

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA ASN DENGAN DIMEDIASI KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA UPT PUSKESMAS JANGKAR

Ila Aulia Aprilia

ilaaulia820@gmail.com

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Triska Dewi Pramitasari

Triska_dewi@unars.ac.id

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Ida Subaida

ida_subaida@unars.ac.id

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

This study aims to determine the impact of transformational leadership, work environment, and motivation on ASN performance by mediating readiness to change on UPT Puskesmas Jangkar. The population in this study is ASN on UPT Puskesmas Jangkar, which is a simple probability sampling method that does not consider the population in this study. The sampling uses saturated samplings, which are sample determination techniques when all members of the population are sampled. Data analysis and hypothesis testing in research using Structural-partial equation model Least square (PLS-SEM).

The results of the hypothesis are tested directly using the PLS 3.0 smart application. Demonstrate that transformational leadership has a positive but non-significant influence on the willingness to change, and the working environment has a significant positive impact on the readiness to change. Transformational leadership has a significant positive impact on performance, the working environment has a positive but non-significant impact on performance, and the motivation for work has a negative but not significant effect on performance. Preparedness to change has a positive but insignificant impact on performance. Transformational leadership has a positive but non-significant impact on Performance through Preparedness for Change, a working environment with a positive yet insignificant influence on Performance via Preparation to Change, and work motivation with a positive but not significant impact on Output through Preparation for Change.

Keywords: Leadership, Workload, Organizational Culture, Employee Performance and Job Satisfaction

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan sebuah ujung tombak dalam setiap perusahaan atau sebuah instansi. Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting terutama dalam sebuah instansi pelayanan. Selain itu dalam sebuah instansi pemerintahan juga harus memiliki sebuah sistem pengendalian sumber daya manusia yang baik sehingga sumber daya yang ada dapat lebih efektif dalam setiap melakukan tugasnya masing-masing. Salah satu instansi yang banyak dibutuhkan saat ini yaitu dalam dunia kesehatan, contohnya ialah puskesmas. Puskesmas

merupakan penyedia pelayanan kesehatan tingkat pertama dalam pelaksanaan pembangunan kesehatan. Selain itu dalam sebuah puskesmas juga harus ada sebuah sistem yang mengatur setiap tugas pekerja yang harus dikerjakan atau disebut dengan istilah manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan seni dalam mengatur sumber daya manusia dengan tujuan dan visi yang sama sesuai dengan instansi terkait.

Selain hal tersebut, jika melihat sebuah instansi, tidak lepas dari peran sebuah pemimpin. Menurut Priyono (2010:158) Menjelaskan bahwa

“Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai kemampuan seseorang pemimpin dalam memberikam sebuah perspektif dan inspirasi terhadap karyawannya sehingga dapat meningkatkan sebuah kinerja karyawan”. Artinya dalam hal ini pemimpin harus memiliki jika leadership yang tinggi untuk membantu dan mengevaluasi setiap karyawannya sesuai dengan SOP yang berlaku di dalam tiap instansi yang berlaku.

Selain faktor pemimimpin , lingkungan kerja juga merupajan faktor yang banyak kurang diperhatikan dalam setiap instansi. Menurut Narasing (2023:143) menyatakan bahwa”Lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan dapat mendorong kinerja karyawannya dengan lebih baik”. Artinya dalam hal ini lingkungan kerja berkaita dengan tempat dan fasilitis penunjang kerjaan.

Berdasarkan dari beberapa faktor yang berkaitan tersebut, maka dapat dilaukan sebuah penelitian terhadap beberapa variabel tertuang UPT Puskemas Jangkar. UPT Puskesmas Jangkar telletak di jalan pelabuhan Jangkar Nomer. 1 Kecamatan Jangka Kecamatan Jangkar, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur 68373, Indonesia.

UPT Puskesmas Jangkar merupakan penyedia fasilitas kesehatan bagi masyarkat sekitar yang sangat berguna dan penting keberdaannya. Selain dapat memberikan pelayana terbaik terhadap warga sekitar, UPT Puskemas Jangkar juga diharapkan

dapat menyediakan segala fasilitas yang memadai untuk karyawan agar menciptakan suasana yang aman dan nyaman terhadap karyawannya dan dapat berdampak pada kinerja pelayanan yang diberikan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2015:10) mengemukakan “Seni dalam mengatur sumber daya manusia yang ada agar lebih efektif dan efisien dengan tujuan yang sama yaitu terwujudnya sebuah tujuan organisasi disebut Manajemen sumber daya manusia”. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa dalam manajemen sumber daya manusia meiliki tujuan yang sama yaitu untuk membuat sumber daya yang ada lebih efektif dan efisien guna mendukung kinerja dari sebuah perusahaan atau instansi terkait.

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yuki (2013:322) mengungkapkan “Sesuatu yang terjadi pada seseorang dimana mereka termotiwasi untuk melakukan lebih dan merasa adanya kepercayaan, kekaguman kesetian dan hormat terhadap pemimpin ialah definisi kepemimpinan transformasional”.

Dari definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu berkaitan dengan diri sendiri yang berkemampuan untuk menjadi seorang pemimpin yang didasari dari rasa percaya dan kesetiaan.

Indikator dari kepemimpinan transformasional menurut Bass dalam Yuki (2013:322) yaitu :

- 1) Pengaruh ideal
- 2) Motivasi inspirasional
- 3) Stimulasi intelektual
- 4) Perhatian terhadap individu

Lingkungan Kerja

Menurut Afandi (2018:64) menyatakan “Segala hal yang mencakup tentang yang ada disekitar pekerja seperti tempat yang nyaman dan penerangan yang cukup sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan disebut lingkungan kerja”. Artinya dalam hal ini lingkungan kerja merupakan tempat atau fasilitas yang sediakan oleh instansi ataupun perusahaan yang tujuannya untuk menunjang pekerjaan karyawannya.

Menurut Afandi (2018:64) menyatakan bahwa ada empat indikator yaitu sebagai berikut:

- 1) Pencahayaan
- 2) Udara
- 3) Warna
- 4) Suara

Motivasi Kerja

Motivasi yaitu berkaitan dengan sebuah alasan seseorang dalam melakukan sebuah pekerjaan. Menurut Tsauri (2013:180) dalam Riyanti (2023:2169) mengatakan “Keinginan yang muncul dari dalam diri sendiri yang berkaitan dari hasil integrasi kebutuhan pribadi, lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial dan menyebabkan sebuah dorongan untuk membuat seseorang ingin melakukan lebih terhadap suatu hal

merupakan pengertian motivasi”.

Terdapat lima indikator motivasi kerja menurut Tsauri (2013:187) yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis
- 2) Kebutuhan rasa aman
- 3) Kebutuhan sosial
- 4) Kebutuhan harga diri
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri

Kesiapan Untuk Berubah

Menurut Kusumaputri (2013:111) “Keterbukaan pada perubahan yang dikaitkan dengan kemampuan anggota yang bersifat disposisi yang meliputi orientasi reaktif dan proaktif untuk mampu beradaptasi sesuai dengan tuntutan lingkungan dan memiliki kesiapan untuk terus berubah mengikuti perkembangan”. Artinya dalam hal ini keinginan tersebut berasal dari dalam diri seseorang karyawan yang ingin terus berubah demi terus meningkatkan sebuah kualitas yang ada dalam diri itu sendiri.

Mangundjaya (2016:75) mengemukakan terdapat beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) Ketetapan untuk melakukan perubahan
- 2) Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah
- 3) Dukungan manajemen
- 4) Manfaat bagi individu

Kinerja

Mangkunegara (2009:532) dalam Andriawan *et. al.* (2023:843) Menyatakan bahwa “Pencapaian individu yang berupa prestasi dengan waktu atau tugas yang telah ditentukan dengan sesuai dan menghasilkan sebuah

output atau hasil yang baik merupakan definisi kinerja”. Artinya kinerja merupakan sebuah tingkatan pencapaian dari sebuah karyawan yang diberikan sebuah tugas sesuai SOP nya dan seseorang tersebut menyelesaikan dengan tepat waktu yang telah ditentukan dengan hasil yang baik.

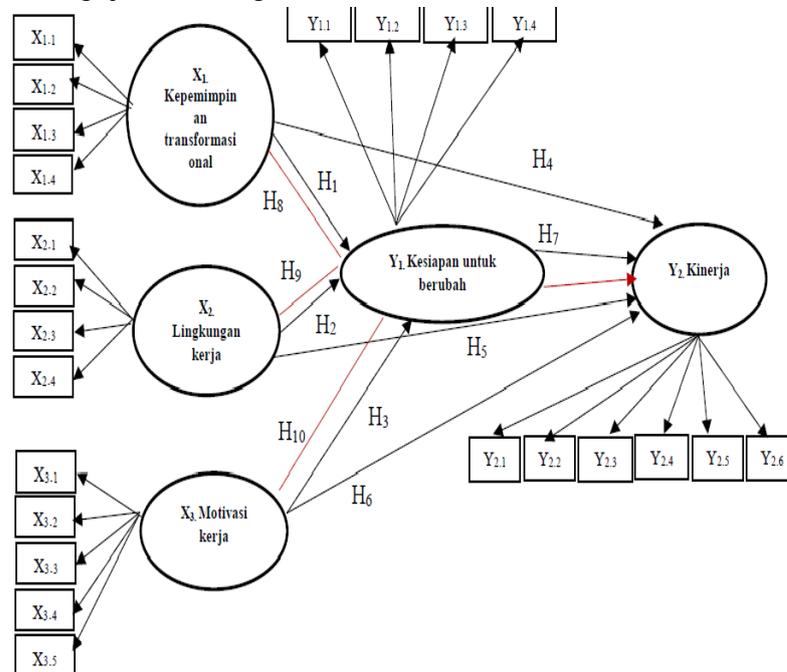
Menurut Mahis dan Jackson (2017:324) mengemukakan terdapat beberapa indikator kinerja yang dapat diukur sebagai berikut:

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Ketepatan waktu
- 4) Efektivitas
- 5) Kemandirian
- 6) Komitmen kerja

Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja ASN Dengan Dimediasi Kesiapan Untuk Berubah Pada UPT Puskesmas Jangkar” Dengan sebuah konsep judul yang akan diteliti dan dapat divisualkan oleh peneliti bahwa variabel bebas yang digunakan adalah Kepemimpinan transformasional (X1), Lingkungan kerja (X2) dan Motivasi kerja (X3), variabel terikat Kinerja ASN (Y2) dan variabel intervening Kesiapan untuk berubah (Y1). Berikut merupakan gambar kerangka pemikiran penelitian yang bisa diproyeksikan seperti pada gambar 1 berikut:

Kerangka Konseptual

Dilihat dari tinjauan pustaka, peneliti menguji “Pengaruh



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis

H₁ : Diduga

variabel

Kepemimpinan transformasional

- berpengaruh signifikan terhadap Kesiapan untuk berubah.
- H₂ : Diduga variabel Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kesiapan untuk berubah.
- H₃ : Diduga variabel Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kesiapan untuk berubah.
- H₄ : Diduga variable Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₅ : Diduga variabel Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja.
- H₆ : Diduga variabel Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja.
- H₇ : Diduga variable Kesiapan untuk berubah berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₈ : Diduga variabel Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah.
- H₉ : Diduga variabel Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kesiapan untuk berubah.
- H₁₀ : Diduga variabel Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kesiapan untuk berubah

III. METODE PENELITIAN

“Metode penelitian adalah suatu strategi logis untuk memperoleh informasi valid yang

bertujuan untuk menemukan, menampilkan dan menciptakan informasi untuk memahami, memecahkan dan mengidentifikasi masalah” Sugiyono (2015:2). Kegiatan diawali dengan menentukan tempat atau lokasi yang menjadi objek penelitian pada UPT Puskesmas Jangkar guna mendapatkan data yang dibutuhkan untuk dijadikan dasar dalam suatu penelitian. Kegiatan selanjutnya yaitu peneliti melakukan observasi terhadap karyawan UPT Puskesmas Jangkar pada lokasi penelitian dan pencarian daftar pustaka yang berkaitan dengan penelitian, kemudian melakukan penyebaran kuesioner pada karyawan UPT Puskesmas Jangkar. Penelitian ini dikuatkan dengan dilampirkannya dokumentasi setiap hasil penelitian. Data atau informasi yang diperoleh diteliti dengan menggunakan program *smart pls* 3.0. Analisis uji *goodness of fit* (GOF), analisis persamaan struktural, koefisien determinasi serta uji hipotesis penelitian merupakan penelitian yang akan digunakan, dan kemudian ditarik kesimpulan dengan teknik analisis yang digunakan oleh peneliti adalah kuantitatif.

Tempat dan Waktu Penelitian

Objek yang menjadi tempat penelitian ini ialah pada pada UPT Puskesmas Jangkar. Penelitian ini dilakukan selama kurang lebih 3 bulan, yaitu pada bulan Maret sampai dengan bulan Mei 2024.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2019:61) “Populasi merupakan suatu kumpulan umum yang meliputi: subjek/objek dengan jumlah dan cirri fisik serupa yang biasa digunakan untuk mengidentifikasi dan menarik kesimpulan”. Menurut sugiyono (2019:62).” Uraian mikro dan sebagian dari banyaknya sebuah karakteristik populasi ialah definisi sampel”. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang terdiri PNS dan ASN pada UPT Puskesmas Jangkar sebanyak 30 orang. Dan sampel yang digunakan, merupakan seluruh jumlah populasi sebanyak 30 orang.

Metode dan Analisis Data

Analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini memakai *Structural Equation Model – Partial Least Square* (PLS- SEM). Hubungan yang valid, indikator yang dapat mewakili dan mendasari variabel laten yaitu validitas konvergen, yang dapat ditunjukkan melalui dimensionalitas yang menggunakan nilai rata-rata nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Pengukuran menggunakan nilai AVE dan nilai *outer loading* yang masing-masing untuk nilai AVE minimal 0,5 dan *outerloading* minimal 0,7.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Uji Validitas Konvergen

Ghozali berpendapat bahwa

(2008:135) “Validitas konvergen merupakan suatu metode pengukuran validitas setiap indicator yang refleksi sebagai ukuran variabel yang terlihat pada muatan eksternal setiap indikator variable”.. Indikatoir dikatakan baik jika nilai *outer loading* diatas 0,7.

Pada penelitian ini validitas konvergen yang digunakan ialah *average variance extracted* (AVE) dan nilai *Outer loading* untuk mengukur nilai validitas konvergen. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa nilai uji validitas konvergen di atas 0,7 dan dikatakan valid.

Uji Reliabilitas

“Reliabilitas adalah informasi yang menunjukkan ketepatan suatu pengukuran, keselarasan dan keakuratan” (Abdillah dan Hartono 2015;196). Pada penelitian uji reliabilitas akan di analisis menggunakan program smartt PLS 3.0 dengan dua teknik menguji data yaitu *Cronbach alpha* dan *Composite reability*. Menurut Solihin dan Ratmono (2013:92) “Suatu instrument penelitian dapat dikatakan *reliable* apabila nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,7”. Berdasarkan nilai yang diadopsi dari penelitian ini, maka dapat dikatakan valid karena nilai yang diperoleh yaitu diaatas 0,7

Uji Asumsi Klasik Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2015:105) “Multikolinieritas ialah suatu proses hubungan timbal balik antara variabel bebas atau antar variabel terikat, yang terdapat

suatu hubungan yang tinggi antara variabel”. Dengan cara mengecek nilai *collinearity statistics* (VIF) terhadap nilai VIF internal hasil analisa program *Smart PLS* versi 3.0 maka uji multikolinieritas dapat terlihat apa bila nilai $VIF \leq 0,5$ Apabila tidak sesuai dengan asumsi klasik multikolinieritas maka variabel independent tidak memiliki pengaruh satu sama lain dengan $VIF > 0,5$. Berdasarkan penelitian ini menunjukkan bahwa nilai $VIF \leq 5.00$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi pelanggaran pada asumsi klasik Multikolinieritas.

Uji Normalitas

“Tujuan dari uji ini adalah guna mencari informasi terkait variabel tertentu yang memiliki periode yang normal ataupun tidak” (Ghozali 2012:160). Aplikasi analisis yang digunakan pada untuk pengembangan ini menggunakan *smart PLS* versi 3.0 yang digunakan untuk menguji nilai *Excess* atau *Swekness*

Nilai *excess* atau *Swekness* yang di adopsi dengan rentang - 2,58 hingga 2,58. Hasil pada penelitian ini dapat dikatakan data terdistribusi secara normal dengan rentang nilai *Excess* atau *Sweknes* - 2,58 hingga 2,58.

Uji *goodness of fit* (GOF)

Uji *goodness of fit* merupakan uji pada suatu data untuk mencari seberapa besar penyaluran/distribusi data sampel terhadap penyaluran/distribusi teoritis satu atau lain. Ghozali (2013:98) mengungkapkan bahwa “Uji *goodness of fit* dilakukan dalam maksud mengetahui *fit*

indeks pada suatu hasil sampel dengan memiliki pengaruh layaknya suatu model.

Aplikasi yang digunakan pada penelitian ini merupakan *smart PLS* 3.0 dengan tiga ukuran *fit* model yaitu, SRMR (*Standartizeid root mean square residual*) $\leq 0,90$, Chi-square diharapkan kecil, NFI (*Normed fit indeks*) $> 0,5$ atau mendekati angka 1.

Model penelitian ini dapat dikatakan lebih realistis karena model struktural yang dibangun dalam penelitian dilapangan, sehingga dapat diterima baik dari sudut pandang penelitian ilmiah. Nilai *cut off* pada *chi-square* adalah diharapkan kecil yaitu 532,347 yang kemudian bisa dikatakan nilai *fit* model *chi-square* baik. Nilai NFI adalah $0.884 > 0,5$ (mendekati angka 1) sehingga disebut nilai *fit* model NFI dikatakan baik.

Uji koefisien determinasi

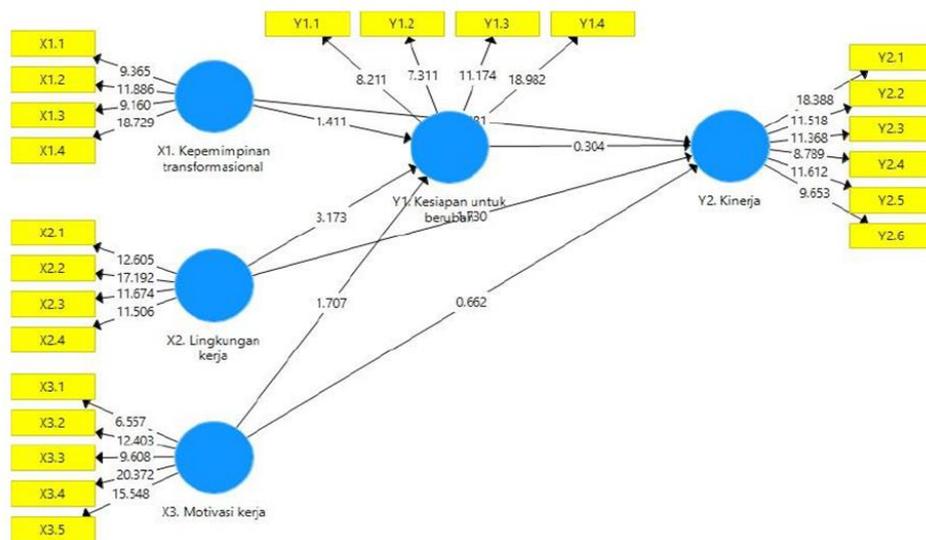
Uji koefisien determinasi (R^2) Ghozali (2018:97) berpendapat “Koefisien determinasi (R^2) ialah metode yang sering digunakan untuk mengetahui dalam menguji pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent*”. Untuk mengetahui besarnya pengaruh R square dalam mempengaruhi variabel *dependent* maka digunakan uji koefisien determinasi pada penelitian ini. Dengan asumsi jika nilai R square berubah, maka besar dampak yang dimiliki variabel *independent* terhadap variabel *dependent* dapat diketahui.

- a. Variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) Lingkungan Kerja (X_2) dan Motivasi Kerja (X_3) mempengaruhi Kesiapan untuk berubah (Y_1) sebesar 0,88 (88%), sedangkan sisanya 12% dipengaruhi variabel lain yang tidak diasumsikan dalam penelitian ini.
- b. Kepemimpinan transformasional (X_1) Lingkungan Kerja (X_2) dan Motivasi Kerja (X_3)

Kinerja (Y_2) sebesar 0,84 (84%), sedangkan sisanya 16% dipengaruhi variabel lain yang tidak diasumsikan dalam penelitian.

Analisis Persamaan Struktural (inner model)

Hasil analisis penelitian dengan *Smart PLS 3.0* selanjutnya dibuat persamaan struktural sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS

Pembahasan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Hasil uji hipotesis pertama dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0.243), Nilai *T-Statistic* yaitu 1.411 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0.159 (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap

Kesiapan untuk berubah, dengan demikian **Hipotesis ke 1 ditolak**. Hasil temuan ini menunjukkan korelasi Kepemimpinan transformasional dan Kesiapan untuk berubah tidak berdampak signifikan terhadap ASN, karena pada dasarnya setiap ASN pasti memiliki rasa percaya dan hormat terhadap seorang pemimpin, hal tersebut timbul karena adanya motivasi yang pemimpin berikan terhadap ASN. Namun berbeda lagi jika motivasi dan arahan yang tidak pernah diberikan

pemimpin terhadap ASN pada setiap terjadi perubahan, sehingga hal tersebut malah akan membuat seseorang merasa tidak termotivasi dan kurang percaya diri terhadap kemampuannya. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan penelitian terdahulu oleh Ashari *et al.*, (2020).

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Hasil uji hipotesis kedua dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,462), Nilai T-Statistic yaitu 3,173 (>1,964) dan nilai P Value yaitu sebesar 0,002 (<0,05). Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan **Hipotesis ke 2 diterima**. Maka jika Lingkungan kerja kerja meningkat maka Kesiapan untuk berubah akan semakin meningkat, begitupun sebaliknya. Pada setiap periode di dalam dunia pekerjaan pasti akan melakukan adanya perubahan pada kebijakan yang berlaku. Perubahan tersebut dapat terlaksana apabila fasilitas yang dimiliki dapat menunjang kebutuhan para ASN. Karena dengan fasilitas yang mumpuni, para ASN dapat lebih mudah dalam beradaptasi dengan segala perubahan yang terjadi dan siap untuk berubah. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Rismansyah, *et al.*, (2021).

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Hasil uji hipotesis ketiga dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,286), Nilai T-Statistic yaitu 1,707 (<1,964) dan nilai P

Value yaitu sebesar 0,088 (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kesiapan untuk berubah (Y_1) dengan demikian **Hipotesis ke 3 ditolak**. Hasil temuan ini menunjukkan Motivasi kerja dan Kesiapan untuk berubah tidak berdampak signifikan terhadap ASN. Perubahan yang terjadi dalam dunia pekerjaan pada dasarnya adalah hal yang biasa, karena setiap masa teknologi akan selalu berkembang. Namun tidak semua ASN dapat menerima adanya perubahan yang ada, apalagi tidak adanya motivasi yang relevan yang membuat perubahan itu memang wajib dilakukan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan penelitian terdahulu oleh Syarifuddin (2024).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,367), Nilai T-Statistic yaitu 1,981 (>1,964) dan nilai P Value yaitu sebesar 0,047 (<0,05). Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan **Hipotesis ke 4 diterima**. Maka jika Kepemimpinan transformasional meningkat maka Kinerja akan semakin meningkat, begitupun sebaliknya. Perhatian seorang pemimpin UPT Puskesmas Jangkar terhadap kebutuhan para ASN sangat diperlukan dalam meningkatkan semangat kerja para ASN. Karena dengan adanya perhatian para ASN merasa lebih dihargai serta menjadi lebih menghormati pemimpin, dengan begitu para ASN UPT Puskesmas

akan lebih produktif lagi dalam bekerja. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Asbari, *et al.*, (2021).

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis kelima dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,353), Nilai *T-Statistic* yaitu 1,730 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,084** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja dengan demikian **Hipotesis ke 5 ditolak**. Hasil temuan ini menunjukkan Lingkungan kerja dan Kinerja tidak berdampak signifikan terhadap ASN. Pada setiap pekerjaan, lingkungan kerja dapat menjadi peran penting dalam meningkatkan kualitas kerja para ASN. Lingkungan kerja yang baik dapat membuat para ASN lebih fokus dalam bekerja. Tetapi perlu dikedatahui bahwsanya setiap orang memiliki persepsi yang berbeda tentang sebuah lingkungan kerja yang nyaman. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan penelitian terdahulu oleh Supriyanto, *et al.*, (2022).

Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis keenam dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,155), Nilai *T-Statistic* yaitu 0,662 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,508** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja, dengan demikian **Hipotesis ke 6 ditolak**. Motivasi menggambarkan

bagaimana para ASN memiliki dorongan dari diri sendiri untuk melakukan tanggung jawab penuh atas pekerjaan yang diberikan. Motivasi dapat meningkat apabila kebutuhan para ASN dapat dipenuhi dengan baik oleh UPT Puskesmas Jangkar, sehingga mereka merasa dihargai. Berbeda halnya jika para ASN kurang diperhatikan oleh pimpinan UPT Puskesmas Jangkar, mereka akan bekerja dengan biasa saja sehingga hasil yang dapat dicapai tidak maksimal. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan penelitian terdahulu oleh Putri *et. al.* (2022).

Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis ketujuh dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,101), Nilai *T-Statistic* yaitu 0,304 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,761** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Kesiapan untuk berubah berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja dengan demikian **Hipotesis ke 7 ditolak**. Hasil temuan ini menunjukkan korelasi Kesiapan untuk berubah dan Kinerja tidak berdampak signifikan terhadap ASN. Hal ini bisa terjadi apabila ASN UPT Puskesmas Jangkar merasa kurang memahami terhadap perubahan yang terjadi dalam dunia kerja, sehingga berdampak pada penurunan Kinerja para pegawai. Kurangnya kesiapan cenderung karena kurang sosialisasi terhadap perubahan apa saja yang terjadi dan tidak adanya pelatihan untuk para ASN agar dapat siap dalam menghadapi perubahan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan

temuan penelitian terdahulu oleh Sabella (2023).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Kesiapan Untuk Berubah

Hasil uji hipotesis kedelapan dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,024), Nilai *T-Statistic* yaitu 0,212 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,832 (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Kesiapan untuk berubah, dengan demikian **Hipotesis ke 8 ditolak**. Arahan seorang pemimpin kepada para bawahannya merupakan hal penting dalam meningkatkan kualitas kerja di era serba modern ini. Kepemimpinan yang baik serta memiliki pengetahuan yang luas menjadi Kunci utama UPT Puskesmas Jangkar dalam menghadapi segala tuntutan perubahan bagi para ASN. Disamping itu kesiapan untuk berubah juga memiliki peran penting meskipun tidak secara signifikan menjadi penentu kinerja seorang ASN. Jika para ASN memiliki skill yang mumpuni dalam menghadapi perubahan maka hasil kinerjanya akan mumpuni, begitupun sebaliknya. Hasil penelitian tidak sejalan dengan temuan penelitian terdahulu oleh Ashari, *et al.* (2020) dan Sabella (2023).

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kesiapan Untuk Berubah

Hasil uji hipotesis kesembilan dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,047), Nilai *T-*

Statistic yaitu 0,318 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,750 (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Kesiapan untuk berubah, dengan demikian **Hipotesis ke 9 ditolak**. Lingkungan kerja yang produktif dapat meningkatkan semangat kerja para ASN UPT Puskesmas Jangkar. Disamping itu diperlukan juga fasilitas-fasilitas yang memadai yang digunakan para ASN agar mampu menghadapi segala perubahan. Karena perubahan yang terjadi saat ini kebanyakan diperlukannya teknologi yang semakin praktis dan canggih sehingga membantu pekerjaan para ASN dalam mencapai target pekerjaan yang telah direncanakan. Hasil penelitian tidak sejalan dengan temuan penelitian terdahulu oleh Rismansyah, *et al.*, (2022) dan Sabella (2023).

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kesiapan Untuk Berubah

Hasil uji hipotesis kesepuluh dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,029), Nilai *T-Statistic* yaitu 0,256 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,798 (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Kesiapan untuk berubah, dengan demikian **Hipotesis ke 10 ditolak**. Motivasi ASN UPT Puskesmas Jangkar dalam melaksanakan tugasnya dapat ditunjukkan dengan kesungguhan dan ketekunan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas. ASN akan meningkatkan skillnya dengan selalu

memberikan performa terbaiknya dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan, sehingga membangun motivasi dalam diri ASN untuk menjadi yang terbaik. Disamping itu Kesiapan untuk berubah juga memiliki peran penting meskipun tidak secara signifikan menjadi penentu kinerja seorang ASN. Jika ASN memiliki kemampuan serta kepercayaan diri yang baik untuk menghadapi perubahan yang terjadi pada dunia kerja, maka kinerja yang akan ASN tunjukkan akan maksimal.. Hasil penelitian tidak sejalan dengan temuan penelitian terdahulu oleh Syarifudin (2024) dan Sabella (2023).

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan analisis serta pembahasan yang telah dijabarkan pada penelitian diatas, maka dapat di ambil kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kesiapan untuk berubah (H_1 ditolak);
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan untuk berubah (H_2 diterima);
3. Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kesiapan untuk berubah (H_3 ditolak);
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (H_4 diterima);
5. Lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (H_5 ditolak);

6. Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (H_6 ditolak);
7. Kesiapan untuk berubah berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kesiapan untuk berubah (H_7 ditolak);
8. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Kesiapan untuk berubah (H_8 ditolak);
9. Lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Kesiapan untuk berubah (H_9 ditolak);
10. Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Kesiapan untuk berubah (H_{10} ditolak);

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan, beberapa saran dapat diberikan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian – penelitian selanjutnya. Saran – saran tersebut sebagai berikut:

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar sebuah pengembangan kurikulum Manajemen Sumber Daya Manusia yang nantinya diharapkan dapat menambah wawasan bagi sivitas akademi tentang pentingnya sebuah lingkungan kerja, motivasi kerja dan kepemimpinan.

Bagi Peneliti Lainnya

Hasil penelitian bagi peneliti lain hendaknya dapat menjadi bahan masukan untuk memperluas gagasan penelitian terbaru yang berkaitan dengan kinerja SDM serta sesuai dengan kebutuhan keilmuan saat ini.

Bagi UPT Puskesmas Jangkar

Penelitian ini dapat memberikan wawasan baru kepada UPT Puskesmas jangkar tentang pentingnya meningkatkan produktivitas kerja dan juga menciptakan sebuah lingkungan kerja yang nyaman agar dapat meningkatkan sebuah kinerja yang lebih baik kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah dan Jogiyanto. 2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) Dalam penelitian bisnis*. Ed.1. Yogyakarta: Andi.
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Konsep dan Indikator*. Cetakan ke-1. Riau: Zanafa Publishing.
- Armstrong, M. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice "13TH Edition"*. Hongkong: Jellyfish.
- Asbani, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S. dan Sudibjo, N. 2021. *Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional*. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*. Volume 22(1) : 54-71.
<https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.4888>
- Ashari, M., Novitasari, D., Gazali, Silitonga, N. dan Pebrina, E. T. 2020. *Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan*. *Perspektif: Jurnal Ekonomi & Manajemen*. Volume 18(2) : 147-159.
<https://doi.org/10.31294/jp.v18i2.8576>
- Andriawan, D. B. Karnadi dan Minullah. 2023. *Peningkatan Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kelurahan Ardirejo Dan Kelurahan Mimbaan Kecamatan Panji Kabupaten Situbondo*. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. Volume 2 (4): 843
<https://doi.org/10.36841/jme.v2i4.3485>
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta: Gava Media.
- Danim, S. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Faida, E. W. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ergonomi Unit Kerja Rekam Medis*. Edisi Pertama. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Fatihudin, D. 2020. *Metode Penelitian: Edisi Revisi "Untuk Ilmu Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi"*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I. dan Latan, H. 2015. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. 2015. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Hikmawati, F. 2020. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mathis, R. L. dan John H. J. 2017. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moehariono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali
- Pers. Mondy, R. W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Putri, Y. Wahyuni, I dan Subaida, I. 2022. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan Kerja Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. Volume 1 (1): 189
<https://doi.org/10.36841/jme.v1i1.1859>
- Rismansyah, R., Adam, M. dan Hanafi, A. 2021. The Effect Of Work Environment And Empowerment Of Human Resources On Readiness For Change. *Global Conference on Business and Management*. Volume 1(1) : 61-71
<https://doi.org/10.35912/gcbm.v1i1.11>
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education.
- Sabella, R. I. 2023. Peran Kesiapan Individu untuk Berubah pada Pengaruh Perubahan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Yayasan Buana Wedoro Waru Sidoarjo. *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*. 2 (9) : 1639-1649.
<https://doi.org/10.59141/comserva.v2i09.563>
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama. Bandung
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Method)*. Bandung: Alfabeta. Supranto. 2018. *Analisis Multivariat: Arti dan interpretasi*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Syarifuddin, M. dan Wening, N. 2024. Pengaruh Motivasi Kerja, Keterikatan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Berubah Karyawan BPJS Kesehatan Malang. *Jurnal Manajemen Kreatif Dan Inovasi* . Volume 2 (2)
<https://doi.org/10.59581/jmki-widyakarya.v2i1.2964>
- Schermerhorn, J. R., Davidson, P., Factor, A., Poole, D., Woods, P., Simon, A. dan McBarron, E. 2017. *Management 6th Asia-Pacific edition custom F/Out (black and white)*. John Wiley & Sons Australia.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan*

Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja. PT Refika Aditama. Bandung.

Simatupang, M., Hemasti, R. A. G., Barus, D. A. B. dan Simatupang, T. P. 2022. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesiapan Untuk Berubah (Kajian Psikologi Industri & Organisasi)*. Purbalingga: Eureka Media Aksara

Supriyanto, A. C., Ekowati, V. M. dan Vironika, H. 2020. Linking work environment to employee performance: the mediating role of work discipline. *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*.

Volume 13(1) : 14-25.

<https://doi.org/10.26740/bisma.v13n1.p14-25>

Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja, Edisi kelima*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Widarjono. 2017. *Azas-Azas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Suci Press. Yukl, G. 2013. *Leadership in Organizations 8th Edition*. United States: Pearson Education

Yuniarsih, T. dan Suwatno. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.