

## Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional

Masduki Asbari<sup>1\*</sup>, John Tampil Purba<sup>1</sup>, Evo Sampetua Hariandja<sup>1</sup>, Niko Sudibjo<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Pelita Harapan

The Plaza Semanggi, Jl. Jend. Sudirman No.50, Jakarta, Indonesia

\*Koresponden: kangmasduki.ssi@gmail.com

### Artikel Info

Received:

2 Juli 2020

Revised:

22 Maret 2021

Accepted:

14 April 2021

### ABSTRAK.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan pada industri HVAC di Tangerang yang dimediasi oleh kesiapan untuk berubah. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik simple random sampling dan hasil angket yang kembali dan valid sebanyak 224 sampel. Pengolahan data menggunakan metode SEM dengan software SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kesiapan untuk berubah. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang tidak berpengaruh signifikan baik terhadap kinerja maupun terhadap kesiapan untuk berubah. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Penelitian baru ini mengusulkan model untuk membangun kinerja karyawan di kalangan karyawan industri HVAC di Tangerang melalui peningkatan praktik kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah sebagai mediator. Penelitian ini dapat membuka jalan untuk meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi era revolusi industri 4.0.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kesiapan untuk berubah, kinerja

## Enhance Readiness for Change and Employee Performance: Transformational versus Transactional Leadership

### ABSTRACT

This study aims to measure the effect of transformational and transactional leadership on employee performance in the HVAC industry in Tangerang mediated by readiness for change. The data was collected by using simple random sampling technique and the results of the questionnaire that returned and were valid as many as 224 samples. Data processing using SEM method with SmartPLS 3.0 software. The results of this study concluded that transformational leadership has a significant effect on employee performance and readiness to change. In contrast to transactional leadership which does not have a significant effect on both performance and readiness to change. This study also concludes that readiness to change has a positive and significant effect on the relationship between transformational leadership and employee performance. This new research proposes a model for building employee performance among employees of the HVAC industry in Tangerang through enhancing transformational leadership practices with readiness to change as a mediator. This research can pave the way to improve employee readiness in the face of the industrial revolution 4.0 era.

**Keyword:** Employee performance, readiness for change, transformational leadership.



Published by Jurnal Ilmiah  
Manajemen dan Bisnis, Indonesia |  
Copyright © 2020 by the Author(s)  
| This is an open access article  
distributed under the Creative  
Commons Attribution License  
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>, which permits unrestricted  
use, distribution, and reproduction  
in any medium, provided the  
original work is properly cited.

DOI: <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.4888>

JEL CLASSIFICATION: L25, C91, D23

### Cara Sitasi :

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>

## PENDAHULUAN

Era revolusi industri 4.0 merupakan fenomena yang mutlak dan tidak bisa dihindari. Perusahaan harus mempunyai strategi yang mampu melakukan transformasi dan inovasi untuk menghadapinya. Ini agar perusahaan dan bisnis yang telah dibangun tidak tergilas oleh zaman dan terhambat perkembangannya (Agistiawati et al., 2020; Asbari, 2015; Jumiran et al., 2020; Novitasari et al., 2020; Nuryanti et al., 2020; Sudiyono et al., 2020; Yuwono et al., 2020). Perusahaan harus sudah memiliki sebuah peta perjalanan yang terintegrasi sehingga arah pengembangan bisnis terlihat dengan jelas. Di antara strategi yang mendesak untuk diperhatikan adalah kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) pada diri setiap organisasi, lebih-lebih pada organisasi bisnis global. Kompetisi global era kini meniscayakan kesiapan untuk berubah tanpa jeda dari setiap insan industry. Kondisi pandemi covid-19 yang sedang melanda dunia, tak terkecuali Indonesia, meniscayakan perubahan situasi dan kondisi bisnis mutakhir (Purwanto et al., 2020; Purwanto, Asbari, Fahlevi, et al., 2020b; Setyowati Putri et al., 2020). Oleh karena itu, manajemen wajib melakukan langkah-langkah praktis dan strategis untuk membawa organisasi keluar dari kubangan krisis yang nyaris menenggelamkan sebagian perusahaan yang tidak menyiapkan diri dengan baik.

Masyarakat Indonesia memiliki semangat patronasi yang kuat, oleh karena itu, memperhatikan praktek kepemimpinan pada setiap unit sosial masyarakat, apalagi pada organisasi bisnis menjadi penting dan genting (Asbari, Chi Hyun, Wijayanti, et al., 2020; Asbari, Hyun, Wijayanti, et al., 2020; Asbari, Pramono, Kotamena, et al., 2020; Asbari, Purwanto, Fayzhall, et al., 2020; Asbari, Purwanto, Maesaroh, et al., 2020; Asbari, Wijayanti, et al., 2019; Asbari, Wijayanti, Hyun, et al., 2020; Fikri et al., 2020; Sopa et al., 2020a, 2020b). Walaupun demikian, penelitian ditemukan bahwa praktek kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana beberapa penelitian berikut David et al., (2017; Eliyana et al., (2019); Khalifa Elgelal & Noermijati, (2014); Makena, (2017); Monoyasa et al., (2017); Putri & Soedarsono, (2017); Siswatiningsih et al., (2019). Berbeda dengan beberapa penelitian mapan lainnya yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Asbari, 2019; Fayzhall, Asbari, Purwanto, Goestjahjanti, et al., 2020; Jumiran et al., 2020; Maesaroh et al., 2020; Nugroho et al., 2020; Waruwu et al., 2020; Yanthy et al., 2020). Sehubungan masih ada terjadi *research gap* di dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah dan kinerja karyawan, maka penelitian ini dipandang perlu untuk dilakukan. Misalnya, penelitian Mahessa & Hadiyati, (2016) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan significant terhadap kesiapan untuk berubah, sedangkan penelitian Susyanto, (2019) secara berbeda menemukan bukti bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan. Oleh karena itu, *research gap* ini mendorong peneliti untuk mengelaborasi lebih dalam dan meluas tentang hubungan kedua konstruk tersebut.

Studi ini menerapkan *full-range leadership model* sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Bass (1985) dan dikembangkan oleh Bass & Stogdill (1990). Model ini membedakan antara tiga besar gaya kepemimpinan, yakni transformasional, transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire*. Tapi penelitian ini berfokus pada prinsip transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini karena di antara berbagai studi yang berkaitan dengan kinerja, mungkin yang paling berpengaruh adalah teori kepemimpinan transformasional-transaksional. Seperti yang dijelaskan di Saowalux &

Peng (2007), Burns (1978) mengkonseptualisasikan dua faktor untuk membedakan "ordinary" dari Kepemimpinan "extra-ordinary": transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kent & Chelladurai (2001) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi organisasi anggota dan membangun komitmen untuk misi dan tujuan organisasi. Sebuah peningkatan pemimpin transformasional (luar biasa) tingkat kesadaran pengikut tentang pentingnya dan nilai hasil yang ditentukan dan cara mencapainya. Mereka juga memotivasi pengikut untuk mengatasi kepentingan diri langsung mereka sendiri demi misi dan visi organisasi.

Aspek transformasional kepemimpinan termasuk lima sub variabel yaitu: idealized atribut, pengaruh yang diidealkan, inspiratif motivasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Ini adalah umumnya dikenal sebagai "5I" dari kepemimpinan transformasional. Atribut yang diidealkan terbukti ketika pengikut melaporkan bahwa pemimpin mereka itu karismatik. Pengaruh ideal memungkinkan seorang pemimpin untuk menanamkan kebanggaan, keyakinan, dan rasa hormat pengikut yang menyebabkan pengikut mengidentifikasi dan meniru pemimpin mereka. Motivasi inspiratif mewakili perilaku yang memberikan simbol dan daya tarik emosional yang disederhanakan, sehingga meningkatkan harapan dan optimisme di antara pengikut. Stimulasi intelektual membangkitkan pengikut tentang cara baru pemecahan masalah melalui berpikir proaktif. Pertimbangan individual hadir ketika seorang pemimpin mendelegasikan tugas, merangsang dan melatih pengikut secara individual.

Sebaliknya, kepemimpinan transaksional terdiri dari tiga faktor perilaku: hadiah kontingen dan manajemen dengan pengecualian (aktif/pasif). Imbalan kontingen adalah perilaku yang memberi hadiah untuk pekerjaan yang selesai. Pengecualian manajemen adalah perilaku yang menghindari memberi arah di mana metode saat ini bekerja dan tujuan kinerja terpenuhi. Model selanjutnya menunjukkan bahwa perilaku dapat dibagi selanjutnya menjadi komponen aktif dan pasif. *Management by exception* (aktif) mengacu pada gaya kepemimpinan di mana kinerja secara aktif dimonitor untuk kesalahan; *Management by exception* (pasif) menggambarkan pemimpin yang menunggu untuk menemukan kesalahan tersebut. Dalam kedua contoh tersebut, pemimpin menghukum individu karena gagal mencapai tingkat kinerja yang diharapkan (Antonakis et al., 2003).

Penelitian yang dilakukan oleh Holt et al. (2007) menunjukkan bahwa kesiapan untuk perubahan adalah multidimensi yang dipengaruhi oleh keyakinan karyawan bahwa (a) mereka mampu mengimplementasikan perubahan yang diusulkan (yaitu, *change efficacy*), (b) perubahan yang diusulkan sesuai untuk organisasi (yaitu, *appropriateness*), (c) para pemimpin berkomitmen untuk perubahan yang diusulkan (yaitu, *management support*), dan (d) perubahan yang diusulkan bermanfaat bagi organisasi anggota (yaitu, *personal benefit*). Masih menurut (Holt et al., 2007), indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya kesiapan untuk berubah karyawan antara lain: (1) Keyakinan karyawan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi; (2) Keyakinan karyawan bahwa organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan; (3) Karyawan akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan; (4) Karyawan berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan; (5) Keyakinan karyawan tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan; (6) Karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan; (7) Karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan

Untuk mempersiapkan karyawan agar siap berubah pada organisasi maka diperlukan pemahaman mengenai cara-cara yang dapat digunakan dalam menumbuhkan kesiapan untuk berubah. Terdapat dua hal yang dapat dilakukan oleh organisasi yaitu membentuk kesiapan karyawan untuk berubah dan menyelesaikan masalah penolakan untuk berubah (Banjongprasert, 2017). Hadiyani (2014) dan Pramadani (2012) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Komitmen organisasi merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi. Selain itu *employee engagement* (keterlibatan kerja) memiliki peranan dalam keberhasilan implementasi perubahan organisasi, terutama yang berskala besar yang melibatkan seluruh elemen dari organisasi. Karyawan yang terlibat dalam kegiatan organisasi akan cenderung mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah.

Kinerja adalah perilaku bagaimana target berhasil dicapai (Armstrong & Taylor, 2014). Kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya, organisasi. Pendapat lain, kinerja merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Luthans, 2005). Untuk dapat mengetahui kinerja karyawan pada suatu organisasi maka diperlukan beberapa aspek tertentu. Kinerja dipengaruhi oleh variabel yang terkait dengan pekerjaan meliputi *role-stress* dan konflik kerja/non-kerja (Babin & Boles, 1998). Terdapat beberapa kriteria dalam mengukur kinerja, yakni: Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya dan hubungan antar personal (Bernardin & Russel, 1993). Sedangkan (Mathis & Jackson, 2002) menyebutkan bahwa kinerja karyawan memiliki beberapa elemen, yaitu: kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, kemampuan kerjasama, dan kesetiaan.

Studi dari Asbari, Purwanto, & Budi, (2020); Asbari, Purwanto, et al., (2019); Purwanto, Wijayanti, et al., (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja organisasi, dengan mediasi atau tanpa variabel mediasi. Penelitian lain juga menemukan temuan serupa, seperti studi dari (Bernarto et al., 2020; Purwanto, Asbari, Prameswari, et al., 2020c, 2020d; Purwanto, Wijayanti, et al., 2019). Berdasarkan hasil dan kesimpulan penelitian-penelitian sebelumnya, maka peneliti membuat hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah (Susyanto, 2019). Berbeda dengan kesimpulan penelitian Mahessa & Hadiyati, (2016) yang menemukan bukti bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan. Demikian juga kesimpulan dari penelitian (Mujiburrahman et al., 2017), (Fitriana & Sugiyono, 2019), dan (Astuti & Khoirunnisa, 2018). Berdasarkan hasil kesimpulan penelitian terdahulu, maka penulis menyusun hipotesis kedua sebagai berikut:

H3: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah karyawan.

H4: Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah karyawan.

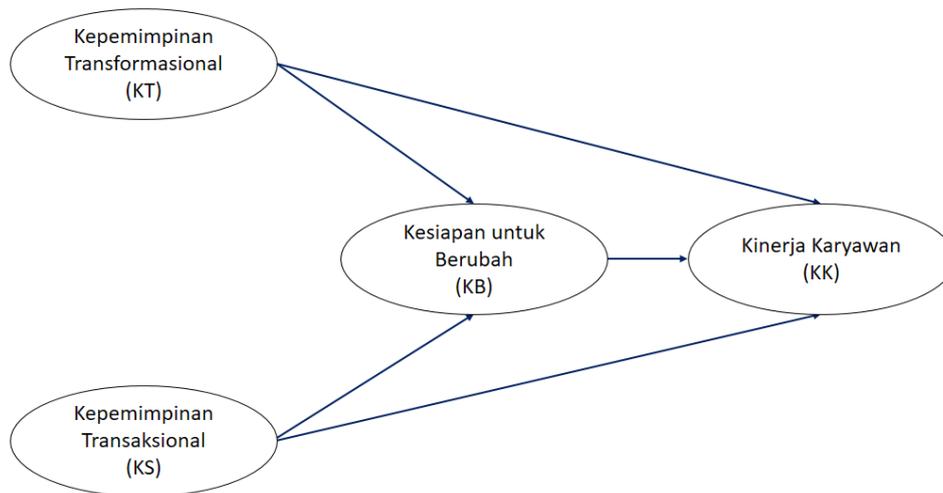
Holt, *et al* (2007) mendefinisikan kesiapan adalah kepercayaan karyawan bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan (*self efficacy*), perubahan yang diusulkan tepat untuk dilakukan organisasi (*appropriateness*), pemimpin berkomitmen dalam perubahan yang diusulkan (*management support*), dan perubahan yang diusulkan akan memberikan keuntungan bagi anggota organisasi (*personal benefit*). Dari penjelasan Holt, *et al* (2007) seorang karyawan yang dinyatakan siap untuk berubah akan menunjukkan perilaku menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan. Sebelum karyawan berada pada posisi siap, karyawan merefleksikan content, context, process, dan atribut individu untuk mempersepsikan dan mempercayai perubahan yang akan dilakukan organisasi. Kesiapan untuk berubah menjadi faktor penting dalam menciptakan kesuksesan perubahan (Armenakis, *et al* 1993). Hal ini dapat ditunjukkan bahwa ketika perubahan dilakukan akan muncul dua sikap yaitu positif dan negatif. Sikap positif ditunjukkan dengan adanya kesiapan untuk berubah dan sikap negatif ditunjukkan dengan adanya penolakan terhadap perubahan. Menciptakan sikap positif dalam diri karyawan dapat dilakukan dengan menciptakan kesiapan untuk berubah pada diri karyawan sehingga perubahan yang dilakukan dapat mencapai kesuksesan yang diharapkan.

H5: Kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Beberapa penelitian menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah (Katsaros *et al.*, 2020). Secara parsial, beberapa penelitian lainnya menyebutkan terhadap pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah (Astuti & Khoirunnisa, 2018; Sari, 2018), dan terdapat pengaruh signifikan kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan (Fitriana & Sugiyono, 2019). Belum banyak penelitian yang memberikan model hubungan mediasi variable kesiapan untuk berubah terhadap hubungan antara variable kepemimpinan transaksional dan variable kinerja karyawan. Oleh karena itu, penulis berupaya untuk menyusun hipotesis keempat ini sebagai berikut:

H6: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah sebagai mediator.

H7: Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah sebagai mediator.



Gambar 1. Model Penelitian

## METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Dilakukan pengumpulan data dengan mengedarkan angket kepada seluruh karyawan industry HVAC di Tangerang. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional diadaptasi dari (Bogler, 2001) dengan menggunakan 5 items (KT1-KT5). Kepemimpinan transaksional diadaptasi dari (Bogler, 2001) dengan menggunakan 5 items (KS1-KS5). Kesiapan untuk berubah diadaptasi dari (Holt et al., 2007) dengan menggunakan 7 items (KB1-KB7). Kinerja karyawan diadaptasi dari (Bernardin & Russel, 1993) dengan menggunakan 6 items (KK1-KK6). Model penelitian bias dilihat sebagaimana pada Gambar 1. Angket didesain tertutup kecuali untuk pertanyaan/pernyataan mengenai identitas responden yang berupa angket semi terbuka. Tiap item pertanyaan/pernyataan tertutup diberikan lima opsi jawaban, yaitu: sangat setuju (SS) skor 5, setuju (S) skor 4, netral/ ragu-ragu (N) skor 3, tidak setuju (TS) skor 2, dan sangat tidak setuju (STS) skor 1. Metode untuk mengolah data adalah dengan PLS dan menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0 sebagai *tool*nya.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dari salah satu industri HVAC di Tangerang yang jumlahnya 315 orang. Kuesioner disebar dengan teknik simple random sampling. Hasil kuesioner yang kembali sebanyak valid adalah 224 sampel. Jadi jumlah sampel adalah 71.11% dari jumlah populasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

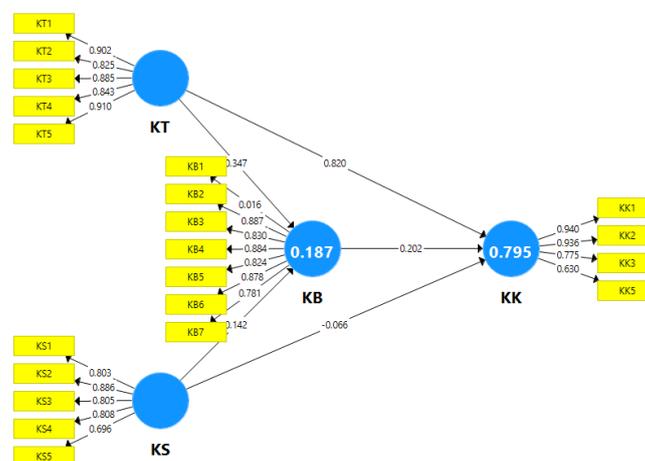
Total ada 224 karyawan yang berpartisipasi. Paling banyak laki-laki (72.77%), kemudian wanita (27.23%). Mereka memiliki kelompok umur yang berbeda-beda, di bawah 30 tahun (25.41%), berkisar antara 30-40 tahun (46.60%), dan lebih dari 40 tahun (27.99%). Masa kerja sebagai karyawan juga beragam, sebagian di antaranya di bawah 5 tahun (35.66%), berkisar antara 5-10 tahun (48.52%), dan lebih dari 10 tahun (15.82%). Pendidikan mayoritas adalah SMA/SMK (94.01%), kemudian sarjana (5.99%).

Table 1. Deskripsi Sampel

Kriteria		Jumlah	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	163	72.77%
	Wanita	61	27.23%
Usia (per Oktober 2019)	< 30 tahun	57	25.41%
	30 - 40 tahun	104	46.60%
	> 40 tahun	63	27.99%
Masa kerja sebagai karyawan	< 5 tahun	80	35.66%
	5-10 tahun	109	48.52%
	> 10 tahun	35	15.82%
Ijazah tertinggi	≥ S1	13	5.99%
	SMA/SMK	211	94.01%

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan. Sementara untuk menguji reliabilitas konstruk digunakan *nilai cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan uji reliabilitas.

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstruknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor sebesar 0.5 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Chin, 1998; Ghozali, 2014; Hair et al., 2010). Pada penelitian ini batas minimal besarnya *loading factor* yang diterima adalah 0.5, dengan syarat nilai AVE setiap konstruk > 0.5 (Ghozali, 2014). Setelah melalui pengolahan SmartPLS 3.0, ada beberapa indikator atau item yang perlu dikeluarkan dari model, yakni: KK4 dan KK6. Selanjutnya, setelah itu, seluruh indikator telah memiliki nilai *loading factor* di atas 0.5 atau dengan syarat nilai AVE di atas 0.5. Model fit atau valid dari penelitian ini bias dilihat pada Gambar 2. Jadi dengan demikian, validitas konvergen dari model penelitian ini sudah memenuhi syarat. Nilai loadings, cronbach's alpha, composite reliability dan AVE setiap konstruk selengkapnya dapat dilihat Gambar 2 dan Tabel 2.



Gambar 2. Model Penelitian Valid

**Tabel 2.** Items Loadings, Cronbach’s Alpha, Composite Reliability, and Average Variance Extracted (AVE)

Variables	Items	Loadings	Cronbach’s Alpha	Composite Reliability	AVE
Kepemimpinan Transformasional (KT)	KT1	0.902	0.924	0.942	0.763
	KT2	0.825			
	KT3	0.885			
	KT4	0.843			
	KT5	0.910			
Kepemimpinan Transaksional (KS)	KS1	0.803	0.867	0.899	0.643
	KS2	0.886			
	KS3	0.805			
	KS4	0.808			
	KS5	0.696			
Kesiapan untuk Berubah (KB)	KB1	0.816	0.858	0.906	0.617
	KB2	0.887			
	KB3	0.830			
	KB4	0.884			
	KB5	0.824			
	KB6	0.878			
	KB7	0.781			
Kinerja Karyawan (KK)	KK1	0.940	0.846	0.897	0.689
	KK2	0.936			
	KK3	0.775			
	KK5	0.630			

**Tabel 3.** Discriminant Validity

Variabel	KB	KK	KS	KT
Kesiapan untuk Berubah (KB)	<b>0.785</b>			
Kinerja Karyawan (KK)	0.521	<b>0.830</b>		
Kepemimpinan Transaksional (KS)	0.306	0.383	<b>0.802</b>	
Kepemimpinan Transformasional (KT)	0.414	0.812	0.473	<b>0.874</b>

**Tabel 4.** Collinearity Statistics (VIF)

Variabel	KB	KK	KS	KT
Kesiapan untuk Berubah (KB)		1.230		
Kinerja Karyawan (KK)				
Kepemimpinan Transaksional (KS)	1.288	1.313		
Kepemimpinan Transformasional (KT)	1.288	1.436		

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal) (Ghozali, 2014) . Hasil pengujian *discriminant validity* adalah dengan menggunakan nilai kuadrat AVE, yakni dengan melihat Fornell-Larcker Criterion Value diperoleh sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3. Hasil uji validitas deskriminan pada tabel 3 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya (melalui kriteria Fornell-Larcker).

Demikian juga nilai cross-loading seluruh item dari suatu indikator lebih besar dari item indikator lainnya sebagaimana disebut pada Tabel 4, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan (Fornell & Larcker, 1981).

Selanjutnya, evaluasi kolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah ada kolinearitas dalam model. Untuk menemukan collinearity, diperlukan penghitungan VIF dari setiap konstruk. Jika skor VIF lebih tinggi dari 5, maka model tersebut memiliki collinearity (Hair et al., 2014). Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4, semua skor VIF lebih kecil dari 5, artinya bahwa model ini tidak memiliki masalah *collinearity*.

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang disarankan adalah lebih dari 0.7 (Ghozali, 2014). Hasil uji reliabilitas pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.7 (> 0.7). Kesimpulannya, seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan.

Pengujian hipotesis dalam PLS disebut juga sebagai uji inner model. Uji ini meliputi uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengukuran besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan melalui kesiapan untuk berubah sebagai variable mediasi dibutuhkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *partial least squared* (PLS) dengan menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh nilai *R Square* dan nilai uji signifikansi sebagaimana Tabel 5 dan Tabel 6 di bawah ini:

Tabel 5. Nilai *R Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kesiapan untuk Berubah (KB)	0.187	0.180
Kinerja Karyawan (KK)	0.795	0.792

Tabel 6. Hypotheses Testing

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1	KT -> KK	0.820	0.029	28.337	0.000	Didukung
H2	KS -> KK	-0.066	0.036	1.853	0.064	Tidak didukung
H3	KT -> KB	0.347	0.068	5.085	0.000	Didukung
H4	KS -> KB	0.142	0.079	1.812	0.071	Tidak didukung
H5	KB -> KK	0.202	0.034	5.891	0.000	Didukung
H6	KT->KB->KK	0.070	0.021	3.299	0.001	Didukung
H7	KS->KB->KK	0.029	0.017	1.712	0.088	Tidak didukung

Berdasarkan Tabel 5 di atas, nilai *R Square* kesiapan untuk berubah (KB) sebesar 0.187 yang berarti bahwa variable kesiapan untuk berubah (KB) mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional (KT) dan kepemimpinan transaksional (KS) sebesar 18.7%, sedangkan sisanya sebesar 81.3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R Square* kinerja karyawan (KK) sebesar 0.795 yang berarti bahwa variabel kinerja karyawan (KK) mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional (KT), kepemimpinan transaksional (KS) dan kesiapan

untuk berubah (KB) sebesar 79.5%, sedangkan sisanya sebesar 20.5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan Tabel 6 menampilkan *t-statistics* dan *p-values* yang menunjukkan pengaruh antar variable penelitian yang telah disebutkan.

## Pembahasan

Berdasarkan penghitungan statistic yang diringkas pada Tabel 6 di atas, disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di industri. Terbukti dengan nilai *t-statistics* 28.337 lebih besar dari 1.96 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Artinya, hipotesis pertama (H1) didukung atau diterima. Berbeda dengan pengaruh kepemimpinan transaksional (KS) terhadap kinerja karyawan (KK), ditemukan bukti bahwa pengaruhnya tidak signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* 1.853 lebih kecil dari 1.96 dan nilai *p-values* sebesar 0.064 lebih besar dari 0.05. Artinya, hipotesis kedua (H2) tidak didukung atau ditolak. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya dari Asbari, (2019); Asbari, Fayzhall, et al., (2020); Asbari, et al., (2020); Asbari, Purwanto, et al., (2019); Asbari, Santoso, et al., (2019); Fayzhall, et al., (2020); Fayzhall, et al., (2020). Tetapi berbeda dengan kesimpulan penelitian Ejere & Abasilim, (2013) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Seperti disebutkan sebelumnya, proses transformasi di industri sebagai indikator utama untuk variabel kepemimpinan transformasional hanya berlangsung untuk waktu yang cukup singkat. Transformasi dimulai dengan perubahan struktur organisasi, pengangkatan pemimpin baru, dan kemudian perubahan sistem kerja dan budaya. Responden penelitian ini merasa bahwa kinerja karyawan di industri tidak dipengaruhi oleh perubahan di atas, karena prosesnya berlangsung untuk waktu yang cukup singkat. Walaupun demikian, penelitian ini sejalan dengan kesimpulan dari penelitian Fayzhall, et al., (2020); Fayzhall, et al., (2020); Hutagalung et al., (2020); Purwanto, et al., (2020a), (2020b); Purwanto, (2020c); Purwanto, Wijayanti, et al., (2019); Purwanto, Wijayanti, et al., (2019) yang menemukan bukti bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan ini telah memberikan umpan balik yang bermanfaat bagi manajemen industri yang mencoba untuk memulai perubahan, di mana proses tersebut membutuhkan upaya sosialisasi dan diseminasi yang konstan, sehingga setiap anggota organisasi memahami sepenuhnya kebutuhan akan perubahan tersebut, dan pada gilirannya akan mendukung proses. Temuan yang berbeda juga disebabkan oleh konteks yang berbeda antara organisasi publik dan swasta, juga berbeda antara organisasi jasa dan industri.

Berdasarkan penghitungan statistic yang diringkas pada Tabel 6 di atas, disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi kesiapan untuk berubah pada karyawan di industri. Terbukti dengan nilai *t-statistics* 5.085 lebih besar dari 1.96 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Artinya, hipotesis ketiga (H3) diterima. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Terbukti dengan nilai *t-statistics* 1.812 lebih kecil dari 1.96 dan nilai *p-values* sebesar 0.071 lebih besar dari 0.05. Artinya, hipotesis keempat (H4) tidak didukung atau ditolak. Temuan ini sesuai dengan kesimpulan temuan empiris dan teoritis dari penelitian sebelumnya dari (Astuti & Khoirunnisa, 2018; Fitriana & Sugiyono, 2019; Mahessa & Hadiyati, 2016) yang mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Berdasarkan penghitungan statistic yang diringkas pada Tabel 6 di atas, disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di industri. Terbukti dengan nilai *t-statistics* 5.891 lebih besar dari 1.96 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Artinya, hipotesis kelima (H5) diterima. Kesimpulan penelitian ini mendukung apa yang telah ditemukan pada penelitian sebelumnya, bahwa kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Banjongprasert, 2017; Katsaros et al., 2020).

Berdasarkan penghitungan statistic yang diringkas pada Tabel 6 di atas, disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah pada karyawan di industri. Terbukti dengan nilai *t-statistics* 3.299 lebih besar dari 1.96 dan nilai *p-values* sebesar 0.001 lebih kecil dari 0.05. Artinya, hipotesis keenam (H6) diterima. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional tidak signifikan mempengaruhi kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah pada karyawan di industri. Hal ini terbukti dengan nilai *t-statistics* 1.712 lebih kecil dari 1.96 dan nilai *p-values* sebesar 0.088 lebih besar dari 0.05. Artinya, hipotesis ketujuh (H7) tidak didukung atau ditolak. Kesimpulan penelitian ini mendukung apa yang telah ditemukan pada penelitian sebelumnya oleh (Katsaros et al., 2020) yang menyimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah mampu memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian ini, disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tinggi-rendahnya tingkat kinerja karyawan di industry HVAC. Sebaliknya, ternyata kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Keyakinan dan semangat kesiapan untuk berubah pada diri karyawan mampu mempertahankan tetap baiknya kinerja. Di sisi lain, kepemimpinan transformasional mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah pada diri karyawan, mengapa demikian? Jawabannya, di dalam praktek kepemimpinan, terdapat dimensi keteladan dan mempengaruhi yang sangat dominan. Briefing dan sesi rapat yang kerap diadakan oleh pemimpin mampu memunculkan kesadaran dan keyakinan kuat kepada karyawan bahwa kesiapan untuk berubah akan mempertahankan kinerja mereka terus-menerus. Di samping itu, motivasi yang diberikan oleh pemimpin transformasional memberikan keyakinan bahwa perusahaan akan memiliki kinerja lebih lagi karena mampu melihat peluang-peluang baru di masa depan. Di samping itu, penelitian ini menemukan bukti bahwa kesiapan untuk berubah mampu menjadi mediasi penuh terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional.

Berdasarkan hasil temuan penelitian ini, disarankan kepada manajemen industry HVAC untuk memperhatikan praktek kepemimpinan transformasional yang lebih baik sehingga tetap mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, atau jika tidak mungkin mempertahankan praktek kepemimpinan transformasional lagi, manajemen perlu mempertimbangkan praktek gaya kepemimpinan baru yang lebih sesuai dengan kondisi karyawan industry HVAC saat ini yang mayoritas lulusan SMA/SMK (94%), sudah dewasa (74.59%) dan masa kerja sudah cukup lama, yang sudah di atas 5 tahun sebanyak 64.34%. Berikutnya, manajemen perlu mempertahankan kebiasaan memberikan briefing dan motivasi para pemimpin di perusahaan untuk terus menjaga kesiapan untuk berubah pada diri karyawan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel kesiapan untuk berubah. Karena mungkin ada beberapa variabel lain (seperti motivasi, kompetensi, manajemen pengetahuan, budaya organisasi, dll) yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penulis sangat merekomendasikan untuk menemukan, mengeksplorasi, dan menganalisisnya pada penelitian-penelitian berikutnya. Kedua, penelitian ini dilakukan di industri pabrikan dan mungkin tidak bisa digeneralisasi ke industri lain. Oleh karena itu, sangat disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang topik ini di industri lain. Mungkin dapat ditambahkan ke seluruh wilayah, atau di negara lain, atau diperbandingan antara UKM dan organisasi besar.

## REFERENSI

- Agistiawati, E., Asbari, M., Basuki, S., Yuwono, T., & Chidir, G. (2020). Exploring the Impact of Knowledge Sharing and Organizational Culture on Teacher Innovation Capability. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 62–77. <http://www.ijmsjournal.org/volume3-issue3.html>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Human Resource Management Practice*. Ashford Colour Press Ltd.
- Asbari, M. (2015). *Fokus Satu Hebat*. Penerbit Dapur Buku.
- Asbari, M. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja dosen. *JOCE IP*, 13(2), 172–186. <http://jurnal.ipem.ac.id/index.php/joce-ip/article/view/187>
- Asbari, M., Chi Hyun, C., Wijayanti, L. M., Imelda, D., & Purwanto, A. (2020). Hard Skills Atau Soft Skills: Manakah Yang Lebih Penting Bagi Inovasi Guru. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 4(1), 1–20. [https://www.researchgate.net/publication/339274657\\_HARD\\_SKILLS\\_ATAU\\_SOFT\\_SKILLS\\_MANAKAH\\_YANG\\_LEBIH\\_PENTING\\_BAGI\\_INOVASI\\_GURU](https://www.researchgate.net/publication/339274657_HARD_SKILLS_ATAU_SOFT_SKILLS_MANAKAH_YANG_LEBIH_PENTING_BAGI_INOVASI_GURU)
- Asbari, M., Fayzhall, M., Goestjahjanti, F. S., Winanti, Yuwono, T., Hutagalung, D., Basuki, S., Maesaroh, S., Mustofa, Chidir, G., Yani, A., & Purwanto, A. (2020). Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Kapasitas Inovasi Sekolah. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 6724–6748. <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/421>
- Asbari, M., Hyun, C. C., Wijayanti, L. M., WINANTI, W., Fayzhall, M., & Putra, F. (2020). Hard Skills Dan Soft Skills: Apa Membangun Inovasi Guru Sekolah Islam? *Journal EVALUASI*, 4(1), 143. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v4i1.362>
- Asbari, M., Pramono, R., Kotamena, F., Juliana, Sihite, O. B., Alamsyah, V. U., Imelda, D., Setiawan, S. T., & Purwanto, A. (2020). Bekerja Sambil Kuliah dalam Perspektif Self-Management (Studi Etnografi pada Karyawan Etnis Jawa di Kota Seribu Industri Tangerang). *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.363>
- Asbari, M., Purwanto, A., & Budi, P. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah . *Jurnal Produktivitas*, 7(1), 62–69.

- <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29406/jpr.v7i1.1797>
- Asbari, M., Purwanto, A., Fayzhall, M., Winanti, Purnamasari, D., & Firdaus, R. A. (2020). Hard skills or soft skills: Which are more important for Indonesian teachers innovation. *Test Engineering and Management*, 83(2836), 2836–2854. <http://www.testmagazine.biz/index.php/testmagazine/article/view/4087>
- Asbari, M., Purwanto, A., Maesaroh, S., Hutagalung, D., Mustikasiwi, A., Ong, F., & Andriyani, Y. (2020). Impact of Hard Skills, Soft Skills and Organizational Culture : Lecturer Innovation Competencies As Mediating. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 142–155. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/419>
- Asbari, M., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2019). Influence of Leadership, Motivation, Competence, Commitment and Culture on ISO 9001:2015 Performance in Packaging Industry. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 6(12), 577–582. <https://doi.org/10.36347/sjebm.2019.v06i12.005>
- Asbari, M., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Industri 4.0. *Jim UPB*, 8(1), 7–15. <https://doi.org/ttps://doi.org/10.33884/jimupb.v8i1.1562>
- Asbari, M., Wijayanti, L., Hyun, C. C., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2020). How to build innovation capability in the RAC industry to face industrial revolution 4.0? *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(6), 2008–2027. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I6/PR260192>
- Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., Purwanto, A., Santoso, B., & Article, H. (2019). Effect of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Teacher Innovation Capability. *Dinamika Pendidikan*, 14(2), 227–243. <https://doi.org/10.15294/dp.v14i2.22732>
- Astuti, E., & Khoirunnisa, R. M. (2018). Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah (Readiness For Change) Pada Karyawan Universitas Ahmad Dahlan. *JURNAL FOKUS*, 8(1), 47–66.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1998). Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women. *Journal of Marketing*, 62(2), 77–91. <https://doi.org/10.2307/1252162>
- Banjongprasert, J. (2017). An Assessment of Change-Readiness Capabilities and Service Innovation Readiness and Innovation Performance : Empirical Evidence from MICE Venues. *IJEM International Journal of Economics and Management*, 11, 1–17.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bernardin, H., & Russel, J. (1993). *Human Resource Management: An Experimental Approach*. Mc Graw Hill Companies.
- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495–5503. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/6057>
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662–683.

- <https://doi.org/10.1177/00131610121969460>
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling* (E. Modern Methods for Business Research, In: G. A. Marcoulides (ed.)). Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- David, S., Armanu, & Afnan, T. E. (2017). The Effects of Transformational Leadership and Personality on Employee Performance in Nissan Malang Mediated by Organizational Commitment. *RJOAS*, 3(19), 197–210. <https://doi.org/https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-01.21>
- Ejere, E. I., & Abasilim, U. D. (2013). Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organisational Performance: Empirical Evidence from Nigeria. *The Journal of Commerce*, 5(1), 30–41. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.liv.ac.uk/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=98653085&site=eds-live&scope=site>
- Eliyana, 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.iiedeen.2019.05.001>
- Fayzhall, M., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Hutagalung, D., Maesaroh, S., Chidir, G., Goestjahjanti, F. S., & Andriyani, Y. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kapabilitas Inovasi Guru Dalam Perspektif Organizational Learning. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 64–91. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/413>
- Fayzhall, M., Asbari, M., Purwanto, A., Goestjahjanti, F. S., Yuwono, T., Radita, F. R., Yulia, Y., Cahyono, Y., & Suryani, P. (2020). Transformational versus Transactional Leadership: Manakah yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru? *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 256–275. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/463>
- Fikri, M. A. A., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Waruwu, H., Fauji, A., Shobihi, A. W., Singgih, E., Sudiyono, R. N., Agistiawati, E., & Dewi, W. R. (2020). A Mediation Role of Organizational Learning on Relationship of Hard Skills, Soft Skills, Innovation and Performance: Evidence at Islamic School. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 398–423. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/498>
- Fitriana, R., & Sugiyono. (2019). Kesiapan berubah pada sekretariat jenderal kementerian kelautan dan perikanan republik indonesia. *IKRAITH EKONOMIKA VOL*, 2(2), 42–51.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadiyani, S. (2014). Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah. *JURNAL PSIKOLOGI*, 41(1), 17–33.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for

- Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R. N., Waruwu, H., Goestjahjanti, F. S., Winanti, & Yuwono, T. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 311–326. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/483>
- Jumiran, Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Sutardi, D., Sasono, I., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional: Studi Kasus pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 600–621. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/555>
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 333–347. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>
- Kent, A., & Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15(2), 135–159.
- Khalifa Elgelal, K. S., & Noermijati, N. (2014). The Influences of Transformational Leaderships on Employees Performance (A Study of the Economics and Business Faculty Employee at University of Muhammadiyah Malang). *Asia Pacific Management and Business Application*, 3(1), 48–66. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2014.003.01.4>
- Luthans, F. (2005). *Perilaku Organisasi* (11th ed.). Penerbit ANDI.
- Maesaroh, S., Asbari, M., Hutagalung, D., Agistiawati, E., Basuki, S., Radita, F. R., Nurashiah, Yulia, Y., Singgih, E., & Chidir, G. (2020). Pengaruh Religiusitas dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru melalui Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 276–290. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/473>
- Mahessa, N. F., & Hadiyati, F. N. R. (2016). Gaya Kepemimpinan Melayani dan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Empati*, 5(1), 113–116.
- Makena, J. E. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Pembelajaran Organisasi dan Inovasi Pada Hotel Prama Sanur Beach Bali. *JAGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 4(2), 76–88. <https://doi.org/10.22225/jj.4.2.135.76-88>
- Mathis, & Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Pertama). Salemba Empat.
- Monoyasa, M. W., Sularso, R. A., & Prihatini, D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar dengan Motivasi dan Inovasi Guru sebagai Variabel Intervening Di Kota Administratif. *JURNAL RELASI STIE MANDALA JEMBER*, 13(2), 315–335. <http://jurnal.stie-mandala.ac.id/index.php/relasi/article/download/120/107>
- Mujiburrahman, Asmony, T., & Husnan, H. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Psikologis Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Karyawan Puskesmas Kabupaten Lombok Barat Dalam Rangka Akreditasi Dan Komitmen

- Afektif Sebagai Variabel Intervening. *JURNAL MAGISTER MANAJEMEN*, 6(2), 1–19. [https://doi.org/JURNAL MAGISTER MANAJEMEN](https://doi.org/JURNAL_MAGISTER_MANAJEMEN)
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. (2020). Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 96–112. <http://www.ijmsjournal.org/volume3-issue3.html>
- Nugroho, Y. A., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., Hulu, P., Mustofa, Chidir, G., Suroso, & Xavir, Y. (2020). Transformational Leadership and Employees' Performance: the Mediating Role of Motivation and Work Environment. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 438–460. <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/507>
- Nuryanti, Y., Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Fauji, A., Gazali, & Asbari, M. (2020). Meningkatkan Komitmen Organisasional Dosen: Analisis Pengaruh Kepemimpinan Perguruan Tinggi dan Kepuasan Intrinsik & Ekstrinsik Dosen. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 561–581. <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/551>
- Pramadani, A. B. (2012). Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 1(03), 112–119.
- Purwanto, A., Asbari, M., Budi Santoso, P., Mayesti Wijayanti, L., Chi Hyun, C., Berman Sihite, O., & Prameswari Saifuddin, M. (2020a). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Otokratis Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000 Pada Industri Makanan Kemasan. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 4(1). [https://www.researchgate.net/publication/339470652\\_Pengaruh\\_Gaya\\_Kepemimpinan\\_Partisipatif\\_dan\\_Otokratis\\_Terhadap\\_Kinerja\\_Sistem\\_Jaminan\\_Halal\\_HAS\\_23000\\_Pada\\_Industri\\_Makanan\\_Kemasan](https://www.researchgate.net/publication/339470652_Pengaruh_Gaya_Kepemimpinan_Partisipatif_dan_Otokratis_Terhadap_Kinerja_Sistem_Jaminan_Halal_HAS_23000_Pada_Industri_Makanan_Kemasan)
- Purwanto, A., Asbari, M., Fahlevi, M., Mufid, A., Agistiawati, E., Cahyono, Y., & Suryani, P. (2020b). Impact of Work From Home ( WFH ) on Indonesian Teachers Performance During the Covid-19 Pandemic : An Exploratory Study. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 6235–6244. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/15627>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Hadi, A. H. (2020a). Gaya Kepemimpinan Perguruan Tinggi Kesehatan: Authentic, Transformational, Authoritarian atau Transactional. *Surya Medika Jurnal Ilmiah Ilmu Keperawatan Dan Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 15(1), 8–18. <https://doi.org/10.32504/sm.v15i1.163>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Hadi, A. H. (2020b). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational, Authentic, Authoritarian, Transactional Terhadap Kinerja Guru Pesantren di Tangerang. *Dirasah*, 3(1). <https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/dirasah>
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., & Ramdan, M. (2020c). Gaya Kepemimpinan Di Madrasah Aliyah: Authentic, Transformational, Authoritarian Atau Transactional? *Nidhomul Haq*, 5, 15–31. <https://doi.org/10.31538/ndh.v5i1.544>
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., Ramdan, M., & Setiawan, S. (2020d). Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 9(01), 19–27. <https://doi.org/10.33221/jikm.v9i01.473>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Influence of Transformational and Transactional Leadership Style toward Food Safety Management System ISO

- 22000:2018 Performance of Food Industry in Pati Central Java. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 7(2), 180–185. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v7i2.1213>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Mayesti Wijayanti, L., & Chi Hyun, C. (2020). Effect of Transformational and Transactional Leadership Style on Public Health Centre Performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 304–314. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Purwanto, A., Mayesti Wijayanti, L., Chi Hyun, C., & Asbari, M. (2019). the Effect of Tansformational, Transactional, Authentic and Authoritarian Leadership Style Toward Lecture Performance of Private University in Tangerang. *DIJDBM*, 1(1), 29–42. <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Purwanto, A., Pramono, R., Asbari, M., Santoso, P. B., Wijayanti, L. M., Choi, C. H., & Putri, R. S. (2020). Studi Eksploratif Dampak Pandemi COVID-19 Terhadap Proses Pembelajaran Online di Sekolah Dasar. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 1–12. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/397>
- Purwanto, A., Pramono, R., Asbari, M., Senjaya, P., Hadi, A. H., & Andriyani, Y. (2020). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar dengan Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi sebagai Mediator. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 50–63. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/412>
- Purwanto, A., Wijayanti, L. M., Choi, C. H., & Asbari, M. (2019). the Effect of Tansformational, Transactional, Authentic and Authoritarian Leadership Style Toward Lecture Performance of Private University in Tangerang. *DIJDBM*, 1(1), 29–42. <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Putri, M. D., & Soedarsono, D. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Solution Operation Telkomsigma. *E-Proceeding of Management* :, 4(3), 2541–2546.
- Saowalux, P., & Peng, C. (2007). Impact of Leadership Style on Performance. *A Six Sigma Professionals in Thailand. International DSI/Asia and Pacific 2007 I*.
- Sari, P. O. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuans dan Komitmen Normatif terhadap Kesiapan Berubah (Studi Pada Bank BRI Kantor Wilayah Yogyakarta). *EXERO: Journal of Research in Business and Economics*, 1(1), 68–89. <https://doi.org/10.24071/exero.2018.010104>
- Setyowati Putri, R., Purwanto, A., Pramono, R., Asbari, M., Mayesti Wijayanti, L., & Chi Hyun, C. (2020). Impact of the COVID-19 Pandemic on Online Home Learning: An Explorative Study of Primary Schools in Indonesia. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 4809–4818. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/13867>
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 146–157. <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2388>
- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Budi Santoso, P., Mustofa, Hutagalung, D., Maesaroh, S., Ramdan, M., & Primahendra, R. (2020a). Hard skills versus soft skills: Which are more important for indonesian employees innovation capability. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 156–175. <http://sersc.org/journals/index.php/IJCA/article/view/7626>
- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Budi Santoso, P., Mustofa, Hutagalung, D., Maesaroh,

- S., Ramdan, M., & Primahendra, R. (2020b). Hard skills versus soft skills: Which are more important for Indonesian employees innovation capability. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 6431–6453. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/7233>
- Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., Asbari, M., Suroso, Nugroho, Y. A., & Singgih, E. (2020). The Role of Employee Engagement in the Relationship between Authentic Leadership, Talent Management and Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 11809–11836. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/25377>
- Susyanto, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Kesiapan untuk Berubah dalam Menghadapi Perubahan Organisasi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi (JEBA)*, 21(1), 1–20.
- Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Fikri, M. A. A., Fauji, A., Shobihi, A. W. I., Hulu, P., Sudiyono, R. N., Agistiawati, E., & Dewi, W. R. (2020). The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence from Indonesian Private Schools. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 378–397. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/499>
- Yanthy, E., Purwanto, A., Pramono, R., Cahyono, Y., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 8(1), 131–153. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.7045>
- Yuwono, T., Novitasari, D., Hutagalung, D., Sasono, I., Silitonga, N., & Asbari, M. (2020). Peran Organizational Justice terhadap Komitmen Organisasional: Analisis Mediasi Kepuasan Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 582–599. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/550>