



LEADERSHIP DAN COMPUTER BACKGROUND DALAM MENDORONG PROGROWTH ORIENTED SERTA PENGARUHNYA TERHADAP READINESS TO CHANGE

Inayah Inayah^{*}, Iwan Hermawan, Sri Eka Sadriatwati, Rusmini, Devani Nariratya Putri

Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Semarang, Prof Soedarto SH, Tembalang, 50275

^{*}Email: inayah_pkp08@yahoo.com

Abstrak

Kapabilitas pemimpin adalah kunci efektivitas kinerja sebuah organisasi dalam work-life. Pemimpin memiliki tanggungjawab untuk memberdayakan dan menyiapkan organisasi yang ia pimpin agar siap menghadapi perubahan. Akan tetapi, aspek Leadership saja tidak akan cukup menjadi faktor penentu utama atas readiness to change. Beberapa peneliti sebelumnya yang telah menyatakan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara Leadership dengan kesiapan menghadapi perubahan. Penelitian ini merujuk pada gap antara pengaruh faktor Leadership (LD) terhadap Readiness to Change (RTC) yang masih inconclusive. Penelitian ini menawarkan Progrowth Oriented (PO) sebagai konsep baru pada keberlangsungan organisasi dalam kesiapan menghadapi perubahan. PO mendorong terciptanya motivasi kerja untuk efikasi organisasi dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Pada penelitian ini membersamai 130 responden yang merupakan guru PAUD dalam konteks Human Resources yang tersebar di wilayah Jawa Tengah. Pengambilan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner dengan metode non-self assessment. Pengolahan data menggunakan aplikasi AMOS dengan alat analisis structural equation modelling (SEM). Pengujian secara empiris menghasilkan persamaan $RTC = 0,512CB + 0,913PO + 0,319LD$ serta dapat ditarik kesimpulan bahwa LD berpengaruh signifikan secara tidak langsung dengan RTC melalui PO sebagai variabel mediator. Oleh karena itu, variabel PO pada penelitian ini terbukti sebagai novelty pada domain leadership.

Kata Kunci: *Leadership, Computer Background, Progrowth Oriented, Readiness to Change*

PENDAHULUAN

Studi terkait pengaruh *Leadership* (LD) terhadap *Readiness To Change* (RTC) menarik perhatian beberapa peneliti ((Thien, 2019);(Caldwell, Chatman, O'Reilly, Ormiston, & Lapiz, 2008)). LD menjadi aset penting bagi organisasi yang berpengaruh dengan RTC sekaligus memperbaiki dan mereformasi sistem dalam mempertahankan daya saing dalam era digitalisasi (Thien, 2019). Sebuah organisasi apalagi merupakan organisasi yang berorientasi pada profit, akan menghadapi adanya turbulensi. Turbulensi merujuk pada turbulensi mikro ekonomi dalam

suatu negara seperti inflasi, perubahan kurs, pandemi, maupun perubahan selera masyarakat. Organisasi yang baik mengantisipasi turbulensi ini dengan sebuah kefleksibelan, kemampuan untuk tetap hidup dan tumbuh ditengah tantangan turbulensi. Kemampuan ini merujuk pada konsep manajemen perubahan dan RTC. RTC diartikan sebagai peningkatan kapasitas kecakapan untuk menerapkan pengetahuan dan teknologi baru dalam menjalankan kegiatan organisasi (Guerrero & Kim, 2013). Dibutuhkan alat penggerak lain bersama dengan LD dalam menghadapi perubahan (W. L. Mangundjaya, 2013) yaitu teknologi, seperti halnya *Computer Background* (CB). CB memiliki interelasi terhadap LD, semakin baik penggunaan teknologi, akan berdampak terhadap keefektifan LD. Demikian pula sebaliknya, LD akan mendorong eksistensi CB menjadi lebih baik sehingga hubungan ini merupakan hubungan timbal balik (Zhu, Newman, Miao, & Hooke, 2013). LD dan CB membutuhkan motor penggerak lain untuk mengoptimalkan perannya pada RTC. Motor penggerak ini berupa motivasi, keinginan, serta optimisme yang ada pada organisasi (Mascall, Leithwood, Strauss, & Sacks, 2009). Optimisme dari *human capital* sebagai *intangible asset* untuk merumuskan dirinya tetap tumbuh meneruskan karirnya, memiliki pemikiran positif bahwa organisasi akan mampu mengatasi permasalahan yang ada merupakan sebuah cerminan sikap *progrowth* yang lebih dari sekadar motivasi dalam *work-life*. Kekuatan pola pikir *progrowth* akan membangun efikasi *human capital* yang memengaruhi kesiapan organisasi dalam mengimplementasikan perubahan ((Iwan Hermawan, 2020);(Neves & Psychology, 2011)). Guru merupakan bagian dari konsep besar *human capital* nasional, dimana dalam perkembangannya mengalami banyak turbulensi dari zaman ke zaman, sehingga dalam konsep profesional guru, pandangan kedepan yang berorientasi pada *progrowth* akan memperkuat identitas dan keberlanjutan profesi(Smylie, 1997). Kendati unit analisis dalam paper ini adalah guru PAUD, namun perspektif yang digunakan untuk melihat konsep RTC adalah perspektif *human resource management*.

Indonesia merupakan salah satu negara persentase 8% (2019) dari jumlah penduduknya adalah anak usia 0-4 tahun yang dikategorikan anak usia dini. Pemanfaat teknologi digital untuk pendidikan menjadi salah satu alternatif yang dapat diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan usia dini di melalui pola pembelajaran yang baik (Shen, Ho, Ly, & Kuo, 2019). Guru PAUD di Indonesia menurut data kemendikbud pada tahun 2018, sebesar 52% telah bergelar Sarjana Strata 1 atau lebih. Hal ini sejalan dengan data dari Ban PT , sebanyak 100 Kampus baik PTN maupun PTS di Indonesia telah memiliki program studi Pendidikan Guru Pendidikan Anak

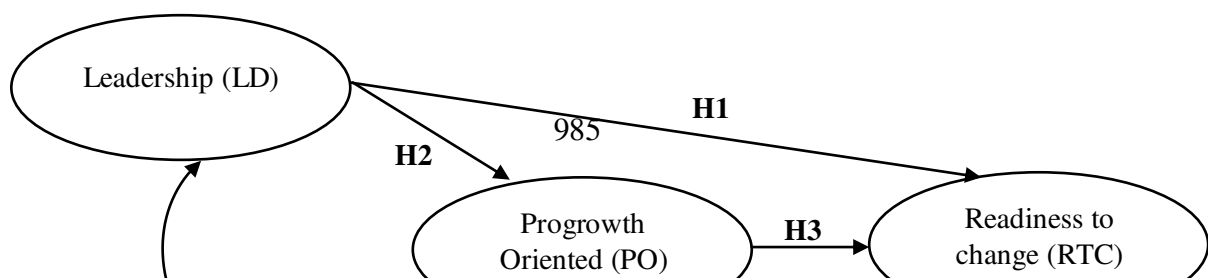
Usia Dini. Oleh karena itu, 82.640 guru PAUD yang telah bergelar S1 (Kemendikbud-RI, 2018) dapat mengikuti sertifikasi guru yang akan menambah insentif untuk para guru. Sertifikasi tersebut sesuai Pasal 15 ayat (1) PP Nomor 74 Tahun 2000), guru yang berstatus PNS pada jabatan fungsional, Tunjangan Profesi Guru (TPG) diberikan sebesar satu kali gaji pokok PNS yang bersangkutan. Sedangkan bagi guru tetap non- PNS yang telah memiliki sertifikat pendidik tetapi belum memiliki jabatan fungsional guru, sesuai Permendiknas Nomor 72 tahun 2008, diberikan tunjangan profesi sebesar Rp1.500.000,00 (satu juta lima ratus ribu rupiah) setiap bulan, sampai dengan guru yang bersangkutan memperoleh jabatan fungsional guru. Dengan adanya sertifikasi yang memberi guru insentif lebih akan menambah motivasi guru untuk mengembangkan proses belajar mengajar, dan menghasilkan pembelajaran kreatif sesuai dengan pergerakan era e-digitalisasi pendidikan.

Penelitian ini berawal dari gap penelitian berupa inkonklusif pengaruh LD dengan RTC yang terjadi memiliki hubungan yang negatif sebagaimana yang telah dikonfirmasi oleh ((Thien, 2019);(W. H. Mangundjaya, Gandakusuma, & Review, 2013);(W. H. Mangundjaya et al., 2013)). Pada penelitian ini menawarkan konsep orientasi untuk berkembang (progrowth oriented) sebagai mediator bagi gap dan menaikan nilai pengaruh LD terhadap RTC. Hal-hal yang berkaitan tentang perubahan dalam penelitian ini adalah kesediaan infrastruktur dan pengetahuan mengenai teknologi informasi dan komunikasi berbasis internet. Konsep ini diharapkan dapat menjadi jembatan yang menjadi solusi atas gap penelitian dan akan diuji secara empiris.

1. RISET DAN HIPOTESIS

Tujuan penelitian ini adalah menawarkan variabel *Progrowth Oriented* (PO) yang berperan sebagai *moderating role* dalam mengisi kekosongan gap antara LD ke RTC.

Gambar 1 merupakan gambaran dari model penelitian yang digunakan.



Gambar 1. Konseptual Model

Leadership (LD)

Leadership merupakan bangunan utama kebijaksanaan sebuah organisasi dalam mencapai visi dan misi organisasi. *Leadership* bertanggung jawab dalam menjaga hubungan antar sumber daya organisasi, dengan berperan dalam memotivasi, membersamai, dan mengarahkan organisasi agar menciptakan organisasi yang bekerja secara efektif, optimal, dan inovatif. Hal ini dikarenakan efikasi organisasi merupakan cerminan dari keberhasilan pemimpin dalam memimpin organisasinya (Smircich & Morgan, 1982). Untuk mencapai efikasi organisasi, seorang *leader* harus mampu membentuk arah perubahan yang jelas dimulai dari apa yang harus dipersiapkan, kapan persiapan tersebut serta bagaimana mengimplementasikan perubahan yang sejalan dengan visi dan misi organisasi. Oleh karenanya *leader* sudah seharusnya memberi ruang pada organisasi dalam mengimplementasikan perubahan yang terjadi pada organisasi (Liu, Yu, Tjosvold, & Journal, 2002).

Computer Background (CB)

Perkembangan teknologi informasi pada era yang semakin canggih ini, menimbulkan perbedaan yang mendasar bagi pelaksanaan pekerjaan kantor salah satu perbedaan yang menonjol adalah penggunaan *software* aplikasi dalam menyelesaikan pekerjaan kantor. Pekerjaan kantor yang mendasar seperti menulis mulai tergantikan dengan pekerjaan mengetik menggunakan *software* pengolah kata. Sama halnya dengan pencarian data dan informasi, pengerjaan pekerjaan kantor tersebut sekarang dapat dilakukan dengan menggunakan mesin pencarian atau yang lebih dikenal sebagai *browser*. Pekerjaan kantor lainnya yang semakin

mudah dan praktis adalah penggunaan mesin pencetak atau *printer*. Oleh sebab itu, keberadaan CB menjadi hal penting dalam *work-life* (Kraut, Dumais, & Koch, 1989).

Progrowth Oriented (PO)

PO merupakan pandangan *growth mindset* yang membawa organisasi pada efikasi diri dalam mengembangkan kreativitas. PO juga diartikan sebagai motivasi kuat dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas pekerjaan dalam *work-life* (Dweck, 2016). Dimana dalam studi ini PO berupa pengembangan kreatifitas organisasi dalam mengembangkan fasilitas berbasis teknologi serta rasa optimisme untuk menguasai dan berbagi ilmu pengetahuan yang dimiliki kepada organisasi. (Karademas, 2006)

Readiness to Change (RTC)

Readiness to change merupakan sikap organisasi dalam menghadapi perubahan-perubahan yang dinamis yang sejalan dengan pesatnya perkembangan teknologi. Sikap organisasi ini tercermin pada kesiapan organisasi dalam mengubah cara kerja dalam *work-life* dengan mengadopsi teknologi informasi untuk meringankan pekerjaan organisasi. Kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan juga tercermin dari komitmen organisasi untuk mengembangkan diri dengan hanya memanfaatkan hal-hal yang terdapat di sekitar serta pemahaman dari kesalahan yang sebelumnya (Weiner, 2020).

LD dan CB saling berkorelasi

LD sebagai kunci utama efektivitas organisasi yang bertanggungjawab dalam mengemban tugas untuk memastikan keadaan organisasi siap dalam segala aspek dalam keberlangsungan organisasi (Wright, Christensen, & Isett, 2013). Pemenuhan infrastruktur organisasi dalam bidang teknologi menjadi aspek penting yang harus diperhatikan dalam mengikuti arus perkembangan teknologi. Teknologi ini perlu diadopsi oleh organisasi untuk membantu LD dalam menyiapkan rencana-rencana yang tepat sasaran dalam menghadapi tantangan perubahan sejalan dengan perkembangan era digitalisasi yang semakin canggih (Gruber, Smerek, Thomas-Hunt, & James, 2015).

LD sebagai determinan RTC

Studi (Mascall et al., 2009) mengemukakan bahwa LD berpengaruh terhadap RTC. Dalam konteks tanggungjawab, misi dari LD adalah menghadirkan lingkungan kerja yang memfasilitasi kreatifitas serta merekrut dan membina sumber daya yang memiliki efikasi dan kapabilitas untuk fleksibel terhadap perubahan. LD merancang pola-pola persiapan menuju RTC, membangun motivasi (Isaac, Zerbe, & Pitt, 2001), komitmen (Wallace, de Chernatony, & Buil, 2013), suasana kerja yang dinamis yang dilengkapi dengan lingkungan kerja adaptif (Dahl & Olsen, 2013). Hal yang kontradiksi pada studi ((Nordin, 2011);(W. H. Mangundjaya et al., 2013);(Thien, 2019)) mengungkapkan pengaruh yang tidak signifikan.

H1: Tidak ada pengaruh signifikan antara LD dan RTC

LD sebagai determinan PO

Efektivitas LD dalam organisasi merupakan penanggung jawab utama dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung dalam meningkatkan kreativitas kerja pada work-life (Aronson, Reilly, & Lynn, 2006). Kreativitas kerja organisasi dapat terbentuk dengan adanya penghargaan atas pencapaian target kerja (An & Youn, 2018), sistem penggajian yang mencukupi serta ketersediaan fasilitas (Burroughs, Dahl, Moreau, Chattopadhyay, & Gorn, 2011). Kreativitas kinerja akan bermuara pada meningkatnya kepercayaan diri organisasi (Gong, Huang, & Farh, 2009) yang dimana kepercayaan diri merupakan bagian dari *growth mindset* di dalam *work-life* (Ford & Gioia, 2000). Oleh sebab itu, peneliti mengajukan hipotesis:

H2: Ada pengaruh signifikan antara LD dan PO

PO sebagai determinan RTC

PO dalam banyak riset diwakili oleh *motivation* (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004) , *growth mindset* (Dweck, 2016), serta *optimism* (Youssef & Luthans, 2007) yang memiliki hubungan yang signifikan dengan RTC. Dimana PO sebagai bangunan fundamental organisasi dalam membangun efikasi organisasi menuju RTC, dengan pemenuhan fasilitas, insentif, serta kenyamanan lingkungan kerja (Steers et al., 2004). Efikasi organisasi tersebut yang akan membawa kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan (RTC). Sehingga pada penelitian ini diajukan hipotesis:

H3: Ada pengaruh signifikan PO terhadap RTC

CB sebagai determinan PO

Organisasi yang mengadopsi CB untuk memperbarui sistem pengolahan informasi pada *work-life* yang meliputi *creating, modifying, transmitting*, hingga *storing*, hanya dapat diimplementasikan secara sempurna dengan memberikan pengarahan yang sesuai pengadopsian CB kepada organisasi (Leonardi, 2007). Dengan adanya kemampuan CB, organisasi akan memiliki kecenderungan untuk mempelajari teknologi baru yang diadopsi (Luo, Fan, & Zhang, 2012) yang akan meningkatkan PO organisasi. Dengan demikian peneliti mengajukan hipotesis:

H4: Ada pengaruh signifikan CB terhadap PO

CB sebagai determinan RTC

Pada praktiknya, organisasi yang mengadopsi CB memiliki pengaruh signifikan dalam menunjang kesiapan organisasi untuk berubah (Casalino, Ciarlo, De Marco, & Gatti, 2012) lain halnya dengan (Muafi, Fachrunnisa, Siswanti, El Qadri, & Harjito, 2019) dalam penelitian tersebut mengungkapkan bahwa CB tidak secara langsung dapat memengaruhi kesiapan organisasi untuk menghadapi perubahan. Tanpa adanya kemampuan maupun kapabilitas sebuah organisasi untuk menjaankan CB, maka RTC tidak akan dapat berpengaruh secara langsung terhadap RTC. Atas dasar tersebut peneliti mengajukan hipotesis:

H5: Tidak ada pengaruh signifikan CB terhadap RTC

2. METODOLOGI

3.1. Sampel

Penelitian ini menggunakan data primer yang merupakan data yang didapatkan pertama kali oleh peneliti secara langsung dari responden. Metode pengambilan data ini dengan cara penyebaran kuesioner, menggunakan metode *non-self assesment* yang merupakan pengambilan sampel dimana tim surveyor membantu para responden untuk mengisi pertanyaan yang terdapat di kuesioner. Sebanyak 130 responden terlibat dalam pengambilan data ini. Para responden merupakan pengajar PAUD yang tersebar di propinsi Jawa Tengah, Indonesia. Dari 130 reponden, hanya 120 responden yang dapat diolah. Pendekatan alat analisis dalam penelitian ini menggunakan model *Structural Equation Model (SEM)* yang diolah menggunakan *software AMOS*, dengan jumlah indikator dalam semua konstruk adalah *17 item scale*, maka dibutuhkan kecukupan sampel 103 responden ($16 * \text{ bobot } 6$), sehingga sampel yang ada telah cukup untuk digunakan dalam perhitungan empiris (Hair, 2011)

Tabel 1. Karakteristik Responden

	Jumlah	Persentase
Pendidikan Responden		
Pesantren	1	0,8%
SMA	32	25%
D3	1	0,8%
S1/D4	91	70%
S2	1	0,8%
Lama Kerja Responden		
≤ 5 tahun	49	37,7%
6-15 tahun	63	48,5%
>15 tahun	18	13,8%
Total		100%

Responden merupakan guru yang berada pada tingkat KB/TK/PAUD/RA. Tingkat pendidikan responden menunjukkan dominasi dari sarjana strata 1 sebesar 70% dan sisanya diibawah S1 sebanyak 34 responden.

3.2. Pengukuran

Pengukuran yang digunakan menggunakan *likert score* dengan angka 1 menyatakan skor paling reendah dan angka 10 menyatakan skor paling tinggi. Dimana skor rendah mewakili pernyataan tidak setuju dan skor tinggi mewakili pernyataan setuju. Sebelum data dinyatakan siap dianalisis, dilakukan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada setiap variabel konstruksional. Terdapat empat Variabel yaitu LD, CB, PO, dan RTC. *Leadership* (LD), dengan dimensi peran dan pengaruh kepemimpinan pada organisasi yang dirujuk pada penelitian ((Valdiserri & Wilson, 2010);(Guerrero & Kim, 2013)). *Computer Background* (CB), dengan dimensi kapasitas transfer pengetahuan, ketersediaan, kemampuan, dan kesiapan pada teknologi ((Bozionelos, 2004); Hermawan & Suharmono, 2019). *Progrowth Oriented* (PO), dengan dimensi motivasi,optimisme, dan kemauan untuk bergerak maju ((Easterly, 1999); (Van der Voet, Kuipers, & Groeneveld, 2016). Rediness to Change, dengan dimensi kesiapan, antusiasme, penerimaan, dan teknologi ((Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008);(W. L. Mangundjaya, 2013)).

Tabel 2 melampirkan nilai AVE serta CR dari tiap-tiap variabel berdasarkan pengukuran *Loading factor* dari tiap tiap indikator.

Tabel 2

Detail pengukuran untuk *standardized factor loadings, reliability test* dan *fit statistics*

Deskripsi	<i>Loading Factor</i>	<i>Construct Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted</i>
LD (Liu et al., 2002)		0,819	0,605
- Leader menjadi seorang yang selalu konsekuen terhadap ucapannya	0,648		
- Leader memberikan gambaran luas mengenai masa depan bagi anggotanya	0,872		
- Leader memberi kesempatan yang besar untuk berpendapat kepada anggotanya	0,796		
CB (Bozionelos, 2004)		0,886	0,661
- Kemahiran menggunakan Ms. Office	0,733		
- Kemahiran menggunakan mesin pencari internet, baik melalui telepon genggam	0,791		
- Kemahiran mencetak informasi dari internet mejadi cetakan pada kertas	0,869		
- Kemahiran mencari bahan informasi terkini dari internet	0,853		
PO ((Easterly, 1999);(Dollar & Kraay, 2002))		0,825	0,541
- Efikasi diri dalam mengembangkan kreativitas	0,764		
- Motivasi kuat untuk meningkatkan kualitas pembelajaran	0,696		
- Pengembangan kreatifitas berbasis teknologi	0,688		
- Rasa optimisme menguasai teknologi untuk mentransfer pengetahuan ke organisasi	0,790		
RTC (Gumusluoglu, 2009)		0,902	0,652
- Kesiapan menghadapi perubahan menjadi lebih baik	0,859		
- Kesiapan menghadapi perkembangan teknologi	0,880		
- Kesiapan penggunaan teknologi baru dalam perkerjaan	0,869		
- Komitmen dan kesiapan kuat untuk			

Deskripsi	Loading Factor	Construct Reliability	Average Variance Extracted
berubah menjadi lebih baik walaupun tidak didukung dengan ketersediaan fasilitas	0,668		
- Kesiapan untuk belajar dari kesalahan yang pernah terjadi	0,738		

Tabel 2 menunjukkan bahwa *Loading Factor* dari masing-masing indikator memiliki angka diatas 0,5 , *Construct Reliability* diatas 0,6 dan *Average Variance Extracted* diatas 0,5 (Ghozali, 2008).

Sebelum membentuk *full model*, dilakukan pengujian *Goodness of Fit* (GoF) dari variabel yang disusun untuk membangun kausalitas konsep sebagaimana yang ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan GoF dari CFA Konstruk Variabel

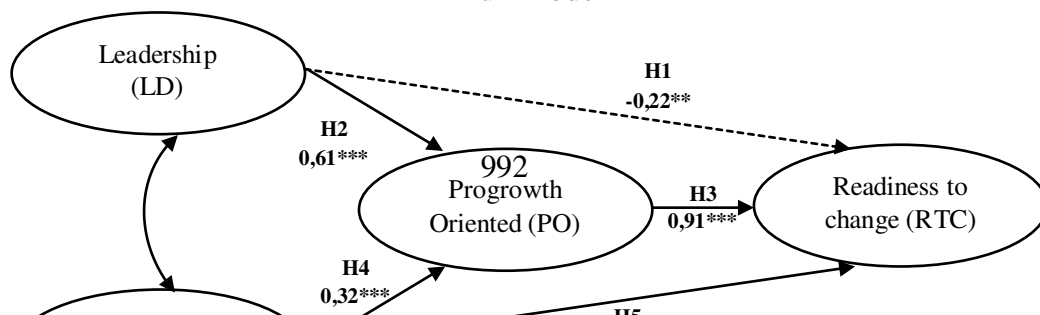
Variabel	Chi-Square	CMIN/DF ≤ 2,00	GFI ≥ 0,90	AGFI ≥ 0,90	CFI ≥ 0,95	TLI ≥ 0,95	RMSEA ≤ 0,08
LD	0,009	0,009	1,000	1,000	1,000	1,027	0,000
CB	4,724	1,181	0,985	0,944	0,998	0,996	0,038
PO	3,217	0,643	0,990	0,970	1,000	1,023	0,000
RTC	7,239	1,448	0,979	0,936	0,992	0,985	0,059

Pada tabel 3 menunjukkan hasil uji CFA dari masing-masing variabel yang menunjukkan *Loading Faktor* yang dominan baik yaitu >0,5 dan setiap variabel terbukti FIT, maka dari hal ini dapat dibuktikan bahwa pertanyaan-pertanyaan dapat merepresentasikan variabel yang ada sehingga CFA yang terdapat dalam tabel dinilai memenuhi untuk membentuk *full model*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dasar penarikan keputusan diterima tau ditolakny kelima hipotesis yang diajukan adalah melalui pengujian structural model sebagaimana berikut ini.

Gambar 2.
Full Model



Keterangan:
 _ _ tidak signifikan (ns): $p > 0,05$
 _ _ signifikan (s): $**p < 0,05$, $**p < 0,001$

Pada gambar 2 terlihat bahwa H1 diterima, dimana LD tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap RTC. H2 diterima dengan LD memiliki hubungan yang signifikan terhadap PO. H3 diterima dimana PO memiliki hubungan yang signifikan dengan RTC. H4 diterima dimana CB memiliki hubungan yang signifikan dengan PO. Sedangkan H5 ditolak karena CB memiliki hubungan yang signifikan terhadap RTC.

Pada tabel 4 merupakan lampiran hasil dari nilai Goodness Off Fits untuk full model:

Tabel 4. GoF untuk Full Model

Chi-Square	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA
	≤ 2,00	≥ 0,90	≥ 0,90	≥ 0,95	≥ 0,95	≤ 0,08
104,370	1,257	0,910	0,852	0,982	0,974	0,047

Tabel 4, menjelaskan bahwa pengolahan data, nilai Chi-Square, CMIN, GFI, AGFI, CFI, TLI, RMSEA telah memenuhi ambang batas, namun AGFI berada dibawah nilai *cut-off* 0,90. Tetapi, dapat dilihat bahwa secara keseluruhan, CFA telah memenuhi GoF.

Tabel 5 berikut ini melampirkan nilai nilai dari Efek Langsung-Tidak Langsung, serta Total Efek untuk variabel endogen.

Tabel 5. Efek Langsung, Tidak Langsung dan Total Efek untuk Variabel Endogen

Efek pada Variabel Endogen	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Total Efek

Efek pada RTC			
H5: CB	0,211	0,301	0,512
H3: PO	0,913	-	0,913
H1: LD	-0,231	0,551	0,319
Efek pada PO			
H2: LD	0,603	-	0,603
H4: CB	0,329	-	0,329

Persamaan yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

Perumusan sub-struktural 1: $RTC = 0,512CB + 0,913PO + 0,319LD$

Perumusan sub-struktural 2: $PO = 0,603LD + 0,329CB$

Pada tabel 5 menunjukkan dimana LD berpengaruh sebesar -0,231 secara langsung atau dapat diartikan bahwa LD tidak berpengaruh signifikan terhadap RTC. Maka dari itu, penelitian berhasil membuktikan bahwa variabel PO dapat menjadi mediator LD dan RTC sebesar 0,9124 ($0,603 \times 0,319$).

DISKUSI

Hipotesis 1 diterima, dimana *leadership* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *readiness to change*. Hal ini dapat dikonfirmasi dengan diperlukannya variabel mediasi untuk mengimplementasikan peran *leadership* dalam meningkatkan *readiness to change* (W. L. Mangundjaya, 2013). RTC tidak dapat terbentuk dengan sendirinya untuk menghadapi suatu perubahan, diperlukan motivasi serta lingkungan kerja agar siap menghadapi suatu perubahan (Muafi et al., 2019). Hal tersebut merupakan pembuktian dari gap yang diangkat penelitian kali ini sekaligus menjadi bukti mengenai hipotesis 2.

Hipotesis 2, diterima yaitu pengaruh *leadership* terhadap *progrowth oriented* (Lizar, Mangundjaya, & Rachmawan, 2015) yang selanjutnya berpengaruh terhadap *readiness to change*. PO yang diwakilkan oleh *growth mindset*, *optimism*, serta rasa keingintahuan memengaruhi keberadaan LD yang berperan sebagai penentu arah organisasi untuk mencapai visi dan misi yang ingin dicapai. Pernyataan ini dikuatkan dengan keberadaan hipotesis 3 dimana PO berpengaruh secara signifikan terhadap RTC.

Hipotesis 3, diterima. PO memiliki pengaruh yang signifikan terhadap RTC. Sebagaimana peneliti (Parish, Cadwallader, & Busch, 2008) mengisyaratkan bahwa motivasi,

rasa keingintahuan, serta optimisme berperan sebagai pembimbing, serta penentu arah organisasi untuk menerima dan bersiap akan adanya perubahan pada organisasi. Yang mana berperan dalam mengelola fasilitas yang telah tersedia secara kreatif agar memiliki hasil yang inovatif. Dalam penelitian ini sendiri mengangkat CB sebagai fasilitas yang dimiliki organisasi sebagaimana dihadirkan pada hipotesis 4.

Hipotesis 4, diterima. CB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap PO yang selanjutnya berpengaruh pada *readiness to change*. Penelitian (Luo et al., 2012) menyebutkan bahwa ketersediaan teknologi sebagai fasilitas dapat meningkatkan motivasi, serta kapabilitas organisasi yang mendukung komitmen dan kepercayaan diri anggota organisasi dalam hal kesiapan menghadapi perubahan dalam organisasi. Dengan adanya kompetensi organisasi dalam pengelolaan fasilitas akan membuahkan efikasi organisasi dalam mencapai RTC.

Hipotesis 5, ditolak CB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap RTC. Dengan adanya adopsi teknologi pada suatu organisasi dapat berpengaruh secara langsung pada kesiapan organisasi untuk menghadapi perubahan (Leonardi, 2007). CB terbukti dapat berpengaruh secara langsung terhadap RTC namun tidak menutup kemungkinan bahwa PO memiliki andil sebagai jembatan antara CB menuju RTC.

SIMPULAN

Dalam era kecanggihan teknologi ini, kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan dibangun melalui peran LD sebagai pembangun visi dan misi organisasi serta peran CB sebagai fasilitas dalam bidang teknologi untuk menghadapi RTC. Namun, sejalan dengan penelitian ini dibutuhkan variabel lain untuk menjembatani gap yang dimiliki LD menuju RTC. PO sebagai variabel novelty yang ditawarkan pada penelitian ini terbukti mampu menjembatani gap yang terjadi. Adanya motivasi, optimisme, kemauan dan kemampuan organisasi dalam mengelola fasilitas serta menjalankan misi yang ditentukan oleh pemimpin organisasi agar terciptanya afekasi organisasi yang merupakan bentuk kesiapan dalam menghadapi perubahan yang terjadi di era serba canggih ini.

Era serba canggih memengaruhi tantangan digitalisasi dunia PAUD saat ini yang menjadi hal yang cukup menjadi perhatian saat ini. Tenaga Guru PAUD diharapkan dapat mengoptimalkan perkembangan era digital saat ini. Beberapa sekolah pada tingkat PAUD jarang mengambil konsep digital sebagai media pembelajarannya. Pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa PO dapat membantu untuk meningkatkan kesiapan jenjang PAUD menghadapi perubahan di era digital.

Beberapa limitasi menjadikan penelitian ini perlu ditinjau ulang serta dilakukannya penelitian lanjutan yaitu diantaranya (a) Dikarenakan keterbatasan waktu dan biaya, responden yang diambil secara acak pada Propinsi Jawa Tengah hanya berjumlah 130 responden dan tidak rata pada setiap daerah juga terdapat kecenderungan hasil yang bias. (b) Angka AGFI pada variabel sebesar 0,852 pada model utama tidak memenuhi syarat ($AGFI \geq 0,90$).

DAFTAR PUSTAKA

- An, D., & Youn, N. (2018). The inspirational power of arts on creativity. *Journal of Business Research*, 85, 467-475. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.025>
- Aronson, Z. H., Reilly, R. R., & Lynn, G. S. (2006). The impact of leader personality on new product development teamwork and performance: The moderating role of uncertainty. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(3), 221-247. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.06.003>
- Bozionelos, N. (2004). Socio-economic background and computer use: the role of computer anxiety and computer experience in their relationship. *International Journal of Human-Computer Studies*, 61(5), 725-746. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2004.07.001>
- Burroughs, J. E., Dahl, D. W., Moreau, C. P., Chattopadhyay, A., & Gorn, G. J. (2011). Facilitating and Rewarding Creativity during New Product Development. *Journal of Marketing*, 75(4), 53-67. doi:10.1509/jmkg.75.4.53
- Caldwell, D. F., Chatman, J., O'Reilly, C. A. I., Ormiston, M., & Lapid, M. (2008). Implementing strategic change in a health care system: The importance of leadership and change readiness. 33(2), 124-133. doi:10.1097/01.HMR.0000304501.82061.e0
- Casalino, N., Ciarlo, M., De Marco, M., & Gatti, M. (2012). *ICT Adoption and organizational change. An innovative training system on industrial automation systems for enhancing competitiveness of SMEs*. Paper presented at the Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Systems—ICEIS, Wroclaw, Poland, Maciaszek L., Cuzzocrea A., Cordeiro J.(Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal.
- Dahl, Ø., & Olsen, E. (2013). Safety compliance on offshore platforms: A multi-sample survey on the role of perceived leadership involvement and work climate. *Safety Science*, 54, 17-26. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.11.003>
- Dollar, D., & Kraay, A. (2002). Growth is Good for the Poor. *Journal of Economic Growth*, 7(3), 195-225. doi:10.1023/A:1020139631000

- Dweck, C. J. H. B. R. (2016). What having a “growth mindset” actually means. *13*, 213-226.
- Easterly, W. (1999). Life During Growth. *Journal of Economic Growth*, *4*(3), 239-276. doi:10.1023/A:1009882702130
- Ford, C. M., & Gioia, D. A. (2000). Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making. *Journal of Management*, *26*(4), 705-732. doi:10.1177/014920630002600406
- Ghozali. (2008). *Model persamaan struktural: Konsep dan aplikasi dengan program AMOS 16.0*: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *52*(4), 765-778. doi:10.5465/amj.2009.43670890
- Gruber, D. A., Smerek, R. E., Thomas-Hunt, M. C., & James, E. H. (2015). The real-time power of Twitter: Crisis management and leadership in an age of social media. *Business Horizons*, *58*(2), 163-172. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.006>
- Guerrero, E. G., & Kim, A. (2013). Organizational structure, leadership and readiness for change and the implementation of organizational cultural competence in addiction health services. *Evaluation and Program Planning*, *40*, 74-81. doi:<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2013.05.002>
- Gumusluoglu, L. I., Arzu. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, *62*(4), 461-473.
- Hair, J. F. (2011). *Multivariate data analysis: An overview (Seventh Edition ed.)*. British: Pearson.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. J. J. o. a. p. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *93*(2), 346. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Isaac, R. G., Zerbe, W. J., & Pitt, D. C. (2001). Leadership And Motivation: The Effective Application Of Expectancy Theory. *Journal of Managerial Issues*, *13*(2), 212-226.
- Iwan Hermawan, I. I., Sukmariana. (2020). Job Identity Satisfaction as A Concept of Mediation for Change Leadership to Support Change Commitment: A Perspective of Human Capital Theory. *International Journal of Advanced Science and Technology*, *29*(2), 812 - 829.
- Karademas, E. C. (2006). Self-efficacy, social support and well-being: The mediating role of optimism. *Personality and Individual Differences*, *40*(6), 1281-1290. doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.10.019>
- Kemendikbud-RI, K. P. d. K. R. I. (2018). *STATISTIK PAUD 2017/2018*. Retrieved from http://publikasi.data.kemdikbud.go.id/uploadDir/isi_61EDBC51-02F3-4E9D-A45E-954CAF349570_.pdf
- Kraut, R. E., Dumais, S. T., & Koch, S. (1989). Computerization, productivity, and quality of work-life. *32*(2 %J Commun. ACM), 220–238. doi:10.1145/63342.63347
- Leonardi, P. M. (2007). Activating the Informational Capabilities of Information Technology for Organizational Change. *18*(5), 813-831. doi:10.1287/orsc.1070.0284
- Liu, C. h., Yu, Z. y., Tjosvold, D. J. L., & Journal, O. D. (2002). Production and people values: their impact on relationships and leader effectiveness in China.
- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L., & Rachmawan, A. J. T. J. o. D. A. (2015). The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change. *49*(5), 343-352. doi:10.1353/jda.2015.0063

- Luo, J., Fan, M., & Zhang, H. (2012). Information technology and organizational capabilities: A longitudinal study of the apparel industry. *Decision Support Systems*, 53(1), 186-194. doi:<https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.01.003>
- Mangundjaya, W. H., Gandakusuma, I. J. R. E., & Review, B. (2013). The role of leadership & readiness for change to commitment to change. 192.
- Mangundjaya, W. L. (2013). *Leadership, readiness to change, and commitment to change*. Paper presented at the Proceedings International Management Conference.
- Mascall, B., Leithwood, K., Strauss, T., & Sacks, R. (2009). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. In *Distributed leadership* (pp. 81-100): Springer, Dordrecht.
- Muafi, Fachrunnisa, O., Siswanti, Y., El Qadri, Z. M., & Harjito, D. A. (2019). Empowering Leadership and Individual Readiness to Change: the Role of People Dimension and Work Method. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), 1515-1535. doi:10.1007/s13132-019-00618-z
- Neves, P. J. E. J. o. W., & Psychology, O. (2011). Building commitment to change: The role of perceived supervisor support and competence. 20(4), 437-450.
- Nordin, N. (2011). The Influence Of Emotional Intelligence, Leadership Behaviour And Organizational Commitment On Organizational Readiness For Change In Higher Learning Institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 129-138. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.217>
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. J. J. o. o. c. m. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change.
- Shen, C.-w., Ho, J.-t., Ly, P. T. M., & Kuo, T.-c. (2019). Behavioural intentions of using virtual reality in learning: perspectives of acceptance of information technology and learning style. *Virtual Reality*, 23(3), 313-324. doi:10.1007/s10055-018-0348-1
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. 18(3), 257-273. doi:10.1177/002188638201800303
- Smylie, M. A. (1997). From Bureaucratic Control to Building Human Capital: The Importance of Teacher Learning in Education Reform. *Arts Education Policy Review*, 99(2), 35-38. doi:10.1080/10632919709600769
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. 29(3), 379-387. doi:10.5465/amr.2004.13670978
- Thien, L. M. (2019). Distributive Leadership Functions, Readiness for Change, and Teachers' Affective Commitment to Change: A Partial Least Squares Analysis. *SAGE Open*, 9(2), 2158244019846209. doi:10.1177/2158244019846209
- Valdiserri, G. A., & Wilson, J. L. J. T. E. E. (2010). The study of leadership in small business organizations: Impact on profitability and organizational success. 15, 47.
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865. doi:10.1080/14719037.2015.1045020
- Wallace, E., de Chernatony, L., & Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, 66(2), 165-171. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.009>
- Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. In *Handbook on Implementation Science*: Edward Elgar Publishing.

- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Isett, K. R. (2013). Motivated to Adapt? The Role of Public Service Motivation as Employees Face Organizational Change. *73*(5), 738-747. doi:10.1111/puar.12078
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *33*(5), 774-800. doi:10.1177/0149206307305562
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly*, *24*(1), 94-105. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.004>