

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN REWARD
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KESIAPAN PERUBAHAN SEBAGAI
MEDIASI**

(Studi pada Bank Jatim Cabang Madiun)

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

Oleh:

Jihanning Yudha Mayangsari

NPM: 22302081037

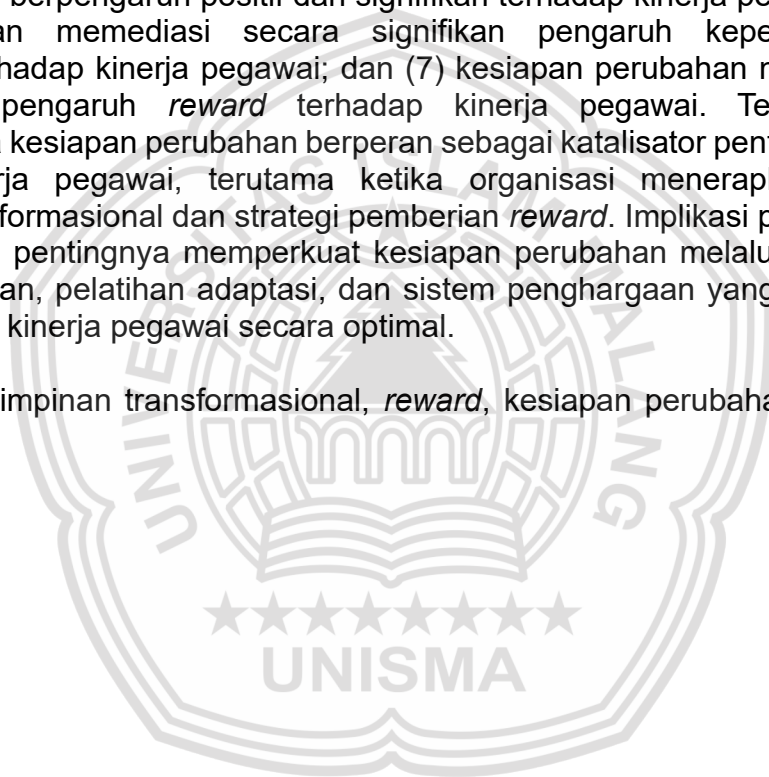


**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
PASCASARJANA
MALANG
2025**

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *reward* terhadap kinerja pegawai, dengan kesiapan perubahan sebagai variabel mediasi pada pegawai Bank Jatim Cabang Madiun. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan instrumen berupa kuesioner yang disebarkan kepada 160 responden yang merupakan pegawai tetap. Teknik analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS 4. Hasil penelitian membuktikan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan perubahan; (2) *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan perubahan; (3) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (4) *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (5) kesiapan perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (6) kesiapan perubahan memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai; dan (7) kesiapan perubahan memediasi secara signifikan pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kesiapan perubahan berperan sebagai katalisator penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, terutama ketika organisasi menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan strategi pemberian *reward*. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya memperkuat kesiapan perubahan melalui program komunikasi perubahan, pelatihan adaptasi, dan sistem penghargaan yang adil agar dapat meningkatkan kinerja pegawai secara optimal.

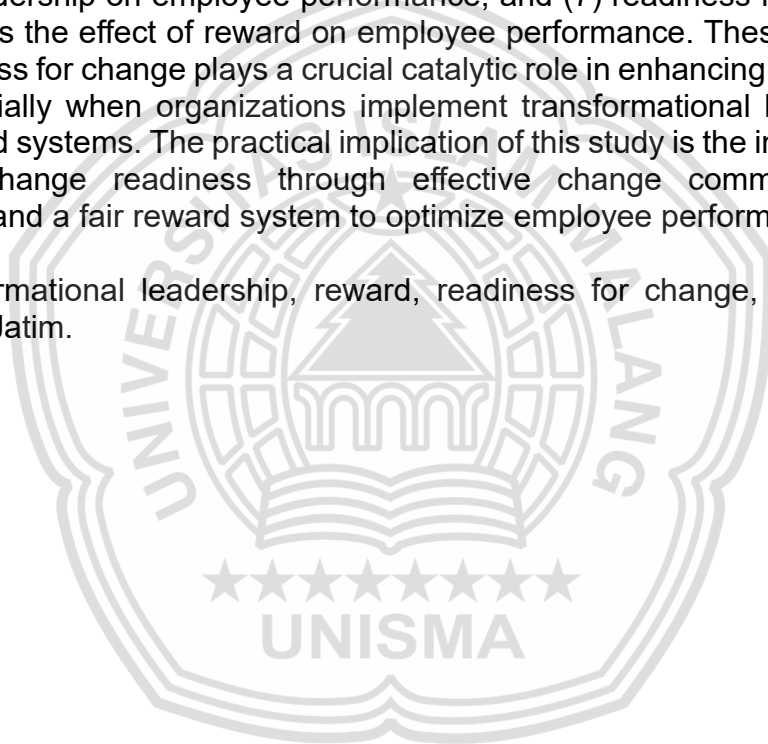
Kata kunci: Kepemimpinan transformasional, *reward*, kesiapan perubahan, kinerja pegawai.



ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership and reward on employee performance, with readiness for change as a mediating variable among employees of Bank Jatim Branch Madiun. The research employs a quantitative approach using a survey method, with a questionnaire distributed to 160 permanent employees. Data analysis was conducted using Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the assistance of SmartPLS 4 software. The results indicate that: (1) transformational leadership has a positive and significant effect on readiness for change; (2) reward have a positive and significant effect on readiness for change; (3) transformational leadership does not have a significant effect on employee performance; (4) reward do not have a significant effect on employee performance; (5) readiness for change has a positive and significant effect on employee performance; (6) readiness for change significantly mediates the effect of transformational leadership on employee performance; and (7) readiness for change significantly mediates the effect of reward on employee performance. These findings suggest that readiness for change plays a crucial catalytic role in enhancing employee performance, especially when organizations implement transformational leadership styles and fair reward systems. The practical implication of this study is the importance of strengthening change readiness through effective change communication, adaptation training, and a fair reward system to optimize employee performance.

Keywords: Transformational leadership, reward, readiness for change, employee performance, Bank Jatim.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri perbankan merupakan salah satu sektor yang mengalami perubahan paling cepat dan kompleks, terutama karena pengaruh globalisasi, kemajuan teknologi, serta regulasi dari Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Perubahan ini menuntut setiap bank untuk mampu beradaptasi dengan cepat agar dapat mempertahankan daya saingnya. Dalam konteks ini, kinerja pegawai menjadi faktor penentu utama dalam keberhasilan organisasi merespons perubahan. Kinerja pegawai yang tinggi tidak hanya mencerminkan efektivitas kerja individu, tetapi juga menjadi fondasi tercapainya tujuan organisasi.

Salah satu tantangan utama dalam menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai adalah bagaimana organisasi mempersiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam menghadapi perubahan, baik dari sisi struktur, teknologi, maupun strategi bisnis. Pegawai yang tidak siap berubah cenderung menunjukkan resistensi, penurunan produktivitas, atau bahkan burnout. Sebaliknya, pegawai yang memiliki kesiapan perubahan akan lebih mudah merespons dinamika organisasi secara positif, sehingga mendukung tercapainya kinerja yang optimal.

Dalam mendukung kesiapan tersebut, kepemimpinan transformasional memiliki peran krusial. Pemimpin yang transformasional mampu menginspirasi, membina, dan memberdayakan pegawainya untuk tumbuh dan menyesuaikan diri terhadap perubahan, serta fokus pada pencapaian kinerja yang lebih baik. Selain itu, sistem *reward* yang tepat dan adil, baik dalam bentuk finansial (gaji, bonus) maupun non-finansial (pengakuan, peluang karier), berfungsi sebagai insentif yang

meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai dalam bekerja. Kombinasi antara kepemimpinan yang inspiratif dan sistem *reward* yang memadai diyakini dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan, terutama dalam konteks perubahan organisasi.

Bank Jatim sebagai Bank Pembangunan Daerah memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi di Jawa Timur. Dalam beberapa tahun terakhir, Bank Jatim melakukan transformasi digital besar-besaran melalui pengembangan *platform* layanan seperti *JConnect*, e-samsat, *BI-Fast*, dan *mobile banking*. Transformasi ini berdampak langsung pada tuntutan terhadap kinerja pegawai yang diharuskan mampu mengadopsi teknologi baru, menjaga kualitas layanan, serta bersaing di tengah inovasi dan perubahan kebijakan yang terus berlangsung. Namun demikian, tantangan muncul ketika perubahan tersebut tidak diikuti dengan peningkatan atau konsistensi kinerja pegawai di lapangan.

Bank Jatim Cabang Madiun, misalnya, pernah meraih penghargaan sebagai Cabang Utama & Kelas I dengan Kinerja Terbaik tahun 2019, dengan total *reward* sebesar Rp 200.000.000. Namun hingga saat ini, prestasi serupa belum kembali diraih. Fakta ini menunjukkan adanya celah yang perlu dievaluasi, khususnya terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks perubahan organisasi.

Kinerja pegawai merupakan tahapan pencapaian sebagai hasil kerja yang dilakukan oleh seorang individu dari organisasi (Eliyana et al., 2019). Kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh tiga elemen utama, yaitu dukungan organisasi, kemampuan atau efektivitas manajemen, dan kinerja individu (Simanjuntak, 2011). Dukungan organisasi meliputi penyediaan sumber daya, fasilitas, dan kebijakan yang membantu pegawai mencapai tujuan kerja mereka. Dukungan ini mencakup

kepemimpinan yang efektif, lingkungan kerja yang nyaman, dan sistem penghargaan yang adil.

Kemampuan atau efektivitas manajemen mengacu pada kemampuan manajemen untuk mengatur, merencanakan, memimpin, dan mengawasi berbagai aktivitas sangat berperan dalam menentukan pencapaian target organisasi. Manajemen yang baik dapat mengarahkan individu dan tim untuk bekerja dengan optimal. Kemudian, kinerja individu merupakan kontribusi masing-masing pegawai, yang bergantung pada kemampuan, motivasi, dan komitmen mereka, memengaruhi hasil kerja keseluruhan. Setiap individu di dalam divisi tertentu memberikan peran penting dalam mendukung keberhasilan unit kerja maupun organisasi secara keseluruhan.

Kinerja pegawai merupakan indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis, khususnya dalam sektor perbankan yang kompetitif dan terus berubah. Untuk menjaga dan meningkatkan kinerja tersebut, diperlukan kemampuan adaptasi yang tinggi dari para pegawai dalam menghadapi perubahan internal maupun eksternal. Dalam hal ini, kesiapan perubahan menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan sejauh mana pegawai mampu menerima, mengadopsi, dan mendukung berbagai inisiatif perubahan organisasi.

Namun, penelitian yang membahas kesiapan perubahan sebagai variabel mediasi dalam memengaruhi kinerja pegawai masih tergolong terbatas, terutama dalam konteks industri perbankan di Indonesia. Padahal, kesiapan perubahan dapat menjadi jembatan penting dalam menjelaskan bagaimana faktor-faktor organisasi seperti gaya kepemimpinan dan sistem *reward* memengaruhi kinerja pegawai dalam situasi perubahan.

Salah satu pendekatan yang relevan dalam mendorong kesiapan perubahan adalah melalui kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perubahan. Meskipun demikian, belum banyak penelitian yang menguji secara khusus bagaimana kepemimpinan transformasional meningkatkan kesiapan perubahan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai, khususnya dalam konteks perubahan digital di bank daerah.

Berdasarkan bukti empiris, ditemukan bahwa pegawai akan mencontoh perilaku pimpinan dalam melakukan pekerjaannya. Ketika pegawai berada dalam kepemimpinan individu yang aktif dan kreatif, hal tersebut memotivasi individu lain untuk mengikuti perilakunya. Sementara itu, kondisi pimpinan yang tidak disiplin dan kurang motivasi juga akan mempengaruhi sikap bawahan. Faktor tersebut tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pegawai perbankan diharapkan tidak hanya mampu memenuhi target operasional, tetapi juga memiliki fleksibilitas dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di perbankan menjadi salah satu faktor penentu. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat dipertimbangkan dalam peningkatan kinerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional dianggap mampu membangkitkan kesadaran dan penerimaan dalam mendorong visi, misi, dan tujuan dalam membangun tim kerja (Shafi et al., 2020). Kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada pemberian visi yang jelas, motivasi inspiratif, serta pengembangan individu, terbukti efektif dalam mendorong kinerja pegawai. Namun, dalam konteks perbankan yang

penuh tekanan dan target tinggi, gaya kepemimpinan ini perlu dikombinasikan dengan strategi manajemen *reward* yang tepat.

Reward merupakan salah satu bentuk pengeluaran yang harus dialokasikan oleh perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh hasil berupa peningkatan prestasi kerja dari pegawai (Sitopu et al., 2021). Kepuasan terhadap *reward*, baik dalam bentuk finansial (seperti bonus dan insentif) maupun non-finansial (seperti pengakuan dan penghargaan), memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. *Reward* dapat dilihat sebagai motivasi dan kinerja pegawai karena pegawai mendambakan kinerja mereka berkorelasi dengan imbalan yang diperoleh dari organisasi (Ketut et al., 2019). Ketika pegawai mencapai kepuasan *reward*, maka akan mempengaruhi kinerja pegawai (Rinny et al., 2020). Dalam sektor perbankan, *reward* sering kali dijadikan alat untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas pegawai.

Beberapa penelitian terdahulu terkait kinerja pegawai telah banyak dilakukan. Penelitian sebelumnya yang membahas tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai diantaranya dilakukan oleh (Eliyana et al., 2019), (Gao et al., 2020), (Khan et al., 2020), dan (Qalati et al., 2022). Penelitian yang dilakukan oleh (Eliyana et al., 2019) dengan sampel pimpinan tingkat menengah di organisasi PT Pelabuhan Indonesia III. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempunyai efek signifikan terhadap kinerja pegawai.

Di sisi lain, penelitian (Gao et al., 2020) yang dilakukan pada pegawai bagian penjualan, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil tersebut juga didukung oleh penelitian (Khan et al., 2020) yang dilakukan pada pegawai sektor

telekomunikasi. Penelitian (Khan et al., 2020) mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai memiliki hubungan yang signifikan. (Qalati et al., 2022) memperkuat hasil penelitian sebelumnya dengan melakukan penelitian pada pegawai Usaha Kecil Menengah (UKM), dan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa sektor usaha yang membutuhkan interaksi dengan customer mendukung adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai.

Faktor kepuasan *reward* juga berperan dalam peningkatan kinerja pegawai. Beberapa penelitian sebelumnya yang meneliti hubungan *reward* dengan kinerja pegawai telah dilakukan oleh (Kaur Sidhu & Nizam, 2020), (Siswanto et al., 2021), (Kumari et al., 2021), dan (Amalia et al., 2023). Penelitian (Kaur Sidhu & Nizam, 2020) dilakukan pada *coach* atau *coachee* di tempat kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut juga dikonfirmasi oleh penelitian (Kumari et al., 2021) yang dilakukan pada Perusahaan manufaktur dan jasa. Sementara itu, penelitian (Siswanto et al., 2021) dan (Amalia et al., 2023) menemukan hasil yang berbeda. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut terlihat bahwa terdapat inkonsistensi hasil penelitian. Perbedaan hasil penelitian tersebut dapat disebabkan oleh perbedaan industry atau jenis pekerjaan pada masing-masing penelitian.

Kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan sistem *reward* yang baik menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesiapan perubahan. Pemimpin transformasional memberikan inspirasi dan motivasi, sementara *reward* memberikan penghargaan nyata atas upaya pegawai dalam mendukung perubahan. Kesiapan

perubahan yang tinggi kemudian membantu memastikan bahwa pegawai tetap produktif dan adaptif selama masa transisi, sehingga kinerja pegawai meningkat. Dengan demikian, kesiapan perubahan akan memberikan peran dalam hubungan antara kepemilikan transformasional dan *reward* terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dan hasil penelitian terdahulu, terdapat inkonsistensi hasil penelitian yang memberikan celah bahwa masih diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *reward* terhadap kinerja pegawai, dengan mediasi kesiapan perubahan. Penelitian ini mengisi *gap* dalam literatur terkait peran kesiapan perubahan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, *reward*, dan kinerja pegawai, terutama dalam konteks perubahan organisasi. Selain itu, evaluasi ini diharapkan dapat memberikan gambaran strategis bagi manajemen dalam mengembangkan kebijakan SDM yang adaptif dan berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui kepemimpinan transformasional dan kepuasan *reward* dengan kesiapan perubahan sebagai medasi. Selanjutnya rumusan masalah dijabarkan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi dari kepemimpinan transformasional, kepuasan *reward*, kesiapan perubahan dan kinerja pegawai?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesiapan perubahan pegawai Bank Jatim Cabang Madiun?

3. Apakah kepuasan *reward* berpengaruh terhadap kesiapan perubahan pegawai Bank Jatim Cabang Madiun?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Madiun?
5. Apakah kepuasan *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Madiun?
6. Apakah kesiapan perubahan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Madiun?
7. Apakah kesiapan perubahan mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Madiun?
8. Apakah kesiapan perubahan mampu memediasi hubungan antara kepuasan *reward* terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Madiun?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini mengacu pada rumusan masalah penelitian yang telah diuraikan, di antaranya:

1. Untuk mengetahui deskripsi dari kepemimpinan transformasional, kepuasan *reward*, kesiapan perubahan dan kinerja pegawai.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan perubahan pegawai Bank Jatim Cabang Madiun.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan *reward* terhadap kesiapan perubahan pegawai Bank Jatim Cabang Madiun.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Madiun.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan *reward* terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Madiun.

6. Untuk menganalisis pengaruh kesiapan perubahan terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Madiun.
7. Untuk menganalisis pengaruh mediasi kesiapan perubahan pada hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Madiun.
8. Untuk menganalisis pengaruh mediasi kesiapan perubahan pada hubungan antara kepuasan *reward* terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Madiun.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi dunia akademik khususnya terkait kepemimpinan transformasional, kepuasan *reward*, kesiapan perubahan, dan kinerja pegawai. Serta diharapkan dapat menjadi referensi dan informasi dalam pengembangan ilmu pengetahuan tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dan kepuasan *reward* memberikan peran terhadap kinerja pegawai.

2. Manfaat praktis

- a. Memberikan masukan yang relevan untuk tindakan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai melalui dukungan kepemimpinan transformasional dan pemberian *reward*, serta peran kesiapan perubahan dalam mempengaruhi hubungan tersebut.
- b. Sebagai bahan pertimbangan untuk membuat kebijakan pada pegawai dalam



menyikapi masalah kepemimpinan transformasional, kepuasan *reward*, kesiapan perubahan, dan kinerja pegawai.



BAB I

SIMPULAN DAN SARAN

1.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan beberapa simpulan utama sebagai berikut:

1. Keempat variabel penelitian yaitu kepemimpinan transformasional, *reward*, kesiapan perubahan, dan kinerja pegawai memiliki skor tinggi yaitu pada pilihan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui kepemimpinan yang inspiratif, sistem penghargaan yang memotivasi, kesiapan perubahan yang kuat, dan pencapaian kinerja yang optimal. Temuan ini menjadi dasar penting bahwa sinergi antara kepemimpinan, *reward*, dan kesiapan perubahan memiliki peran strategis dalam mendorong kinerja pegawai secara menyeluruh.
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Perubahan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan transformasional pimpinan, yang mencakup motivasi inspiratif, pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, maka semakin besar kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan di organisasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberdayakan, dan membangun kepercayaan dapat berperan sebagai faktor utama dalam proses perubahan.
3. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap Kesiapan Perubahan. Temuan ini menunjukkan bahwa penghargaan yang diterima oleh pegawai, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai dalam menyambut perubahan. *Reward* yang adil dan memadai dapat memenuhi kebutuhan dasar hingga penghargaan sebagaimana dikemukakan dalam Teori Maslow, sehingga pegawai lebih siap dan bersedia terlibat dalam proses perubahan.
4. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif dan visioner belum mampu mendorong peningkatan kinerja secara langsung

- tanpa adanya faktor pendukung lain. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja hanya terjadi secara tidak langsung melalui kesiapan perubahan.
5. *Reward* tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Meskipun reward berperan penting dalam motivasi kerja, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang ada belum mampu mendorong peningkatan kinerja secara signifikan jika tidak didukung kesiapan psikologis dan komitmen terhadap perubahan dari pegawai.
 6. Kesiapan perubahan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kesiapan tinggi dalam menghadapi perubahan cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih adaptif, proaktif, dan berkinerja tinggi, terutama dalam konteks organisasi yang sedang mengalami transformasi.
 7. Kesiapan perubahan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Artinya, peran pemimpin yang inspiratif, memberi dukungan individu, serta mendorong kreativitas, baru akan berdampak pada peningkatan kinerja apabila pegawai siap menghadapi dan merespons perubahan organisasi.
 8. Kesiapan perubahan memediasi hubungan antara *reward* terhadap kinerja pegawai. Artinya, sistem penghargaan yang diberikan organisasi hanya akan efektif jika pegawai siap menerima perubahan dan menyesuaikan diri terhadap dinamika baru.

1.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Saran Teoritis

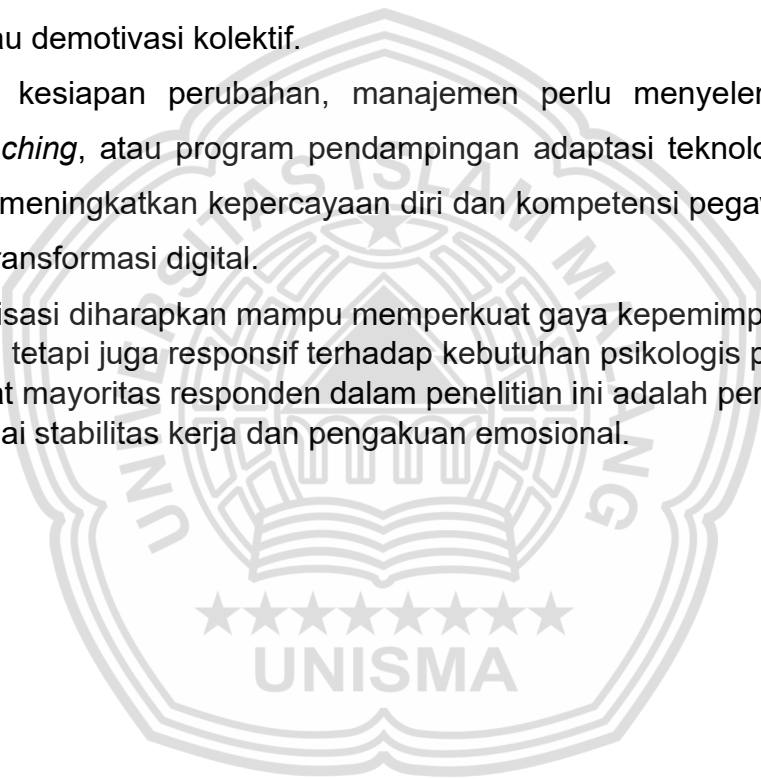
- a. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti *employee engagement*, *organizational commitment*, atau *job satisfaction* sebagai variabel mediasi atau moderator dalam model hubungan antara kepemimpinan, reward, dan kinerja.

- b. Perlu dilakukan replikasi penelitian ini di sektor atau wilayah organisasi lain untuk meningkatkan generalisasi temuan dan menguji konsistensi model dalam berbagai konteks organisasi.

2. Saran Praktis

- a. Manajemen Bank Jatim Cabang Madiun perlu memperkuat dimensi *intellectual stimulation* dalam kepemimpinan, dengan mendorong diskusi terbuka, inovasi, dan pelibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Manajemen Bank Jatim Cabang Madiun perlu melakukan evaluasi terhadap efektivitas *reward* finansial agar lebih variatif, adil, dan berbasis pencapaian nyata. Penting juga untuk menghindari efek negatif *reward* seperti persaingan tidak sehat atau demotivasi kolektif.
- c. Dalam aspek kesiapan perubahan, manajemen perlu menyelenggarakan pelatihan, *coaching*, atau program pendampingan adaptasi teknologi secara berkala untuk meningkatkan kepercayaan diri dan kompetensi pegawai dalam menghadapi transformasi digital.

Bagi pimpinan organisasi diharapkan mampu memperkuat gaya kepemimpinan yang tidak hanya inspiratif, tetapi juga responsif terhadap kebutuhan psikologis pegawai, khususnya mengingat mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan yang lebih menghargai stabilitas kerja dan pengakuan emosional.



DAFTAR PUSTAKA

- del-Ghany, M. M. M. (2014). Readiness For Change, Change Beliefs and Resistance to Change Of Extension Personnel in the New Valley Governorate About Mobile Extension. *Annals of Agricultural Sciences*, 59(2), 297–303. <https://doi.org/10.1016/j.aoas.2014.11.019>
- alia, A. R. A., Maupa, H., & Jusni. (2023). The Effect of Reward and Punishment On Employee Performance With Work Discipline As Intervening Variable At PT BPRS Niaga Madani. *Economic and Business Journal | ECBIS*, 1(5), 2963–7589. <https://ecbis.net/index.php/go/index>
- in, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). Konsep Umum Populasi dan Sampel Dalam Penelitian. *Jurnal Pilar: Jurnal Kajian Islam Kontemporer*, 14(1).
- ton, A. M., Murphy, C., & Clark, J. R. (2014). A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance. In *Academy of Management Journal* (Vol. 57, Issue 6, pp. 1544–1570). Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0101>
- quitt, J. A., Sabey, T. B., Rodell, J. B., & Hill, E. T. (2019). Content Validation Guidelines: Evaluation Criteria for Definitional Correspondence and Definitional Distinctiveness. *Journal of Applied Psychology*, 104(10), 1243–1265. <https://doi.org/10.1037/apl0000406>
- ana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- o, R. (Chuang R., Murphy, W. H., & Anderson, R. E. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*, 110, 237–245. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.023>
- zhali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- r, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When To Use and How To Report the Results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Issue 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- zberg Frederick, Mausner Bernard, Snyderman ,Barbara Bloch , 2017, The Motivation to Work Transaction Publishers / Routledge, ISBN: 978-1138536913 (edisi 2017)
- sen, M., Potočník, K., & Chaudhry, S. (2020). A Mixed-Methods Study of CEO Transformational Leadership and Firm Performance. *European Management Journal*, 38(6), 836–845. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.05.004>

Isen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *American Review of Public Administration*, 48(6), 535–549. <https://doi.org/10.1177/0275074017699470>

Isaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The Impact of Leadership on Firm Financial Performance: The Mediating Role of Employees' Readiness To Change. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(3), 333–347. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>

Jur Sidhu, G., & Nizam, I. (2020). Coaching and Employee Performance: The Mediating Effect of Reward & Recognition in Malaysian Corporate Context. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(1). www.ijmae.com

Kut, I., Sudiarditha, R., Susita, D., & Kartini, T. M. (2019). Compensation and Work Discipline On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening. *Trikonomika*, 18(2), 80–87.

Man, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>

Mari, K., Barkat Ali, S., Nisa Khan, N., & Abbas, J. (2021). Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence. *International Journal of Organizational Leadership*, 10, 401–420.

Me, S., Mogle, J. A., Jackson, C. L., & Buxton, O. M. (2019). What's Not Fair About Work Keeps Me Up: Perceived Unfairness About Work Impairs Sleep Through Negative Work-to-Family Spillover. *Social Science Research*, 81, 23–31. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2019.03.002>

Old, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in Applied Psychology: Three Waves of Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>

Prngkunegara, A. P. Dr. A. A. , Drs. , M. Si. , Psi. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Cetakan 14). Remaja Rosdakarya.

Robman, J. M., Milkovich, G. T., & Gerhart, B. A. (2017). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Slati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>

Sury, P., Bohlen Purba, C., & Handiman, U. T. (2020). The Influence Of Compensation, Job Promotion, And Job Satisfaction On Employee Performance Of Mercubuana University. In www.ijbmm.com *International Journal of Business Marketing and Management* (Vol. 5). www.webometrics.info/Asia/Indonesia

- as-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The Challenge of Increasing Employees' Well-Being and Performance: How Human Resource Management Practices and Engaging Leadership Work Together Toward Reaching This Goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333–347. <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>
- afi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- nanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen & Evaluasi Kerja (3rd edition)* (3th ed.). Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- wanto, Maulidiyah, Z., & Masyhuri. (2021). Employee Engagement and Motivation as Mediators between the Linkage of Reward with Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 625–633. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0625>
- opu, Y. B., Sitingjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79>
- nnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 1–25). Wiley. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- giyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- snaningsih, D. I., & Ratnawati, I. (2022). Menghadapi Revolusi Industri 4.0: Pengaruh Program Pelatihan dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. PLN (Persero) UID Jateng dan DIY). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 11(1), 1–13. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/index>
- nan, M. N., Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Setiawan, T., & Asbari, M. (2020). Effect of Readiness to Change and Effectiveness of Transformational Leadership on Workers' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(1). www.solidstatetechnology.us