


Urgensi Kepemimpinan Dan Mentalitas Siap Berubah Terhadap Kinerja Pegawai Di Masa Pandemi Covid-19

Dewiana Novitasari^a, Masduki Asbari^b

^a STIE Insan Pembangunan, ^b STMIK Insan Pembangunan

 kangmasduki.ssi@gmail.com

ABSTRAK. Kajian ini bertujuan guna menguji pengaruh kepemimpinan *transformational* terhadap kinerja pegawai pada pegawai industri *Refrigeration and Air Conditioning* (RAC) di Bekasi dengan mentalitas siap berubah sebagai mediator. Data dikumpulkan melalui teknik *simple random sampling* dan hasil *questionnaire* yang kembali serta valid sebesar 132 sampel. Data diolah dengan metode SEM yang menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Dari hasil riset ini disimpulkan bahwa kepemimpinan *transformational* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun kepemimpinan *transformational* berpengaruh signifikan dan positif terhadap mentalitas siap berubah sebagai mediator. Riset ini juga menyimpulkan bahwa mentalitas siap berubah berpengaruh signifikan dan positif terhadap relasi antara kepemimpinan *transformational* dan kinerja pegawai. Mentalitas siap berubah dalam studi ini berfungsi sebagai mediator penuh. Riset baru ini mengajukan model guna membangun kinerja pegawai di kalangan pegawai industri RAC di Bekasi melalui pengembangan praktik kepemimpinan *transformational* dengan mentalitas siap berubah sebagai variable mediasi. Riset ini dapat membuka jalan guna mengembangkan mentalitas siap berubah dalam diri pegawai dalam menghadapi laju revolusi industri keempat.

Kata kunci: kepemimpinan *transformational*; kinerja; mentalitas siap berubah

ABSTRACT. *This research aims to examine the influence of transformational leadership on employee performance in the Refrigeration and Air Conditioning (RAC) industry employees in Bekasi with a mentality of being ready to change as a mediator. The data were collected through simple random sampling technique and the results of a questionnaire that returned and were valid for 132 samples. The data were processed by the SEM method using SmartPLS 3.0 software. From the results of this research, it is concluded that transformational leadership has no significant effect on employee performance, but transformational leadership has a significant and positive effect on the mentality of being ready to change as a mediator. This research also concludes that a mentality of being ready to change has a significant and positive effect on the relationship between transformational leadership and employee performance. The mentality ready to change in this study serves as a full mediator. This new research proposes a model for building employee performance among RAC industrial employees in Bekasi through the development of transformational leadership practices with a change-ready mentality as a mediating variable. This research can pave the way for developing a ready-to-change mentality in employees in the face of the pace of the fourth industrial revolution.*

Keyword: employee performance; readiness for change; transformational leadership

PENDAHULUAN

Revolusi industri keempat adalah fenomena yang tidak mungkin dihindari lagi. Persahaan perlu memiliki strategi yang mampu melaksanakan transformasi serta inovasi guna menghadapinya. Ini agar persahaan dan organisasi bisnis yang telah dibangun tidak tergilas oleh persaingan global dan terhambat perkembangannya karena terlambat mengantisipasi (Asbari, 2015; Goestjahjanti et al., 2020; Hutagalung, Asbari, et al., 2020; Sudiyono et al., 2020; Yuwono, Novitasari, et al., 2020). Persahaan perlu mempunyai sebuah *road map* yang integral sehingga arah pengembangan bisnis bias terlihat dengan jelas. Di antara strategi yang mendesak guna 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 insan insan industry. Kondisi pandemi Coronavirus Disease (Covid-19) yang sedang mendera dunia, tak terkecuali negara Indonesia, meniscayakan perubahan situasi dan kondisi bisnis mutakhir (Gazali et al., 2020; Novitasari, Sasono, & Asbari, 2020; Novitasari, Sasono, Santoso, et al., 2020; Novitasari & Asbari, 2020; Yuwono, Wiyono, et al., 2020). Oleh karena itu, manajemen wajib melaksanakan langkah-langkah praktis dan strategis guna membawa organisasi keluar dari kubangan krisis yang nyaris menenggelamkan sebagian persahaan yang tidak menyiapkan diri dengan baik.

Tak dapat dipungkiri, bahwa masyarakat Indonesia memiliki semangat patronasi (kepatuhan pada pimpinan/ tokoh) yang kuat. Oleh karena itu, memperhatikan praktik kepemimpinan pada setiap unit sosial masyarakat, apalagi pada organisasi bisnis menjadi penting dan genting (Hutagalung, Sopa, et al., 2020; Novitasari, Asbari, Sutardi, et al., 2020; Novitasari, Asbari, Wijaya, et al., 2020; Novitasari, Hutagalung, Nugroho, et al., 2020; Silitonga et al., 2020). Walaupun demikian, di lapangan riset ditemukan bahwa praktik kepemimpinan *transformational* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagaimana beberapa riset 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 riset mapan lainnya yang menyebutkan bahwa kepemimpinan *transformational* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (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). Serelasi masih ada terjadi *research gap* di dalam relasi antara kepemimpinan *transformational*, mentalitas siap berubah dan kinerja pegawai, maka riset ini dipandang perlu guna dilakukan. Misalnya, riset (Mahessa & NRH, 2016) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan significant terhadap mentalitas siap berubah, sedangkan riset (Susyanto, 2019) secara berbeda menemukan bukti bahwa kepemimpinan *transformational* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap mentalitas siap berubah pada pegawai. Oleh karena itu, *research gap* ini mendorong peneliti guna mengelaborasi lebih dalam dan meluas tentang relasi kedua konstruk tersebut.

Berdasarkan pada teori kepemimpinan *transformational* sebelumnya dari (Burn, 1978), (Bass & Avolio, 2000) menyempurnakan teori kepemimpinan *transformational*. Para pendukung teori kepemimpinan *transformational* yakin bahwa para pemimpin *transformational* menciptakan kepercayaan, loyalitas, kekaguman, dan *respect* para *followers*nya, sehingga mereka bersedia dengan secara sukarela berjuang untuk mencapai target, misi, tujuan dan visi organisasi. Penelitian (Robbins, 2001) mengonfirmasi bahwa pemimpin *transformational* adalah mereka yang berhasil menginspirasi *follower* mereka guna mengubah hidup mereka dan bercita-cita untuk meraih tujuan

dan visi yang lebih besar. Dalam definisi yang diajukan (Luthans, 2005), pemimpin *transformational* dapat mengubah kesadaran *follower* mereka, meningkatkan semangat mereka, dan memotivasi mereka guna melaksanakan yang terbaik guna mencapai tujuan organisasi, bukan karena mereka dipaksa, tetapi mereka bersedia dengan sukarela. Menurut (Bass & Avolio, 2000), ada tiga karakteristik pemimpin *transformational*, yaitu: pertama, mampu meningkatkan kesadaran *follower* tentang pentingnya proses dan upaya kerja keras. Kedua, mampu memotivasi *follower* guna memprioritaskan kepentingan kelompok lebih tinggi dari kepentingan individu semata. Ketiga, mampu mengalihkan kebutuhan *follower* di luar hal-hal material ke tingkat yang lebih mulia seperti harga diri, kehormatan dan aktualisasi diri.

Sedangkan (Burn, 1978) menyimpulkan bahwa pemimpin *transformational* adalah orang-orang yang memotivasi *follower* guna bertindak sesuai tujuan tertentu yang mewakili nilai-nilai dan aspirasi bersama. Mereka dapat membangun kesadaran *follower* dan menanamkan nilai-nilai moral, cita-cita, guna mencapai moralitas yang lebih mulia, seperti kebebasan, kesetaraan, humanitarisme, keadilan, dan kedamaian.

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

Guna mempersiapkan pegawai agar siap berubah, maka diperlukan pemahaman mengenai cara-cara yang dapat digunakan dalam menumbuhkan mentalitas siap berubah. Terdapat dua hal yang dapat dilakukan oleh organisasi yaitu membentuk mentalitas siap berubah dan menyelesaikan masalah akibat penolakan untuk berubah (Banjongprasert, 2017). (Hadiyani, 2014; Pramadani, 2012) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dapat memengaruhi mentalitas siap berubah. Komitmen organisasi adalah keinginan guna tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi serta kesediaan guna 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. Pegawai yang terlibat dalam kegiatan organisasi akan cenderung mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap berubah.

Kinerja adalah perilaku bagaimana target berhasil dicapai (Armstrong & Taylor, 2014). Kinerja adalah proses yang berorientasi tujuan yang diarahkan guna memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya dan dapat memaksimalkan produktivitas para pegawai, tim, dan

akhirnya, organisasi. Pendapat lain, kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai (Luthans, 2005). Guna dapat mengetahui kinerja pegawai 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 relasi antar personal (Bernardin & Russel, 1993). Sedangkan (Mathis & Jackson, 2002) menyebutkan bahwa kinerja pegawai memiliki beberapa elemen, yaitu: kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, kemampuan kerjasama, dan kesetiaan.

Kajian dari (Asbari, Purwanto, et al., 2019; Asbari, Purwanto, & Budi, 2020; Purwanto, Asbari, et al., 2019; Purwanto, Mayesti Wijayanti, et al., 2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan *transformational* berrelasi positif dengan kinerja organisasi. Riset lain juga menyimpulkan temuan serupa, seperti kajian dari (Bernarto et al., 2020; Purwanto, Wijayanti, et al., 2019; Purwanto, Asbari, Prameswari, et al., 2020b, 2020c). Berdasarkan hasil dan kesimpulan riset-riset sebelumnya, maka peneliti membuat hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformational memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai

Riset terdahulu menyimpulkan bahwa kepemimpinan *transformational* tidak berpengaruh signifikan terhadap mentalitas siap berubah (Susyanto, 2019). Berbeda dengan kesimpulan riset (Mahessa & NRH, 2016) yang menemukan bukti bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap mentalitas siap berubah pada pegawai BPJS Ketenagakerjaan. Demikian juga kesimpulan dari riset (Mujiburrahman et al., 2017), (Fitriana & Sugiyono, 2019), dan (Astuti & Khoirunnisa, 2018). Berdasarkan hasil kesimpulan riset terdahulu, maka penulis menyusun hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan transformational memiliki pengaruh terhadap mentalitas siap berubah pegawai

Holt, *et al* (2007) mendefinisikan mentalitas siap berubah sebagai kepercayaan pegawai bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan (*self efficacy*), perubahan yang diusulkan tepat guna dilakukan organisasi (*appropriateness*), pemimpin mampu berkomitmen dalam perubahan yang diusulkan (*management support*), dan perubahan yang diusulkan akan mampu memberikan keuntungan bagi anggota organisasi (*personal benefit*). Dari penjelasan Holt, *et al* (2007) seorang pegawai yang dinyatakan siap berubah akan menunjukkan perilaku menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan. Sebelum pegawai berada pada posisi siap, pegawai merefleksikan content, context, process, dan atribut individu guna 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 oleh adanya mentalitas siap berubah dan sikap negatif ditunjukkan dengan adanya penolakan terhadap perubahan. Menciptakan sikap positif dalam diri pegawai dapat dilakukan dengan menciptakan mentalitas siap berubah pada diri pegawai sehingga perubahan yang dilakukan dapat mencapai kesuksesan yang diharapkan.

H3: Mentalitas siap berubah memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai

Beberapa riset menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan *transformational* memiliki relasi yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai melalui mentalitas siap berubah (Katsaros et al., 2020). Secara parsial, beberapa riset lainnya menyebutkan terhadap pengaruh signifikan kepemimpinan

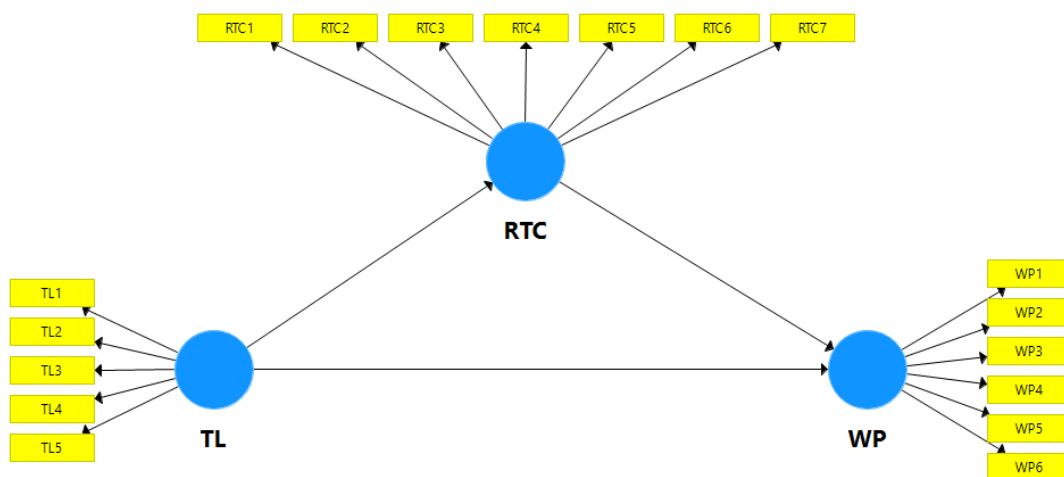
transformational terhadap mentalitas siap berubah (Astuti & Khoirunnisa, 2018; Sari, 2018), dan terdapat pengaruh signifikan mentalitas siap berubah terhadap kinerja pegawai (Fitriana & Sugiyono, 2019). Belum banyak riset yang memberikan model relasi mediasi variable mentalitas siap berubah terhadap relasi antara variable kepemimpinan *transformational* dan variable kinerja pegawai. Oleh karena itu, penulis berupaya guna menyusun hipotesisi keempat ini sebagai berikut:

H4: Kepemimpinan transformational memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui mentalitas siap berubah sebagai mediator

METODE

Metode yang digunakan dalam riset ini adalah metode kuantitatif. Dilakukan pengumpulan data dengan mengedarkan angket kepada seluruh pegawai industry RAC di Bekasi. Instrumen yang digunakan guna mengukur *transformational leadership* diadaptasi dari (Bogler, 2001) dengan menggunakan 5 items (TL1-TL5). Mentalitas siap berubah diadaptasi dari (Holt et al., 2007) dengan menggunakan 7 items (RTC1-RTC7). Kinerja pegawai diadaptasi dari (Bernardin & Russel, 1993) dengan menggunakan 6 items (WP1-WP6). Model riset bias dilihat sebagaimana pada Gambar 1. Angket didesain tertutup kecuali guna 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 guna mengolah data adalah dengan PLS dan menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0 sebagai *tool*nya.

Populasi dalam riset ini adalah pegawai dari salah satu industri RAC di Bekasi yang jumlahnya 178 orang. Kuesioner disebarkan dengan teknik sampel acak sederhana (*simple random sampling*). Hasil kuesioner yang kembali dan valid sebanyak 132 sampel. Jadi jumlah sampel adalah 74.16% dari jumlah populasi.



Gambar 1. Model Riset

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Sampel

Tabel 1. Deskripsi Sampel

Kriteria		Jumlah	%
Usia	< 30 tahun	34	25%
	30 - 40 tahun	62	47%
	> 40 tahun	37	28%
Masa kerja sebagai pegawai	< 5 tahun	47	36%
	5-10 tahun	64	49%
	> 10 tahun	21	16%
Ijazah tertinggi	≥ S1	8	6%
	SLTA	124	94%

Sumber: data diolah penulis (2020)

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Riset

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

Pengujian Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dalam studi ini dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor sebesar 0.5 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat guna menjelaskan konstruk laten (Chin, 1998; Ghazali, 2014; Hair et al., 2010). Pada riset 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 riset ini bias dilihat pada Gambar 2. Jadi dengan demikian, validitas konvergen dari model riset ini sudah memenuhi syarat. Nilai loadings, cronbach's alpha, composite reliability dan AVE setiap konstruk selengkapannya dapat dilihat pada Tabel 2.

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

Variables	Items	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Kepemimpinan <i>Transformational</i> (TL)	TL1	0.716	0.867	0.904	0.653
	TL2	0.680			
	TL3	0.733			
	TL4	0.806			
	TL5	0.813			
Mentalitas siap 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 Pegawai (WP)	WP1	0.785	0.846	0.891	0.680
	WP2	0.688			
	WP3	0.703			
	WP5	0.623			

Sumber: Data diolah penulis (2020)

Tabel 3. Discriminant Validity

Variables	RTC	TL	WP
Mentalitas siap berubah (RTC)	0.821		
Kepemimpinan <i>Transformational</i> (TL)	0.790	0.808	
Kinerja Pegawai (WP)	0.506	0.365	0.824

Sumber: Data diolah penulis (2020)

Tabel 4. Collinearity Statistics (VIF)

Variables	Mentalitas siap berubah (RTC)	Kinerja Pegawai (WP)
Mentalitas siap berubah (RTC)		2.663
Kepemimpinan <i>Transformational</i> (TL)	1.000	2.663

Sumber: Data diolah penulis (2020)

Pengujian Validitas Deskriminan

Discriminant validity dilakukan guna memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model memiliki *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 guna mengetahui apakah ada kolinearitas dalam model. Guna 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

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. Guna mengetahui pengaruh kepemimpinan *transformational* terhadap kinerja pegawai dengan melalui mentalitas siap berubah sebagai variable mediasi dibutuhkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *partial least squared* (PLS) dengan menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh nilai *R Square* dan nilai uji signifikansi sebagaimana Tabel 5 dan Tabel 6.

Tabel 5. Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
Mentalitas siap berubah (RTC)	0.624	0.623
Kinerja Pegawai (WP)	0.259	0.253

Sumber: Data diolah penulis (2020)

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>

Sumber: Data diolah penulis (2020)

Berdasarkan Tabel 5 di atas, nilai *R Square* mentalitas siap berubah (RTC) sebesar 0.624 yang berarti bahwa variable mentalitas siap berubah (RTC) mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan *transformational* (TL) sebesar 62.4%, sedangkan sisanya sebesar 37.6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam riset ini. Nilai *R Square* kinerja pegawai (WP) sebesar 0.259 yang berarti bahwa variabel kinerja pegawai (WP) mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan *transformational* (TL) dan mentalitas siap berubah (RTC) sebesar 25.9%, sedangkan sisanya sebesar

74.1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam riset ini. Sedangkan Tabel 6 menampilkan *t-statistics* dan *p-values* yang menunjukkan pengaruh antar variable riset yang telah disebutkan.

Berdasarkan penghitungan statistic yang diringkas pada Tabel 6 di atas, disimpulkan bahwa kepemimpinan *transformational* tidak secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai 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 riset sebelumnya dari (Asbari, 2019; Asbari, Santoso, et al., 2019; Asbari, Purwanto, et al., 2019; Asbari, Purwanto, & Budi, 2020; Asbari, Fayzhall, Goestjahjanti, 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, 2020b; Purwanto, Asbari, & Hadi, 2020a, 2020b; Purwanto, Bernarto, Asbari, et al., 2020d; Purwanto, Pramono, Asbari, et al., 2020e; Purwanto, Asbari, Budi Santoso, et al., 2020a). Seperti disebutkan sebelumnya, proses transformasi di industri sebagai indikator utama guna variabel kepemimpinan *transformational* hanya berlangsung untuk waktu yang cukup singkat. Transformasi dimulai dengan perubahan struktur organisasi, pengangkatan pemimpin baru, dan kemudian perubahan sistem kerja dan budaya. Responden riset ini merasa bahwa kinerja pegawai di industri tidak dipengaruhi oleh perubahan di atas, karena prosesnya berlangsung guna waktu yang cukup singkat. Walaupun demikian, riset ini sejalan dengan kesimpulan dari riset (Fayzhall, Asbari, Purwanto, Basuki, 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, et al., 2020b) yang menemukan bukti bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan ini telah memberikan umpan balik yang bermanfaat bagi menejemen industri yang mencoba guna memulai perubahan, di mana proses tersebut membutuhkan upaya sosialisasi dan diseminasi yang konstan, sehingga setiap anggota organisasi memahami sepenuhnya kebutuhan akan perubahan tersebut, dan pada gilirannya akan mendukung proses. Temuan yang berbeda juga disebabkan oleh konteks yang berbeda antara organisasi publik dan swasta, juga berbeda antara organisasi jasa dan industri

Berdasarkan penghitungan statistic yang diringkas pada Tabel 6 di atas, ditemukan bahwa kepemimpinan *transformational* secara signifikan dan positif memengaruhi mentalitas siap berubah pada pegawai 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. Temuan ini sesuai dengan kesimpulan temuan empiris dan teoritis dari riset sebelumnya dari (Astuti & Khoirunnisa, 2018; Fitriana & Sugiyono, 2019; Mahessa & NRH, 2016) yang mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan *transformational* secara signifikan memengaruhi mentalitas siap berubah pada pegawai. Berdasarkan penghitungan statistik yang diringkas pada Tabel 6 di atas, disimpulkan bahwa mentalitas siap berubah secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja pegawai 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 riset ini mendukung apa yang telah ditemukan pada riset sebelumnya, bahwa mentalitas siap berubah berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja (Banjongprasert, 2017; Katsaros et al., 2020)

Berdasarkan penghitungan statistic yang diringkas pada Tabel 6 di atas, disimpulkan bahwa mentalitas siap berubah secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja pegawai melalui mentalitas siap berubah pada pegawai 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 riset ini mendukung apa yang telah ditemukan pada riset sebelumnya oleh (Katsaros et al., 2020) yang menyimpulkan bahwa mentalitas siap berubah mampu memediasi relasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

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

Di sisi lain, kepemimpinan *transformational* mampu memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap mentalitas siap berubah pada diri pegawai di masa pandemic covid-19 ini, mengapa demikian? Jawabannya, di dalam praktik kepemimpinan, terdapat dimensi keteladanan dan memengaruhi yang sangat dominan. Briefing dan sesi rapat yang kerap diadakan oleh pemimpin mampu memunculkan kesadaran dan keyakinan kuat kepada pegawai bahwa pandemic covid-19 ini akan bisa berakhir dan normal kembali. Di samping itu, motivasi yang diberikan oleh pemimpin *transformational* memberikan keyakinan bahwa pasca pandemic, perusahaan akan memiliki kinerja lebih lagi karena mampu melihat peluang-peluang baru di masa depan. Di samping itu, riset ini menemukan bukti bahwa mentalitas siap berubah mampu menjadi mediasi penuh terhadap relasi antara kepemimpinan *transformational* dan kinerja pegawai

Berdasarkan hasil temuan riset ini, disarankan kepada manajemen industry RAC guna memperhatikan praktik kepemimpinan *transformational* yang lebih baik sehingga tetap mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai, atau jika tidak mungkin mempertahankan praktik kepemimpinan *transformational* lagi, manajemen perlu mempertimbangkan praktik gaya kepemimpinan baru yang lebih sesuai dengan kondisi pegawai industry RAC saat ini yang mayoritas sudah dewasa (74.59%) dan masa kerja sudah cukup lama, yang sudah di atas 5 tahun sebanyak 64.34%. Berikutnya, manajemen perlu mempertahankan kebiasaan memberikan briefing dan motivasi para pemimpin di perusahaan guna terus menjaga mentalitas siap berubah pada diri pegawai, lebih-lebih di masa pandemic Covid-19 ini. Karena mentalitas siap berubah adalah modal dasar dari mentalitas siap pegawai guna menghadapi kompetisi di era revolusi industry 4.0.

DAFTAR PUSTAKA

- 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 *transformational* 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 *Transformational* 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., Purwanto, A., & Budi, P. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan *Transformational* 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/ttps://doi.org/10.33884/jimupb.v8i1.1562>
- Astuti, E., & Khoirunnisa, R. M. (2018). Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, Dan Kepemimpinan *Transformational* 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.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.e-journal.id/Edupscouns/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 Memengaruhi Kepuasan Kerja Guru? *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 256–275. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupscouns/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>
- Gazali, Asbari, M., & Novitasari, D. (2020). Peran Readiness for Change Mentality terhadap Kinerja Pegawai Kontrak Industri Alas Kaki. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(2), 169–182.
- 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 *Transformational*, 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/Edupscouns/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 *Transformational* 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/Edupscouns/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., Nurashiah, Yulia, Y., Singgih, E., & Chidir, G. (2020). Pengaruh Religiusitas dan Kepemimpinan *Transformational* terhadap Kinerja Guru melalui Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 276–290. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/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 *Transformational* 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 *Transformational* 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 *Transformational* 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. (2020). Peran Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Guru di Masa Pandemi Covid-19. *Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)*, 1(2), 219–237. <https://jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/63>
- 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 *Transformational*. *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/volume3-issue3.html>
- Novitasari, D., Hutagalung, D., Nugroho, Y. A., Pramono, T., Asbari, M., Nuryanti, Y., & Yuwono, T. (2020). Does Genetic Personality and Parenting Style Influence Students' Character Building? *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 119–129. <http://www.jcreview.com/?mno=102003>
- 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/Edupsycouns/article/view/507>
- 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_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, 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. (2020b). 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. (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., 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 Researcb 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., 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/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 Transformational 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 Transformational, 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 *Transformational* 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., Goestjahjanti, F. S., Asbari, M., Fayzhall, M., Yani, A., Winanti, Yuwono, T., Nurasiah, Yulia, Y., Singgih, E., & Chidir, G. (2020). Meningkatkan Komitmen dan Kinerja Dosen : Apa Peran Manajemen Perguruan Tinggi ? *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 337–352. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/489/283>
- Susyanto, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Kesiapan untuk Berubah dalam Menghadapi Perubahan Organisasi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi (JEBA)*, 21(1), 1–20.
- Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Fikri, M. A. A., Fauji, A., Shobihi, A. W. I., Hulu, P., Sudiyono, R. N., Agistiawati, E., & Dewi, W. R. (2020). The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence from Indonesian Private Schools. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 378–397. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/499>
- Yanthy, E., Purwanto, A., Pramono, R., Cahyono, Y., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transformational* 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>
- Yuwono, T., Novitasari, D., Asbari, M., Sutardi, D., Mustofa, & Asbari, M. (2020). Peran Organizational Commitment terhadap Hubungan Work- Family Conflict dan Kepuasan Kerja Karyawan Wanita di Kota Seribu Industri Tangerang. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 524–540. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/526/303>
- Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. (2020). Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan *Transformational* dan Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(3), 615–632. <http://www.jim.unsyiah.ac.id/EKM/article/view/15502>