

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN *READINESS TO CHANGE* SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING  
(Studi Pada PT POS Indonesia Persero Kota Probolinggo)**

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Mencapai  
Derajat Sarjana Manajemen



Oleh :

**Yoga Putra Pratama**

**201810160311395**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

**Juni 2025**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
*READINESS TO CHANGE* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada PT POS Indonesia Persero Kota Probolinggo)**

Oleh :

**Yoga Putra Pratama**

**201810160311395**

Malang, 24 Juni 2025

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I



Dr. Hj. Nurul Asfiah M.M.

Pembimbing II



Siti Nurhasanah, Dra., MM,



**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN READINESS TO CHANGE SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi pada PT POS Indonesia Persero Kota Probolinggo)**

Yang disiapkan dan disusun oleh :

Nama : Yoga Putra Pratama

NIM : 201810160311395

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 09 Juli 2025 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Universitas Muhammadiyah Malang.

Susunan Tim Penguji:

Pembimbing I : Dr. Nurul Asfiah, M.M.

Pembimbing II : Dra. Siti Nurhasanah, M.Si.

Penguji I : Dr. Fien Zulfikarijah, M.M.

Penguji II : Dr. R. Iqbal Robbie, S.E., M.M.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Ketua Program Studi,



Prof. Dr. Idah Zuhroh, M.M.

Dr. Nurul Asfiah, M.M.

1.

2.

3.

4.

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : Yoga Putra Pratama  
NIM : 201810160311395  
Program Studi : Manajemen  
Email : yogaputraprtm18@gmail.com

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, baik sebagian maupun keseluruhan, bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil penjiplakan (*plagiarims*) dari hasil karya orang lain;
2. Karya dan pendapat orang lain yang dijadikan sebagai bahan rujukan (referensi) dalam skripsi ini, secara tertulis dan secara jelas dicantumkan sebagai bahan/sumber acuan dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan di daftar pustaka sesuai dengan ketentuan penulisan ilmiah yang berlaku;
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan atau ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademis, dan sanksi-sanksi lainnya yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Malang, 10 Juli 2024

Yang membuat Pernyataan,



**Yoga Putra Pratama**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN *READINESS TO CHANGE* SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

**(Studi Pada PT POS Indonesia Persero Kota Probolinggo)**

**Yoga Putra Pratama, Nurul Asfiah<sup>2</sup>, Siti Nurhasanah<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Manajemen, Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia

E-mail: [yogaputraprptm181@gmail.com](mailto:yogaputraprptm181@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan dan *readiness to change* pada karyawan, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, pengaruh kepemimpinan terhadap *readiness to change*, pengaruh *readiness to change* terhadap kinerja, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan *readiness to change* sebagai variabel intervening. Sampel pada penelitian ini berjumlah 53 responden karyawan PT POS Indonesia (Persero) Kota Probolinggo dengan menggunakan teknik *total sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *readiness to change*. *Readiness to change* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui *readiness to change*.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan, Kinerja Karyawan dan *Readiness to Change*.

***THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE  
WITH READINESS TO CHANGE AS AN INTERVENING VARIABLE  
(Study at PT POS Indonesia Persero Probolinggo City)***

**Yoga Putra Pratama, Nurul Asfiah<sup>2</sup>, Siti Nurhasanah<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Managemen, University of Muhammadiyah Malang, Indonesia

E-mail: [yogaputraprtm18@gmail.com](mailto:yogaputraprtm18@gmail.com)

**ABSTACT**

*This research aims to determine leadership and readiness to change in employees, the influence of leadership on performance, the influence of leadership on readiness to change, the influence of readiness to change on performance, the influence of leadership on employee performance with readiness to change as an intervening variable. The sample in this study consisted of 53 respondents who were employees of PT POS Indonesia (Persero) Probolinggo City using total sampling techniques. Data collection techniques use questionnaires. The data analysis technique uses path analysis. The research results state that leadership has a significant effect on employee performance. Leadership has a significant influence on readiness to change. Readiness to change has a significant effect on employee performance. Leadership has a significant effect on employee performance indirectly through readiness to change.*

**Keywords:** *Leadership, Employee Performance and Readiness to Change*

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrohmanirrohim.*

Puji syukur yang teramat dalam saya haturkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Segala, atas percikan kasih, hidayat, dan taufiq-Nya sehingga Skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Readiness To Change* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt Pos Indonesia Persero Kota Probolinggo)” ini dapat terselesaikan pada waktu yang telah direncanakan.

Teriring do’a sholat semoga senantiasa melimpah ke haribaan Muhammad SAW., Rasul akhir zaman, penutup para Nabi yang membawa kesempurnaan ajaran Tauhid dan keutamaan budi pekerti. Dan semoga tumpahan do’a sholat menetes kepada segenap keluarga dan sahabatnya, para syuhada’, para mushonnifin, para ulama’, dan seluruh umatnya yang dengan tulus ikhlas mencintai dan menjunjung sunnahnya.

Selama proses penyusunan skripsi ini, banyak pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada saya. Sebagai ungkapan syukur, dalam kesempatan ini saya ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Nazaruddin Malik, SE., M.Si. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Prof. Dr. Hj. Idah Zuhro, M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Dr. Hj. Nurul Asfiah M.M. selaku Ketua Jurusan Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang, Dosen Pembimbing I, serta Dosen Wali Manajemen H 2018, terima kasih atas arahan, bimbingan, dan nasehatnya selama proses penyusunan tugas akhir di sela-sela kesibukan beliau.
4. Siti Nurhasanah, Dra., MM, sebagai Dosen Pembimbing II terima kasih atas arahan, bimbingan, dan nasehatnya selama proses penyusunan tugas akhir di sela-sela kesibukan beliau.
5. Terimakasih kepada seluruh Bapak/Ibu dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Malang yang telah memberikan banyak ilmu.
6. Terimakasih yang sebesar-besarnya kepada orang tua saya tercinta, Ayahanda Nurhadi dan Ibunda Iih Supiati yang selalu mendoakan, memberi ridho dan mendukung secara moral maupun materil sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan baik.
7. Terimakasih kepada istri saya yang tercinta Ananda Ratna Sari S.Pd. yang senantiasa memberi dukungan dan motivasi kepada saya.
8. Seluruh teman – teman manajemen H 2018 yang selalu memberikan dukungan berupa motivasi serta doa untuk segera menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih atas dukungan, pengalaman dan kerjasamanya selama perkuliahan dan penyelesaian tugas akhir.

9. Serta responden yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian dan semua pihak yang tidak disebutkan satu persatu.

Kepada mereka semua, hanya ungkapan terimakasih dan do'a tulus yang dapat saya persembahkan, semoga segala yang telah mereka berikan kepada saya tercatat dengan tinta emas dalam lembaran catatan Roqib sebagai sebuah ibadah yang tiada ternilai. Amiin. Akhirnya, dengan segala keterbatasan dan kekurangannya, saya persembahkan karya tulis ini kepada siapapun yang membutuhkannya. Kritik konstruktif dan saran dari semua pihak sangat saya harapkan untuk penyempurnaan karya-karya saya selanjutnya. Terimakasih.

Malang, 10 Juli 2025

Penulis

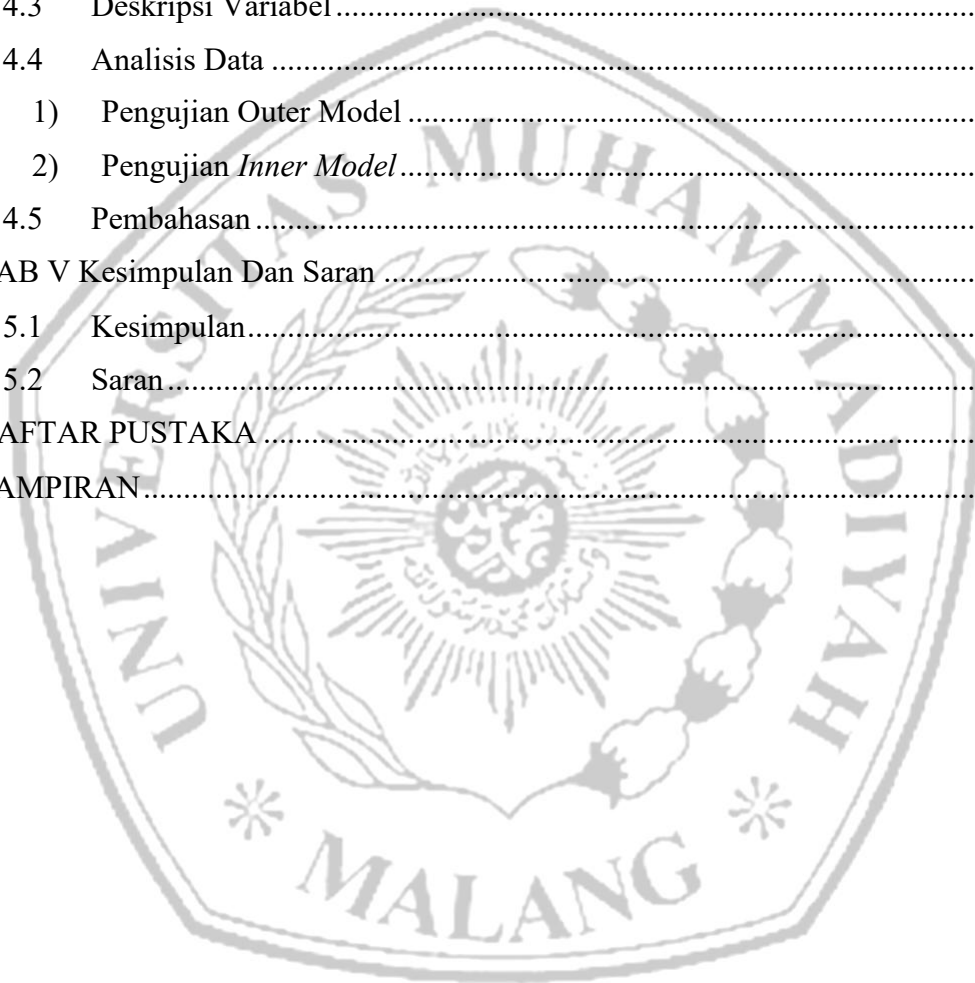
Yoga Putra Pratama



## DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERSETUJUAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	iv
ABSTRAK .....	v
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
CEK PLAGIASI .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1 Penelitian Terdahulu.....	6
2.2 Tinjauan Teori .....	8
2.3 Kerangka Berpikir .....	13
2.4 Hipotesis.....	14
BAB III METODE PENELITIAN.....	16
3.1 Lokasi Penelitian .....	16
3.2 Jenis Penelitian .....	16
3.3 Populasi dan Sampel .....	16
3.3.1 Populasi.....	16
3.3.2 Sampel.....	16
3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator.....	17
3.5 Sumber Data .....	18
3.5.1 Data Primer .....	18
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	18
3.7 Teknik Pengukuran Data .....	18

3.7.1	Skala <i>likert</i> .....	18
3.8	Teknik Analisis Data .....	19
3.8.1	Rentang Skala.....	19
3.8.2	Model Partial Least Square (PLS) .....	19
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....		22
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	22
4.2	Deksripsi Karakteristik Responden .....	26
4.3	Deskripsi Variabel .....	28
4.4	Analisis Data .....	31
1)	Pengujian Outer Model .....	32
2)	Pengujian <i>Inner Model</i> .....	35
4.5	Pembahasan .....	38
BAB V Kesimpulan Dan Saran .....		42
5.1	Kesimpulan.....	42
5.2	Saran.....	43
DAFTAR PUSTAKA .....		45
LAMPIRAN .....		48



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Realisasi target PT POS Indonesia (Persero) Kota Probolinggo .....	2
Tabel 2. Penelitian Terdahulu .....	6
Tabel 3. Variabel dan Indikator .....	17
Tabel 4. Rentang Skala .....	19
Tabel 5. Data Bagian Karyawan .....	25
Tabel 6. Jam Kerja Karyawan .....	25
Tabel 7. Jenis Kelamin Responden .....	26
Tabel 8. Usia Responden.....	26
Tabel 9. Pendidikan Responden .....	27
Tabel 10. Lama Bekerja Responden .....	27
Tabel 11. Hasil Tabulasi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan .....	28
Tabel 12. Hasil Tabulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja .....	29
Tabel 13 hasil tabulasi jawaban responden variabel readiness to change.....	30
Tabel 14. Uji Outer Model (Loading Factor).....	32
Tabel 15. Hasil Analisis Average Variance Extracted (AVE).....	33
Tabel 16. Discriminant Validity.....	34
Tabel 17. Cronbach's alpha dan composite reability.....	35
Tabel 18. Nilai R-square ( $R^2$ ) .....	35
Tabel 19. Hasil uji perngaruh langsung .....	37
Tabel 20. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung.....	38

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1.</b> Kerangka Berpikir .....	13
<b>Gambar 2.</b> Logo Perusahaan.....	24
<b>Gambar 3.</b> Model Partial Least Square (PLS) .....	31
<b>Gambar 4.</b> Outer Model.....	33



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	48
Lampiran 2. Tabulasi Data.....	52
Lampiran 3. Hasil Analisis Model Partial Least Square (PLS) .....	54
Lampiran 4. Model Pengukuran (outer model).....	54
Lampiran 5. Model Struktural (inner model).....	56
Lampiran 6. Uji Hipotesis .....	56
Lampiran 7. Dokumentasi.....	57



## DAFTAR PUSTAKA

- Afdalia, N., Pontoh, G. T., & Kartini, K. (2014). Theory of planned behavior dan readiness for change dalam memprediksi niat implementasi peraturan pemerintah nomor 71 tahun 2010. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing ...*
- Arikunto. (2005). *Metode Riset Kuantitatif*. PT Rineka Cipta.
- Asbari, M., Novitasari, D., Silitonga, N., Sutardi, D., & Gazali. (2020). Analisis Readiness for Change Terhadap Kinerja: Perspektif Karyawan Kontrak Di Masa Pandemi Covid-19. *Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), 1–16. <https://doi.org/10.35449/jemasi.v16i2.153>
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.4888>
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*.
- Handayani, Y., Butarbutar, M., Wijaya, A., & Chandra, E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Pematangsiantar Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Maker: Jurnal Manajemen*, 5(2), 72–84. <https://doi.org/10.37403/maker.v5i2.120>
- Handoko. (2003). *Manajemen* (Edisi Kedu). Liberty.
- Haryono, S. (2017). Metode SEM untuk penelitian manajemen dengan AMOS LISREL PLS. *Luxima Metro Media*, 450.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Hayati, N., & Haryani, S. (2017). Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PD BPR Bank Jogja Yogyakarta. *Telaah Bisnis*, 17(1), 19–34. <https://doi.org/10.35917/tb.v17i1.41>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & ... (2007). Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation. ... *in Organizational Change ...* <https://doi.org/10.1016/S0897->

3016(06)16009-7

- Kusumaningrum, A., & Azinar, M. (2021). Higeia Journal of Public Health. *Higeia Journal of Public Health Research and Development*, 5(3), 227–238.
- Mahessa, N. F. (2017). Gaya Kepemimpinan Melayani Dan Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan. *Jurnal Empati*, 5(24), 113–116.
- Mangkunegara, A. P. (2016). Kinerja Perusahaan. In *Bandung: Remaja Rosdakarya*.
- Marquardt, M. . (2002). *Building The Learning Organozation* (Vol. 23). Davies-Black Publishing.
- Meria, L., & Tamzil, F. (2021). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dan Kinerja Karyawan. *Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dan Kinerja Karyawan Forum Ilmiah*, 18, 279.
- Mondiani, T. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT . PLN ( Persero ) UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis Volume*, 1(1), 46–54.
- Putri, M., Caska, C., & Syabrus, H. (2022). Pengaruh Keragaman Produk Dan Kepercayaan Terhadap Minat Beli Online Saat Pandemi Covid-19. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 19(1), 56–65. <https://doi.org/10.34001/jdeb.v19i1.2937>
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*.
- Rivaldo, Y., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 505–515. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i3.2727>
- Sekaran, U. (2013). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. In *Leadership & Organization Development Journal* (Vol. 34, Issue 7). <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2013-0079>
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif,*

*Kualitatif dan R&D*). Alfabeta.

Sugiyono. (2017). *No Title Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D*. Alfabeta.

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. In *Implementation science*. Springer. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>

Yapentra, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Pasang Baru Pt. Telkom Akses Pekanbaru. *Eko Dan Bisnis*, 12(1), 98.

Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. (2020). Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(3), 615–632.





**Lembaga Informasi dan Publikasi**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Malang  
**Tanda Terima Cek Plagiasi**

Tanggal : 25/6/2025

Kode : 2705604223  
Nama : Yoga Putra Pratama  
NIM : 201810160311395  
Prodi : Manajemen  
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Readiness To Change  
Sebagai Variabel Intervening  
Persentase Plagiasi : 19%  
Keterangan : LULUS

Kepala LIP



Rinaldy Achmad Roberth Fathoni, S.AB., M.M

