

## Pengaruh faktor kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif melalui kesiapan untuk berubah sebagai mediator

Pramudio Aditianto<sup>1</sup>, Muhammad Taufiq Amir<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Bakrie Jakarta

<sup>1</sup>[Pramudio.aditianto@gmail.com](mailto:Pramudio.aditianto@gmail.com), <sup>2</sup>[Taufiq.amir@bakrie.ac.id](mailto:Taufiq.amir@bakrie.ac.id)

### Info Artikel

#### Sejarah artikel:

Diterima 7 Maret 2022

Disetujui 10 Maret 2022

Diterbitkan 15 Maret 2022

### Kata kunci:

Kepemimpinan Transformasional, Kesiapan untuk Berubah, Perilaku Kerja Inovatif

### Keywords:

Transformational Leadership, Readiness for Change, Innovative Work Behavior

### ABSTRAK

Pandemi Covid-19 secara global menuntut dunia usaha untuk siap menghadapi perubahan besar-besaran akibat kondisi ketidakpastian yang terjadi. Perubahan menjadi tuntutan karena dunia usaha saat ini melakukan perhitungan kembali bisnisnya yang berimbas kepada efisiensi. Efisiensi ini membuat karyawan harus berinovasi dalam pekerjaannya agar lebih efektif dan efisien. Untuk itu, pemimpin yang transformasional diperlukan untuk mengarahkan karyawan kepada perubahan sekaligus berperilaku inovatif. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan pendekatan metode survei. Objek penelitian adalah PT Lativi Mediakarya dengan subjeknya seluruh karyawan pada level staf hingga manajer. Data penelitian bersifat primer yang dikumpulkan melalui kuesioner penelitian. Sampel penelitian sejumlah 140 orang yang mewakili seluruh Direktorat dan Divisi. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Square*. Kepemimpinan Transformasional ditemukan memberikan pengaruh positif terhadap Kesiapan untuk Berubah, tetapi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Kesiapan untuk Berubah ditemukan memberikan pengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Faktor Kesiapan untuk Berubah berperan sebagai mediator dalam pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Inovatif. Pemimpin dalam perusahaan perlu bertindak lincah dalam menghadapi kondisi perubahan dengan ketidakpastian, namun tetap perlu menonjolkan aspek pertimbangan individual dalam karakter transformasionalnya. Pemimpin transformasional perlu berperan untuk memberikan stimulus kreativitas dan inovasi sehingga selalu memberikan dorongan perilaku inovatif kepada pengikutnya. Perilaku inovatif memerlukan kondisi psikologis yang positif dengan adanya kepercayaan dan kejelasan informasi dari manajemen perusahaan.

### ABSTRACT

The global Covid-19 pandemic requires the business enterprise to be ready to be up against massive changes due to the uncertain conditions. Change is a requisite as the business enterprise is currently recalculation of its business which has an impact on efficiency. This efficiency makes employees have to innovate in their work to be more effective and efficient. For this reason, transformational leaders are required to direct employees to change as well as to behave innovatively. This research uses the approach of quantitative with a survey method. The object of research is PT Lativi Mediakarya with the subject of all employees from the staff to manager level. Primary research data were collected through research questionnaires. The research sample was 140 people represented all Directorates and Divisions. The data were analyzed using Structural Equation Modeling with Partial Least Square approach. Transformational Leadership was found to have a positive effect on Readiness for Change, but does not have a significant effect on Innovative Work Behavior. Readiness for Change had a positive effect on Innovative Work Behavior. The Readiness for Change had a role as a mediator in the influence between Transformational Leadership and Innovative Work Behavior. Leaders in companies need to act agilely in the face of changing conditions with uncertainty, but still need to highlight aspects of individual considerations in their transformational character. Transformational leaders need to play a role in providing a stimulus for creativity and innovation so that they always encourage innovative behavior to their followers. Innovative behavior requires positive psychological conditions with trust and clarity of information from management.



## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi menyebabkan isu perubahan paradigma dalam pengelolaan dunia usaha untuk menjadi lebih efektif dan efisien dalam menghadapi persaingan dunia usaha yang semakin ketat. Kunci dalam menghadapi perubahan yang kompleks terjadi adalah inovasi, adaptasi, dan kolaborasi. Inovasi adalah salah satu faktor kunci kesuksesan perusahaan dalam memimpin industri (Widiarini, 2020). Inovasi bertujuan untuk mengembangkan produk, cara, atau ide yang sudah ada sebelumnya sehingga dapat diartikan sebagai proses membuat atau menciptakan cara yang baru untuk melakukan sesuatu. Dalam dunia usaha yang sangat kompetitif dan berteknologi maju saat ini, inovasi memainkan peranan penting karena mendorong keberhasilan organisasi (Afsar et al., 2014). Untuk memotivasi karyawan berinovasi dalam konteks kerja berbasis pengetahuan yang intensif, peran manajer sebagai pemimpin menjadi penentu dalam konteks ini. Mereka perlu merumuskan cara-cara yang tepat agar dapat membujuk karyawan pada tingkat individu untuk menampilkan perilaku kreatif dan inovatif.

Pemimpin dari suatu organisasi yang menjadi agen perubahan bagi dirinya pribadi dan organisasi. Pemimpin bertugas untuk mengarahkan anggotanya pada bentuk perubahan dan berfokus pada kebijakan perubahan untuk memotivasi perilaku individu, termasuk di antaranya perilaku yang inovatif. Ini menuntut pemimpin untuk dapat mengubah lingkungan, pola, motivasi, dan nilai-nilai yang ada sehingga dapat mencapai tujuan dari perusahaan, terutama dalam menghadapi perubahan yang sedang terjadi. Jenis kepemimpinan yang membuat orang memasukkan energi mereka ke dalam strategi disebut kepemimpinan transformasional (Kouzes & Posner, 2007). Pemimpin transformasional menerapkan lebih dari sekadar pertukaran yang bersifat transaksional dan selalu berusaha memberikan inspirasi pada bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok yang lebih besar dibandingkan individu. Pokok permasalahan dalam suatu organisasi atau bisnis selalu sama, yaitu kurangnya pemimpin yang berkarakter kuat. Karakter pemimpin yang kuat dibutuhkan dalam mengatasi tantangan atau ancaman pada saat ini, yaitu pemimpin yang memiliki kemampuan transformasional. Burns (1978) seperti dikutip dalam Haryono (2015) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses keterlibatan antara pemimpin dan pengikut dalam sebuah proses yang saling mengangkat satu sama lain untuk mendapatkan tingkatan moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kualitas pemimpin transformasional ditingkatkan dengan cara peningkatan cita-cita dan nilai-nilai dari pengikutnya. Cara tersebut dilakukan dengan membuat contoh nilai diri mereka sendiri dan menggunakan metode karismatik sehingga menarik pengikut untuk mengikuti nilai-nilai yang dianut pemimpinnya.

Asumsi yang mendasari teori kepemimpinan transformasional meliputi tiga hal sebagai berikut (Yukl, 2013). (1) Pengikut akan dengan sukarela mengikuti seorang pemimpin yang mampu menginspirasi mereka; (2) Pemimpin yang memiliki visi dan gairah kerja dapat mencapai hal-hal yang besar; (3) Tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara menyuntikkan antusiasme dan energi dari pemimpinnya.

Adanya perubahan besar-besaran yang terjadi sebagai dampak dari Pandemi Covid-19 seakan membuka jalan percepatan bagi revolusi industri 4.0. Perubahan terjadi pada pola dan tatanan kehidupan sosial sehari-hari. Hal ini sejalan dengan makin pesatnya era digitalisasi pada revolusi industri 4.0 yang mengintegrasikan antara teknologi siber dan otomatisasi. Fenomena revolusi industri 4.0 dikenal juga dengan istilah "*cyber physical system*".

Dalam dunia industri, kondisi ini berdampak signifikan pada kualitas kerja dan biaya produksi. Perusahaan harus mempunyai strategi yang mampu melakukan transformasi dan inovasi untuk menghadapi revolusi industri ini. Kondisi ini dibutuhkan agar perusahaan dan bisnis yang telah dibangun tidak terhambat perkembangan dan keberlanjutannya.

Beberapa kebijakan penyesuaian yang dikeluarkan oleh perusahaan membuat karyawan dituntut untuk berubah, perubahan dramatis tersebut terjadi pada aspek pekerjaan yang ditekuni oleh karyawan. Beberapa pekerjaan ada yang dapat digantikan oleh mesin dengan otomatisasi dan adanya efisiensi biaya oleh perusahaan yang berdampak pada pemotongan atau pengurangan upah. Efisiensi ini menuntut karyawan untuk dapat menyesuaikan diri dengan suatu sistem kerja yang baru sehingga menuntut kesiapan karyawan untuk berubah. Kesiapan untuk berubah sendiri merupakan multidimensi yang dipengaruhi oleh kepercayaan pekerja yang mampu mengubah efikasi sesuai dengan kesesuaian organisasi, dukungan manajemen, dan keuntungan pribadi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif berupa survei. Survei biasanya digunakan dalam penelitian eksplorasi dan deskriptif untuk mengumpulkan data tentang orang, peristiwa, atau situasi (Sekaran & Bougie, 2016). Survei biasanya menganalisis sampel untuk meneliti populasi. Pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner, dan analisis data bersifat statistik yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian.

Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT Lativi Mediakarya yang berjumlah 1.252 orang (Data per November 2021). Kriteria inklusi adalah karyawan dengan level staf, reporter, asisten produser, supervisor, produser, dan manajer. Hal ini dikarenakan setiap responden akan ditanyakan perihal kepemimpinan atasannya (level manajer hingga ke manajemen tingkat atas).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM) atau Permodelan Persamaan Struktural. SEM adalah permodelan statistika yang berusaha menjelaskan hubungan antara beberapa variabel (Hair, Black, et al., 2014). Dalam proses perhitungannya, SEM sekaligus menguji struktur keterkaitan yang diekspresikan dalam serangkaian persamaan, mirip dengan serangkaian persamaan regresi berganda. SEM dapat dianggap sebagai kombinasi unik dari kedua jenis teknik karena fondasi SEM terletak pada dua teknik multivariat yang sudah dikenal, yaitu analisis faktor dan analisis regresi berganda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, model penelitian terlebih dahulu dievaluasi kecocokannya yang disajikan pada Tabel 4.13 berikut.

**Tabel 1 Evaluasi Kecocokan Model Penelitian**

Konstruk	Cronbach's Alpha	Reliabilitas Komposit	AVE	R Kuadrat
Faktor Kepemimpinan Transformasional	0.93**	0.95**	0.82**	
Faktor Kesiapan untuk Berubah	0.78**	0.85**	0.53**	0.26*
Faktor Perilaku Kerja Inovatif	0.90**	0.92**	0.70**	0.27*

\* Pengaruh moderat ( $0,25 < R\text{-Kuadrat} < 0,50$ )

\*\* Dimensi cocok dan reliabel secara konstruk

Sumber: Data diolah, 2022

Tabel 1 menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah, dan perilaku kerja inovatif cocok diukur dengan konstruksinya masing-masing. Ini berdasarkan perolehan nilai AVE yang di atas 0,50. Ketiga faktor tersebut juga reliabel dengan perolehan cronbach's alpha dan reliabilitas komposit di atas 0,60. Perolehan nilai R kuadrat dalam rentang 0,26—0,27 termasuk moderat.

**Tabel 2 Pengujian Faktor Kepemimpinan Transformasional dalam Model**

Faktor Kepemimpinan Transformasional	Muatan Faktor	VIF
Pengaruh Ideal atau Karisma	0.91**	3.31*
Motivasi Inspirasional	0.92**	3.42*
Stimulasi Intelektual	0.91**	3.61*
Pertimbangan Individual	0.88**	2.78*

\* Tidak terdapat kolinearitas dalam pengukuran indikator konstruk ( $VIF < 5$ )

\*\* Muatan faktor signifikan pada taraf signifikansi 1%

Sumber: Data diolah, 2022

Tabel 2 menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan transformasional dalam model penelitian signifikan dapat direfleksikan dengan dimensi pengaruh ideal atau karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

**Tabel 3 Pengujian Faktor Kesiapan untuk Berubah dalam Model**

Faktor Kesiapan untuk Berubah	Muatan Faktor	VIF
Efikasi Diri	0.67**	1.28*
Kapasitas Pribadi	0.75**	1.99*
Dukungan Pemimpin Senior	0.73**	1.64*
Valensi Organisasi	0.75**	1.71*
Diskrepansi	0.73**	2.03*

\* Tidak terdapat kolinearitas dalam pengukuran indikator konstruk (VIF < 5)

\*\* Muatan faktor signifikan pada taraf signifikansi 1%

Sumber: Data diolah, 2022

Tabel 3 menunjukkan bahwa faktor kesiapan untuk berubah dalam model penelitian signifikan dapat direfleksikan dengan dimensi efikasi diri, kapasitas pribadi, dukungan pemimpin senior, valensi organisasi, dan diskrepansi.

**Tabel 4 Pengujian Faktor Perilaku Kerja Inovatif dalam Model**

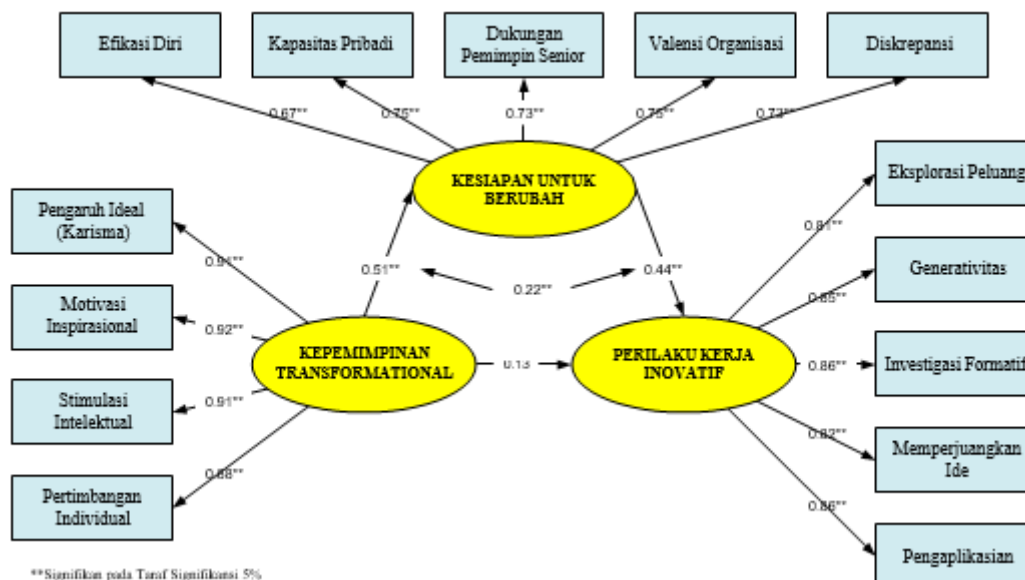
Faktor Perilaku Kerja Inovatif	Muatan Faktor	VIF
Eksplorasi Peluang	0.81**	2.59*
Generativitas	0.85**	3.08*
Investigasi Formatif	0.86**	2.51*
Memperjuangkan Ide	0.82**	2.20*
Pengaplikasian Ide	0.86**	2.59*

\* Tidak terdapat kolinearitas dalam pengukuran indikator konstruk (VIF < 5)

\*\* Muatan faktor signifikan pada taraf signifikansi 1%

Sumber: Data diolah, 2022

Tabel 4 menunjukkan bahwa faktor perilaku kerja inovatif dalam model penelitian signifikan direfleksikan dengan dimensi eksplorasi peluang, generativitas, investigasi formatif, memperjuangkan ide, dan pengaplikasian. Kelima dimensi tersebut relatif sama kuat untuk mengukur perilaku kerja inovatif. Meskipun demikian, dimensi investigasi formatif dan pengaplikasian relatif lebih kuat dibandingkan dimensi lainnya. Dimensi memperjuangkan ide dan eksplorasi peluang relatif lebih lemah dibandingkan dimensi lainnya.



\*\*Signifikan pada Taraf Signifikansi 5%

**Gambar 1 Hasil Pengujian Model Penelitian**

Gambar 1 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah. Besaran pengaruhnya adalah 0,51. Pengaruh antara kedua faktor ini sebesar 0,13, namun tidak signifikan secara statistik. Pengaruh antara kesiapan

untuk berubah terhadap perilaku kerja inovatif sebesar 0,44. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif secara tidak langsung dengan melalui kesiapan untuk berubah.

**Tabel 5 Pengaruh Antar-Faktor dalam Model**

Relasi Antar-Faktor	Koefisien Pengaruh	Effect Size
Kepemimpinan Transformasional → Kesiapan untuk Berubah	0.51**	0.34*
Kepemimpinan Transformasional → Perilaku Kerja Inovatif	0.13	0.02
Kesiapan untuk Berubah → Perilaku Kerja Inovatif	0.44**	0.19*
Kepemimpinan Transformasional → Kesiapan untuk Berubah → Perilaku Kerja Inovatif	0.22**	

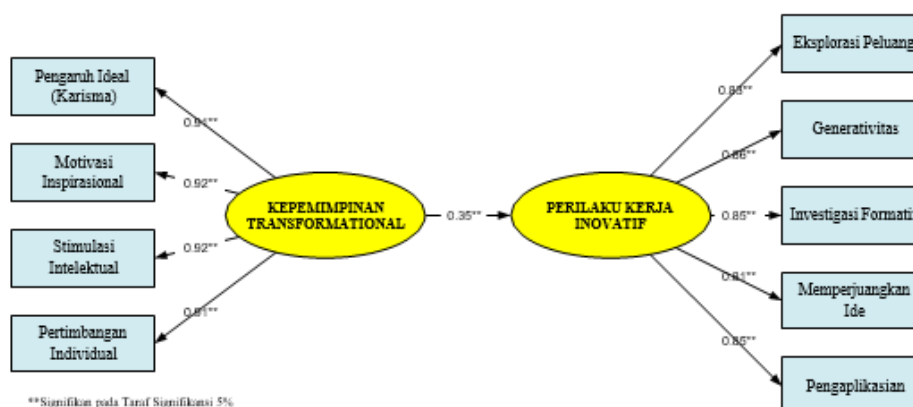
\* Kekuatan faktor prediktif tergolong sedang (0,16—0,35)

\*\* Koefisien pengaruh signifikan pada taraf signifikansi 1%

Sumber: Data diolah, 2022

Tabel 5 menunjukkan kekuatan faktor kesiapan untuk berubah sebagai prediktif bagi kepemimpinan transformasional sebesar 0,34, sedangkan kekuatan perilaku kerja inovatif sebagai prediktif bagi kesiapan untuk berubah sebesar 0,19.

Hasilnya ditunjukkan pada Gambar 2 berikut.



**Gambar 2 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Faktor kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif secara langsung terhadap perilaku kerja inovatif tanpa adanya moderasi dari kesiapan untuk berubah. Besaran pengaruh antara keduanya sebesar 0,35. Besaran muatan faktor seluruh dimensi pada perilaku kerja inovatif dalam model langsung ini cenderung tidak mengalami perubahan yang berarti, tetapi hal yang menarik perhatian adalah dimensi pertimbangan individual pada kepemimpinan transformasional menjadi relatif sama kuatnya dengan dimensi lainnya (Gambar 2). Ini menunjukkan bahwa aspek pertimbangan individual menjadi penentu dalam keberpengaruhannya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Penelitian ini menunjukkan pula bahwa faktor kesiapan berubah berperan sebagai moderasi penuh dalam hubungannya antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.

**Tabel 6 Analisis Korelasional Antar-Dimensi pada Variabel Penelitian**

		Kesiapan untuk Berubah				Perilaku Kerja Inovatif					
		Efikasi Diri	Kapasitas Pribadi	Dukungan Pemimpin	Valensi Organisasi	Diskrepansi	Eksplorasi Peluang	Generativitas	Investigasi Formatif	Memperjuangkan Ide	Pengaplikasian
Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh Ideal	0,34**	0,28**	0,37**	0,31**	0,34**	0,32**	0,23**	0,21*	0,23*	0,30**
	Motivasi Transformasional	0,34**	0,23**	0,55**	0,28**	0,32**	0,36**	0,28**	0,27**	0,29**	0,32**
	Stimulasi Intelektual	0,24**	0,21**	0,46**	0,18**	0,34**	0,30**	0,23**	0,24**	0,26**	0,28**
	Pertimbangan Individual	0,30**	0,29**	0,40**	0,25**	0,31**	0,26**	0,17**	0,21*	0,22*	0,26**
Kesiapan untuk berubah	Efikasi Diri					<b>0,50**</b>	<b>0,52**</b>	<b>0,43**</b>	<b>0,49**</b>	<b>0,53**</b>	
	Kapasitas Pribadi					0,15	0,10	0,18*	0,21*	0,18*	
	Dukungan Pemimpin					0,22*	0,18*	0,34**	0,34**	0,33**	
	Valensi Organisasi					0,32**	0,27**	0,23*	0,22*	0,22*	
	Diskrepansi					0,17*	0,06*	0,26**	0,24*	0,21*	

\* Korelasi signifikan pada taraf signifikansi 5%

\*\* Korelasi signifikan pada taraf signifikansi 1%

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 6, dimensi motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual pada kepemimpinan transformasional berkaitan erat dengan dimensi dukungan pemimpin pada faktor kesiapan untuk berubah.

## Pembahasan

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan untuk Berubah

Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh signifikan yang positif terhadap kesiapan untuk berubah. Dalam penelitian ini, terdapat tiga dari empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual, berperan secara dominan terhadap kesiapan untuk berubah. Dimensi pertimbangan individual pada kepemimpinan transformasional rendah kontribusinya dibandingkan dimensi lain karena pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah. Dimensi ini memiliki keterkaitan dengan dukungan pemimpin senior pada kesiapan berubah dan mengalami dinamika perubahan kontribusi jika dikaitkan dengan variabel lain pada pengujian lainnya.

Aspek motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual pada pemimpin yang transformatif menjadi penentu terutama terhadap dukungan pemimpin dalam kesiapan individu untuk berubah. Dimensi-dimensi ini jelas memiliki keterkaitan satu sama lain. Pemimpin yang transformasional perlu menunjukkan dukungan penuh kepada anak buahnya sekaligus menunjukkan empati.

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh secara langsung terhadap perilaku kerja inovatif. Pengaruh ini menjadi tidak signifikan ketika faktor kesiapan untuk berubah dimasukkan ke dalam model. Terdapat penelitian sebelumnya yang memiliki kemiripan dengan hasil ini, yaitu peran kepemimpinan transformasional yang tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (Pieterse et al., 2010). Hasil analisis menunjukkan pengaruh langsung tersebut signifikan. Hal yang menjadi perhatian jika dibandingkan antara model dengan moderasi dan langsung, terdapat dimensi yang berubah kontribusinya dalam model, yaitu pertimbangan individual. Aspek ini menurut peneliti, mengalami pelemahan dengan adanya kesiapan untuk berubah. Pelemahan aspek pertimbangan individual secara signifikan dapat dinyatakan melemahkan pengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif. Ini bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruhnya terhadap perilaku kerja inovatif jika seorang pemimpin transformatif lebih memberikan perhatian dan empati secara personal kepada pengikutnya.

### **Pengaruh Kesiapan untuk Berubah terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Pengujian pengaruh faktor kesiapan untuk berubah terhadap perilaku kerja inovatif menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Keberpengaruhan kesiapan untuk berubah terhadap perilaku inovatif mirip dengan penelitian sebelumnya (Chang et al., 2018), yaitu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan. Hasil penelitian ini diharapkan menambah referensi baru terkait pengaruh antara kesiapan untuk berubah terhadap perilaku kerja inovatif karena belum banyaknya penelitian yang dilakukan terkait hal ini.

Dari deskriptif profil responden, dimensi valensi organisasi dan efikasi diri dipersepsikan dominan rendah oleh responden penelitian, sementara meski tak jauh berbeda dari yang lainnya, dimensi ini memiliki kontribusi yang relatif paling kuat bersama kapasitas pribadi dalam mengukur kesiapan untuk berubah. Manfaat perubahan ini dimungkinkan belum dirasakan oleh sebagian besar responden. Manajemen perlu untuk meyakinkan kepada seluruh karyawan bahwa perubahan yang direncanakan oleh *top management* dapat memberikan manfaat bagi karyawan.

### **Mediasi Kesiapan untuk Berubah dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Faktor kesiapan untuk berubah memediasi secara penuh terhadap pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Hal ini disimpulkan dari ketiadaan pengaruh langsung antara kedua faktor yang dimediasi ini yang dibuktikan dengan adanya pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara keduanya jika tidak ada faktor kesiapan untuk berubah. Hal yang menarik dan menimbulkan perbedaannya nyata adalah sedikit melemahnya dimensi pertimbangan individual dalam kepemimpinan transformasional ketika kesiapan untuk berubah mengambil peranan sebagai moderator.

Hasil penelitian menunjukkan adanya keeratan hubungan antara hampir seluruh aspek dalam kepemimpinan transformasional terhadap dukungan pemimpin ini, antara lain motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Transparansi informasi sebenarnya dapat menjadi kunci dalam hal memberikan motivasi inspirasional. Adanya upaya manajemen untuk berkorban mengurangi beban biaya operasional perusahaan menurut peneliti seharusnya dapat dijadikan inspirasi bagi karyawan bahwa manajemen bersama dengan karyawan berusaha untuk berjuang demi keberlangsungan perusahaan. Hal ini dapat terjadi jika dikomunikasikan dengan baik dan jelas kepada karyawan. Kejelasan informasi ini dapat secara tidak langsung membuat pengabaian aspek pertimbangan individual seperti halnya empati dari pemimpin terhadap pengikutnya menjadi dapat dimaklumkan dengan tujuan keberlanjutan produksi dan operasional perusahaan.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dalam penelitian, peneliti dapat menguraikan beberapa kesimpulan yang dikaitkan dengan tujuan penelitian. Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Aspek yang relatif paling dominan dalam pengaruh ini adalah motivasi inspirasional, kemudian disusul oleh pengaruh yang ideal atau karismatik dan stimulasi intelektual seorang pemimpin. Aspek pertimbangan individual memberikan kontribusi yang relatif lebih rendah dibandingkan ketiga aspek tersebut. Aspek motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual dari faktor kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan yang cukup moderat terhadap aspek dukungan pemimpin senior dalam faktor kesiapan untuk berubah. Kesiapan untuk berubah memberikan pengaruh yang positif terhadap perilaku kerja inovatif. Aspek yang relatif paling dominan dari faktor kesiapan berubah dalam hubungan pengaruhnya dengan perilaku kerja inovatif ini adalah kapasitas pribadi dan valensi organisasi yang kemudian diikuti oleh kapasitas pribadi dan diskrepansi., investigasi formatif, memperjuangkan ide, dan pengaplikasian ide pada faktor perilaku kerja inovatif. Motivasi inspirasional dan stimulus intelektual yang tinggi dari seorang pemimpin transformatif diharapkan dapat meningkatkan efikasi diri atau keyakinan seseorang akan dirinya untuk siap menerima perubahan di suatu lingkungan organisasi yang akan berpengaruh terhadap perilaku eksplorasi peluang, generasi ide, investigasi formatif akan suatu ide, usaha untuk memperjuangkan ide yang diusulkan, serta mengaplikasikan ide tersebut dalam suatu inovasi untuk efektivitas dan efisiensi pekerjaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, A. A., & Al-Omari, A. A. (2008). Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(8), 648–660. <https://doi.org/10.1108/01437730810916613>
- Afsar, B., Badir, Y., & Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management*, 29(4), 796–816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- Chang, S., Way, S. A., & Cheng, D. H. K. (2018). The Elicitation of Frontline, Customer-Contact, Hotel Employee Innovative Behavior: Illuminating the Central Roles of Readiness for Change and Absorptive Capacity. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(3), 228–238. <https://doi.org/10.1177/1938965517734940>
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. M. E., & Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459–479. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0058>
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442. <https://doi.org/10.1177/0018726700533006>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Haryono, S. (2015). Intisari Teori Kepemimpinan. In D. Purwanto (Ed.), *Intisari Teori Kepemimpinan*. PT Intermedia Personalia Utama.
- Hemsworth, D., Muterera, J., & Baregheh, A. (2013). Examining Bass's transformational leadership in public sector executives: A psychometric properties review. *Journal of Applied Business Research*, 29(3), 853–862. <https://doi.org/10.19030/jabr.v29i3.7785>
- Imran, R., Zaheer, A., & Noreen, U. (2011). Transformational leadership as a predictor of innovative work behavior: Moderated by gender. *World Applied Sciences Journal*, 14(5), 750–759.
- Jankelová, N., Joniaková, Z., & Mišún, J. (2021). Innovative Work Behavior—A Key Factor in Business Performance? The Role of Team Cognitive Diversity and Teamwork Climate in This Relationship. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(4), 185. <https://doi.org/10.3390/jrfm14040185>
- Khan, A. M., Jantan, A. H. Bin, Salleh, L. B. M., Dato' Mansor, Z., Islam, M. A., & Hosen, S. (2019). The impact of transformational leadership effects on innovative work behavior by the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 925–938. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.79>
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*.



- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior: The role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 408–429. <https://doi.org/10.1108/02683941011035304>
- Nordin, N. (2012). The influence of leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in a higher learning institution. *Asia Pacific Education Review*, 13(2), 239–249. <https://doi.org/10.1007/s12564-011-9200-y>
- Sangpern, N., & Chienwattanasook, K. (2019). Roles of Transformational Leadership That Encourage Employees to Have the Innovation Work Behavior. *Asian Administration and Management Review* Vol., 2(1), 33–41. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3367990](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3367990)
- Santhidran, S., Chandran, V. G. R., & Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change-leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of Business Economics and Management*, 14(2), 348–363. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.642083>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business A Skill Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- Thomson, N. B., Rawson, J. V., Slade, C. P., & Bledsoe, M. (2016). Transformation and Transformational Leadership: A Review of the Current and Relevant Literature for Academic Radiologists. *Academic Radiology*, 23(5), 592–599. <https://doi.org/10.1016/j.acra.2016.01.010>
- Varkey, P., & Antonio, K. (2010). Change management for effective quality improvement: A primer. *American Journal of Medical Quality*, 25(4), 268–273. <https://doi.org/10.1177/1062860610361625>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organization* (S. Yagan (ed.); 8th ed.). Pearson.