

Peran *Readiness for Change Mentality* terhadap Kinerja Pegawai Kontrak Industri Alas Kaki

Gazali¹, Masduki Asbari², Dewiana Novitasari³

^{1,2}STMIK Insan Pembangunan, Indonesia
e-mail: ¹rahman.gazali@gmail.com, ²kangmasduki.ssi@gmail.com

²Universitas Pelita Harapan, Indonesia
e-mail: kangmasduki.ssi@gmail.com

³Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, Indonesia
e-mail: dhewiediosa@yahoo.co.id

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan paruh waktu pada salah satu industri alas kaki di Tangerang, yang dimediasi oleh mentalitas siap berubah. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik *simple random sampling* dan hasil kuesioner yang kembali dan valid adalah 149 sampel. Pemrosesan data menggunakan metode SEM dengan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Penelitian ini menyimpulkan juga bahwa kesiapan untuk perubahan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Mentalitas siap berubah sebagai mediator sepenuhnya. Penelitian baru ini mengusulkan sebuah model untuk membangun kinerja pegawai di antara karyawan paruh waktu dari industri alas kaki di Tangerang melalui peningkatan praktik kepemimpinan transformasional dengan mentalitas siap berubah sebagai mediator. Penelitian ini dapat membuka jalan untuk meningkatkan kesiapan karyawan paruh waktu dalam menghadapi era revolusi industri 4.0.

Kata Kunci: Kepemimpinan transformasional; kinerja; *readiness for change*.

Abstract - This study aims to measure the effect of transformational leadership on part-time employee performance in one of the footwear industries in Tangerang, which is mediated by a ready-to-change mentality. Data collection was carried out using a simple random sampling technique and the questionnaire results were returned and valid were 149 samples. Data processing using the SEM method with SmartPLS 3.0 software. The results of this study concluded that transformational leadership has no significant effect on employee performance, but transformational leadership has a positive and significant effect on readiness to change. This study also concludes that readiness for change has a positive and significant effect on the relationship between transformational leadership and employee performance. The mentality is ready to change as a complete mediator. This new research proposes a model for building employee performance among part-time employees of the footwear industry in Tangerang through enhancing transformational leadership practices with a change-ready mentality as a mediator. This research can pave the way for increasing the readiness of part-time employees in the face of the industrial revolution 4.0 era.

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

PENDAHULUAN

Bagi hampir setiap perusahaan, 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; 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 mentalitas siap berubah (*readiness for change*) pada diri setiap organisasi, lebih-lebih pada organisasi bisnis global. Kompetisi global era kini meniscayakan mentalitas siap berubah tanpa jeda dari setiap aktor industry. Kondisi pandemi covid-19 yang sedang melanda dunia, tak terkecuali Indonesia, meniscayakan perubahan situasi dan kondisi bisnis mutakhir (Goestjahjanti et al., 2020; Hutagalung, Sopa, et al., 2020; Novitasari, Asbari, Sutardi, et al., 2020; Novitasari, Sasono, & Asbari, 2020; Novitasari, Sasono, Santoso, 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 (Asbari, 2015; Asbari, Pramono, et al., 2020; Asbari, Wijayanti, et al., 2019; Bernarto et al., 2020; Novitasari, Asbari, Wijaya, et al., 2020; Purwanto et al., 2020, 2020; Purwanto, Asbari, Prameswari, Ramdan, et al., 2020c).

Tak dapat dipungkiri, bahwa masyarakat Indonesia memiliki semangat patronasi yang kuat. Oleh karena itu, memperhatikan praktik kepemimpinan pada setiap unit sosial masyarakat, apalagi pada organisasi bisnis menjadi penting dan genting (Asbari, 2019; Asbari, Santoso, et al., 2019; Fayzhall, Asbari, Purwanto, Basuki, et al., 2020; Hutagalung, Asbari, et al., 2020; Jumiran et al., 2020; Purwanto, Asbari, Prameswari, Ramdan, et al., 2020c; Yanthy et al., 2020). Walaupun demikian, di lapangan penelitian ditemukan bahwa praktik 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 Pegawai Paruh Waktu (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, Mentalitas Siap Berubahdan 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 Mentalitas Siap Berubahpada karyawan. Oleh karena itu, *research gap* ini mendorong peneliti untuk mengelaborasi lebih dalam dan meluas tentang hubungan kedua konstruk tersebut.

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional yang disebutkan oleh (Bass & Avolio, 2000) sejatinya menyempurnakan teori kepemimpinan transformasional yang sebelumnya disebutkan oleh (Burn, 1978). Para pendukung kepemimpinan transformasional percaya bahwa para pemimpin transformatif menciptakan kepercayaan, kesetiaan,

kekaguman, dan rasa hormat di antara para pengikut, dan di antara para pengikut dan para pemimpin, sehingga mereka bersedia secara sukarela untuk mencapai target, tujuan dan visi organisasi. (Robbins, 2001) mengkonfirmasi bahwa pemimpin transformasional adalah mereka yang mampu menginspirasi pengikut mereka untuk mengubah hidup mereka dan bercita-cita untuk tujuan dan visi yang lebih besar. Penjelasan ini telah divalidasi oleh banyak penelitian berikut (Nugroho et al., 2020; Purwanto, Asbari, et al., 2019; Silitonga et al., 2020; Waruwu et al., 2020). Dalam definisi (Luthans, 2005), pemimpin transformatif mampu mengubah kesadaran pengikut mereka, meningkatkan semangat mereka, dan memotivasi mereka untuk melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi, bukan karena mereka dipaksa untuk, tetapi mereka bersedia. Menurut (Bass & Avolio, 2000), ada tiga karakteristik pemimpin transformatif, yaitu: pertama, untuk meningkatkan kesadaran pengikut tentang pentingnya proses dan upaya. Kedua, untuk memotivasi pengikut untuk memprioritaskan kepentingan kelompok lebih dari kepentingan individu. Ketiga, untuk mengalihkan kebutuhan pengikut di luar hal-hal materi ke tingkat yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi.

Dengan kata lain, (Burn, 1978) menyatakan bahwa pemimpin transformatif adalah orang-orang yang mendorong pengikut untuk bertindak untuk tujuan tertentu yang mewakili nilai-nilai dan motivasi-keinginan dan kebutuhan, aspirasi dan harapan - dari para pemimpin dan pengikut ". Mereka mampu mengubah kesadaran pengikut dan menanamkan nilai-nilai normatif, cita-cita, untuk mencapai moralitas yang lebih tinggi, seperti kesetaraan, kebebasan, keadilan, humanitarisme, dan kedamaian (Al-Husseini et al., 2019; Choi, 2019; Gashema, 2019; Nguyen et al., 2017; Park & Pierce, 2020; Yue et al., 2019).

2. Kesiapan untuk Berubah

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*). Hasil penelitian ini divalidasi oleh penelitian lain yang menguatkan pendapat (Holt et al., 2007), yakni (Astuti & Khoirunnisa, 2018; Banjongprasert, 2017; Gelaidan et al., 2016; Katsaros et al., 2020). 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; 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.

3. Kinerja Karyawan

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 (Alrowwad et al., 2017; Do & Shipton, 2019; Gao et al., 2020; Ng, 2017a, 2017b; Prameswari et al., 2018; Wayan et al., 2018; Zain & Setiawati, 2019). 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.

4. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Studi dari (Asbari, Purwanto, et al., 2019, 2020; Purwanto, Asbari, et al., 2019; Purwanto, Mayesti 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 (Bernardo et al., 2020; Purwanto, Wijayanti, et al., 2019; Purwanto, Asbari, Prameswari, & Ramdan, 2020b; Purwanto, Asbari, Prameswari, Ramdan, et al., 2020c). Berdasarkan hasil dan kesimpulan penelitian-penelitian sebelumnya, maka peneliti membuat hipotesis sebagai berikut:

H¹: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

5. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan Untuk Berubah

Penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah (Susyanto, 2019). Berbeda dengan kesimpulan penelitian (Mahessa & NRH, 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:

H²: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap Mentalitas Siap Berubahkaryawan.

6. Hubungan Mentalitas Siap Berubah dan Kinerja Karyawan

Kesiapan untuk berubah adalah kepercayaan karyawan bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan (*self efficacy* (Holt et al., 2007). 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. Mentalitas Siap 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 Mentalitas Siap Berubah dan sikap negatif ditunjukkan dengan adanya penolakan terhadap perubahan. Menciptakan sikap positif dalam diri karyawan dapat dilakukan dengan menciptakan Mentalitas Siap Berubah pada diri karyawan sehingga perubahan yang dilakukan dapat mencapai kesuksesan yang diharapkan.

H³: Mentalitas Siap Berubah memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

7. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Paruh Waktu melalui Mentalitas Siap Berubah sebagai Mediator

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 variabel kesiapan untuk berubah terhadap hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kinerja karyawan. Oleh karena itu, penulis berupaya untuk menyusun hipotesis keempat ini sebagai berikut:

H⁴: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai Paruh Waktu melalui Mentalitas Siap Berubah sebagai mediator.

METODE PENELITIAN

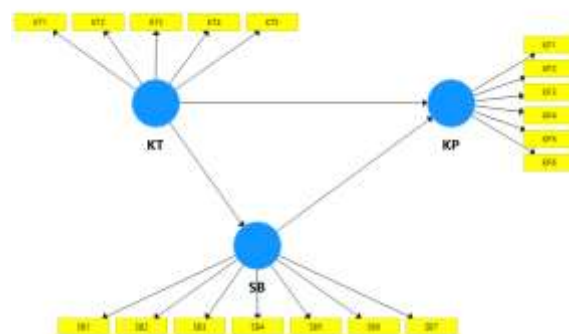
1. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Dilakukan pengumpulan data dengan mengedarkan angket kepada seluruh pegawai paruh waktu pada industri alas kaki di Tangerang. Instrumen yang digunakan untuk mengukur

transformational leadership diadaptasi dari (Bogler, 2001) dengan menggunakan 5 items (KT1-KT5). Mentalitas Siap Berubah diadaptasi dari (Holt et al., 2007) dengan menggunakan 7 items (SB1-SB7). Kinerja Pegawai Paruh Waktu diadaptasi dari (Bernardin & Russel, 1993) dengan menggunakan 6 items (KP1-KP6). 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.

2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai paruh waktu dari salah satu industri alas kaki di Tangerang yang jumlahnya 211 orang. Kuesioner disebar dengan teknik *simple random sampling*. Hasil kuesioner yang kembali sebanyak valid adalah 149 sampel. Jadi jumlah sampel adalah 70.62% dari jumlah populasi.



Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2020)

Gambar 1. Model Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Sampel

Table 1. Sample Descriptive Information

Kriteria		Jumlah	%
Usia	< 30 thn.	35	23.4%
	30 - 40 thn.	72	48.6%
	> 40 thn.	42	28.0%
Masa kerja sebagai karyawan	< 5 thn.	50	33.7%
	5-10 thn.	75	50.5%
	> 10 thn.	24	15.8%
Ijazah tertinggi	SMP	34	22.8%
	SMA	112	75.2%
	≥ S1	3	2.0%

Sumber: Data Diolah (2020)

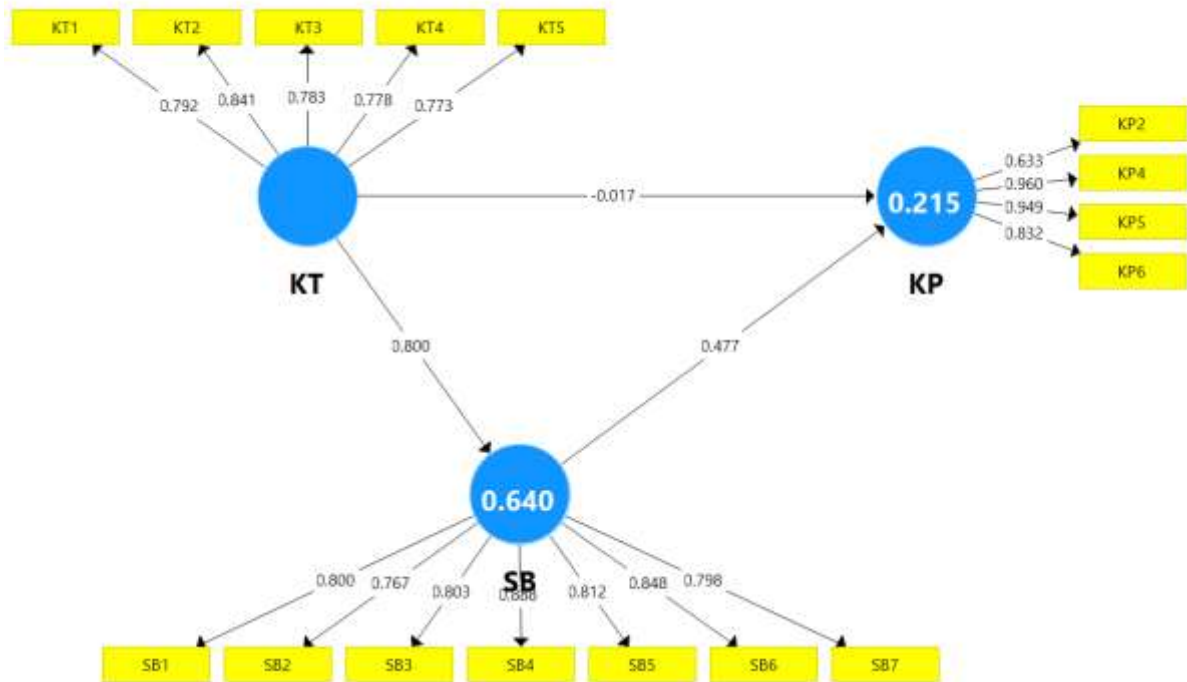
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian

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.

a. Pengujian Validitas Konvergen

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: KP1 dan KP3. 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:



Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2020)

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	0.815	0.853	0.895	0.630
	KT2	0.842			
	KT3	0.809			
	KT4	0.820			
	KT5	0.767			
Mentalitas Siap Berubah (SB)	SB1	0.754	0.917	0.934	0.668
	SB2	0.669			
	SB3	0.854			
	SB4	0.850			

	SB5	0.819			
	SB6	0.862			
	SB7	0.741			
Kinerja Pegawai Paruh Waktu (KP)	KP2	0.968	0.875	0.913	0.729
	KP4	0.966			
	KP5	0.702			
	KP6	0.566			

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2020)

Tabel 3. Discriminant Validity

Variables	KP	KT	SB
Kinerja Pegawai Paruh Waktu W (KP)	0.854		
Kepemimpinan Transformasional (KT)	0.365	0.794	
Mentalitas Siap Berubah (SB)	0.464	0.800	0.817

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2020)

Tabel 4. Collinearity Statistics (VIF)

Variables	Mentalitas Siap Berubah (SB)	Kinerja Pegawai Paruh Waktu (KP)
Mentalitas Siap Berubah (SB)		2.777
Kepemimpinan Transformasional (KT)	1.000	2.777

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2020)

b. Pengujian Validitas Deskriminan

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*.

c. Pengujian Reliabilitas Konstruk

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

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 Pegawai Paruh Waktudengan melalui Mentalitas Siap Berubahsebagai 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.

Tabel 5. Nilai *R Square*

	R Square	R Square Adjusted
Mentalitas Siap Berubah (SB)	0.640	0.637
Kinerja Pegawai Paruh Waktu (KP)	0.215	0.204

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2020)

Tabel 6. Hypotheses Testing

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1	KT -> KP	-0.017	0.118	0.144	0.886	<i>Not Supported</i>
H2	KT -> SB	0.800	0.039	20.459	0.000	<i>Supported</i>
H3	SB -> KP	0.477	0.097	4.928	0.000	<i>Supported</i>
H4	KT -> SB -> KP	0.382	0.086	4.444	0.000	<i>Supported</i>

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2020)

Berdasarkan Tabel 5, nilai *R Square* Mentalitas Siap Berubah (SB) sebesar 0.640 yang berarti bahwa variable Mentalitas Siap Berubah (SB) mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional (KT) sebesar 64.0%, sedangkan sisanya sebesar 36.0% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R Square* Kinerja Pegawai Paruh Waktu (KP) sebesar 0.215 yang berarti bahwa variabel Kinerja Pegawai Paruh Waktu (KP) mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional (KT) dan Mentalitas Siap Berubah (SB) sebesar 21.5%, sedangkan sisanya sebesar 78.5% 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.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Paruh Waktu

Berdasarkan penghitungan statistic yang diringkas pada Tabel 6 di atas, disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai paruh waktu di industry alas kaki. Terbukti dengan nilai *t-statistics* 0.144 lebih kecil dari 1.96 dan nilai *p-values* sebesar 0.886 lebih besar dari 0.05. Artinya, hipotesis pertama (H1) ditolak atau tidak diterima. Temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya dari (Asbari, 2019; Asbari, Purwanto, et al., 2019; Asbari, Santoso, et al., 2019; Asbari, Purwanto, et al., 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, Bernarto, Asbari, Mayesti Wijayanti, et al., 2020d; Purwanto, Asbari, Budi Santoso, Mayesti Wijayanti, et al., 2020a;

Purwanto, Pramono, Asbari, Senjaya, et al., 2020e; Purwanto, Asbari, Prameswari, Ramdan, et al., 2020c; Purwanto, Asbari, & Hadi, 2020b, 2020a; Purwanto, Asbari, Prameswari, & Ramdan, 2020b). 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 Pegawai Paruh Waktu 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, Asbari, Purwanto, Basuki, et al., 2020; Fayzhall, Asbari, Purwanto, Goestjahjanti, et al., 2020; Hutagalung, Asbari, et al., 2020; Purwanto, Mayesti Wijayanti, et al., 2019; Purwanto, Wijayanti, et al., 2019; Purwanto, Asbari, & Hadi, 2020a, 2020b; Purwanto, Asbari, Prameswari, & Ramdan, 2020b) 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.

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 mentalitas siap berubah pada karyawan di industri alas kaki. Terbukti dengan nilai *t-statistics* 20.459 lebih besar dari 1.96 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Artinya, hipotesis kedua (H2) diterima. Temuan ini sesuai dengan kesimpulan temuan empiris dan teoritis dari penelitian sebelumnya yang mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi mentalitas siap berubah pada karyawan (Astuti & Khoirunnisa, 2018; Fitriana & Sugiyono, 2019; Mahessa & NRH, 2016).

Pengaruh Mentalitas Siap Berubah terhadap Kinerja Pegawai Paruh Waktu

Berdasarkan penghitungan statistic yang diringkas pada Tabel 6 di atas, disimpulkan bahwa Mentalitas Siap Berubah secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja Pegawai paruh waktu di industri. Terbukti dengan nilai *t-statistics* 4.928 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 Mentalitas Siap Berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Banjongprasert, 2017; Katsaros et al., 2020).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Paruh Waktu melalui Mentalitas Siap Berubah sebagai Mediator

Berdasarkan penghitungan statistic yang diringkas pada Tabel 6 di atas, disimpulkan bahwa Mentalitas Siap Berubah secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja Pegawai Paruh Waktu melalui Mentalitas Siap Berubah pada karyawan di industri. Terbukti dengan nilai *t-statistics* 4.444 lebih besar dari 1.96 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Artinya, hipotesis ketiga (H4) diterima. Kesimpulan penelitian ini mendukung apa yang telah ditemukan pada penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa Mentalitas Siap Berubah mampu memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Katsaros et al., 2020).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tinggi-rendahnya tingkat Kinerja Pegawai Paruh Waktu di industri alas kaki. Tetapi, ternyata keyakinan dan semangat mentalitas siap 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, praktik kepemimpinan

transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Mengapa demikian? Jawabannya bisa jadi karena masa pandemic covid-19 ini telah menumbuhkan kesadaran kemandirian para pegawai untuk berupaya maksimal bertahan dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, keberadaan praktik kepemimpinan transformasional sudah tidak banyak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, karena mereka sudah relative lebih mandiri. Di sisi lain, kepemimpinan transformasional mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Mentalitas Siap Berubah pada diri karyawan di masa pandemic covid-19 ini, mengapa demikian? Jawabannya, di dalam praktik kepemimpinan, terdapat dimensi keteladanan dan mempengaruhi yang sangat dominan. Briefing dan sesi rapat yang kerap diadakan oleh pemimpin mampu memunculkan kesadaran dan keyakinan kuat kepada karyawan bahwa pandemic covid-19 ini akan bisa berakhir dan normal kembali. Di samping itu, motivasi yang diberikan oleh pemimpin transformasional memberikan keyakinan bahwa pasca pandemic, perusahaan akan memiliki kinerja lebih lagi karena mampu melihat peluang-peluang baru di masa depan. Di samping itu, penelitian ini menemukan bukti bahwa Mentalitas Siap Berubah mampu menjadi mediasi penuh terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian ini, disarankan kepada manajemen industri alas kaki untuk memperhatikan praktik kepemimpinan transformasional yang lebih baik sehingga tetap mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai paruh waktu, atau jika tidak mungkin mempertahankan praktik kepemimpinan transformasional lagi, manajemen perlu mempertimbangkan praktik gaya kepemimpinan baru yang lebih sesuai dengan kondisi karyawan paruh waktu di industri alas kaki saat ini yang mayoritas sudah dewasa (76.59%) dan masa kerja sudah cukup lama, yang sudah di atas 5 tahun sebanyak 66.34%. Berikutnya, manajemen perlu mempertahankan kebiasaan memberikan briefing dan motivasi para pemimpin di perusahaan untuk terus menjaga Mentalitas Siap Berubah pada diri karyawan, lebih-lebih di masa pandemic Covid-19 ini. Karena Mentalitas Siap Berubah adalah modal dasar dari kesiapan karyawan untuk menghadapi kompetisi di era revolusi industri 4.0.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai paruh waktu 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 alas kaki 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 diperbandingkan 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/current-issue.html>
- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2019). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 00(00), 1–24. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>
- Alrowwad, A., Obeidat, B. Y., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance via the Mediating Role of Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Modeling Approach. *International Business Research*, 10(1), 199–221. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n1p199>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- 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., 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., 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., & 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/https://doi.org/10.33884/jimupb.v8i1.1562>
- 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.
- Choi, Y. (2019). The mediating role of the aesthetic experience between transformational leadership and innovation. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1662630>
- 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>
- Do, H., & Shipton, H. (2019). High-performance work systems and innovation in Vietnamese small firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(7), 732–753. <https://doi.org/10.1177/0266242619863572>
- 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.iemeen.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.ejournal.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.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/463>
- 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>
- Gao, R. (Chuang R., Murphy, W. H., & Anderson, R. E. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*, 110(January), 237–245. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.023>
- Gashema, B. (2019). How Transformational Leadership Fuels Employee's Creative Performance Behaviors in the Workplace? *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 8(4), 144–162. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i4.271>
- Gelaidan, H. M., Al-swidi, A., & Mabkhot, H. A. (2016). Employee Readiness for Change in Public Higher Education Institutions: Examining the Joint Effect of Leadership Behavior and Emotional Intelligence Employee Readiness for Change in Public Higher Education Institutions: Examining the Joint Effect of Lead. *International Journal of Public Administration*, 00(00), 1–9. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1255962>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goestjahjanti, S. F., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact of Talent Management, Authentic Leadership and Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence From South East Asian Industries. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 67–88. <http://www.jcreview.com/?mno=101983>
- 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.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/483>
- Hutagalung, D., Sopa, A., Asbari, M., Cahyono, Y., Maesaroh, S., & Chidir, G. (2020). Influence of Soft Skills, Hard Skills and Organization Learning on Teachers' Performance through Innovation Capability as Mediator. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 54–66. <http://www.jcreview.com/?mno=101978>
- 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.ejournal.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* (11th ed.). Penerbit ANDI.
- Maesaroh, S., Asbari, M., Hutagalung, D., Agistiawati, E., Basuki, S., Radita, F. R., Nurasih, 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.ejournal.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 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
- Ng, T. W. H. (2017a). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Ng, T. W. H. (2017b). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018>
- Novitasari, D., Asbari, M., Sutardi, D., Gazali, & Silitonga, N. (2020). Mempertahankan Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19: Analisis Kesiapan untuk Berubah dan Efektivitas Kepemimpinan Transformasional. *Value:*

- Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 22–37.
<https://doi.org/https://doi.org/10.32534/jv.v15i2.1152>
- 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>
- Novitasari, D., Sasono, I., & Asbari, M. (2020). Work-Family Conflict and Worker's Performance during Covid-19 Pandemic: What is the Role of Readiness to Change Mentality? *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(4), 122–134. <http://www.ijmsjournal.org/volume3-issue4.html>
- Novitasari, D., Sasono, I., Santoso, J., Sudiyono, R. N., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Manufaktur: Analisis Praktik Kepemimpinan di Masa Pandemi Covid-19. *JUMBO (Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi)*, 4(1), 175–188.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33772/jumbo.v4i1.13260>
- 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>
- Park, T., & Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 108, 104624. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2019.104624>
- 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.
- Prameswari, K. A. S., Sujana, W., & Sapta, I. K. S. (2018). The Role of Motivation Mediation on Style Leadership and Organization Culture of Teacher Performance in SMP Negeri Kuta Utara Badung. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(03), 20601–20609.
<https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/03/469>
- 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_Terdapat_Kinerja_Sistem_Jaminan_Halal_HAS_23000_Pada_Industri_Makanan_Kemasan
- Purwanto, A., Asbari, M., & Hadi, A. H. (2020a). Gaya Kepemimpinan Perguruan Tinggi Kesehatan: Authentic, Tansformational, 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 Tansformational, 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. (2020b). Gaya Kepemimpinan Di Madrasah Aliyah: Authentic, Tansformational, 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. (2020c). 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., Asbari, M., Santoso, P. B., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., & Pramono, R. (2020). Effect of Application ISO 38200:2018 Chain of Wood Products Custody toward Paper Company Competitiveness in Borneo Island Indonesia. *International Journal of Science and*

- Management Studies (IJSMS)*, April, 28–35.
<http://www.ijmsjournal.org/2020/volume-3-issue-2/ijms-v3i2p104.pdf>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Mayesti Wijayanti, L., & Chi Hyun, C. (2020d). 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., Budi Santoso, P., & Asbari, M. (2020). Effect Of Integrated ManagementaSystem Of ISO 9001:2015 And Iso 22000:2018 Implementation To Packaging Industries Quality Performance In Banten. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 4(1), 17–29.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.vo14.iss1.pp17-31>
- 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., Senjaya, P., Hadi, A. H., & Andriyani, Y. (2020e). 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 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>
- Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Supono, J., & Fauji, A. (2020). The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 89–108.
<http://www.jcreview.com/?mno=101999>
- 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>
- 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://seresc.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>
- Wayan, N., Astiti, P., Wilian, S., & Sridana, N. (2018). *The Impacts Of Professional Allowances And Working Motivation Towards Teachers ' Working Performance At Senior High Schools In Mataram, Indonesia*. 8(3), 69–76.
<https://doi.org/10.9790/7388-0803046976>
- Yanthy, E., Purwanto, A., Pramono, R., Cahyono, Y., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Tranksaksional 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>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>

- 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>
- Zain, A. N. D., & Setiawati, T. (2019). Influence of Work Family Conflict and Job Satisfaction on Medical Employee Performance through Organizational Commitment. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1), 1–19. <https://search.proquest.com/docview/2088048618?accountid=17242>