

Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian Negara: Peran Mediasi *Readiness For Change*

Imam Santoso¹, Catur Prasetya Wibowo^{2*}

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga¹, Badan Kepegawaian Negara^{2*},
imam.santoso-2023@feb.unair.ac.id¹, catur.pw@bkn.go.id^{2*}

ABSTRACT

The National Civil Service Agency also known as Badan Kepegawaian Negara (BKN) is a public sector organization responsible for managing Indonesia's civil service (ASN). In addition, BKN is currently facing the challenge of implementing Bureaucratic Reform as part of the planned changes to become a world-class bureaucracy. In order to achieve the objectives and face the challenges mentioned above, it is necessary to have ASN that performs optimally. There are several aspects in this study that influence employee performance, including: transformational leadership, employee engagement, readiness for change, and affective commitment to change. This study aims to analyze the effect of transformational leadership on employee performance with readiness for change, affective commitment to change, and employee engagement as mediator variables in the BKN Environment. A quantitative research approach was deployed, with the study population consisting of ASN employees at BKN. The sample was selected using purposive sampling, involving a total of 258 respondents. Data were analyzed using SmartPLS version 4 with the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The results of this study indicate that transformational leadership directly has a positive and significant effect on employee performance. While readiness for change successfully mediates partially the relationship between transformational leadership and employee performance positively and significantly. However, on the other hand, affective commitment to change and employee do not act as significant mediators in the relationship between transformational leadership and employee performance.

Keywords: *transformational leadership, employee engagement, readiness for change, affective commitment to change, employee performance*

ABSTRAK

Badan Kepegawaian Negara (BKN) merupakan salah satu organisasi sektor publik yang bertindak sebagai pengelola manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. Selain itu, BKN sedang dihadapkan dengan tantangan pelaksanaan Reformasi Birokrasi sebagai bagian perubahan yang direncanakan untuk menjadi birokrasi berkelas dunia. Dalam rangka mencapai tujuan dan menghadapi tantangan yang dimaksud, maka diperlukan ASN yang berkinerja optimal. Terdapat beberapa aspek dalam penelitian ini yang memengaruhi kinerja pegawai, antara lain: aspek kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, *readiness for change*, dan *affective commitment to change*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan *readiness for change*, *affective commitment to change*, dan *employee engagement* sebagai variabel mediator di Lingkungan BKN. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah ASN yang bekerja di BKN. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan responden

sejumlah 258. Penelitian ini menggunakan alat analisis SmartPLS versi 4 dengan metode analisis *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara *readiness for change* berhasil memediasi parsial hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan positif dan signifikan. Namun di sisi lain, *affective commitment to change* dan *employee engagement* tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: *kepemimpinan transformasional, employee engagement, readiness for change, affective commitment to change, dan kinerja pegawai*

PENDAHULUAN

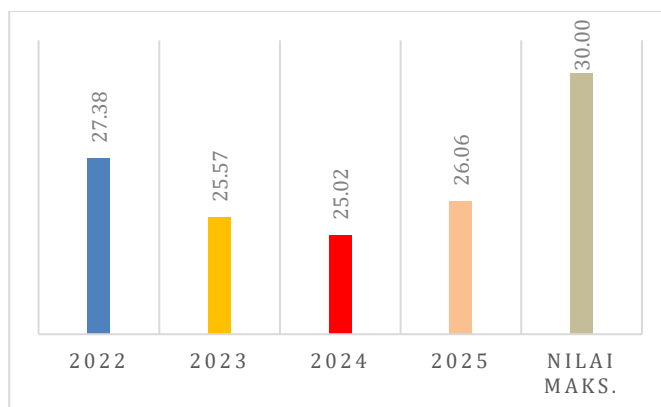
Dunia saat ini berada dalam situasi yang sangat dinamis, berubah cepat, kompleks, dan penuh ketidakpastian, yang lazim disebut era VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*) (Afkarina et al., 2023; Robbins et al., 2020). Dalam konteks ini, perubahan organisasi menjadi elemen kunci, khususnya di sektor publik yang menghadapi tekanan eksternal dan internal untuk meningkatkan kinerja (Burnes, 2017). Organisasi publik dituntut berinovasi dalam kebijakan dan praktik manajemen guna menjawab tantangan globalisasi, kemajuan teknologi, serta harapan masyarakat terhadap pelayanan yang transparan dan akuntabel (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Kinerja pegawai memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi (Atatsi et al., 2019; Egwim et al., 2023; Thin et al., 2022). Peningkatan kinerja pegawai merupakan tantangan tersendiri, karena kinerja yang tidak optimal dapat menyebabkan berbagai konsekuensi negatif seperti penurunan produktivitas dan meningkatnya biaya operasional (Dianovi et al., 2022; Rohmalimna et al., 2022). Sebaliknya, pegawai dengan performa tinggi mampu berkontribusi signifikan terhadap perbaikan mutu layanan dan penguatan citra organisasi.

Salah satu faktor utama yang berkontribusi terhadap kinerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mampu membangun visi bersama, memotivasi, serta menginspirasi pegawai untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi (Bass & Riggio, 2006). Namun, dalam konteks perubahan, terdapat variabel psikologis yang dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, antara lain *readiness for change*, *affective commitment to change*, dan *employee engagement* (Armenakis et al., 1993; Herscovitch & Meyer, 2002; Kahn, 1990).

Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai lembaga pemerintah yang mengelola manajemen ASN nasional tengah menghadapi proses transformasi besar melalui program Reformasi Birokrasi (RB). Data Laporan Kinerja BKN menunjukkan dinamika capaian kinerja pegawai dari tahun 2020 hingga 2023 yang berfluktuasi, mengisyaratkan perlunya kajian mendalam atas faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ASN BKN. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai ASN BKN; (2) menganalisis peran mediasi *readiness for change*, *affective*

commitment to change, dan *employee engagement* pada hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.



Grafik 1 Capaian Kinerja Pegawai ASN BKN dalam Indeks Profesional ASN BKN

Sumber: laporan kinerja tahunan BKN 2022-2025

Penelitian ini dibatasi pada konteks Aparatur Sipil Negara di lingkungan BKN. Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: (1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, *readiness for change*, *affective commitment to change*, dan *employee engagement*? (2) Apakah *readiness for change*, *affective commitment to change*, dan *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai?

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory (SET) merupakan grand theory yang menjadi landasan utama dalam memahami hubungan antara kepemimpinan transformasional, *readiness for change*, *affective commitment to change*, *employee engagement*, dan kinerja pegawai dalam penelitian ini. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Blau (1964) yang mendefinisikan pertukaran sosial sebagai tindakan sukarela dari individu yang dimotivasi oleh imbalan yang diharapkan akan diberikan kembali oleh pihak lain. Berbeda dengan pertukaran ekonomi yang bersifat eksplisit dan tertuang dalam kontrak formal, pertukaran sosial bersifat implisit, didasarkan pada kepercayaan, dan menghasilkan kewajiban yang tidak dapat dinegosiasikan secara spesifik (Blau, 1964). Inti dari teori ini adalah prinsip reciprocity, yaitu ketika seseorang menerima sesuatu yang bernilai dari pihak lain, mereka terdorong secara psikologis untuk membalasnya dengan perilaku atau sikap positif yang setara.

Dalam konteks organisasi, SET menjelaskan mengapa pegawai memberikan kontribusi lebih dari sekadar kewajiban kontraktual mereka. Eisenberger et al. (1986) mengembangkan konsep *Perceived Organizational Support* (POS) yang berakar pada SET, menunjukkan bahwa ketika pegawai merasa didukung oleh

organisasi, mereka akan membalasnya melalui peningkatan komitmen dan kinerja. Lebih lanjut, (Cropanzano & Mitchell, 2005) menegaskan bahwa SET memberikan kerangka teoritis yang kuat untuk menjelaskan mengapa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan berdampak signifikan terhadap perilaku kerja pegawai. Dalam hubungan ini, pemimpin bertindak sebagai pihak yang memberikan sumber daya-berupa dukungan, inspirasi, kepercayaan, pengembangan, dan visi-yang kemudian direspons oleh pegawai dengan meningkatkan keterlibatan, komitmen, kesiapan menghadapi perubahan, dan kinerja mereka.

SET relevan secara langsung dalam menjelaskan model penelitian ini. Pertama, kepemimpinan transformasional menciptakan proses pertukaran sosial berkualitas tinggi: pemimpin yang menginspirasi, memberdayakan, dan memperhatikan pengembangan individual pegawai memberikan sumber daya psikologis yang berharga. Sebagai respons atas pemberian ini, pegawai cenderung membalas dengan meningkatkan kesiapan mereka terhadap perubahan (*readiness for change*) dan membangun komitmen emosional terhadap inisiatif perubahan yang dibawa pemimpin (*affective commitment to change*) (Herold et al., 2008). Kedua, SET menjelaskan mengapa pegawai yang merasakan kepemimpinan transformasional yang berkualitas menunjukkan tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi. Ketika pemimpin memberikan pengakuan, otonomi, dan dukungan pengembangan, pegawai membalasnya dengan mencurahkan energi fisik, kognitif, dan emosional secara lebih penuh ke dalam pekerjaannya (Kahn, 1990; Saks, 2006). Ketiga, dari perspektif SET, ketika proses pertukaran sosial berjalan dengan baik melalui mediasi *readiness for change*, *affective commitment to change*, dan *employee engagement*, hasil akhir yang dapat diprediksi adalah peningkatan kinerja pegawai sebagai bentuk *reciprocity* tertinggi dalam konteks hubungan kerja (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Dengan demikian, SET berfungsi sebagai kerangka integratif yang menyatukan seluruh variabel dalam penelitian ini ke dalam satu logika teoritis yang koheren. Kepemimpinan transformasional berperan sebagai inisiator pertukaran sosial; *readiness for change*, *affective commitment to change*, dan *employee engagement* merupakan bentuk-bentuk respons psikologis dan perilaku atas pertukaran tersebut; sedangkan kinerja pegawai adalah kulminasi dari seluruh proses pertukaran sosial yang terjadi dalam konteks organisasi sektor publik BKN. Landasan SET ini memberikan justifikasi teoritis yang kuat bagi model penelitian yang diusulkan dan menghubungkan teori-teori middle-range yang digunakan pada sub-bab berikutnya.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pertama kali dikonseptualisasikan oleh Burns (1978) dan kemudian dikembangkan secara komprehensif oleh Bass (1985). Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mengarahkan pengikut untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dengan meningkatkan kesadaran pengikut tentang pentingnya tujuan yang ditentukan, membuat pengikut melampaui kepentingan pribadi demi tim atau

organisasi, dan menggerakkan pengikut untuk memenuhi kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi. Dalam *Full Range Leadership Model* Bass & Avolio (1994), kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen utama: *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration* (Avolio et al., 1999; Bass & Riggio, 2006).

Pemimpin transformasional cenderung menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi pembelajaran, mendorong inovasi, serta membentuk budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan (Eisenbach et al., 1999). Berbagai penelitian empiris telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja (Judge & Piccolo, 2004; Jyoti & Bhau, 2015).

Readiness for change

Readiness for change merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana individu atau organisasi secara kognitif dan emosional siap untuk menghadapi dan menjalankan perubahan (Armenakis et al., 1993). Dalam proses perubahan, *readiness for change* menjadi faktor mediasi penting yang menentukan apakah suatu inisiatif perubahan dapat diterima dan dijalankan secara efektif oleh pegawai (Hanpachern et al., 1998). Tanpa kesiapan yang memadai, upaya perubahan sering kali gagal karena munculnya resistensi dan rendahnya dukungan dari pegawai (Self & Schraeder, 2009).

Holt et al. (2007) mengembangkan konsep *readiness for change* mencakup dimensi kognitif, afektif, dan perilaku. Pegawai yang memiliki *readiness for change* tinggi akan lebih mudah menerima dan menjalankan perubahan karena merasa mampu, percaya pada manfaat perubahan, dan merasa didukung secara organisasi (Weiner, 2009). Dalam konteks kepemimpinan, Herold et al. (2008) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan rasa percaya diri dan kesiapan pada pegawai untuk menghadapi tantangan baru.

Affective commitment to change

Affective commitment to change menggambarkan sejauh mana individu secara emosional terikat dan menerima nilai-nilai yang terkandung dalam suatu perubahan (Meyer et al., 2004). (Herscovitch & Meyer, 2002) membedakan tiga dimensi komitmen terhadap perubahan: *affective (want to)*, *continuance (have to)*, dan *normative (ought to)*. Komitmen afektif terhadap perubahan berakar pada keyakinan dan penerimaan nilai-nilai perubahan secara intrinsik, sehingga individu yang memiliki *affective commitment to change* tinggi cenderung mendukung perubahan secara aktif dan menunjukkan perilaku inisiatif.

Dalam konteks kepemimpinan transformasional, pemimpin yang efektif mampu menumbuhkan keyakinan emosional dan komitmen pegawai terhadap perubahan melalui inspirasi, motivasi, dan stimulasi intelektual (Ribeiro et al., 2018). Penelitian terdahulu seperti Neves (2009) dan (Meyer, 2007) menunjukkan bahwa

affective commitment to change dapat menjadi prediktor penting bagi perilaku kerja dan kinerja pegawai dalam konteks perubahan organisasi.

Employee engagement

Employee engagement didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang berhubungan dengan pekerjaan, dicirikan oleh *vigor* (energi dan ketahanan mental), *dedication* (keterlibatan emosional), dan *absorption* (konsentrasi penuh dalam bekerja) (Schaufeli et al., 2002). Kahn (1990) menyatakan bahwa *engagement* mencerminkan sejauh mana individu mencurahkan energi fisik, kognitif, dan emosionalnya dalam peran kerja. Pegawai yang *engaged* menunjukkan komitmen emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaan serta cenderung menunjukkan perilaku kerja proaktif dan inovatif (Bakker & Demerouti, 2017).

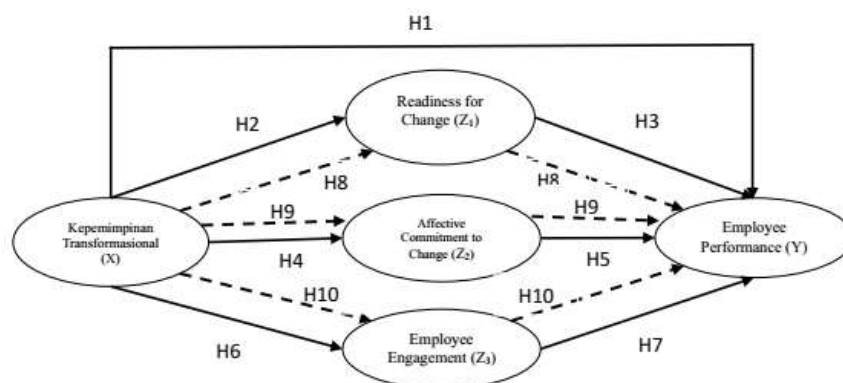
Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi positif terhadap *employee engagement* (Breevaart et al., 2014; Ghadi et al., 2013). Lebih lanjut, Harter et al. (2002) dalam meta-analisisnya membuktikan bahwa unit kerja dengan tingkat *engagement* yang tinggi memiliki produktivitas dan profitabilitas yang lebih baik. *Employee engagement* yang tinggi juga berhubungan positif dengan *readiness for change* karena pegawai yang *engaged* lebih percaya terhadap kepemimpinan dan memiliki persepsi positif terhadap manfaat perubahan (Bouckennooghe et al., 2019).

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan elemen sentral dalam efektivitas organisasi. Menurut Robbins & Judge (2015), kinerja adalah suatu catatan hasil dari fungsi pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Andrade et al. (2020) mengembangkan *Self-Assessment Scale of Job Performance* dengan dua dimensi utama: *task performance* (kinerja yang berkaitan dengan inti teknis pekerjaan) dan *contextual performance* (perilaku sukarela karyawan di luar tugas inti yang bermanfaat bagi organisasi). Dalam konteks sektor publik, pengukuran kinerja pegawai ASN BKN didasarkan pada PermenpanRB Nomor 6 Tahun 2022 yang mencakup aspek hasil kerja dan perilaku kerja pegawai sesuai nilai dasar ASN: berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antarvariabel dalam penelitian ini. Ratnawati & Sugiharti (2023) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *readiness for change* sebagai mediator. Rizka et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan *readiness for change* sebagai mediator. Jiatong et al., (2022) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja pegawai melalui *employee engagement*. Ribeiro et al., (2018) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap *affective commitment* dan kinerja pegawai.

Kesenjangan penelitian yang ditemukan adalah masih terbatasnya studi yang secara bersamaan menguji peran mediasi ketiga variabel (*readiness for change*, *affective commitment to change*, dan *employee engagement*) dalam konteks sektor publik Indonesia, khususnya pada organisasi pengelola ASN nasional seperti BKN. Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, hipotesis penelitian ini adalah: H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness for change*; H3: *Readiness for change* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment to change*; H5: *Affective commitment to change* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; H6: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*; H7: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; H8: *Readiness for change* memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai; H9: *Affective commitment to change* memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai; H10: *Employee engagement* memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Sumber: Penelitian Jiatong et al. (2022) dengan pengembangan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatoris. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar variabel penelitian melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan (Neuman, 2014). Penelitian berlokasi di Badan Kepegawaian Negara (BKN), sebuah lembaga pemerintah non-kementerian yang bertugas mengelola manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) secara nasional, dengan kantor pusat di Jakarta dan kantor regional di seluruh Indonesia.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN BKN yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan kriteria: (1) ASN BKN yang terdiri atas PNS dan PPPK; (2) sudah terlibat dalam aktivitas atau tugas dan fungsi BKN lebih dari atau sama dengan satu tahun.

Penentuan jumlah sampel menggunakan konsep Hair et al. (2014), yaitu jumlah indikator dikalikan lima hingga sepuluh. Dengan jumlah indikator sebanyak 51, maka minimal sampel yang dibutuhkan adalah $51 \times 5 = 255$ orang. Kuesioner disebarkan kepada 310 responden, sebanyak 270 responden memberikan jawaban, dan setelah seleksi, sebanyak 258 pegawai valid sebagai unit analisis (response rate tahap I sebesar 87% dan tahap II sebesar 99%).

Penelitian ini menggunakan kuesioner dua tahap. Tahap I disebarkan kepada pegawai untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional (mengadaptasi *Multifactor Leadership Questionnaire/MLQ* dari Bass & Avolio, 1994), *readiness for change* (mengadaptasi instrumen Holt et al., 2007), *affective commitment to change* (mengadaptasi instrumen Herscovitch & Meyer, 2002), *employee engagement* (mengadaptasi *Utrecht Work Engagement Scale/UWES* dari Schaufeli et al., 2002), dan kinerja pegawai (*self-assessment* menggunakan instrumen Andrade et al., 2020 yang diselaraskan dengan PermenpanRB Nomor 6 Tahun 2022). Tahap II disebarkan kepada 50 supervisor untuk menilai kinerja pegawai yang menjadi responden pada tahap I. Setiap item pertanyaan menggunakan skala Likert 1-5 (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Total terdapat 51 indikator yang digunakan dalam penelitian ini.

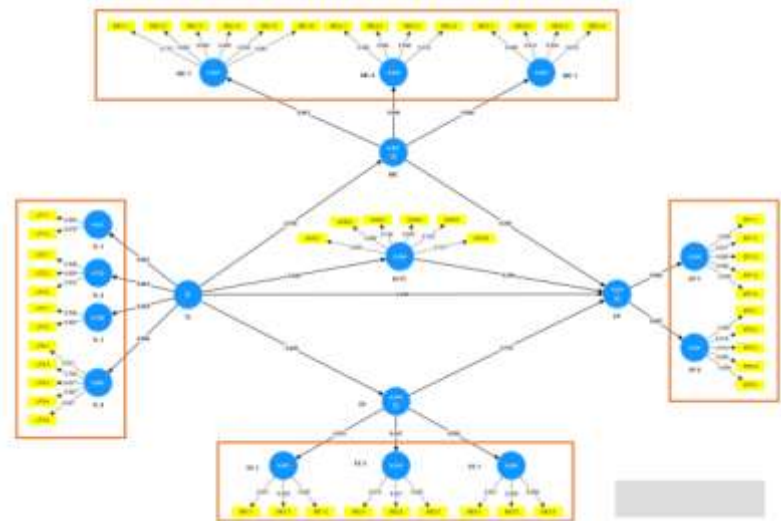
Analisis data menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4.0. PLS-SEM dipilih karena penelitian ini bersifat kausal-prediktif, melibatkan variabel mediator yang kompleks, dan menggunakan konstruk *higher-order* (Hair et al., 2017; Hair et al., 2021). Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan melalui uji validitas konvergen (*outer loadings* > 0,70 dan AVE > 0,50) dan uji reliabilitas (*Cronbach's alpha* > 0,70 dan *composite reliability* > 0,70). Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan melalui analisis koefisien jalur, R-square, Q-square, *f-square*, dan pengujian efek mediasi menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan 1000 subsampel pada taraf signifikansi 5%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari 258 responden yang menjadi sampel penelitian, mayoritas berstatus PNS (98%) dengan 2% berstatus PPPK. Komposisi gender relatif seimbang, yaitu laki-laki 53% dan perempuan 47%. Dari sisi jabatan, jabatan fungsional mendominasi (67%), diikuti jabatan pelaksana (21%), dan jabatan struktural (12%). Mayoritas responden memiliki masa kerja antara 2 hingga 7 tahun (54%), berusia antara 29 hingga 44 tahun (76%), dan berpendidikan minimal S1 (65%), serta 27% bergelar S2/S3. Karakteristik ini menunjukkan bahwa responden berada dalam fase perkembangan karier yang aktif dengan kapasitas intelektual yang memadai.

Berdasarkan analisis deskriptif, seluruh variabel penelitian berada pada kategori tinggi. Kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata total sebesar 4,163 dengan nilai tertinggi pada item kejujuran dan integritas pemimpin (mean 4,151). *Readiness for change* memiliki rata-rata 4,166, dengan item tertinggi pada kemampuan menyesuaikan diri (4,283) dan kesediaan mendukung perubahan (4,244). *Affective commitment to change* memiliki rata-rata 4,125. *Employee engagement* memiliki rata-rata 4,028. Kinerja pegawai memiliki nilai rata-rata tertinggi di antara semua variabel, yaitu 4,358 (kategori sangat tinggi), dengan skor tertinggi pada item pembaruan pengetahuan teknis (4,411) dan perencanaan pelaksanaan tugas (4,368).

Dalam pendekatan dua tahap terintegrasi atau *the embedded two-stage approach* terdapat dua tahap, yaitu: (1) fokus evaluasi model tingkat dimensi dan (2) fokus evaluasi tingkat variabel meliputi model pengukuran, model struktural, dan evaluasi kebaikan kecocokan model (Sarstedt et al., 2019). Berikut gambar diagram alur outer model tingkat dimensi dari hasil SmartPLS:



Gambar 2 Outer Model Tingkat Dimensi

Sumber: hasil pengolahan data SmartPLS

Setelah tahap I pada *the embedded two-stage approach* dilakukan, maka tahapan selanjutnya adalah fokus evaluasi tingkat variabel meliputi model pengukuran, model struktural, dan evaluasi kebaikan kecocokan model. Berikut gambar diagram alur outer model tingkat variabel dari hasil SmartPLS:



Gambar 3 Outer Model Tingkat Variabel

Sumber: hasil pengolahan data SmartPLS

Berdasarkan hasil *the embedded two-stage approach* di atas, maka didapatkan hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi syarat. *Outer loadings* seluruh indikator berada di atas 0,70, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) seluruh konstruk di atas 0,50, *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0,70, serta uji HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) berada di bawah ambang batas 0,90. Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel.

Setelah didapatkan hasil pengukuran pada tahap *outer model* bahwa setiap konstruk dalam model penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas diskriminan, dan uji reliabilitas, maka tahap selanjutnya adalah tahap pengujian *inner model* atau model struktural. Berikut gambar diagram alur *inner model* dari hasil SmartPLS:



Gambar 4 Inner Model

Sumber: hasil pengolahan data SmartPLS

Tabel 1 menyajikan hasil pengujian *direct effects* dan *indirect effects (specific mediation)* menggunakan prosedur *bootstrapping*.

Tabel 1 Hasil Pengujian Hipotesis

Sumber: hasil pengolahan data SmartPLS

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keputusan
TL → EP (H1)	0,187	2,684	0,008	Diterima
TL → RfC (H2)	0,717	21,187	0,000	Diterima
RfC → EP (H3)	0,396	3,281	0,001	Diterima
TL → ACTC (H4)	0,631	17,153	0,000	Diterima
ACTC → EP (H5)	0,105	1,093	0,275	Ditolak
TL → EE (H6)	0,664	20,908	0,000	Diterima
EE → EP (H7)	0,132	1,716	0,087	Ditolak
TL → RfC → EP (H8)	0,284	3,362	0,001	Diterima
TL → ACTC → EP (H9)	0,066	1,090	0,277	Ditolak
TL → EE → EP (H10)	0,087	1,664	0,097	Ditolak

Nilai *R-square* menunjukkan bahwa *readiness for change* (RFC) dijelaskan sebesar 51,4% oleh kepemimpinan transformasional, *affective commitment to change* (ACTC) sebesar 39,8%, *employee engagement* (EE) sebesar 44,0%, dan kinerja pegawai (EP) sebesar 54,4% oleh kombinasi variabel prediktornya. Nilai *Q-square* untuk kinerja pegawai sebesar 0,490 mengindikasikan model memiliki relevansi prediktif yang baik.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai (H1 Diterima)

Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($O = 0,187$; $T = 2,684$; $p = 0,008$). Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya, antara lain Jyoti & Bhau (2015) dan Judge & Piccolo (2004), yang membuktikan bahwa pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi dan memberikan motivasi dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui rasa percaya diri, komitmen, dan upaya optimal. Dalam konteks BKN, kepemimpinan transformasional yang dicirikan oleh kejujuran, integritas, dan visi yang jelas memberikan landasan psikologis bagi pegawai untuk berprestasi optimal dalam melaksanakan tugas reformasi birokrasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Readiness for change* (H2 Diterima)

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness for change* ($O = 0,717$; $T = 21,187$; $p = 0,000$). Efek yang sangat kuat ini ($f\text{-square} = 1,059$) mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prediktor dominan kesiapan perubahan. Temuan ini konsisten dengan Rafferty & Griffin (2006) dan Herold et al. (2008) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang visioner dan suportif mampu meningkatkan kesiapan kognitif, afektif, maupun perilaku pegawai dalam menghadapi perubahan. Pemimpin yang menerapkan *idealized influence* dan *inspirational motivation* menciptakan kepercayaan diri kolektif yang mendorong penerimaan terhadap perubahan.

Pengaruh *Readiness for change* terhadap Kinerja Pegawai (H3 Diterima)

Readiness for change terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($O = 0,396$; $T = 3,281$; $p = 0,001$). Ini memperkuat argumen Holt et al. (2007) dan Weiner (2009) bahwa pegawai yang siap menghadapi perubahan akan lebih mudah beradaptasi dan berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks BKN yang sedang menjalani transformasi melalui Reformasi Birokrasi, kesiapan perubahan menjadi aset kritis yang menentukan efektivitas implementasi kebijakan dan peningkatan kinerja individu.

Pengaruh terhadap *Affective commitment to change* dan *Employee engagement* (H4, H5, H6, H7)

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment to change* ($O = 0,631$; $T = 17,153$; $p = 0,000$) dan *employee engagement* ($O = 0,664$; $T = 20,908$; $p = 0,000$). Namun, baik *affective commitment to change* ($O = 0,105$; $T = 1,093$; $p = 0,275$) maupun *employee engagement* ($O = 0,132$; $T = 1,716$; $p = 0,087$) tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (H5 dan H7 ditolak). Temuan terkait ditolaknya H5 sejalan dengan Lines (2005) yang menyatakan bahwa dalam organisasi birokratis, komitmen afektif cenderung bersifat simbolik sehingga belum secara nyata mendorong peningkatan kinerja. Sementara itu, ditolaknya H7 dapat dijelaskan oleh adanya *ceiling effect*, di mana kinerja pegawai BKN sudah sangat tinggi (*mean* 4,358) sehingga ruang peningkatan lebih lanjut menjadi terbatas Hair et al. (2021). Selain itu, keterlibatan kerja yang lebih bersifat normatif daripada intrinsik di lingkungan birokrasi juga berkontribusi pada lemahnya pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja (Bakker & Bal, 2010).

Peran Mediasi *Readiness for change* (H8 Diterima)

Readiness for change terbukti memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai ($O = 0,284$; $T = 3,362$; $p = 0,001$). Dengan nilai original sample yang lebih besar dari pengaruh langsung ($0,284 > 0,187$), peran mediasi *readiness for change* sangat krusial. Temuan ini selaras dengan Hanpachern et al. (1998) dan Rafferty et al. (2013) yang menegaskan bahwa kesiapan terhadap perubahan berfungsi sebagai jembatan psikologis yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional mampu mengoptimalkan kinerja. Pemimpin yang mampu membangun visi, kepercayaan, dan kesiapan perubahan pada pegawai akan mendapatkan dampak performa yang lebih kuat dibandingkan sekadar pengaruh langsung.

Peran Mediasi *Affective commitment to change* dan *employee engagement* (H9 dan H10 Ditolak)

Affective commitment to change ($O = 0,066$; $T = 1,090$; $p = 0,277$) dan *employee engagement* ($O = 0,087$; $T = 1,664$; $p = 0,097$) tidak terbukti memediasi secara signifikan hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Hal ini selaras dengan penjelasan pada bagian H4, H5, H6, dan H7 bahwa kedua variabel mediator ini belum sepenuhnya terefleksi dalam peningkatan kinerja nyata di lingkungan birokrasi BKN. Temuan ini memberikan implikasi bahwa tidak semua variabel yang dipengaruhi kepemimpinan transformasional secara otomatis menjadi jalur efektif menuju kinerja yang lebih baik; diperlukan kondisi kontekstual yang lebih kondusif untuk mengaktifkan potensi mediasi tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (H1 diterima), *readiness for change* (H2 diterima), *affective commitment to change* (H4 diterima), dan *employee engagement* (H6 diterima) pada ASN BKN. *Readiness for change* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (H3 diterima) dan terbukti menjadi mediator yang signifikan pada hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai (H8 diterima). Temuan ini mengisyaratkan bahwa kesiapan perubahan merupakan mekanisme psikologis kunci yang menghubungkan efektivitas kepemimpinan transformasional dengan peningkatan kinerja di sektor publik. Sebaliknya, *affective commitment to change* (H5 ditolak) dan *employee engagement* (H7 ditolak) tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga keduanya juga tidak terbukti sebagai mediator yang signifikan (H9 dan H10 ditolak). Ditolaknya hipotesis-hipotesis ini kemungkinan dipengaruhi oleh *ceiling effect* pada kinerja pegawai yang sudah sangat tinggi, serta karakteristik birokrasi yang mendorong keterlibatan kerja dan komitmen yang lebih bersifat normatif daripada intrinsik.

Secara praktis, hasil penelitian ini menyarankan agar BKN memprioritaskan pengembangan kapabilitas kepemimpinan transformasional yang terstruktur, khususnya melalui program coaching dan mentoring bagi pejabat struktural dan supervisor. Program komunikasi perubahan yang transparan dan berkelanjutan perlu diimplementasikan untuk memperkuat *readiness for change* pegawai sebagai jalur efektif peningkatan kinerja. BKN juga perlu mengembangkan intervensi spesifik untuk meningkatkan kualitas *employee engagement* secara intrinsik, bukan sekadar formal, melalui penyediaan ruang partisipasi, pengembangan karier yang jelas, dan budaya apresiasi berbasis kinerja nyata. Sementara itu, untuk mendorong *affective commitment to change* yang lebih otentik, diperlukan pelibatan aktif pegawai dalam pengambilan keputusan terkait perubahan dan forum diskusi kritis mengenai manfaat konkret perubahan yang sedang berlangsung.

Penelitian ini memiliki keterbatasan. Pertama, konteks penelitian terbatas pada BKN sebagai satu organisasi sektor publik, sehingga generalisasi hasil ke organisasi publik lain perlu dilakukan dengan hati-hati. Kedua, meskipun pengukuran kinerja menggunakan dual-rater (self-assessment dan supervisor rating) untuk mengurangi bias, kemungkinan self-serving bias dan social desirability bias masih dapat terjadi. Ketiga, penelitian ini hanya menguji empat faktor antecedent kinerja. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan pada organisasi publik yang lebih beragam dan menggunakan sampel yang lebih besar, menambahkan instrumen 360-degree feedback atau metode campuran kuantitatif-kualitatif untuk meminimalkan bias pengukuran, serta mengeksplorasi variabel antecedent lain yang berpotensi memengaruhi kinerja seperti dukungan organisasi, psychological safety, atau faktor kepribadian individu.

DAFTAR PUSTAKA

- Afkarina, R., Septianza, C., Amir, A. F., & Anshori, M. I. (2023). Manajemen Perubahan Di Era VUCA. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 1(6), 41–62. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v1i6.332>
- Andrade, É. G. S. de A., Queiroga, F., & Valentini, F. (2020). Short Version of Self-Assessment Scale of Job Performance. *Anales de Psicología*, 36(3), 543–552. <https://doi.org/10.6018/analesps.402661>
- 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>
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329–351. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bouckennooghe, D., Hameed, I., & Hussain, I. (2019). Unpacking the relationship between transformational leadership and readiness for change. *Social Indicators Research*, 141(3), 1299–1314.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Burnes, B. (2017). *Managing change (7th ed.)*. Pearson Education.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row .
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- Dianovi, A., Siregar, D., Mawaddah, I., & Suryaningsih, S. (2022). Guidance and Counselling in Education. *World Psychology*, 1(2), 27–35. <https://doi.org/10.55849/wp.v1i2.95>
- Egwim, C. N., Alaka, H., Toriola-Coker, L. O., Balogun, H., Ajayi, S., & Oseghale, R. (2023). Extraction of underlying factors causing construction projects delay in Nigeria. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 21(5), 1323–1342. <https://doi.org/10.1108/JEDT-04-2021-0211>
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80–89. <https://doi.org/10.1108/09534819910263631>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532–550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *An Introduction to Structural Equation Modeling* (pp. 1–29). https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least square structural modelling (PLS-SEM) (1st ed.)* (1st ed.). Sage Publishing.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339–350. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090405>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- 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>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>

- 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.
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Transformational leadership and job performance: A study of higher education. *Journal of Services Research*, 15(1), 77–110.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8–32. <https://doi.org/10.1177/1534484304273818>
- Meyer, J. P. (2007). Employee commitment and support for organizational change: A test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185–211.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson.
- Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee-level change processes. *Journal of Change Management*, 9(2), 215–231.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.
- Ratnawati, M., & Sugiharti, I. (2023). The influence of transformational leadership and employee engagement on employee performance in public organizations. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 25(1), 57–66.
- Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901–1917. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0229>
- Rizka, A. I., Mahendro Sumardjo, & Iwan Kresna Setiadi. (2022). Transformational Leadership and Employee Engagement Analysis on Employee Performance Readiness to Change at Human Resources Development Agency. *Journal of Social Science*, 3(2), 212–229. <https://doi.org/10.46799/jss.v3i2.311>
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2020). *Fundamentals of management* (11th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior*. Pearson Education.

- Rohmalimna, A., Yeau, O., & Sie, P. (2022). The Role of Parental Parenting in the Formation of the Child's Self-Concept. *World Psychology*, 1(2), 36–45. <https://doi.org/10.55849/wp.v1i2.99>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 3(1), 600–619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 30(2), 71–92.
- Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of organizational resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 167–182.
- Thin, S. M., Nakpun, T., Nitadpakorn, S., Sorofman, B. A., & Kittisopee, T. (2022). What drives pharmacists' turnover intention: A systematic review. *Pharmacy Practice*, 19(4), 1–20. <https://doi.org/10.18549/PharmPract.2021.4.2559>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>