

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PSYCHOLOGICAL CAPITAL TERHADAP KESIAPAN UNTUK PERUBAHAN

Anton Budi Santoso<sup>1</sup>, Dzulfiqar Adi Irfanto<sup>2</sup>  
[anton.budi@widyatama.ac.id](mailto:anton.budi@widyatama.ac.id)<sup>1</sup>, [dzulfiqara@gmail.com](mailto:dzulfiqara@gmail.com)<sup>2</sup>  
Universitas Widyatama Bandung

### ABSTRAK

PT PLN Persero selaku perusahaan di sektor publik lebih sulit menerapkan perubahan dibandingkan sektor swasta. Perubahan penting karena dapat meningkatkan kinerja perusahaan di sektor publik. Penelitian pendahuluan menemukan adanya persepsi kinerja yang kurang memuaskan dari karyawan PLN UP3 Cianjur. Penelitian ini mengkaji dua variabel penyusun kesiapan untuk perubahan, yaitu kepemimpinan transformasional dan modal psikologis. Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif dengan pengumpulan data berupa kuesioner. Kuesioner dibagikan kepada seluruh karyawan PLN UP3 Cianjur. Jumlah responden ditemukan sebanyak 94 orang. Pengolahan data dilakukan dengan analisa regresi linear yang dibantu software IBM SPSS. Penelitian menemukan adanya pengaruh signifikan positif antara kepemimpinan transformasional dan modal psikologis terhadap kesiapan untuk perubahan secara langsung dan simultan. Implikasi bagi manajerial PT PLN Persero adalah menunjukkan adanya kebutuhan untuk perubahan yang dapat didukung dengan implementasi kepemimpinan transformasional dan modal psikologis yang kuat.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Modal Psikologis, Kesiapan Untuk Perubahan, Sektor Publik, PT PLN Persero.

### ABSTRACT

*As a public sector company, PT PLN Persero is more difficult to implement change than private sector counterparts. Change itself is important for its positive affect on performance in public sector companies. A pilot study finds that there is an unsatisfactory perception of performance from the staff of PLN UP3 Cianjur. This study discusses about two variables consisting readiness to change, namely transformational leadership and psychological capital. This study uses the quantitative approach with data collected through questionnaires. The questionnaires are handed out to the office of PLN UP3 Cianjur. The total number of respondents is 94. Data processing is carried out with linear regression analysis as processed by the software IBM SPSS. This study finds that both transformational leadership and psychological capital has positive affect on readiness to change, both individually and simultaneously. Further, this study implies that there is a need for change in PT PLN Persero, and the implementation of transformational leadership as well as a salient psychological capital are supportive of building that readiness to change.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Psychological Capital, Readiness To Change, Public Sector, PT PLN Persero.

### PENDAHULUAN

PT Perusahaan Listrik Negara atau PT PLN adalah perusahaan negara yang didirikan pada 27 Oktober 1945 untuk mengelola pembangkit listrik pertama di Indonesia dengan kapasitas total 157,5 MW. Bentuk PLN terkini yaitu Persero diresmikan pada tahun 1994 sesuai Peraturan Presiden No 23/1994 berdasarkan akta 169 dari Sutjipto, Notaris.(PLN, 2021).

Sebagai perusahaan di sektor umum, PT PLN (Persero) dapat dianggap sulit untuk berubah karena perubahan di sektor umum cenderung lemah dan kurang agresif (Cunningham & Kempling, 2009). Kesulitan untuk berubah ini didasari oleh adanya proses formal dan birokratis yang mendalam dalam organisasi di sektor umum (Esteves & Alves,

2013), serta perilaku menghindari kegagalan dengan segala cara (Morris Michael H. & Jones Foard F., 1999). Perubahan dalam organisasi adalah penting karena dapat meningkatkan kinerja organisasi (Denicolai et al., 2021; Purwanto et al., 2021).

Data dari penelitian terdahulu oleh Robertson & Seneviratne (1995) terkait perubahan organisasional di perusahaan-perusahaan dalam sektor swasta yang dibandingkan dengan instansi-instansi sektor umum menunjukkan bahwa perubahan lebih sulit terjadi dalam sektor publik, tetapi peningkatan kinerja sebagai dampak perubahan lebih mudah dicapai dalam sektor tersebut dibandingkan sektor swasta.

Penelitian di atas mencakup 44 perusahaan dengan 16 instansi sektor umum dan 28 perusahaan swasta. Data ini menunjukkan adanya potensi PLN sebagai instansi sektor umum untuk meningkatkan kinerja dengan melaksanakan perubahan. Salah satu variabel yang mempengaruhi perubahan adalah kepemimpinan transformasional (Peng et al., 2021; Zaman et al., 2020). Fenomena ini juga diamati dalam konteks sektor umum di Malaysia (Voon et al., 2021) dan Indonesia (Novitasari, Goestjahjanti, et al., 2020). Kendala utama yang ada dalam sektor publik terkait kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan transformasional yang terhambat oleh birokrasi (red tape) dan kurangnya perhatian pada gaya kepemimpinan tersebut (van der Voet, 2016).

Variabel penyusun kesiapan untuk perubahan lainnya adalah kondisi psikologis karyawan yang disebut dengan psychological capital atau modal psikologis. Modal psikologis telah ditemukan dapat mendukung perubahan dengan meningkatkan faktor kesiapan untuk menghadapi perubahan berdasarkan penelitian Kirrane et al., (2017 dan Lizar et al., (2014).

Kesiapan untuk perubahan sendiri ditemukan mendukung peningkatan kinerja karyawan dalam konteks budaya Indonesia dalam penelitian Asbari et al. (2021). Secara lebih spesifik, peneliti telah melakukan penelitian sederhana dalam populasi studi ini yaitu kantor PLN UP 3 Cianjur terkait persepsi kinerja karyawan.

Persepsi tidak puas terhadap kinerja dalam kantor PLN UP3 Cianjur ditunjukkan oleh mayoritas responden (73 responden dari total 94 responden), sehingga menunjukkan adanya kebutuhan untuk peningkatan kinerja. Salah satu variabel yang menjadi pendukung peningkatan kinerja tersebut adalah kesiapan untuk perubahan seperti penemuan penelitian Masduki Asbari et al., (2021) yang menemukan adanya hubungan positif antara perubahan dan kinerja dalam konteks organisasi Indonesia.

Kesiapan untuk perubahan sendiri memiliki variabel-variabel anteseden seperti pada penemuan penelitian-penelitian di atas. Salah satu variabel tersebut adalah adanya kepemimpinan transformasional (Novitasari et al., 2020; Peng et al., 2021; Voon et al., 2021; Zaman et al., 2020). Variabel lainnya yang menyusun kesiapan untuk perubahan adalah modal psikologis (Ekawarna et al., 2022; Kirrane et al., 2017; Lizar et al., 2014).

Penelitian-penelitian terdahulu di atas berfokus pada organisasi di sektor swasta dan organisasi nirlaba. Dalam penelitian ini, objek penelitian adalah karyawan suatu kantor PLN, sebuah badan usaha negara yang tergolong sektor publik. Penelitian ini menjawab research gap antara fokus penelitian-penelitian tersebut yang tidak berpusat pada perusahaan dalam sektor publik dengan kondisi adanya kebutuhan untuk perubahan dalam PLN yang tergolong sektor publik.

Sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dari sektor swasta, seperti adanya birokrasi yang menghambat (red tape), serta kepemimpinan yang menghindari risiko kegagalan (Esteves & Alves, 2013; Morris Michael H. & Jones Foard F., 1999), sehingga dibutuhkan adanya penelitian lebih lanjut yang berfokus pada perusahaan-perusahaan di sektor publik.

Dari bukti-bukti penelitian di atas, dapat disimpulkan adanya kebutuhan untuk

perubahan untuk meningkatkan performa PT PLN (Persero) sebagai organisasi dan sebagai perusahaan di sektor publik. Perubahan tersebut dapat didukung dengan adanya kepemimpinan transformasional dan modal psikologis karyawan yang memadai. Berdasarkan uraian teoritis dan permasalahan nyata di atas, maka dilakukan penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Modal Psikologis pada Kesiapan untuk Perubahan”.

Rumusan masalah yang digunakan dalam penelitian ini didasari oleh masalah-masalah dan batasan pembahasan di atas, yaitu

1. Bagaimana gambaran mengenai kepemimpinan transformasional, modal psikologis, dan kesiapan untuk perubahan?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk perubahan?
3. Apakah modal psikologis berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk perubahan?
4. Apakah kepemimpinan transformasional dan modal psikologis berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk perubahan?

## **METODOLOGI**

Objek penelitian ini adalah variabel-variabel independen kepemimpinan transformasional dan modal psikologis, serta variabel dependen kesiapan untuk perubahan.

Penelitian dilakukan dalam lingkup perusahaan PT PLN (Persero) UP3 Cianjur. Subjek penelitian adalah karyawan/karyawati PT PLN UP3 Cianjur dengan besaran sampel 94 orang.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif verifikatif dengan meninjau hasil analisa regresi linear berganda. Hasil penelitian juga akan diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memeriksa keandalan serta konsistensi data hasil penelitian.

Metode penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan angka atau nominal untuk menggambarkan variabel yang diteliti (Waruwu, 2023). Metode ini sesuai dengan bentuk penelitian yaitu verifikatif.

Penelitian verifikatif adalah penelitian yang menghitung besaran pengaruh variabel bebas bagi variabel terikat serta sekaligus menguji kebenaran suatu hipotesis yang diimplementasikan dengan pengumpulan data di lapangan (Riono et al., 2020).

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT PLN (Persero) UP3 Cianjur dengan besaran populasi 94 orang. Kuesioner dibagikan ke seluruh responden dalam populasi karena metode pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah total sampling. Metode total sampling adalah penggunaan sampel yang menyeluruh dari keseluruhan populasi penelitian, sehingga besaran sampel penelitian sama dengan populasi penelitian yaitu 94 responden. Besaran sampel dinilai cukup mendekati besaran sampel minimum untuk penelitian kuantitatif verifikatif yaitu 100 responden (Collins, et al., 2015).

Penelitian ini menggunakan metode kuesioner untuk mengumpulkan data, serta metode observasi participant untuk menyusun pembahasan serta kesimpulan.

Kuesioner disusun menggunakan alat ukur skala Likert 1-5 dengan keterangan nilai (1) sebagai Sangat Tidak Setuju, (2) Kurang Setuju, (3) Netral, (4) Setuju, dan (5) Sangat Tidak Setuju. Kuesioner dibagikan melalui platform daring Google Form dengan mendistribusikan tautan kuesioner melalui aplikasi media sosial kepada responden yang dituju.

Data kuantitatif dari kuesioner diolah melalui uji instrumen berupa uji validitas dengan metode bivariate Pearson dan uji reliabilitas dengan metode Cronbach's alpha. Uji validitas dilakukan untuk menguji seberapa baik indikator kuesioner dapat mewakili

dimensi dan variabel yang dimaksud, sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk menguji keandalan longitudinal dari data kuesioner.

Untuk menguji dukungan hipotesis secara kuantitatif, data kuesioner diolah dengan uji regresi linear, uji koefisien determinasi, uji nilai F, dan uji t parsial.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji F simultan dilakukan untuk menguji apakah variabel-variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara bersamaan atau simultan. Nilai yang diamati dalam uji ini adalah nilai signifikansi dari uji ANOVA dan perbandingan F tabel dengan F hitung dari hasil uji.

Tabel 1. Nilai F

| Model |         | Total Kuadrat | Derajat Kebebasan | Rerata Kuadrat | F      | Sig.              |
|-------|---------|---------------|-------------------|----------------|--------|-------------------|
|       | Regresi | 2.617         | 2                 | 1.309          | 39.471 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residu  | 3.017         | 91                | .033           |        |                   |

Nilai F tabel untuk  $df_1=2$  dan  $df_2=94-2-1=91$  adalah 3,09655267. Dapat diamati dalam tabel di atas nilai F hitung adalah 39,471. Nilai F hitung > F tabel, sehingga berdasarkan hasil uji F ini, dapat dibuat kesimpulan variabel-variabel independen berpengaruh signifikan statistik secara simultan terhadap variabel dependen.

Pengamatan nilai signifikansi yaitu 0.000 juga mendukung hasil uji tersebut, karena signifikansi hitung  $0.000 < \text{signifikansi penelitian } 0.05$ . Berdasarkan kedua hasil pengujian F tersebut, variabel-variabel independen dinyatakan berpengaruh signifikan secara bersamaan terhadap variabel dependen.

Uji t parsial dilakukan untuk mengamati apakah variabel independen secara individual berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Uji t dilakukan dengan mengamati nilai signifikansi masing-masing variabel independen.

Tabel 2. Nilai t

| Model |           | Nilai t | Sig. |  |
|-------|-----------|---------|------|--|
| 1     | Konstanta | 5.538   | .000 |  |
|       | X1        | 3.338   | .001 |  |
|       | X2        | 5.686   | .000 |  |

Nilai signifikansi X1 Kepemimpinan Transformasional dan X2 Modal Psikologis ditemukan telah memenuhi syarat uji t parsial, yaitu nilai sig < 0.05. Masing-masing variabel independen dinyatakan berpengaruh secara signifikan statistik terhadap variabel dependen penelitian.

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kesiapan untuk Perubahan

Berdasarkan hasil uji regresi linear, diamati bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif dan lemah moderat ( $<0,5$ ) pada variabel dependen kesiapan untuk perubahan.

Nilai korelasi positif menandakan adanya hubungan positif linier antara variabel independen kepemimpinan transformasional dan variabel dependen kesiapan untuk perubahan. Peningkatan pada variabel kepemimpinan transformasional akan berdampak pada peningkatan pada kesiapan untuk perubahan. Secara praktis, hasil ini dapat diinterpretasikan menjadi apabila praktek kepemimpinan transformasional semakin jelas (*salient*), maka semakin tinggi kesiapan untuk menghadapi perubahan dalam suatu organisasi dengan kepemimpinan tersebut.

Penemuan dampak positif kepemimpinan transformasional pada kesiapan untuk

perubahan tersebut sejalan dengan penemuan penelitian terdahulu oleh Zaman et al., (2020), Novitasari et al., (2020), dan Masduki Asbari et al., (2021). Ketiga penelitian terdahulu tersebut memiliki kesamaan penemuan dengan penelitian ini, yaitu pengaruh positif secara langsung variabel kepemimpinan transformasional pada kesiapan untuk perubahan.

## **2. Pengaruh Modal Psikologis pada Kesiapan untuk Perubahan**

Berdasarkan hasil uji regresi linear, diamati adanya korelasi positif yang relatif kuat (nilai positif dan  $>0,5$ ) antara variabel modal psikologis pada variabel dependen kesiapan untuk perubahan

Nilai korelasi positif menunjukkan adanya hubungan linier antara variabel modal psikologis dan kesiapan untuk perubahan, di mana setiap peningkatan pada variabel modal psikologis akan berdampak pada peningkatan pada variabel dependen kesiapan untuk perubahan. Implikasi penemuan ini dalam praktek adalah apabila modal psikologis anggota organisasi semakin nyata atau *salient*, maka semakin nyata pula kesiapan untuk perubahan dalam organisasi tersebut.

Hasil penemuan ini mendukung hasil-hasil penelitian terdahulu dari Kirrane et al. (2017), Lizar et al. (2014), dan Sastaviana (2022). Penelitian-penelitian tersebut menyimpulkan bahwa modal psikologis berpengaruh positif secara langsung pada kesiapan untuk perubahan, yang ditemukan juga dalam penelitian ini.

## **3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Modal Psikologis pada Kesiapan untuk Perubahan**

Berdasarkan pengujian F simultan, ditemukan bahwa variabel-variabel independen penelitian yaitu kepemimpinan transformasional dan modal psikologis berpengaruh positif pada variabel dependen kesiapan untuk perubahan. Kesimpulan tersebut diambil dari hasil pengamatan nilai F hitung yang lebih tinggi dari F tabel, serta nilai signifikansi 0.000 yang lebih rendah dari signifikansi penelitian 0.05.

Penemuan penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Ekawarna et al. (2022) yang meneliti pengaruh variabel-variabel perilaku kepemimpinan transformasional, modal psikologis, dan budaya organisasi pada kesiapan untuk perubahan dalam konteks tenaga pengajar sekolah dasar. Penelitian tersebut menemukan adanya hubungan positif antara perilaku kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk perubahan pada variabel dependen kesiapan untuk perubahan. Hasil penelitian tersebut ditemukan sama dengan hasil penelitian ini, yaitu kepemimpinan transformasional dan modal psikologis berpengaruh positif secara bersamaan pada kesiapan untuk perubahan.

Faktor kebaruan yang diajukan penelitian ini adalah objek penelitian yang baru, yaitu perusahaan BUMN PLN khususnya dalam kantor UP3 Cianjur. Penelitian ini juga menunjukkan adanya kesiapan untuk perubahan yang cukup tinggi sehingga menjadi argumen terhadap penemuan penelitian terdahulu yang menyebutkan adanya kecenderungan perusahaan negara untuk enggan melakukan perubahan (Cunningham & Kempling, 2009; Esteves & Alves, 2013; Robertson & Seneviratne, 1995).

Berdasarkan analisa deskriptif hasil kuesioner, ditemukan beberapa pembahasan untuk menjadi pertimbangan pihak manajerial. Item “Setelah menghadapi kesulitan, saya sulit bangkit kembali” ditemukan memiliki rerata terendah secara keseluruhan dari item-item lainnya. Hal ini menunjukkan adanya resiliensi karyawan yang rendah setelah menghadapi kesulitan di lingkungan kerja. Salah satu faktor yang dapat mengatasi kendala tersebut adalah kepemimpinan transformasional, khususnya dari dimensi perhatian individual dari pemimpin pada bawahannya. Salah satu konstruk dalam perhatian individual adalah adanya bantuan dari pemimpin untuk pengembangan diri karyawan. Kepemimpinan transformasional juga memiliki dimensi pengaruh yang diidolakan (*idealized influence*) yang mencakup faktor motivasi karyawan untuk terus berkembang dalam lingkungan kerja.

Pembahasan lain yang penting untuk pihak manajerial adalah indikator dengan rerata tertinggi dalam variabel kesiapan untuk perubahan, yaitu “Ada alasan-alasan rasional untuk berubah”. Hasil ini dapat diinterpretasikan sebagai adanya keinginan dari karyawan untuk terjadinya perubahan organisasional yang didasari oleh alasan-alasan rasional. Manajemen dapat meneliti alasan-alasan yang ditemukan oleh karyawan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan perubahan organisasional di badan usaha negara PLN, khususnya PLN UP3 Cianjur.

## KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan-kesimpulan sebagai berikut:

1. Gambaran kepemimpinan transformasional, modal psikologis, dan kesiapan untuk perubahan adalah sebagai berikut:
  - a. Implementasi kepemimpinan transformasional pada PLN (Persero), khususnya di PLN UP3 Cianjur dapat dinilai baik dengan rerata total variabel tersebut sebesar 4,18.
  - b. Modal psikologis dalam diri karyawan-karyawan PLN UP3 Cianjur cukup tinggi, dengan nilai rerata total variabel 4,11.
  - c. Kesiapan untuk perubahan di PLN UP3 Cianjur cukup tinggi dengan rerata total variabel 3,81. Hal ini menandakan adanya kesiapan untuk perubahan yang tinggi dalam jajaran staf PLN UP3 Cianjur.
2. Kepemimpinan transformasional ditemukan berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk perubahan. Praktek kepemimpinan transformasional yang semakin salient atau nyata akan meningkatkan kesiapan untuk perubahan dalam lingkungan kepemimpinan tersebut dipraktekkan.
3. Modal psikologis berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk perubahan. Modal psikologis yang semakin salient dalam individu karyawan atau anggota organisasi akan meningkatkan kesiapan organisasi tersebut terhadap terjadinya perubahan.
4. Kepemimpinan transformasional dan modal psikologis berpengaruh secara simultan terhadap kesiapan untuk perubahan. Praktek kepemimpinan transformasional yang semakin tinggi dan modal psikologis masing-masing individu anggota organisasi atau karyawan yang semakin kuat akan secara simultan meningkatkan kesiapan organisasi atau kantor tersebut terhadap perubahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adikara, W., & Soetjipto, B. W. (2021). The Impacts of Leader–Member Exchange, Psychological Capital, and Job Crafting on Innovative Behavior: Evidence from the Public Sector. *Intellectual Economics*, 15(1), 161–183. <https://doi.org/10.13165/IE-20-14-1-10>
- Afriyie, S., Du, J., & Musah, A. A. I. B. N. (2020). INNOVATION and KNOWLEDGE SHARING of SME in AN EMERGING ECONOMY; The MODERATING EFFECT of TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE. *International Journal of Innovation Management*, 24(4). <https://doi.org/10.1142/S1363919620500346>
- Ahmad, R., & Saad, M. (2020). The Impact of Malaysian Public Sector in the Relationship between Transformational Leadership Styles and Career Development. *International Journal of Public Administration*, 43(3), 203–212. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1627555>
- Alias, N. E., Abu, N., Koe, W.-L., Marmaya, N. H., & Romaiha, R. O. N. R. (2020). Does Psychological Capital Matter for the Public Sector Employees? A Survey of the Impact of Psychological Capital on Individual Job Performance in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(8), 772–787. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i8/7625>

- Alolabi, Y. A., Ayupp, K., & Dwaikat, M. Al. (2021). administrative sciences Issues and Implications of Readiness to Change.
- Avolio, B. J., & Bass, B. (1995). INDIVIDUAL CO NSIDERATION VIEWED AT MULTIPLE LEVELS OF ANALYSIS: A MULTI-LEVEL FRAMEWORK FOR EXAMINING THE DIFFUSIO N OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP. *Leadership Quarterly*, 6(2), 38.
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2021). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Moral Reasoning. *Leadership and Policy in Schools*, 20(2), 131–148. <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1585551>
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(February 2002), 279–307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Cunningham, J. B., & Kempling, J. S. (2009). Implementing change in public sector organizations. *Management Decision*, 47(2), 330–344. <https://doi.org/10.1108/00251740910938948>
- Dalton, C. C., & Gottlieb, L. N. (2003). The concept of readiness to change. *Journal of Advanced Nursing*, 42(2), 108–117. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02593.x>
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87(February 2019), 102462. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- Decker, J. P. (2018). A study of transformational leadership practices to police officers' job satisfaction and organizational commitment. Seton Hall University Dissertations and Theses (ETDs), 2505. <https://scholarship.shu.edu/dissertations/2505>
- Denicolai, S., Zucchella, A., & Magnani, G. (2021). Internationalization, digitalization, and sustainability: Are SMEs ready? A survey on synergies and substituting effects among growth paths. *Technological Forecasting and Social Change*, 166(December 2020), 120650. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120650>
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Ekawarna, Yusdi, A., Yuliandra, & Lela. (2022). Analysis Of The Influence Of Organizational Culture , Transformational Leadership Behavior , And Psychological Capital On Readiness For Change In Elementary School Teachers. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 10, 60–74. [www.ajhssr.com](http://www.ajhssr.com)
- Elangovan, A. R., Pinder, C. C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 428–440. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.10.009>
- Esteves, R., & Alves, P. (2013). Implementation of an Information Technology Infrastructure Library Process – the Resistance to Change. *Procedia Technology*, 9, 505–510. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.056>
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(May 2014), 479–514. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559>
- George, O. J., Okon, S. E., & Akaighe, G. O. (2021). Psychological Capital and Work Engagement among Employees in the Nigerian Public Sector: The Mediating Role of Emotional Intelligence. *International Journal of Public Administration*, 00(00), 1–9. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2001010>
- Ghafoor, A., & Haar, J. (2022). Does job stress enhance employee creativity? Exploring the role of psychological capital. *Personnel Review*, 51(2), 644–661. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0443>
- Göksoy, S. (2021). Principals' Positive Organizational Behavior in Schools and Its Results. *Education Quarterly Reviews*, 4(2), 99–110. <https://doi.org/10.31014/aior.1993.04.02.230>
- Haffar, M., Al-Hyari, K., Djebarni, R., Alnsour, J. A., Oster, F., Al-Shamali, A., & Alaya, A. (2023). The mediating effect of affective commitment to change in the readiness for change–TQM relationship. *Total Quality Management and Business Excellence*, 34(3–4), 326–344. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2054695>
- Hajnci, L., & Vučenović, D. (2020). Effects of measures of emotional intelligence on the relationship

- between emotional intelligence and transformational leadership. *Psihologijske Teme*, 29, 119–134. <https://doi.org/10.31820/pt.29.1.7>
- Harb, B., & Sidani, D. (2019). Transformational leadership for organizational change in the Lebanese public sector. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 205–216. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.15](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.15)
- Kaçay, Z., Güngör, N. B., Yenel, F., & Soyer, F. (2020). The Effect of Work Engagement and Mindfulness on Organizational Behavior. *Journal of Educational Issues*, 6(2), 478. <https://doi.org/10.5296/jei.v6i2.17975>
- Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M., & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.003>
- 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 and Organization Development Journal*, 41(3), 333–347. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 17(1), 47–66. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1214615>
- Kotamena, F., Senjaya, P., & Prasetya, A. B. (2020). A Literature Review: Is Transformational Leadership Elitist and Antidemocratic? *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 36–43.
- Kraemer, H. C., & Blasey, C. (2017). Linear Regression Analysis. How Many Subjects?: Statistical Power Analysis in Research, 73–85. <https://doi.org/10.4135/9781483398761.n6>
- Lei, H., Leaungkhamma, L., & Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(4), 481–499. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2019-0245>
- Lix, L. M., Keselman, J. C., & Keselman, H. J. (1996). Consequences of assumption violations revisited: A quantitative review of alternatives to the one-way analysis of variance F test. *Review of Educational Research*, 66(4), 579–619. <https://doi.org/10.3102/00346543066004579>
- Lizar, A., Mangundja, W., & Rachmawan, A. (2014). the Role of Psychological Capital and Psychological. *Proceedings of the Australian Academy of Business and Social Sciences Conference 2014 (in Partnership with The Journal of Developing Areas)* ISBN 978-0-9925622-0-5, 2014, 1–13.
- Lupşa, D., Virga, D., Maricuţoiu, L. P., & Rusu, A. (2020). Increasing Psychological Capital: A Pre-Registered Meta-Analysis of Controlled Interventions. In *Applied Psychology* (Vol. 69, Issue 4, pp. 1506–1556). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/apps.12219>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital : Developing the Human*.
- Mahendrati, H. A., & Mangundjaya, W. (2020). Individual Readiness for Change and Affective Commitment to Change: The Mediation Effect of Technology Readiness on Public Sector. 431(First 2019), 52–59. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200407.010>
- Maizan, C., Florianna, L. M., & Hamidi, H. (2019). Preferred Leadership Traits by Employees: A case study in Telecommunication Organization. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, 5(2), 53–65. <https://doi.org/10.33736/jcshd.1919.2019>
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *TQM Journal*, 32(6), 1395–1412. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097>
- Mao, Y., He, J., Morrison, A. M., & Andres Coca-Stefaniak, J. (2021). Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. *Current Issues in Tourism*, 24(19), 2716–2734. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1770706>
- Martínez, I. M., Youssef-Morgan, C. M., Chambel, M. J., & Marques-Pinto, A. (2019). Antecedents

- of academic performance of university students: academic engagement and psychological capital resources. *Educational Psychology*, 39(8), 1047–1067. <https://doi.org/10.1080/01443410.2019.1623382>
- Masduki Asbari, Dylmoon Hidayat, Agus Purwanto, Asbari, M., Hidayat, D., & Purwanto, A. (2021). Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(01), 74–85. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/12/12%0Ahttps://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/12%0Ahttps://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/12/12>
- Messick, S. (1990). Validity of Test Interpretation and Use. ETS Research Report Series, 1990(1), 1487–1495. <https://doi.org/10.1002/j.2333-8504.1990.tb01343.x>
- Moon, S. E., Van Dam, P. J., & Kitsos, A. (2019). Measuring transformational leadership in establishing nursing care excellence. *Healthcare (Switzerland)*, 7(4), 1–11. <https://doi.org/10.3390/healthcare7040132>
- Morris Michael H., & Jones Foard F. (1999). Entrepreneurship in Established Organizations- The Case of the Public Sector . *Entrepreneurship Theory and Practice*, 71–91.
- Ng, L. T., & Rivera, J. P. R. (2018). Exploring transformational leadership and fellowship in a cultural context: The case of the Philippines. *Asia-Pacific Social Science Review*, 17(3), 136–141.
- Niswaty, R., Wirawan, H., Akib, H., Saggaf, M. S., & Daraba, D. (2021). Investigating the effect of authentic leadership and employees' psychological capital on work engagement: evidence from Indonesia. *Heliyon*, 7(5), e06992. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06992>
- Novitasari, D., Cahya Kumoro, D. F., Yuwono, T., & Asbari, M. (2020). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital? In *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijsms-v3i5p103>
- Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., & Asbari, M. (2020). The Role of Readiness to Change between Transformational Leadership and Performance: Evidence from a Hospital during Covid-19 Pandemic. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 9(1), 37–56. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2020.009.01.4>
- Oterkiil, C., & Ertesvåg, S. K. (2014). Development of a measurement for transformational and transactional leadership in schools taking on a school-based intervention. *Educational Management Administration and Leadership*, 42(3), 5–27. <https://doi.org/10.1177/1741143214523011>
- Pathak, D., & Joshi, G. (2020). Impact of psychological capital and life satisfaction on organizational resilience during COVID-19: Indian tourism insights. In *Current Issues in Tourism*. Routledge. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1844643>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- PLN. (2021). Company Profile Perusahaan Listrik Negara PT. PLN (Persero). PT PLN (Persero), 10. <https://web.pln.co.id/tentang-kami/profil-perusahaan>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of Psychological Capital and Authentic Leadership on Innovation Work Behavior. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(01), 1–13. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/4>
- Quinino, R. C., Reis, E. A., & Bessegato, L. F. (2013). Using the coefficient of determination R<sup>2</sup> to test the significance of multiple linear regression. *Teaching Statistics*, 35(2), 84–88. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9639.2012.00525.x>
- Rahul, C., Ali, H., & Munawar, N. A. (2020). April 2020 Revised: 20. Dinasti Publishing, 1(4), 525–534. <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(February 2002), 279–

307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Riono, S. B., Syaifulloh, M., & Utami, S. N. (2020). PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI RUMAH SAKIT dr. SOESELO KABUPATEN TEGAL. *Syntax Idea*, 2(4), 138–147. <https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v15i2.869>.
- Robertson, P. J., & Seneviratne, S. J. (1995). Outcomes of Planned Organizational Change in the Public Sector: A Meta-Analytic Comparison to the Private Sector. *Public Administration Review*, 55(6), 547. <https://doi.org/10.2307/3110346>
- Sastaviana, D. (2022). The Role of Psychological Capital on Employee's Readiness for Change in Covid-19 Pandemic Era. *Proceedings of the Interdisciplinary Conference of Psychology, Health, and Social Science (ICPHS 2021)*, 639(Icphs 2021), 279–284. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220203.041>
- Secchi, D. (2021). Editorial: Within and around organizational behavior. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 24(1), 1–5. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2021-152>
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Suhertian, S., & Satriya, A. (2022). The Effect of Perceived Organizational Support, Communication, and Psychological Capital on Employee Readiness for Organizational Change. <https://doi.org/10.4108/eai.27-7-2021.2316870>
- Vaishnavi, V., Suresh, M., & Dutta, P. (2019). A study on the influence of factors associated with organizational readiness for change in healthcare organizations using TISM. *Benchmarking*, 26(4), 1290–1313. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0161>
- van der Voet, J. (2016). Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape. *The American Review of Public Administration*, 46(6), 660–682. <http://jurtek.akprind.ac.id/bib/rancang-bangun-website-penyedia-layanan-weblog>
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2021). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 1393–1398. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.035>
- Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2020). Creating individual and organizational readiness for change: conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education*, 00(00), 1–25. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1818131>
- Waruwu, M. (2023). Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2896–2910.
- 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>
- Zaman, M. N., Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Setiawan, T., & Asbari, M. (2020). Effect of Readiness to Change and Effectiveness of Transformational Leadership on Workers' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(1s), 185–200. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/708>.