

***Psychological Capital* sebagai Mediator Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kesiapan untuk Berubah Karyawan**

(Psychological Capital as a Mediator of Transformational Leadership with Employees' Readiness to Change)

HANA RIYANDIKA ROHIMATUZHROH¹, KRISTINA HARYANTI²

^{1,2}Fakultas Psikologi, Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang, Jawa Tengah

Email: hanariyand@gmail.com

Diterima 3 September 2023, Disetujui 13 September 2023

Abstrak: Perubahan telah menjadi isu yang tak terelakkan bagi perusahaan untuk terus berkembang. Demi kelancaran proses perubahan, baik individu maupun perusahaan perlu menyadari adanya perubahan dan bersedia untuk berubah. Tujuan dari penelitian ini berfokus pada peran *Psychological Capital* sebagai variabel mediator dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah pada Karyawan. Responden dalam penelitian ini adalah 165 Karyawan perusahaan manufaktur X di Kudus. Data diperoleh dari skala kesiapan untuk berubah dan *Psychological Capital* yang diadaptasi *back translation*, serta skala kepemimpinan transformasional yang dibuat oleh peneliti. Penelitian ini menggunakan analisis mediator dengan bantuan program JASP 0.16.1.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Psychological Capital* memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah pada Karyawan.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional; kesiapan untuk berubah; *psychological capital*

Abstract: Change has become an inevitable issue for a company to keep growing. For the success of the change process, the individual and company must be aware of the change and the will to change. This research aimed to focus on the role of *Psychological Capital* as the mediator variable of transformational leadership relationship with readiness to change in employees. The respondents in this research were 165 employees of a manufacturing company in Kudus. The data were obtained from the readiness to change scale, *Psychological Capital* adapted back translation, and the transformational leadership scale created by the researcher. This study used mediator analysis with the help of the JASP 0.16.1.0 program. The results of this research indicated that *Psychological Capital* mediated the relationship between transformational leadership and readiness to change in employees.

Keywords: *psychological capital*; readiness to change; transformational leadership

PENDAHULUAN

Perubahan telah menjadi isu yang tak terelakkan bagi perusahaan untuk terus berkembang. Klaim tersebut datang sebagai tanggapan atas apa yang telah dibuktikan dari berbagai studi bahwa sekitar 80-90% menunjukkan kegagalan perubahan dan alasan vital untuk gagalnya perubahan berkaitan dengan kurangnya kesiapan untuk berubah (Bateh dkk., 2013). Proses penerapan perubahan yang terjadi juga menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan (Karp & Helg, 2008). Demi kelancaran proses perubahan, baik individu maupun perusahaan perlu menyadari adanya perubahan dan bersedia untuk berubah (Al-Tahitah dkk., 2020; Engida dkk., 2022). Poin penting dari keberhasilan perubahan perusahaan adalah kesiapan Karyawan untuk berubah (Herold dkk., 2008).

Holt dkk. (2007) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan sikap menyeluruh yang dipengaruhi secara bersamaan oleh konten (apa yang sedang diubah), proses (bagaimana perubahan itu dilaksanakan), konteks (keadaan di mana perubahan itu dilakukan dan sedang terjadi), dan individu (karakteristik dari pihak terlibat yang diminta untuk berubah). Armenakis dkk. (1993) juga mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai keyakinan, perilaku, dan niat individu terhadap perubahan yang diperlukan dan terkait dengan persepsi tentang kapasitas individu dan organisasi untuk mencapai keberhasilan dalam perubahan. Kesiapan secara menyeluruh merefleksikan sejauh mana

kecenderungan individu untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini (Xu dkk., 2018).

Pencapaian transisi yang mulus bergantung pada tingkat kesiapan individu untuk menghadapi perubahan, baik sebelum maupun selama proses perubahan (Choi & Ruona, 2011). Rendahnya kesiapan individu untuk berubah cenderung menimbulkan perlawanan ketika pengimplementasian perubahan (Vakola, 2014). Ketidaksiapan individu dalam menghadapi perubahan juga dapat menghadapkan perusahaan pada situasi yang berbahaya, seperti bangkrut, perselisihan, penurunan saham, penurunan profit, pendapatan, produktivitas, kualitas, situasi kompetitif, dan lain sebagainya (Sasmita, 2019). Individu yang memiliki kesiapan untuk berubah yang tinggi mampu mendorong minat yang cukup besar dalam mengembangkan strategi, sehingga dapat membantu proses implementasi perubahan (Miake-Lye dkk., 2020).

Penelitian ini mengikuti saran dari penelitian Kirrane dkk. (2017) yang menyatakan bahwa topik *Psychological Capital* yang dipelajari jarang diteliti sebagai variabel mediator dalam hubungannya dengan kesiapan untuk berubah. Penelitian lain dari Anggraeni dan Febrianti (2022) yang meneliti tentang *mindfulness* sebagai variabel mediasi menyarankan untuk memasukkan variabel moderasi, atau menggunakan mediator berbeda yang dapat menjelaskan lebih jauh prediktor

kesiapan individu untuk berubah. Peneliti menggunakan variabel *Psychological Capital* sebagai variabel mediator dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah pada Karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kesiapan Karyawan dalam menghadapi perubahan yang terjadi.

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah adalah kepemimpinan transformasional (Walstra, 2022). Kemampuan pemimpin yang transformasional memainkan peran kunci dalam proses implementasi perubahan di setiap perusahaan karena efektif untuk meningkatkan motivasi bawahannya (Almaamari dkk., 2018). Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang membangun motivasi dengan melibatkan visi misi organisasi yang jelas dan menginspirasi Karyawan lain agar tercipta tujuan organisasi melalui peningkatan kinerja Karyawan (Bader & Tarhini, 2016).

Gaya kepemimpinan transformasional cenderung mendorong pemimpin untuk memberikan perhatian secara pribadi ke masing-masing anggota di organisasi, berusaha memahami kebutuhan mereka dan memberikan dukungan emosional sehingga anggota akan merasa berharga dan tidak rentan merasa frustrasi (Lai dkk., 2020). Pemimpin yang transformasional juga mampu menjadi sarana organisasi untuk mengembangkan kemampuan Karyawan lewat pemimpin yang merangkul

semua Karyawan agar menjadi satu visi dan misi saat bekerja (Top dkk., 2020).

Shahhosseini dkk. (2013) mengungkapkan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi perubahan. Pemimpin dengan gaya transformasional menumbuhkan keyakinan dan kepercayaan dari para bawahannya untuk menghadapi suatu perubahan. Inisiatif yang dimiliki oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional berguna untuk memberikan tantangan kepada bawahannya dan memberikan kesempatan bawahan untuk menyampaikan ide-idenya (Abbasi, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Abbasi (2017); Almaamari dkk. (2018); Meria dkk. (2022); Sasmita (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.

Hipotesis 1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dengan kesiapan untuk berubah.

Sumber daya manusia (pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu) dapat menjadi usang dengan sangat cepat karena kecepatan transformasi teknologi di semua bidang kehidupan, tetapi dengan adanya *Psychological Capital* memungkinkan individu untuk terus diperbarui dan berada di atas potensi mereka serta menjadi modal untuk menghadapi perubahan organisasi (Kim dkk., 2017). Luthans & Youssef (2004) menjelaskan bahwa *Psychological Capital* merupakan

sebuah kondisi psikologis individu yang positif seperti percaya diri, berpikiran positif, dan mempunyai keyakinan diri untuk mencapai tujuannya dengan sukses, serta memiliki daya juang yang tinggi untuk sukses.

Psychological Capital menjadi hal yang sangat penting bagi individu untuk menghadapi tantangan dalam perubahan organisasi dan bagi tim untuk mempertahankan interaksi yang harmonis dan efektif (Newman dkk., 2014; Luthans & Youssef-Morgan 2017). Individu dengan *Psychological Capital* yang tinggi akan memiliki kepercayaan diri (*self-efficacy*) sehingga dapat mengambil dan melakukan upaya yang diperlukan agar berhasil dalam tantangan perubahan; individu juga akan memiliki kemampuan untuk membuat atribusi positif (*optimism*) tentang keberhasilan sekarang dan masa depan terkait perubahan; individu juga akan gigih dalam mencapai tujuan dan mengarahkan kembali jalan ke tujuan (*hope*) agar perubahan berhasil; serta ketika dilanda masalah dan kesulitan, individu akan bertahan dan bangkit kembali, bahkan melampaui (*resilience*) untuk mencapai kesuksesan perubahan (Castillo dkk., 2022).

Individu dengan *Psychological Capital* yang tinggi juga dapat memperkuat potensi nilai dalam mengambil perspektif yang berbeda, menilai situasi dan keadaan dengan lebih positif, adaptif, berdedikasi, semangat tinggi, dan dapat memprediksi masa depan serta membuat perencanaan positif sebagai antisipasi hal-hal buruk dalam perubahan (Anggraini & Fajrianthi, 2019; Sasmita, 2019).

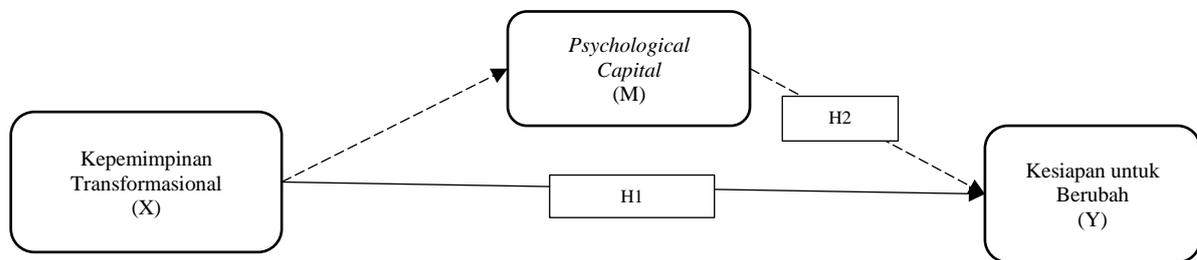
Psychological Capital dalam penelitian ini menjadi mediator hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah. *Psychological Capital* telah terbukti bertindak sebagai mediator dalam gaya kepemimpinan meskipun jarang dipelajari (Castillo dkk., 2022). Hajeanzahaie dan Ganjoui (2019) juga menemukan bahwa *Psychological Capital* dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kesiapan individu untuk berubah. Hasil dari penelitian tersebut mendukung kepemimpinan transformasional sebagai anteseden *Psychological Capital* karena meningkatkan kompetensi dan upaya Karyawan untuk mencapai tujuan (*self-efficacy*), upaya dan kepercayaan diri yang diperlukan untuk memecahkan masalah dengan lebih mudah (*hope*), meningkatkan ketahanan Karyawan (*resilience*) sehingga meningkatkan kesiapan individu menghadapi perubahan organisasi (Gashema, Bruce, 2020; Lei dkk., 2020; Schuckert dkk., 2018; Castillo dkk., 2022).

Kepemimpinan transformasional menciptakan perasaan dukungan dan rangkulan sehingga dapat meningkatkan harapan, kepercayaan diri, emosi positif, dan keadaan positif dalam mengatasi tantangan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kesiapan individu untuk berubah (Wu & Nguyen, 2019). Basmalla dan Prihatsanti (2017); Gom, dkk. (2021) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Psychological Capital*. *Psychological Capital* juga diungkap

memiliki hubungan terhadap kesiapan untuk berubah (Anggraini & Fajrianti, 2019; Ningrum & Salendu, 2021; Kirrane dkk., 2017). Penelitian lain juga telah menunjukkan bahwa *Psychological Capital* memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kesiapan Karyawan untuk menghadapi perubahan (Khakpour, Hajeanzahaie, & Ganjoui, 2019).

Hipotesis 2. *Psychological Capital* sebagai mediator hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah.

Gambar 1. Kerangka Berpikir



METODE

Responden Penelitian. Responden penelitian ini adalah Karyawan perusahaan manufaktur X di Kudus, Jawa Tengah yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun sebanyak 165 responden.

Desain Penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif.

Instrumen Penelitian. Alat ukur dalam penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) skala yaitu skala kesiapan untuk berubah, skala kepemimpinan transformasional, dan skala *Psychological Capital*. Terdapat lima alternatif pilihan jawaban dengan skala penilaian 1 hingga 5 yang berarti sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Pengukuran variabel kesiapan untuk berubah dengan melakukan adaptasi *back translation* alat ukur dari Bouckenooghe dkk. (2009) yang terdiri dari 13 item untuk

mengukur tiga dimensi kesiapan untuk berubah, yaitu *cognitive readiness*, *emotional readiness*, dan *intentional readiness*. Kepemimpinan transformasional diukur dengan alat ukur berjumlah 24 item yang dibuat oleh peneliti, meliputi 4 (empat) dimensi yang diungkap oleh Bass (Lai dkk., 2020) yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Variabel *Psychological Capital* diukur dengan melakukan adaptasi *back translation* alat ukur dari Monico dkk. (2014) yang terdiri dari 22 item, meliputi 4 (empat) dimensi yaitu: *self-efficacy*, *optimism*, *hope*, dan *resilience*.

Prosedur Penelitian. Pengambilan data penelitian ini memakan waktu dua minggu di bulan Juni 2023. Uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *expert*

judgment dan uji coba instrumen. Skala fisik dibagikan melalui *Supervisor* dengan jumlah 243 skala. Data yang dapat digunakan dikumpulkan dari 165 Karyawan (tingkat respon 68%). Lebih dari setengah responden merupakan laki-laki (71%) dengan sebagian besar berusia antara 30 hingga 45 tahun dan lebih dari setengahnya memegang kualifikasi pendidikan SMA (86%).

Analisa Data. Data yang telah diperoleh selanjutnya akan diolah dan dianalisis menggunakan metode statistik. Penelitian ini menggunakan analisis mediator dengan bantuan program JASP 0.16.1.0.

HASIL

Hasil yang ditampilkan dari tabel 1 mengkonfirmasi hipotesis 1, menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah adalah positif dan signifikan dengan nilai *estimate* 0,018 dan nilai $p < 0,01$. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional atasan maka akan menambah kesiapan Karyawan dalam menghadapi perubahan.

Tabel 1. Direct Effects

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
X → Y	0.018	0.007	2.780	0.005	0.005	0.031

Hipotesis 2 mengusulkan bahwa *Psychological Capital* akan memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah pada Karyawan. Hasil pada Tabel 2 menunjukkan bahwa *Psychological Capital* dapat mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan menghadapi perubahan dengan nilai *estimate* sebesar 0,007 dan nilai $p < 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis 2 diterima. Hubungan tersebut juga

diperkuat dengan nilai *lower* dan *upper* dari 95% *confidence interval* yang saling positif yaitu masing-masing bernilai 0,002 dan 0,013. Hal tersebut semakin menguatkan hubungan yang signifikan diantara model mediasi ini dimana *Psychological Capital* dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah.

Tabel 2. Indirect Effects

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
X → M → Y	0.007	0.003	2.481	0.013	0.002	0.013

Tabel 3 menggambarkan bahwa *total effects* atau pengaruh total dari efek langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel

penelitian ini berupa kepemimpinan transformasional, *Psychological Capital*, dan kesiapan untuk berubah memiliki nilai yang

signifikan dengan skor $p < 0,001$ dan nilai *estimate* sebesar 0,026.

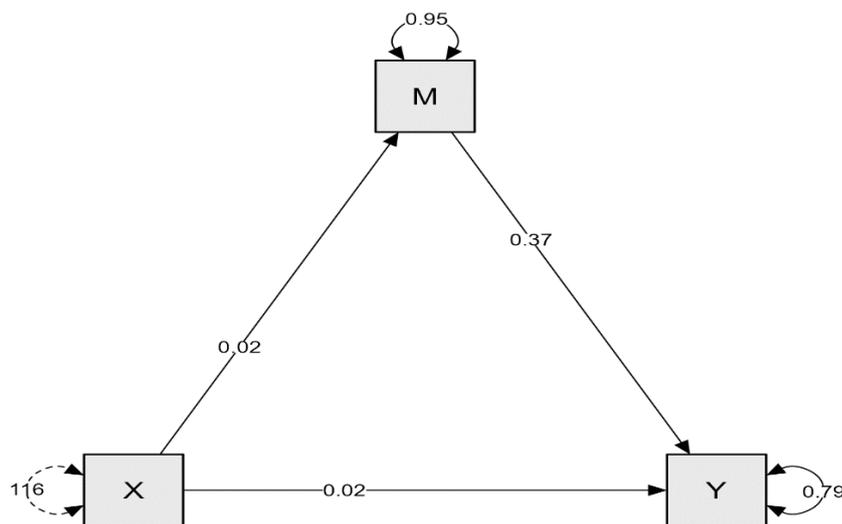
Tabel 3. Total effects

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
X → Y	0.026	0.007	3.699	< .001	0.010	0.040

Adapun analisis model dalam penelitian ini menyajikan gambar jalur (*path plot*) yang dapat dilihat dalam Gambar 2. Berdasarkan Gambar 1 dapat diketahui bahwa analisis mediasi dalam penelitian ini menunjukkan hubungan antar variabel yaitu kepemimpinan transformasional dengan *Psychological Capital* memiliki nilai *estimates* sebesar 0,02 yang teridentifikasi sebagai *low effect*, kemudian *Psychological Capital* dengan

kesiapan untuk berubah memiliki nilai *estimate* 0,37 yang teridentifikasi *moderat effect*, sementara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah memiliki nilai *estimates* sebesar 0,02 yang teridentifikasi sebagai *low effect*. Artinya hasil dari kepemimpinan transformasional akan memiliki hubungan yang semakin kuat dengan kesiapan untuk berubah jika diperantarai oleh *Psychological Capital*.

Gambar 2. Path Plot



SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap

kesiapan untuk berubah yang ditandai dengan atasan yang mampu mempengaruhi bawahan, atasan yang dapat menjadi motivasi dan inspirasi, atasan yang dapat memberikan kesempatan dan mendorong kreativitas

bawahan, serta atasan yang memberikan dukungan dan pengalaman pada bawahan sehingga mendorong kesiapan Karyawan untuk menghadapi perubahan. Dengan demikian, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima. *Psychological Capital* dalam penelitian ini dapat menjadi mediator hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah pada Karyawan. Sehingga, seluruh hipotesis penelitian yang ditentukan diterima.

DISKUSI

Hasil penelitian ini menawarkan sejumlah kontribusi penting untuk literatur terkait kesiapan Karyawan dalam menghadapi perubahan. Pertama, penelitian ini memperkuat pentingnya hubungan antara kepemimpinan transformasional dalam mendorong Karyawan dalam menghadapi perubahan. Pengenalan perubahan sering memicu rasa gangguan, kegelisahan dan ketakutan di antara mereka yang terkena dampak. Manajer dan *Supervisor* memainkan peran penting dalam mendorong kesiapan ini dengan memberikan dukungan praktis dan emosional yang tepat kepada Karyawan. Dalam mengimplementasikan perubahan organisasi, hasil saat ini harus mendorong Manajer dan *Supervisor* untuk menunjukkan kesediaan mereka untuk mendukung Karyawan dalam menghadapi tantangan yang akan ditimbulkannya.

Studi mengarahkan perhatian pada persepsi Karyawan tentang organisasi dan karakteristik pribadi yang memengaruhi persepsi tersebut. Dalam menumbuhkan

budaya suportif manajemen, tidak dapat diasumsikan bahwa pemimpin yang transformasional adalah sesuatu yang dapat begitu saja diberikan oleh atasan kepada Karyawan, dengan dampak langsung pada kesiapan untuk berubah. *Psychological Capital* Karyawan sendiri memengaruhi interpretasi mereka tentang tindakan manajerial, dan karenanya mereka memediasi gaya kepemimpinan transformasional yang memengaruhi keterlibatan Karyawan dengan perubahan. Penelitian ini berfokus secara khusus pada peran *Psychological Capital* dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional yang dirasakan dan kesiapan untuk berubah. Analisis menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah lebih kuat ketika Karyawan memiliki level *Psychological Capital* yang kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, B. (2017). Transformational leadership and change readiness and a moderating role of perceived bureaucratic structure: An empirical investigation. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 35–44. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.03](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.03)
- Al-Tahitah, A., Abdulrab, M., Alwaheeb, M. A., Al-Mamary, Y. H. S., & Ibrahim, I. (2020). The effect of learning organizational culture on readiness for change and commitment to change

- in educational sector in Yemen. *Journal of Critical Reviews*, 7(9), 1019–1026.
<https://doi.org/10.31838/jcr.07.09.188>
- Almaamari, Q., Nasser, A., Al-Tahitah, A., Mihlar Abdul Muthaliff, M., Abdulrab, M., & Ahmed Al-Maamari, Q. (2018). Paper review on the relationship between transformational leadership and readiness for change. *International Journal of Energy Policy and Management*, 3(1), 1–7
- Anggraeni, W., & Febrianti, A. M. (2022). Managing individual readiness for change: The role of mindfulness and perceived organizational support. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(2), 127–135
- Anggraini, N. P., & Fajrianti, F. (2019). Peran psychological capital dalam hubungan persepsi dukungan manajemen dan kesiapan untuk berubah. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 10(1), 85.
<https://doi.org/10.26740/jptt.v10n1.p85-94>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, Kevin W. (1993). Creating readiness for change. *Human Relations*, 46(6), 681–703
- Bader, R. M., & Tarhini, Y. O. A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5).
<https://doi.org/10.1108/jmd.2006.02625haa.001>
- Bateh, J., Castaneda, M. E., & Farah, J. E. (2013). Employee resistance to organizational change. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 17(2), 113.
<https://doi.org/10.19030/ijmis.v17i2.7715>
- Castillo, V. del, David, & Lopez-Zafra, E. (2022). Antecedents of psychological capital at work: A systematic review of moderator–mediator effects and a new integrative proposal. *European Management Review*, 19(1), 154–169.
<https://doi.org/10.1111/emre.12460>
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73.
<https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
- Engida, Z. M., Alemu, A. E., & Mulugeta, M. A. (2022). The effect of change leadership on employees' readiness to change: the mediating role of organizational culture. *Future*

- Business Journal*, 8(1).
<https://doi.org/10.1186/s43093-022-00148-2>
- Gashema, Bruce, M. I. K. (2020). Advancing employee ' s innovative work behaviors in the workplace : The role of transformational leadership , positive psychological capital and effort-reward fairness. *Bussecon Review of Social Sciences*, 2(1), 13–26.
<https://doi.org/10.36096/brss.v2i1.178>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357.
<https://doi.org/10.1037/00219010.93.2.346>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Karp, T., & Helg, T. I. T. (2008). From Change Management to Change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations. *Journal of Change Management*, 8(1), 85–96.
<https://doi.org/10.1080/14697010801937648>
- 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>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1).
<https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lei, H., Leungkhamma, 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>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive

- psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Meria, L., Saukani, Prastyani, D., & Dudhat, A. (2022). The Influence of transformational leadership, self-efficiency on readiness To change with work engagement mediation. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 4(1), 75–86. <https://doi.org/10.34306/att.v4i1.242>
- Miake-Lye, I. M., Delevan, D. M., Ganz, D. A., Mittman, B. S., & Finley, E. P. (2020). Unpacking organizational readiness for change: An updated systematic review and content analysis of assessments. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4926-z>
- Monico, L., Pais, L., Santos, N. R. dos, & Santos, D. (2014). Psychological capital in portuguese workers: Contributions to the validity and reliability of the psycap questionnaire. *International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts*, 1, 319–326. <https://doi.org/10.5593/sgemsocial2014/b11/s1.042>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 120–138. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Sasmita, I. A. G. H. D. (2019). The effect of transformational leadership and psychological capital to individual readiness to change for employees in tourism development corporate. *Psikodimensia*, 18(2), 167. <https://doi.org/10.24167/psidim.v18i2.2409>
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776–796. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0282>
- Shahhosseini, M., Silong, A. D., & Ismail, I. A. (2013). Relationship between transactional, transformational leadership styles, emotional intelligence and job performance. *Researchers World: Journal of Arts, Science & Commerce*, 4(1), 15–22.
- Top, C., Mohammad, B., Abdullah, S., Hemn, A., & Faraj, M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian*

Journal of Management & Social Sciences, 1(1), 49–59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>

- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(3), 195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Walstra, R. J. (2022). Readiness for change in public accounting firms. *Journal of Applied Business and Economics*, 24(1), 161–177. <https://doi.org/10.33423/jabe.v24i1.5007>
- Xu, C., Hartini, S., & Marpaung, W. (2018). Readiness for change ditinjau dari kepemimpinan transformasional pada karyawan/I PT. Mam Medan. *Jurnal Psikologi*, 14(2), 154. <https://doi.org/10.24014/jp.v14i2.6405>