



# Peran Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Kesiapan Berubah dalam Mencapai Kinerja pada masa Pandemi

*(The Role of Transformational Leadership, Competence, Readiness to Change in Achieving Performance during a Pandemic)*

Siti Nur Khotijah, Sigit Wibowo Dwi Nugroho, Dwita Darmawati\*  
 Universitas Jendral Soedirman  
 Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia  
*Email: dwita.darmawati@unsoed.ac.id*

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada masa pandemi Covid-19 baik secara langsung maupun melalui mediasi kesiapan untuk berubah. Dengan menggunakan metode purposive sampling, 76 responden dipilih dari 93 karyawan CV Anggraini Sejati Cemerlang. Hasil analisis dengan menggunakan SEM PLS menunjukkan bahwa (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (3) Kesiapan untuk berubah memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, namun tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil riset ini diharapkan pimpinan tetap mengadopsi dan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional dan terus memberikan dorongan agar karyawan dapat berprestasi, memberikan pelatihan, memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyelesaikan permasalahan dengan cara mereka sendiri dan mengapresiasi kontribusi karyawan. manajemen perlu meningkatkan kompetensi karyawan mereka dengan tetap memberikan pelatihan-pelatihan kerja, agar lebih paham dengan pekerjaan mereka dan karyawan dapat memiliki ide-ide cemerlang untuk memajukan perusahaan..

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Kesiapan untuk Berubah, Kompetensi

## Abstract

*This study aims to analyze the effect of transformational leadership and competence on employee performance during the Covid-19 pandemic, either directly or through mediation of readiness to change. By using purposive sampling method, 76 respondents were selected from 93 employees of CV Anggraini Sejati Cemerlang. The results of the analysis using SEM PLS show that (1) Transformational leadership has a positive effect on employee performance, (2) Competence has a positive effect on employee performance, (3) Readiness to change mediates the effect of transformational leadership on employee performance, but does not mediate the effect of competence on employee performance.. Based on the results of this research, it is expected that leaders will continue to adopt and improve the transformational leadership style and continue to provide encouragement so that employees can excel, provide training, provide opportunities for employees to solve problems in their own way and appreciate employee contributions. management needs to improve the competence of their employees by continuing to provide job training, so that they understand more about their work and employees can have bright ideas to advance the company.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Competence, Employee Performance, Readiness for change

## Pendahuluan

Fenomena wabah Covid-19 atau *Coronavirus Disease-2019* berdampak besar pada segala bidang. Kebijakan pemerintah Indonesia dalam menekan kenaikan kasus positif Covid-19, seperti PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar), PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat), belajar di rumah, *Work From Home*, dan seluruh kegiatan beralih menjadi daring berdampak pada banyak segi kehidupan masyarakat termasuk dunia industri. Industri atau perusahaan harus mematuhi aturan dan kebijakan yang dibuat dengan melakukan banyak upaya diantaranya membatasi waktu jam belanja, mengurangi hari kerja bagi beberapa karyawan, memotong gaji tanpa memberhentikan karyawan (PHK), membuka *online shop*, dan

menerapkan protokol kesehatan yang ketat. Hal ini bisa berdampak pada kinerja karyawan.

Kinerja berkaitan dengan seberapa baik sesuatu dilakukan dan penghargaan dengan bagaimana orang harus dikenali karena melakukannya (Armstrong & Taylor, 2014). Menurut Campbell *et al.*, (1990), kinerja merupakan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Perilaku yang mencerminkan kinerja yaitu perilaku yang dapat diskalakan dalam hal tingkat kinerja yang mereka miliki.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja adalah pemimpin, yang merupakan unsur penting dalam sebuah organisasi. Pemimpin dengan tipe transformasional dinilai cocok dengan keadaan yang serba berubah seperti saat pandemi. Menurut Victoria & Rahardja (2018), perubahan lingkungan yang semakin kompetitif menuntut pemimpin untuk bersiap mempertahankan perusahaan dengan gaya

---

\* Corresponding Author

kepemimpinan yang cocok dan mutakhir. Kepemimpinan Transformasional terjadi ketika pemimpin membuat visi dan lingkungan kerja yang dapat memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang bagus (Lutfi & Siswanto, 2018).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan adalah Hee *et al.*, (2018), Mangkunegara dan Miftahudin (2016), Tucunan, Supartha dan Riana (2014), Elgelal dan Noermijati (2014), dan Eliyana *et al.*, (2019). Namun demikian, hasil riset lain menunjukkan hal berbeda, bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja. Seperti yang disebutkan oleh Sudiantha *et al.*, (2017) dan Lutfi & Siswanto (2018).

Selain dari pengaruh pemimpin, faktor individu dari karyawan juga dapat memengaruhi kinerja yakni kompetensi. Melalui kompetensi, karyawan ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan tujuan dan kebutuhan perusahaan. Romberg 2007 dalam Sutrisno (2009), mengatakan bahwa seorang pegawai dikatakan memiliki kompetensi yang tinggi apabila pegawai tersebut memiliki pengalaman kerja, latar belakang pendidikan yang mendukung profesi, memiliki keahlian atau pengetahuan dan memiliki keterampilan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompetensi memengaruhi kinerja karyawan (Soestrisno & Gilan, (2018) dan Trisnawan & Elmi (2021). Namun, beberapa hasil riset tidak menunjukkan hal sama (Basori *et al.*, 2017); dan Supiyanto, 2015). Asbari *et al.*, (2020), menyarankan bahwa mungkin masih ada beberapa variabel lain, seperti motivasi, kompetensi, manajemen pengetahuan dan/atau budaya organisasi yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Pandemi Covid-19 memicu banyak perubahan, seperti jaga jarak antar individu, perjalanan yang terbatas, penerapan protokol kesehatan, pekerjaan dilakukan secara virtual atau *work from home*, sehingga merubah cara bekerja karyawan. Intervensi yang dipicu oleh wabah ini memperkenalkan perubahan perilaku karyawan, yang dapat bertransisi dengan beberapa *lockdown* dari sementara menjadi jangka waktu yang lama (Narayanamurthy & Tortorella, 2021). Mereka juga mengatakan, bahwa penyerapan Covid-19 memicu intervensi organisasi untuk menahan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, kesiapan untuk berubah atau *readiness for change* harus dimiliki oleh setiap karyawan.

Kesiapan untuk perubahan terdiri dari faktor psikologis dan struktural, yang mencerminkan sejauh mana organisasi dan anggotanya cenderung menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana tertentu dengan sengaja mengubah status quo (Holt *et al.*, 2010). Menurut Muafi *et al.*, (2019), Kesiapan untuk berubah adalah kesiediaan individu untuk melaksanakan kegiatan yang disiapkan organisasi setelah mengalami perubahan dalam organisasi, perubahan ini harus diawali dengan mempersiapkan karyawan untuk menerima perubahan yang ada karena pada dasarnya manusia adalah objek, subjek perubahan dan memiliki resistensi terhadap

perubahan. Hal ini dikarenakan individu merupakan pihak yang terkena dampak langsung dari perubahan organisasi (Mangundjaya, 2016). Peran kesiapan untuk berubah diperkirakan dapat memengaruhi kinerja karyawan (Asbari *et al.*, 2020); Novitasari *et al.*, (2020); Katsaros *et al.*, (2020); dan Siswanto & Haryati (2020), kesiapan untuk berubah secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan di industri.

Weiner (2009), saat kesiapan individu untuk berubah tinggi maka anggota organisasi akan lebih mungkin untuk memulai perubahan dan akan berusaha untuk menunjukkan perilaku yang lebih kooperatif sehingga implementasi perubahan menjadi efektif. Ketika organisasi berada dalam proses transformasi maka kepemimpinan transformasional adalah jenis gaya kepemimpinan yang paling cocok (Bass & Riggio, 2006). Adanya peran kesiapan untuk berubah, penting sekali untuk memahami apakah variabel ini dapat menjadi mediator antara kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Oreg & Berson (2011), Allen, Smith dan Da Silva (2013) mengatakan bahwa ada pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah. Pemimpin dengan tipe ini memfasilitasi pengikut untuk mengatasi perubahan dan mendukung efikasi diri dan pemberdayaan pengikut selama perubahan (Holten & Brenner, 2015). Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahessa & NRH (2017) dan Katsaros *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah secara positif berpengaruh dengan kinerja dan kesiapan karyawan untuk berubah dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja perusahaan.

Penelitian dilaksanakan pada CV Angraini Sejati Cemerlang, perusahaan ritel di wilayah Cilacap. Adapun pemilihan ini didasari pada data bahwa kinerja karyawan selama masa pandemi, tahun 2020 mengalami penurunan dibandingkan dengan kinerja kerja tahun 2019, saat belum ada pandemi Covid-19. Penurunan ini ditunjukkan pada pengurangan jam kerja, penjualan yang menurun, aktivitas bekerja dan komunikasi yang terbatas, pengurangan gaji karyawan, serta ada beberapa karyawan yang terjangkit virus Covid-19.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada masa pandemi Covid-19 baik secara langsung maupun dengan melalui variabel mediasi kesiapan untuk berubah.

## Kajian Teori

### Kinerja Karyawan

Teori *Individual Work Performance* (IWP) Campbell (1990), menjelaskan “perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi”. Perilaku yang mencerminkan kinerja adalah perilaku yang dapat diskalakan dalam hal tingkat kinerja yang mereka miliki. Secara tradisional, fokus utama dari konstruksi IWP adalah *task performance*, *contextual performance* dan *counterproductive work behavior*. Koopmans *et al.*, (2014), mengatakan bahwa kinerja kerja individu adalah ukuran hasil yang relevan dan sering digunakan studi dalam pengaturan pekerjaan.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Teori kepemimpinan transformasional ditemukan oleh James McGregor Burn pada tahun 1978. Kemudian Bernard M. Bass pada tahun 1985 mulai menerapkan “*Teori Kepemimpinan Full-range*” dan dikembangkan oleh Avolio dan Bass pada tahun 1991. Jenis perilaku kepemimpinan yang mereka gagaskan adalah kepemimpinan *laissez-faire*, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional melibatkan pengikut yang menginspirasi untuk berkomitmen pada visi dan tujuan bersama untuk organisasi atau unit, menantang mereka untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan pengikut melalui pembinaan, pendampingan, memberi tantangan dan dukungan (Bass & Riggio, 2006). Salah satu teori yang menekankan pada suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass, 1990).

### **Kompetensi**

Teori Kompetensi diinisiasi oleh David McClelland (1973), “Kompetensi adalah dasar dari karakteristik pribadi individu yang menjadi faktor penentu keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam situasi tertentu”. Kemudian ia menjelaskan bahwa tes-tes tradisional seperti tes akademik dan tes pengetahuan tidak menjamin sebuah kesuksesan pada pekerjaan. Individu yang memiliki kompetensi akan mampu menghasilkan ide-ide inovatif, ketrampilan manajemen, dan kecepatan jaringan belajar, sehingga mereka akan berhasil dalam memprediksi pencapaian individu dalam pekerjaannya.

### **Kesiapan untuk Berubah**

Teori *Readiness for Change* (Lewis, 1947), bahwa selama perkembangan individu melalui perubahan ada tiga tahap pengalaman yang terjadi, yaitu tahap *unfreezing*, *moving* dan *refreezing*. Kesiapan yang dimaksud oleh Lewis adalah pada tahap *unfreezing*, hal ini tercermin dalam keyakinan, sikap dan niat anggota organisasi tentang sejauh mana perubahan diperlukan dan bagaimana kemungkinan organisasi akan berhasil jika melaksanakan perubahan tersebut. Kemudian teori ini dikembangkan oleh Argyris, Harris dan Mossholder (1993), mereka mengusulkan model untuk menciptakan kesiapan dan mengatakan bahwa kesiapan adalah prekursor kognitif untuk perilaku baik penolakan atau dukungan terhadap upaya perubahan. Holt *et al.*, (2010), mengatakan bahwa kesiapan untuk perubahan terdiri dari faktor psikologis dan struktural, yang mencerminkan sejauh mana organisasi dan anggotanya dapat menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan tertentu dengan sengaja mengubah *status quo*. Lebih lanjut, faktor psikologis melibatkan sikap, keyakinan, dan niat individu dan kolektif. Faktor struktural mewakili keadaan di mana perubahan terjadi dan sejauh mana keadaan ini meningkatkan atau menghambat implementasi perubahan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di masa pandemi Covid-19.**

Pandemi Covid-19 memungkinkan kinerja kerja karyawan mengalami penurunan atau peningkatan. Kinerja

karyawan yang bagus sangatlah dibutuhkan oleh perusahaan agar produktivitas dan tujuan perusahaan dapat diraih secara maksimal, apalagi perusahaan harus beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi. Oleh karena itu peran pemimpin dengan tipe transformasional dinilai dapat memengaruhi kinerja kerja karyawan. Penelitian Mangkunegara dan Miftahudin (2016), Tucunan *et al.*, (2014); Elgelal dan Noermijati (2014); Eliyana *et al.*, (2019), mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional hasilnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Serta berdasarkan data CV Anggraini Sejati Cemerlang yang diperoleh dapat dikatakan bahwa pimpinan perusahaan menunjukkan ciri-ciri pemimpin transformasional dengan melakukan *briefing*, memberikan motivasi dan membimbing karyawan, namun kinerja kerja karyawan masih mengalami penurunan. Maka dari itu, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>1</sub>: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan.*

### **Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di masa pandemi Covid-19.**

Faktor individu dari karyawan juga dapat memengaruhi kinerja, salah satunya adalah kompetensi. Melalui kompetensi, karyawan akan ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan perusahaan. Spencer & Spencer (1993), mengatakan bahwa hubungan antara kompetensi kinerja pegawai sangat erat dan penting, terdapat relevansi yang kuat, akurat, bahkan jika karyawan ingin meningkatkan kinerjanya harus memiliki kompetensi sesuai dengan tugas pekerjaannya. Temuan penelitian Lucky dan Yusoff (2015), Hakim (2015) dan Lilawati & Mashari (2017), memberikan bukti empiris bahwa kompetensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian Novitasari & Asbari (2020), menyarankan untuk menambahkan beberapa variabel lain, seperti motivasi, kompetensi, manajemen pengetahuan, atau budaya organisasi yang dapat memengaruhi kinerja. Serta berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan CV Anggraini Sejati Cemerlang, menyatakan bahwa kondisi kompetensi karyawan sudah sesuai dengan keinginan perusahaan dan perusahaan juga sudah memberikan pelatihan-pelatihan pada karyawan. Oleh karena itu, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>2</sub>: Kompetensi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan.*

### **Pengaruh Kesiapan untuk Berubah sebagai variabel mediasi antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di masa pandemi Covid-19.**

Kesiapan untuk berubah merupakan kesediaan individu untuk menerima dan berpartisipasi dalam kegiatan yang telah disiapkan oleh perusahaan setelah mengalami perubahan. Pandemi Covid-19 menyebabkan banyak perubahan dan memberikan dampak yang besar, terutama pada karyawan. Kebijakan baru selama pandemi Covid-19 membuat kegiatan karyawan menjadi terbatas dan hal ini

memberikan dampak yang tidak bagus bagi karyawan. Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di beberapa daerah, PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat), Work from Home, dan pengurangan jam kerja, berkemungkinan memengaruhi tingkat kinerja kerja karyawan. Melihat keadaan yang terjadi, agar kinerja karyawan tidak menurun secara signifikan, peran pemimpin transformasional sangatlah dibutuhkan. Bass dan Riggio (2006, p. 255), mengatakan ketika organisasi berada dalam proses transformasi dan perubahan, kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang paling cocok.

Penelitian yang dilakukan oleh Mangkunegara dan Miftahudin (2016), Tucunan et al., (2014); Elgelal dan Noermijati (2014); dan Eliyana et al., (2019), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Asbari et al., (2020), Novitasari et al., (2020) dan Katsaros et al., (2020), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi kinerja karyawan dan menyatakan bahwa peran kesiapan untuk berubah dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Adanya pandemi Covid-19 yang menyebabkan perubahan, penting sekali untuk memahami apakah peran kesiapan untuk berubah dapat menjadi media antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kerja karyawan. Serta, karena terdapat research gap dari hasil riset yang telah dilaksanakan sebelumnya dan hal ini juga menunjukkan bahwa dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional belum tentu hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Maka peneliti memutuskan untuk menambahkan variabel mediasi dengan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>3</sub>: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kesiapan untuk Berubah sebagai Mediator.*

### **Pengaruh Kesiapan untuk Berubah sebagai variabel mediasi antara Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di masa pandemi Covid-19**

Perubahan karena pandemi Covid-19 seperti perjalanan yang terbatas, penerapan protokol kesehatan yang ketat, *work from home*, dan perubahan peraturan pemerintah, memungkinkan terjadinya perubahan pada cara bekerja karyawan, sehingga dapat berdampak kinerja karyawan. Agar dapat beradaptasi dengan perubahan dan agar kinerja kerja tidak menurun secara drastis selama pandemi Covid-19, maka karyawan harus memiliki kompetensi yang memadai dan kesiapan untuk berubah yang bagus.

Studi yang dilakukan oleh Lucky dan Yusoff (2015), Hakim (2015) dan Lilawati & Mashari (2017), mengatakan bahwa kompetensi karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan Basori et al., (2017) dan Supiyanto (2015), mereka menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan. Adanya research gap yang terjadi dan melihat penelitian Novitasari dan Asbari (2020), yang menyarankan untuk

menambahkan variabel kompetensi untuk melihat pengaruhnya terhadap kinerja. Serta adanya pandemi Covid-19 yang menyebabkan perubahan, penting sekali untuk memahami apakah peran kesiapan untuk berubah dapat menjadi media antara variabel kompetensi terhadap kinerja kerja karyawan. Maka dari itu, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>4</sub>: Kompetensi Karyawan Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan melalui kesiapan untuk berubah sebagai mediator*

## **Metode**

### **Rancangan dan Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Adapun objek penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, kompetensi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di masa pandemi Covid-19, baik secara langsung ataupun melalui mediasi kesiapan untuk berubah.

### **Populasi dan Sampel**

Penelitian ini melibatkan karyawan CV Angraini Sejati Cemerlang Cilacap. Dengan menggunakan metode purposive sampling dan perhitungan menggunakan rumus Slovin diperoleh 76 karyawan sebagai sampel dari total populasi berjumlah 93. Sampel yang diambil adalah yang telah bekerja pada tahun 2019 dan masih bekerja pada saat pandemi tahun 2020. Adapun indikator variabel yang digunakan dalam riset ini adalah sebagai berikut: kinerja bersumber dari Koopmans *et al.*, (2014), kepemimpinan transformasional dari Bass dan Riggio (2006), kompetensi dari Gordon dalam Handoko (2019) dan kesiapan untuk berubah diukur dengan menggunakan 25 pernyataan dari Holt *et al.* (2007).

### **Metode Analisis Data**

Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan *SmartPLS (Partial Least Square)*.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Hasil**

Responden 76 karyawan, didominasi oleh karyawan laki-laki (63,16%) yang memiliki usia 21-30 tahun (85,53%). Hampir seluruh karyawan berasal dari SMA/SMK (98,68%), serta sebagian karyawan ditempatkan di divisi operasional (56,58%).

### **Uji validitas**

Hasil dari uji coba instrumen menunjukkan bahwa terdapat beberapa item pertanyaan yang gugur dalam pengujian. Item pertanyaan yang tidak memenuhi syarat *Rule of Thumbs* validitas konvergen  $> 0,7$  akan dihapus sehingga tersisa 50 item pertanyaan valid.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	R-Square
Kinerja Karyawan (Y)	0,383
Kesiapan untuk Berubah (M)	0,948

Sumber: Data diolah, 2022

**Validitas Diskriminan**

Model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai AVE > 0,5. Berikut adalah hasil *discriminant validity*:

Tabel 2. Uji Validitas Diskriminan

Variabel	AVE	Kriteria	Ket.
Kinerja Karyawan	0,609	0,5	Valid
Kepemimpinan Transformasional	0,621	0,5	Valid
Kompetensi	0,722	0,5	Valid
Kesiapan untuk Berubah	0,665	0,5	Valid

Sumber: data diolah, 2022

Tabel 2 menunjukkan bahwa empat variabel penelitian semuanya valid.

**Uji Reliabilitas**

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional, kompetensi, kesiapan untuk berubah mempunyai nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 yaitu masing-masing sebesar 0,887; 0,947; 0,954; 0,975. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian reliabel. Pengujian menggunakan *alpha cronbach* menunjukkan hal yang sama, semua instrumen reliabel dengan nilai korelasi lebih dari 0,7 yaitu 0,840; 0,939; 0,944; dan 0,973 untuk instrumen kinerja, kepemimpinan transformasional, kompetensi dan kesiapan untuk berubah.

**Model Struktural (Inner model)**

Gambar 1 berikut menunjukkan model struktur



Gambar 1. Model Struktural

**Analisis Kelayakan Model (Goodness of Fit)**

Tabel 3 berikut menunjukkan kelayakan model.

Tabel 3. Uji Kelayakan Model (Goodness of Fit)

No.	Variabel	Sebelum Uji Coba	Setelah Uji Coba
1.	Kinerja Karyawan	18	5
2.	Kepemimpinan Transformasional	11	11
3.	Kompetensi	22	8
4.	Kesiapan untuk Berubah	25	20
Total item kuesioner		76	44

Sumber: data diolah, 2022

**Analisis Uji Hipotesis**

**Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

Jumlah variabel (k) pada penelitian ini berjumlah 4 variabel dan jumlah populasi (n) sebanyak 76. Dengan menghitung *degree of freedom* (Df=n-k), maka diperoleh Df= 72. Kemudian dengan melihat t-tabel dengan Df 72 dan taraf kepercayaan 95% (*one tailed*), sehingga diperoleh nilai t-hitung sebesar 1,67. Data dapat dikatakan signifikan apabila skor *path coefficient* yang ditunjukkan menggunakan nilai *p-value* < 0,05 dan nilai t-statistik dengan tingkat kepercayaan 95% atau alpha 5% harus di atas 1,67 serta nilai koefisien atau *original sample* harus ke arah positif.

Tabel 4. Pengaruh Langsung Variabel

Hubungan Variabel	Original Sample	Stand. Dev.	t-Stat.	P-Value	Ket.
Kepemimpinan Transformasional -> Kesiapan untuk Berubah	0,978	0,026	38,234	0,000	Sig.
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	1,303	0,372	3,505	0,000	Sig.
Kesiapan untuk Berubah -> Kinerja Karyawan	-0,996	0,354	2,814	0,005	Sig.
Kompetensi -> Kesiapan untuk Berubah	-0,008	0,040	0,197	0,844	No Sig.
Kompetensi -> Kinerja Karyawan	0,307	0,147	2,093	0,037	Sig.

Sumber: data diolah, 2022

Tabel 4 diatas menunjukkan bahwa:

**a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil *output bootstrapping* nilai *original sample* sebesar 1,303 yang artinya keeratan hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan sebesar 103,3%. Nilai t-statistik (3,505) > t-tabel (1,67), kemudian *p-value* (0,000) < nilai sig (0,05). **Oleh karenanya, hipotesis 1 diterima.** Kesimpulannya adalah kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**b. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil *output bootstrapping* nilai *original sample* sebesar 0,307 yang artinya keeratan hubungan kompetensi dan kinerja karyawan sebesar 30,7%. Nilai t-statistik (2,093) > t-tabel (1,67), kemudian *p-value*(0,037) < nilai sig (0,05) maka **hipotesis 2**

**diterima.** Berdasarkan hal ini disimpulkan bahwa kompetensi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### Pengujian Hipotesis Pengaruh Tak Langsung/Mediasi

Tabel 4 menunjukkan hasil analisis pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah

Tabel 4. Pengaruh tak Langsung Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja

Hubungan Variabel	Original Sample	Stand. Dev.	t-Stat.	P-Value	Ket.
Kepemimpinan Transformasional - > Kesiapan untuk Berubah -> Kinerja Karyawan	-0,974	0,353	2,801	0,005	Sig
Kompetensi -> Kesiapan untuk Berubah -> Kinerja Karyawan	0,008	0,047	0,168	0,867	No Sig.

Sumber: data diolah, 2022

#### a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Kesiapan untuk Berubah

Tabel 4 menunjukkan bahwa t-statistik (2,801) > t-tabel (1,67) dan *p-value* (0,005) < nilai sig (0,05), serta dengan koefisien menunjukkan nilai negatif (-0,974) pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah. Hal ini dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh secara tidak langsung ke arah negatif dan signifikan, artinya kesiapan untuk berubah dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa **Hipotesis 3 ditolak**.

#### b. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Kesiapan untuk Berubah

Tabel 4 menunjukkan bahwa t-statistik (0,168) < t-tabel (1,67) dan *p-value* (0,867) > nilai sig (0,05), serta dengan koefisien menunjukkan nilai positif (0,008) pada kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah. Maka dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh secara tidak langsung, artinya kesiapan untuk berubah tidak dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa **Hipotesis 4 tidak diterima**.

### Pembahasan

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di masa pandemi Covid-19

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di masa pandemi Covid-19, sehingga **hipotesis 1 diterima**. Hal ini diperlihatkan bahwa nilai t-statistik (3,505) > t-tabel (1,67), dan *p-value* (0,000) < nilai sig (0,05). Nilai

statistik tersebut menunjukkan bahwa, semakin baik kepemimpinan transformasional diterapkan maka kinerja karyawan di masa pandemi Covid-19 akan tetap meningkat. Pemimpin dengan tipe transformasional dinilai cocok pada keadaan seperti saat pandemi. Pemimpin yang selalu membimbing, menginspirasi, menyemangati, memberikan cara pandang yang berbeda dalam menyelesaikan masalah dan mengapresiasi karyawannya, sangatlah cocok dan sudah sesuai dengan keadaan pada CV Anggraeni Sejati Cemerlang. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mangkunegara dan Miftahudin (2016), Tucunan *et al.*, (2014); Elgelal dan Noermijati (2014); Eliyana *et al.*, (2019). Hal ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional hasilnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di masa pandemi Covid-19

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan di masa pandemi Covid-19, sehingga **hipotesis 2 diterima**. Hal ini diperkuat dengan nilai T-statistik (2,093) > T-tabel (1,67), kemudian *p-value*(0,037) < nilai sig (0,05). Artinya, semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh karyawan maka kinerja karyawan di masa pandemi Covid-19 akan meningkat. Adanya pandemi Covid-19, kompetensi yang dimiliki oleh karyawan CV Anggraini Sejati Cemerlang tidak menjadi penyebab menurunnya kinerja kerja. Hal ini membuktikan bahwa pemikiran yang strategis, pemahaman kerja yang bagus, pengalaman kerja, keterampilan kerja, dan latar belakang pendidikan tidak menjadi penyebab menurunnya kinerja kerja mereka. Selainnya juga membuktikan bahwa kompetensi karyawan CV Anggraini Sejati Cemerlang sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan membuahkan hasil yang baik dengan dibuktikannya hasil kinerja yang meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lucky dan Yusoff (2015), Hakim (2015) dan Lilawati & Mashari (2017). Kemudian penelitian ini juga dapat membuktikan saran penambahan variabel kompetensi yang diberikan oleh Novitasari dan Asbari (Novitasari & Asbari, 2020).

#### Pengaruh Kesiapan untuk Berubah sebagai variabel mediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di masa pandemi Covid-19

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kesiapan untuk berubah memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di masa pandemi Covid-19, sehingga **hipotesis 3 diterima**. Hal ini diperkuat dengan nilai t-statistik (2,801) > t-tabel (1,67) dan *p-value* (0,005) < nilai sig (0,05), serta dengan koefisien menunjukkan nilai negatif (-0,974) pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah. Artinya, pemimpin dengan tipe transformasional mempunyai kecenderungan pada peningkatan kinerja karyawan jika melalui kesiapan untuk berubah sebagai media penghubungnya. Variabel kepemimpinan transformasional lebih cenderung mempunyai pengaruh langsung pada kinerja karyawan.

Penelitian ini mendukung riset Asbari *et al.*, (2020), Novitasari *et al.*, (2020) dan Katsaros *et al.*, (2020), yang menyatakan bahwa bahwa peran kesiapan untuk berubah dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pada karyawan.

Adanya pandemi Covid-19 dan kebijakan-kebijakan yang menekankan untuk melakukan perubahan seperti PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar), PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat), *Work from Home* dan pengurangan jam kerja, juga berimbas pada kesiapan untuk berubah yang dimiliki oleh karyawan. Hasil analisis deskriptif juga memberikan bukti bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel kinerja karyawan termasuk dalam kriteria tinggi. Karyawan menjadi lebih siap dalam menghadapi perubahan ketika dibantu oleh pemimpin transformasional dan kesiapan untuk berubah dapat menjadi media untuk meningkatkan kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Kesiapan untuk Berubah sebagai variabel mediasi Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di masa pandemi Covid-19**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah tidak memediasi antara kompetensi terhadap kinerja karyawan di masa pandemi Covid-19, sehingga **hipotesis 4 ditolak**. Hasil ini diperkuat dengan nilai  $t$ -statistik  $(0,168) < T\text{-tabel } (1,67)$  dan  $p\text{-value } (0,867) > \text{nilai sig } (0,05)$ , serta dengan koefisien menunjukkan nilai positif  $(0,008)$ . Maka dapat dinyatakan bahwa kesiapan untuk berubah tidak dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Hasil penelitian ini bertentangan dengan Basori *et al.*, (2017), dan Supiyanto (2015). Kemudian saran untuk menambahkan variabel kompetensi yang diberikan oleh Novitasari dan Asbari (2020), tidak dapat dibuktikan.

Agar dapat beradaptasi dengan perubahan dan kinerja kerja tidak menurun drastis selama pandemi Covid-19, karyawan setidaknya harus memiliki kesiapan untuk berubah pada masing-masing dirinya. Namun, dengan tidak adanya kesiapan untuk berubah yang dimiliki oleh karyawan menyebabkan kompetensi yang bagus pun tidak dapat memengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Usia rata-rata karyawan CV Anggraeni Sejati Cemerlang adalah 21—30 tahun, dimana pada usia ini adalah masa-masa produktif manusia, namun tidak memungkiri bahwa kesiapan untuk berubah yang dimiliki oleh seseorang tidak semuanya sama. Hal ini dapat disebabkan juga karena sebagian besar karyawan CV Anggraeni Sejati Cemerlang ditempatkan pada divisi operasional. Pada divisi ini karyawan hanya menjalankan tugas kerja sebagai pelaksana penata barang, pengecekan barang, sales promotion girl (SPG) dan kasir. Pada kenyataannya, tugas kerja tersebut tidak banyak melibatkan kompetensi pribadi karyawan dan cenderung monoton apalagi jika berdasar pada lama/ masa kerja seorang karyawan, dimana karyawan sudah terbiasa untuk mengerjakan tugas-tugas yang sama suatu pekerjaan. Alhasil, proses pekerjaan tersebut tidak terlalu mengalami perubahan yang signifikan baik sebelum maupun sesudah pandemi Covid-19. Maka dapat dikatakan bahwa karyawan CV Anggraeni Sejati Cemerlang tidak memiliki kesiapan untuk berubah terutama pada masa pandemi Covid-19.

## **Simpulan dan Implikasi Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi secara signifikan dan paling dominan terhadap kinerja karyawan pada masa pandemi Covid-19.
2. Variabel kompetensi memengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada masa pandemi Covid-19.
3. Variabel kesiapan untuk berubah dapat memediasi pengaruh pada pengaruh kepemimpinan transformasional namun tidak pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada masa pandemi Covid-19.

#### **Implikasi Penelitian**

Berdasarkan pada hasil penelitian, maka penelitian ini mempunyai beberapa implikasi teori dan praktis. Implikasi teori yang disarankan adalah sebagai berikut: Untuk riset selanjutnya bisa menguji peran variabel lain seperti seperti jenis pekerjaan, motivasi diri, dan lainnya dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menguji model riset ini pada jenis pekerjaan yang terdampak secara signifikan dengan adanya wabah pandemi Covid 19 seperti bidang kesehatan, pendidikan dan pelayanan lainnya.

Terkait dengan instrumen penelitian, maka riset selanjutnya dapat menggunakan data kinerja secara riil, bukan persepsi dan menggunakan metode pengambilan data yang lain seperti wawancara untuk melengkapi data hasil kuesioner.

Beberapa implikasi praktis diberikan berdasarkan hasil analisis. Penelitian dapat dijadikan acuan pimpinan perusahaan, agar tetap mengadopsi dan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih baik lagi. Selain itu, pimpinan sebaiknya terus memberikan bimbingan pada karyawan, menginspirasi, menyemangati, memberikan cara pandang yang berbeda dalam menyelesaikan masalah dan mengapresiasi karyawannya. Kemudian manajemen perlu terus meningkatkan kompetensi mereka dengan memberikan pelatihan-pelatihan kerja, agar karyawan lebih paham dengan pekerjaan mereka dan karyawan memiliki ide-ide cemerlang dalam memajukan perusahaan.

## **Ucapan Terima Kasih**

Ucapan terimakasih disampaikan kepada pihak manajemen dan karyawan CV Anggraini Sejati Cemerlang Cilacap yang telah memberikan ijin dan berpartisipasi dalam riset ini.

## **Referensi**

- Allen, S. L., Smith, J. E., & Da Silva, N. (2013). Leadership Style in Relation to Organizational Change and Organizational Creativity: Perceptions from Nonprofit Organizational Members. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), 23–42.

- <https://doi.org/10.1002/nml.21078>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's Management Human Resource Handbook of Practice. In *The SAGE Handbook of Human Resource Management* (13th ed.). Kogan Page Ltd. [http://sk.sagepub.com/reference/hdbk\\_humanresourcemgmt](http://sk.sagepub.com/reference/hdbk_humanresourcemgmt)
- Asbari, M., Novitasari, D., Gazali, Silitonga, N., & Pebrina, E. T. (2020). Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen Universitas Bisa Sarana*, 18(2), 147–159. <https://doi.org/https://doi.org/10.31294/jp.v17i2>
- Basori, M. A., Prahiawan, W., & Daenulhay. (2017). Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Lingkungan Kerja Dan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi*, 1(2), 149–157.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. In M. N. Jersey (Ed.), *Transformational Leadership: Second Edition* (Second). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. John Wiley & Sons.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Elgelal, K. S. K., & 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>
- 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>
- Hakim, A. (2015). Contribution of Competence Teacher (Pedagogical, Personality, Professional Competence and Social) On the Performance of Learning. *The International Journal Of Engineering And Science*, 4(2), 1–12. [www.theijes.com](http://www.theijes.com)
- Hee, O. C., Ibrahim, R., Kowang, T. O., & Fei, G. C. (2018). Employee engagement as a mediator between transformational leadership and employee performance. *Asian Journal of Scientific Research*, 11(3), 441–448. <https://doi.org/10.3923/ajsr.2018.441.448>
- Holt, D. T., Helfrich, C. D., Hall, C. G., & Weiner, B. J. (2010). Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change. *Journal of General Internal Medicine*, 25(S1), 50–55. <https://doi.org/10.1007/s11606-009-1112-8>
- Holten, A.-L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2–16. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0155>
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness for change. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 333–347. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Buuren, S. van, Beek, A. J. van der, & Vet, H. C. de. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch Analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175. <http://www.jampress.org/abst.htm>
- Kwahk, K.-Y., & Lee, J.-N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information & Management*, 45(7), 474–481. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.07.002>
- Lievens, F., Geit, P. Van, & Coetsie, P. (1997). Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415–430. <https://doi.org/10.1080/135943297399015>
- Lilawati, E., & Mashari, F. (2017). Pengaruh Kompetensi Dosen Dan Kepuasan Kerja Dosen Terhadap Kinerja Dosen Di Universitas KH A Wahab Hasbullah Tambakberas Jombang. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam*, 53(1), 39–63.
- Lucky, E. O. I., & Yusoff, N. B. M. (2015). Evidence on teaching qualifications, characteristics, competence and lecturer performance in higher institutions in Nigeria. *International Journal of Management in Education*, 9(2), 129. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2015.068758>
- Lutfi, M., & Siswanto. (2018). A Transformational Leadership, It's Implication on Employee Performance through Organizational Culture and Motivation. *Ekspektra: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 2(2), 192. <https://doi.org/10.25139/ekt.v2i2.1226>
- Mahessa, N. F., & NRH, F. (2017). Gaya Kepemimpinan Melayani dan Keasiapan untuk Berubah pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Empati*, 5(1), 113–116. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/article/view/15066/14562>
- Mangkunegara, A. A. A. P., & Huddin, M. (2016). The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance. *Universal Journal of Management*, 4(4), 189–195. <https://doi.org/10.13189/ujm.2016.040404>
- Mangundjaya, W. L. (2016). *Psikologi dalam perubahan organisasi*. Swasthi Adi Cita Publishing.

- McClelland, D. C. (1993). Intelligence Is Not the Best Predictor of Job Performance. *Current Directions in Psychological Science*, 2(1), 5–6. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770447>
- Muafi, Fachrunnisa, O., Siswanti, Y., El Qadri, Z. M., & Harjito, D. A. (2019). Empowering Leadership and Individual Readiness for change: the Role of People Dimension and Work Method. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), 1515–1535. <https://doi.org/10.1007/s13132-019-00618-z>
- Narayanamurthy, G., & Tortorella, G. (2021). Impact of COVID-19 outbreak on employee performance – Moderating role of industry 4.0 base technologies. *International Journal of Production Economics*, 234(October 2020), 108075. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108075>
- 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://doi.org/https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2>
- Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership and Employees' Reactions to Change: The Role of Leaders' Personal Attributes and Transformational Leadership Style. *Personnel Psychology*, 64(3), 627–659. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01221.x>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (1989). *Metode Penelitian Survei* (Edisi Revi). LP3S.
- Siswanto, S., & Haryati, E. (2020). the Role of Individual Readiness for change on the Influence of Organizational Culture Change and Motivation on Employe. *1st International Conference of ...*, 994–1005. <http://icobuss-stiesia.ac.id/prod/index.php/icobuss1st/article/view/94>
- Soetrisno, A. P., & Gilang, A. (2018). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung). *JURISMA : Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, 8(1). <https://doi.org/10.34010/jurisma.v8i1.998>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc.
- Sudiantha, D., Armanu, & Troena, E. A. (2017). The Effects of Transformational Leadership and Personality on Employee Performance in Nissan Malang Mediated by Organizational Commitment. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 61(1), 207–215. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-01.21>
- Supiyanto, Y. (2015). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Dan Kinerja. *Jurnal Economia*, 11(2), 118. <https://doi.org/10.21831/economia.v11i2.8281>
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Trisnawan, F., & Elmi, F. (2021). The Influence of Career Development , Training , and Competence on Employee Performance at PT Angkasa Pura Logistic ( APLog ). In S. Suraya, D. Asih, R. Briandana, M. Rohmadi, & K. Saddhono (Eds.), *1st MICOSS Mercu Buana International Conference on Social Sciences, MICOSS 2020*. EAI. <https://doi.org/10.4108/eai.28-9-2020.2307497>
- Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9), 533–550.
- Victoria, I., & Rahardja, E. (2018). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi pada Karyawan Non Medis RSUD K . R . M . T Wongsonegoro Semarang ). *Diponegoro Journal of Management*, 7(3), 1–12.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>