

Pengaruh Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Apa yang Dibutuhkan Pemimpin untuk Menjaga Kinerja

Masduki Asbari¹, Dewiana Novitasari²

¹Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan

²Universitas Pelita Harapan

kangmasduki.ssi@gmail.com

Abstract

This study aimed to measure the effect of transformational leadership on employee performance of the employee of a HVAC industry in Tangerang which are mediated by readiness for change. Data collection was done by simple random sampling technique and the returned and valid questionnaire results were 224 samples. Data processing was used SEM method with SmartPLS 3.0 software. The results of this study concluded that transformational leadership have not significant effect on the employee performance, but transformational leadership have a positive and significant effect on readiness for change. This study conclude also that readiness for change have a positive and significant effect on relationship between transformational leadership and employee performance. Readiness for change as fully mediator. This new research proposed a model for building employee performance among the employee of a HVAC industry in Tangerang through enhancing transformational leadership practice with readiness for change as a mediator. This research could pave the way to improve employee readiness in facing the era of industrial revolution 4.0.

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

Pendahuluan

Tak dapat dipungkiri, bahwa masyarakat Indonesia memiliki semangat patronasi yang kuat. Oleh karena itu, memperhatikan praktek kepemimpinan pada setiap unit sosial masyarakat, apalagi pada organsiasi 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, di lapangan penelitian ditemukan bahwa praktek kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana beberapa penelitian berikut ini: (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 & NRH,

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.

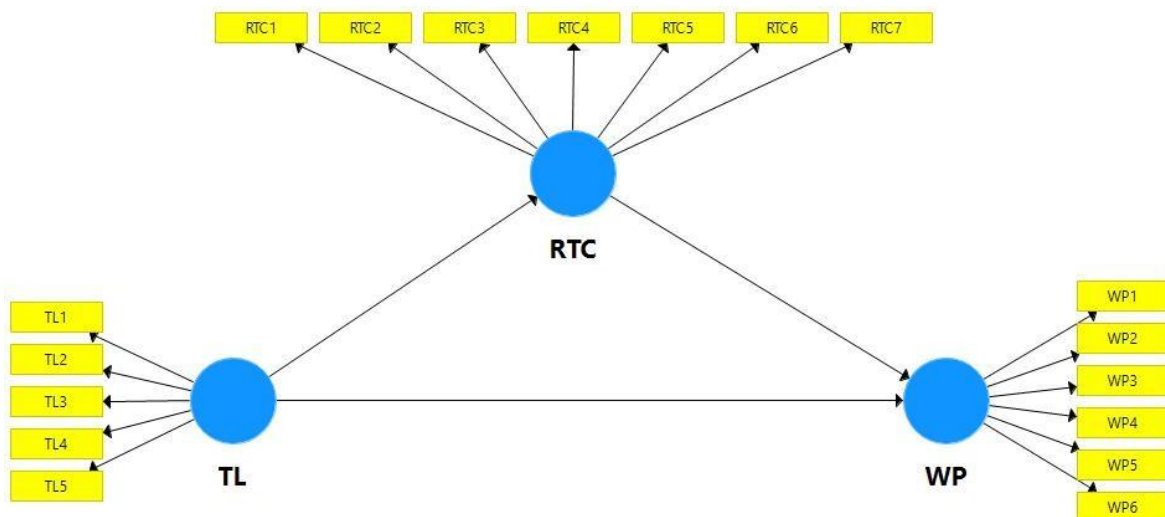
METODE

Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Kesiapan untuk berubah diadaptasi dari (Holt et al., 2007) dengan menggunakan 7 items (RTC1-RTC7). Kinerja karyawan diadaptasi dari (Bernardin & Russel, 1993) dengan menggunakan 6 items (WP1-WP6). 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 *toolnya*.

Populasi dan Sampel

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.



Gambar 1. Model Penelitian

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
Deskripsi Sampel

Table 1. Sample Descriptive Information

Kriteria		Jumlah	%
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%
	≥ S1	211	94.01%

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
Deskripsi Sampel

Table 1. Sample Descriptive Information

Kriteria		Jumlah	%
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%
	≥ S1	211	94.01%

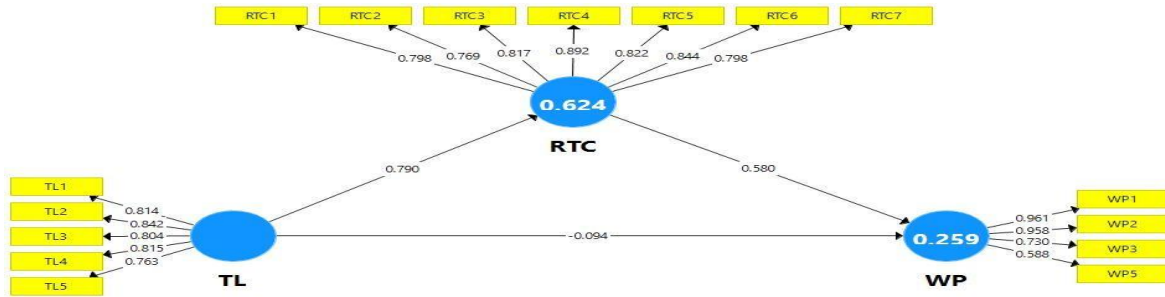
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian

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.

Pengujian Validitas Konvergen

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: WP4 dan WP6. 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 Tabel 2

berikut:



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 (TL)	TL1	0.716	0.867	0.904	0.653
	TL2	0.680			
	TL3	0.733			
	TL4	0.806			
	TL5	0.813			
Kesiapan untuk Berubah (RTC)	RTC1	0.773	0.919	0.935	0.673
	RTC2	0.807			
	RTC3	0.721			
	RTC4	0.740			
	RTC5	0.738			
	RTC6	0.714			
	RTC7	0.755			
Kinerja Karyawan (WP)	WP1	0.785	0.846	0.891	0.680
	WP2	0.688			
	WP3	0.703			
	WP4	0.716			
	WP5	0.784			
	WP6	0.623			

Tabel 3. Discriminant Validity

Variables	RTC	TL	WP
Kesiapan untuk Berubah (RTC)	0.821		
Kepemimpinan Transformasional (TL)	0.790	0.808	
Kinerja Karyawan (WP)	0.506	0.365	0.824

Tabel 4. Collinearity Statistics (VIF)

Variables	Kesiapan untuk Berubah (RTC)	Kinerja Karyawan (WP)
Kesiapan untuk Berubah (RTC)		2.663
Kepemimpinan Transformasional (TL)	1.000	2.663

Pengujian Validitas Deskriminan

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*.

Pengujian Reliabilitas Konstruk

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

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 variabel 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 (RTC)	0.624	0.623

Kinerja Karyawan (WP) 0.259 0.253

Tabel 6. Hypotheses Testing

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1	TL -> WP	-0.094	0.101	0.930	0.353	<i>Not Supported</i>
H2	TL -> RTC	0.790	0.032	24.999	0.000	<i>Supported</i>
H3	RTC -> WP	0.580	0.088	6.566	0.000	<i>Supported</i>
H4	TL -> RTC -> WP	0.458	0.078	5.894	0.000	<i>Supported</i>

Berdasarkan Tabel 5 di atas, nilai *R Square* kesiapan untuk berubah (RTC) sebesar 0.624 yang berarti bahwa variable kesiapan untuk berubah (RTC) mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional (TL) sebesar 62.4%, sedangkan sisanya sebesar 37.6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R Square* kinerja karyawan (WP) sebesar 0.259 yang berarti bahwa variabel kinerja karyawan (WP) mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional (TL) dan kesiapan untuk berubah (RTC) sebesar 25.9%, sedangkan sisanya sebesar 74.1% 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

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penghitungan statistic yang diringkas pada Tabel 6 di atas, disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di industri. Terbukti dengan nilai *t-statistics* 0.930 lebih kecil dari 1.96 dan nilai *p-values* sebesar 0.353 lebih besar dari 0.05. Artinya, hipotesis pertama (H1) ditolak atau tidak diterima. Temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya dari (Asbari, 2019; Asbari, Santoso, et al., 2019; Asbari, Purwanto, et al., 2019; Asbari, Purwanto, & Budi, 2020; Asbari, Fayzhall, et al., 2020; Fayzhall, Asbari, Purwanto, Basuki, et al., 2020; Fayzhall, Asbari, Purwanto, Goestjahjanti, et al., 2020; Purwanto, Asbari, et al., 2019; Purwanto, Mayesti Wijayanti, et al., 2019; Purwanto, Wijayanti, et al., 2019; Purwanto, Asbari, Prameswari, et al., 2020c, 2020d; Purwanto, Asbari, & Hadi, 2020b, 2020a; Purwanto, Pramono, Asbari, et al., 2020g; Purwanto, Bernarto, Asbari, et al., 2020e; Purwanto, Asbari, Budi Santoso, et al., 2020a).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan untuk Berubah

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* 24.999 lebih besar dari 1.96 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Artinya, hipotesis kedua (H2) diterima.

Pengaruh Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja 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* 6.566 lebih besar dari 1.96 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Artinya, hipotesis ketiga (H3) 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).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kesiapan untuk Berubah sebagai Mediator

Berdasarkan penghitungan statistic yang diringkas pada Tabel 6 di atas, disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah pada karyawan di industri. Terbukti dengan nilai *t-statistics* 5.894 lebih besar dari 1.96 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Artinya, hipotesis ketiga (H4) diterima.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini, disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tinggi-rendahnya tingkat kinerja karyawan di industry HVAC. Tetapi, ternyata keyakinan dan semangat kesiapan untuk berubah pada diri karyawan mampu mempertahankan tetap baiknya kinerja. Ada hal menarik yang bias diperhatikan dari hasil penelitian ini, bahwa di era pandemic Covid-19 ini, praktek kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Mengapa demikian? Jawabannya bisa jadi karena usia karyawan mayoritas sudah dewasa, yakni di atas 40 tahun (74.59%) dan masa kerja karyawan dominan lebih dari 5 tahun (64.34%), artinya keberadaan praktek kepemimpinan transformasional sudah tidak banyak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, karena mereka sudah relative lebih mandiri.

Managerial Implications

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 sudah dewasa (74.59%) dan masa kerja sudah cukup lama, yang sudah di atas 5 tahun sebanyak 64.34%.

Limitasi

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.

REFERENCES

- 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/current-issue.html>
- 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
- 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.e-journal.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.testmagzine.biz/index.php/testmagzine/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/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., & Avolio, B. (2000). *Technical Report, Leader form, rater form, and Scoring Key of MLQ From 5x-Short*. Mind Garden, Inc.
- 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>
- Burn, J. (1978). *Leadership*. Harper.
- 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>
- 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.iedeen.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). <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). The Journal of Applied Behavioral Science The Systematic Development of a Scale. *Feild and Stanley G. Harris Journal of Ap*, 43, 232. <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>
- 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* (Edisi Kese). 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., & NRH, F. (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 Dasardengan 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
- 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/current-issue.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.e-journal.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.e-journal.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
- 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. (2020e). 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 Transformational, 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. (2020f). 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/Edupsycouns/article/view/397>
- Purwanto, A., Pramono, R., Asbari, M., Senjaya, P., Hadi, A. H., & Andriyani, Y. (2020g). 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/Edupsycouns/article/view/412>
- Purwanto, A., Wijayanti, L. M., Choi, C. H., & Asbari, M. (2019). the Effect of Transformational, 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.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Applications* (8th Editio). Indeks Kelompok Gramedia.
- 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).
- 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.ejournal.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). <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.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/550>