

LETTER OF ACCEPTANCE

No: 05/LPPM-UNIV.BI/LoA-Jurnal-Media-Ekonomi/VII/2026

Paper ID# [3374]

Dear Prof./Dr./Mr./Mrs. Wawan Setiawan, & Werner Ria Murhadi

It is our great pleasure to inform you that your paper ENTITLED “THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL CULTURE, CHANGE CAPABILITY, AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AT PT HERVITAMA INDONESIA” is **ACCEPTED** and will be published in **Jurnal Media Ekonomi**, Volume 31, Number 2, August 2026. This journal is accredited by the Ministry of Education, Culture, Research, and Technology, Republic of Indonesia (Decree No. 286/DST/C3/HM.01.00/2026) and classified as **SINTA 3** accredited journal. The article will be available online through the Jurnal Media Ekonomi Journal website:

<https://jurnal.univbinainsan.ac.id/jurmek/issue/archive>

Congratulations on your successful publication.

Our editorial team will contact you further regarding the final editing and publication process. Please cooperate in preparing the final manuscript for publication.

Your cooperation is highly appreciated.

Best Regards,
Head of LPPM UNIVBI
Lubuk Linggau, July 25, 2026



Dr. Ahmad Fahrudin, M.Pd

Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi, Kapabilitas Perubahan, dan Kinerja Organisasi pada PT Hervitama Indonesia

Wawan Setiawan^{1*}, Werner Ria Murhadi²

Master of Management Study Program, Faculty of Business and Economics, Universitas Surabaya^{1,2}

Corresponding author email^{1*}: wawan.setiawan@student.ubaya.ac.id¹, werner@staff.ubaya.ac.id²



Article History

Received on

Revised on

Accepted on

Abstract

Purpose: Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung (*direct effect*) *Transformational Leadership* (TL) terhadap *Organizational Culture* (OC), *Change Capability* (CC), dan *Organizational Performance* (OP), serta pengaruh OC dan CC terhadap OP pada PT Hervitama Indonesia.

Research Methodology: Penelitian kausal-kuantitatif ini menggunakan data primer dari seluruh 52 karyawan tetap PT Hervitama Indonesia (teknik sensus) yang dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert 5 poin. Data dianalisis dengan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak *SmartPLS* 4.0, melalui evaluasi *outer model*, *inner model*, dan pengujian hipotesis dengan prosedur *bootstrapping* 5.000 subsample.

Results: Kelima hipotesis penelitian diterima. TL berpengaruh positif signifikan terhadap OP ($\beta=0,332$; $t=2,843$; $p=0,004$), terhadap OC ($\beta=0,515$; $t=4,125$; $p=0,000$), dan terhadap CC ($\beta=0,447$; $t=3,868$; $p=0,000$). OC berpengaruh positif terhadap OP ($\beta=0,287$; $t=3,087$; $p=0,002$) dan CC berpengaruh positif terhadap OP ($\beta=0,371$; $t=3,605$; $p=0,000$). Model menjelaskan 61,5% varians OP ($R^2=0,615$, kategori moderat), dengan efek mediasi parsial yang signifikan pada jalur $TL \rightarrow OC \rightarrow OP$ dan $TL \rightarrow CC \rightarrow OP$.

Conclusions: Kepemimpinan transformasional merupakan determinan fundamental yang secara langsung meningkatkan budaya organisasi, kapabilitas perubahan, dan kinerja organisasi; budaya organisasi dan kapabilitas perubahan selanjutnya berfungsi sebagai jalur penting yang memperkuat kinerja organisasi.

Limitations: Penelitian dilakukan pada satu perusahaan dengan desain sensus ($n=52$), bersifat *cross-sectional*, dan menggunakan persepsi karyawan sebagai sumber data tunggal, sehingga generalisasi hasil bersifat terbatas pada konteks organisasi yang diteliti.

Contributions: Penelitian ini mengintegrasikan dua jalur mediasi yang sebelumnya diuji secara terpisah (Nguyen et al., 2023; Le & Le, 2021) ke dalam satu model *direct-effect* yang komprehensif, memperkaya literatur kepemimpinan, budaya organisasi, dan *dynamic capabilities* pada konteks perusahaan perdagangan dan penyedia solusi industri di Indonesia, serta memberikan pedoman praktis bagi manajemen PT Hervitama Indonesia.

Keywords: *change capability; organizational culture; organizational performance; transformational leadership*

1. Introduction

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian menuntut organisasi memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi agar tetap kompetitif dan berkelanjutan (Biswakarma & Bohora, 2025). Globalisasi dan perkembangan teknologi mendorong organisasi untuk tidak hanya berfokus pada efisiensi, tetapi juga pada kemampuan menciptakan nilai tambah secara berkelanjutan melalui adaptasi terhadap perubahan lingkungan (Teece, 2018). Dalam konteks tersebut, kinerja organisasi merupakan indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis, yang dipengaruhi oleh kemampuan adaptasi, inovasi, dan pengelolaan sumber daya secara efektif (Mikalef et al., 2019).

Salah satu faktor internal yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi adalah kepemimpinan. Dalam literatur manajemen modern, kepemimpinan tidak lagi sekadar dipahami sebagai fungsi pengendalian dan pengawasan, melainkan sebagai kapasitas untuk memengaruhi, menginspirasi, dan menggerakkan seluruh anggota organisasi menuju pencapaian tujuan bersama (Bass & Avolio, 1994). *Transformational Leadership* merupakan pendekatan yang dianggap paling relevan dalam menghadapi dinamika organisasi saat ini, karena mampu mengubah nilai, sikap, dan perilaku karyawan melalui visi yang inspiratif, motivasi yang kuat, serta perhatian terhadap pengembangan individu (Bass & Riggio, 2006). Berbagai meta-analisis terbaru menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, inovasi, dan perilaku kerja karyawan di berbagai konteks industri dan budaya (Agag et al., 2025; Wang et al., 2011).

Selain berpengaruh langsung terhadap kinerja, *Transformational Leadership* juga berperan penting dalam membentuk budaya organisasi, yaitu sistem nilai, keyakinan, dan norma yang membentuk perilaku anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari (Schein, 2010). Budaya yang kuat dan adaptif dapat meningkatkan koordinasi, memperkuat komitmen, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi kinerja yang optimal. Studi empiris menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki hubungan yang erat dengan pembentukan *Organizational Culture* yang positif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi (Nguyen et al., 2023; Kesari et al., 2018).

Selain *Organizational Culture*, *Change Capability* organisasi dalam menghadapi perubahan juga menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi (Lei et al., 2018). Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, organisasi dituntut tidak hanya mampu merespons perubahan, tetapi juga secara proaktif menciptakan inovasi dan melakukan transformasi (Talaja et al., 2023). Konsep *Change Capability* berakar pada *Dynamic Capabilities Theory* yang menekankan kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi sumber daya untuk merespons perubahan lingkungan (Teece, 2018). Organisasi dengan *Change Capability* yang tinggi cenderung lebih adaptif, inovatif, dan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan organisasi yang kurang adaptif (Mikalef et al., 2019; Le & Le, 2021).

Hubungan antara *Transformational Leadership*, *Organizational Culture*, *Change Capability*, dan *Organizational Performance* telah banyak dikaji secara empiris. Nguyen et al. (2023) menemukan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Culture* dan *Organizational Performance*, serta bahwa *Organizational Culture* berperan penting dalam meningkatkan kinerja melalui pembentukan nilai dan perilaku kerja yang positif. Le & Le (2021) menekankan bahwa *Transformational Leadership* juga berpengaruh terhadap *Change Capability*, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan *Organizational Performance*.

melalui penguatan *innovative culture* dan *capable champions*. Kedua studi tersebut sama-sama menempatkan *Transformational Leadership* sebagai variabel eksogen dan *Organizational Performance* sebagai variabel endogen, namun menguji jalur mediasi yang berbeda secara terpisah — Nguyen et al. (2023) melalui *Organizational Culture* dan Le & Le (2021) melalui *Change Capability*.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada pengintegrasian kedua jalur mediasi tersebut ke dalam satu model konseptual yang utuh. Celah pengetahuan (knowledge gap) yang mendasari adalah sejauh mana *Transformational Leadership* secara langsung memengaruhi *Organizational Culture*, *Change Capability*, dan *Organizational Performance* secara simultan, yang belum pernah diuji dalam satu kerangka empiris. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan menguji pengaruh langsung (*direct effect*) dari keempat variabel dalam satu model terintegrasi, sekaligus menempatkan pengujianya pada konteks perusahaan Indonesia yang belum banyak dikaji.

Konteks empiris penelitian ini adalah PT Hervitama Indonesia (PT HI), perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan dan penyedia solusi industri. Data internal perusahaan menunjukkan rata-rata tingkat keterlambatan karyawan sebesar 12% per bulan selama Januari-Agustus 2025, serta tingkat ketidakpatuhan pelaporan *forecast* mingguan divisi sales rata-rata sebesar 29% pada periode yang sama. Kepatuhan karyawan yang pada umumnya hanya muncul ketika terdapat pengawasan langsung mengindikasikan bahwa nilai-nilai disiplin belum terinternalisasi secara kuat dalam budaya organisasi (Arifin et al., 2019). Indikasi kelemahan kepemimpinan transformasional juga terlihat dari potensi adanya kesenjangan persepsi (*perception gap*) antara manajemen dan karyawan, di mana para pemimpin meyakini diri mereka telah menginspirasi dan memberdayakan tim, tetapi di sisi lain karyawan mempersepsikan kepemimpinan yang masih instruktif dan kurang suportif, fenomena yang sering menjadi akar dari rendahnya internalisasi nilai-nilai organisasi. Di PT Hervitama, kesenjangan ini diduga kuat menjadi salah satu pemicu mengapa standar operasional dan budaya disiplin belum terinternalisasi dengan baik, yang mengarah pada dugaan bahwa akar masalahnya terletak pada kelemahan kepemimpinan dalam menanamkan nilai-nilai dasar serta membangun budaya organisasi yang mendukung disiplin dan komunikasi efektif (Kasari & Takrim, 2025).

Berdasarkan fenomena dan celah penelitian di atas, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Culture*, *Change Capability*, dan *Organizational Performance* secara langsung, serta pengaruh *Organizational Culture* dan *Change Capability* terhadap *Organizational Performance* pada PT Hervitama Indonesia. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi dasar bagi manajemen PT HI dalam memperkuat kepemimpinan transformasional guna meningkatkan budaya kerja, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Literature Review and Hypothesis Development

Bagian ini membahas landasan teori yang menjadi dasar konseptual penelitian mengenai *Transformational Leadership*, *Organizational Culture*, *Change Capability*, dan *Organizational Performance*, mencakup definisi, hubungan langsung antarvariabel berdasarkan studi empiris terdahulu, serta perumusan hipotesis penelitian.

Transformational Leadership

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978), yang membedakan *transactional leadership* dan *Transformational Leadership*. Kepemimpinan transaksional bertumpu pada hubungan pertukaran (*exchange*) antara pemimpin dan pengikut, sedangkan *Transformational Leadership* muncul ketika pemimpin dan pengikut saling mengangkat satu sama lain ke tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi, sehingga menghasilkan perubahan signifikan dalam kehidupan individu maupun organisasi. Bass (1985) kemudian mengoperasionalkan teori Burns ke dalam kerangka yang lebih terstruktur dan terukur, dengan berargumen bahwa kepemimpinan transformasional tidak menggantikan kepemimpinan transaksional, melainkan melengkapinya (*augmentation effect*).

Bass & Avolio (1994) mendefinisikan *Transformational Leadership* sebagai pemimpin yang menstimulasi minat pengikut untuk melihat pekerjaan dari perspektif baru, menumbuhkan kesadaran akan visi dan misi organisasi, mengembangkan potensi mereka ke tingkat yang lebih tinggi, serta memotivasi mereka melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan bersama. Pemimpin transformasional dicirikan oleh empat dimensi (*Four I's*): (1) *idealized influence* — keteladanan yang menumbuhkan kepercayaan dan identifikasi pengikut; (2) *inspirational motivation* — kemampuan menumbuhkan semangat dan optimisme melalui visi yang menarik; (3) *intellectual stimulation* — dorongan bagi pengikut untuk berpikir kreatif dan menantang asumsi lama; dan (4) *individualized consideration* — perhatian pada kebutuhan unik setiap individu melalui peran sebagai mentor. Keempat dimensi ini dioperasionalkan Bass & Avolio (2000) ke dalam instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang hingga kini menjadi alat ukur paling banyak digunakan dalam penelitian kepemimpinan transformasional secara global (Nguyen et al., 2023).

Organizational Culture

Organizational Culture merupakan salah satu konstruk paling fundamental dalam ilmu manajemen dan perilaku organisasi (Schein, 2010). Denison et al., (2015) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, keyakinan, dan cara-cara menjalankan bisnis yang dipegang bersama oleh anggota suatu organisasi. Denison et al. (2015) mendefinisikan *Organizational Culture* melalui empat karakteristik utama organisasi yang efektif, yaitu *involvement* (pemberdayaan anggota dan pembangunan tim), *consistency* (konsistensi nilai inti dan koordinasi), *adaptability* (keberanian mengambil risiko dan belajar dari kesalahan), dan *mission* (kejelasan arah dan tujuan strategis). *Denison Organizational Culture Model* menawarkan landasan konseptual yang komprehensif sekaligus operasional karena menyediakan empat dimensi terukur yang telah divalidasi secara lintas budaya, termasuk pada negara berkembang.

Change Capability

Change Capability muncul sebagai respons terhadap keterbatasan pendekatan tradisional yang memandang perubahan sebagai proyek episodik, bukan sebagai kapasitas strategis yang melekat pada organisasi (Judge & Douglas, 2009). Perkembangan konsep ini tidak dapat dilepaskan dari *Dynamic Capabilities Theory* (Teece et al., 1997), yang menjelaskan kemampuan organisasi untuk secara sengaja mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternalnya guna merespons perubahan lingkungan yang cepat. Penelitian ini mengadopsi konsep *Change Capability* dari Judge & Elenkov (2005), yaitu kapabilitas organisasi yang luas dan dinamis yang memungkinkan perusahaan menyesuaikan kapabilitas lama dengan ancaman dan peluang baru, sekaligus menciptakan kapabilitas baru, yang dioperasionalkan oleh Le & Le (2021) melalui dua dimensi: *innovative culture* (norma inovasi dan dukungan terhadap perilaku inovatif) dan *capable champions* (individu yang mampu menantang status quo dan mewujudkan perubahan).

Organizational Performance

Dalam kajian manajemen strategis, *Resource-Based View* (RBV) yang dipelopori Barney (1991) berargumen bahwa keunggulan kompetitif dan kinerja unggul organisasi berasal dari sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi dengan baik. Relevansi RBV terus diperkuat oleh penelitian terbaru yang menempatkannya dalam kerangka penciptaan nilai (Barney et al., 2021). Nguyen et al., (2023) mendefinisikan *organizational performance* sebagai tingkat pencapaian yang diperoleh setelah menerapkan serangkaian praktik, serta mencerminkan produktivitas seluruh anggota dan tim dalam suatu organisasi. Konsep *Organizational Performance* telah berkembang dari sekadar ukuran finansial (profitabilitas dan pendapatan) menuju konstruk yang lebih holistik dan multidimensional, mencakup produktivitas, efisiensi biaya, kualitas output, dan efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan strategis jangka panjang (Nguyen et al., 2023; Bratton et al., 2025).

Transformational Leadership dan Organizational Performance

Nguyen et al. (2023) membuktikan bahwa *Transformational Leadership* secara langsung mampu meningkatkan *Organizational Performance*, sejalan dengan temuan Le & Le (2021) yang mengonfirmasi pengaruh positif dan signifikan pemimpin transformasional terhadap efektivitas

organisasi, baik operasional maupun finansial. Islam et al. (2023) memperkuat argumen ini dengan menemukan bahwa *TL* merupakan determinan paling kuat terhadap kinerja organisasi di sektor manufaktur. Sebagai agen perubahan, pemimpin transformasional menginspirasi karyawan, menstimulasi pemikiran inovatif, dan membangun komitmen kolektif terhadap visi organisasi (Bass & Riggio, 2006), yang pada akhirnya bermuara pada efisiensi proses bisnis dan hasil operasional yang lebih baik (Afrianda et al., 2023).

H1: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Performance*.

Transformational Leadership dan Organizational Culture

Nguyen et al. (2023) membuktikan bahwa *Transformational Leadership* secara langsung mampu membentuk dan memperkuat budaya organisasi, diperkuat oleh Kalsum et al. (2024) yang menemukan pengaruh signifikan *Transformational Leadership* dalam menciptakan *Organizational Culture* yang lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kinerja. Mekanisme di balik pengaruh ini terletak pada perilaku spesifik kepemimpinan transformasional: mengomunikasikan visi yang jelas, menjadi teladan melalui konsistensi antara perkataan dan tindakan, serta memberdayakan karyawan untuk berpartisipasi aktif (Bass & Riggio, 2006), yang secara bertahap membentuk norma, keyakinan, dan asumsi bersama sebagai inti budaya organisasi.

H2: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Culture*.

Transformational Leadership dan Change Capability

Le & Le (2021) membuktikan bahwa pemimpin transformasional secara langsung memengaruhi *Change Capability* organisasi, baik melalui dimensi *innovative culture* maupun keberadaan *capable champions*. Cao (2026) menemukan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational change capability*, dengan kepercayaan karyawan berperan memediasi hubungan tersebut. Basuki et al. (2025) memperkuat temuan ini: meskipun *Transformational Leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja inovatif, *Transformational Leadership* secara signifikan memengaruhi *organizational change ability*, yang selanjutnya memediasi penuh pengaruhnya terhadap kinerja inovatif.

H3: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Change Capability*.

Organizational Culture dan Organizational Performance

Nguyen et al. (2023) membuktikan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance*; semakin kuat budaya organisasi yang dibangun, semakin tinggi kinerja yang dapat dicapai. Temuan ini sejalan dengan Arif Wibowo (2023) yang menunjukkan pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai mediator, serta Sutisna & Suharto (2025) yang menemukan bahwa budaya berorientasi inovasi meningkatkan kinerja organisasi melalui komitmen karyawan. Mekanisme pengaruh ini terletak pada fungsi budaya sebagai sistem nilai dan norma yang mengarahkan perilaku seluruh anggota organisasi (Denison et al., 2015).

H4: *Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap *Organizational Performance*.

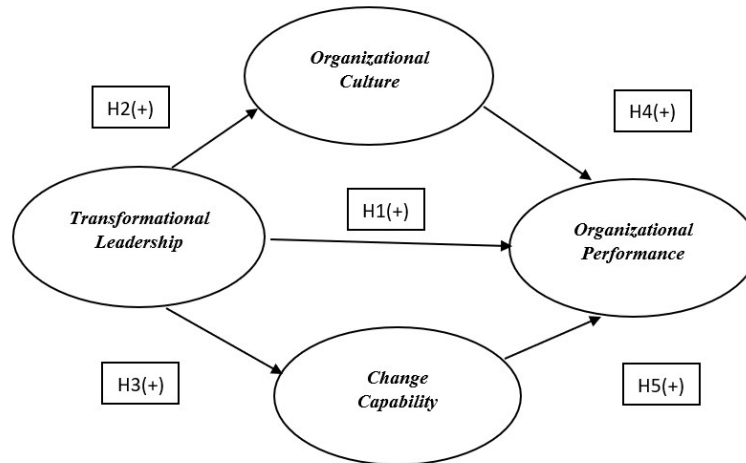
Change Capability dan Organizational Performance

Le & Le (2021) membuktikan bahwa *Change Capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, baik operasional (produktivitas, efisiensi, kepuasan pelanggan) maupun finansial (pendapatan, profitabilitas). Talaja et al. (2023) menemukan bahwa *organizational change capability* memungkinkan perusahaan mencapai keseimbangan antara eksplorasi inovasi dan eksploitasi responsivitas, yang menghasilkan kinerja di atas rata-rata. Basuki et al. (2025) juga mengonfirmasi bahwa *organizational change ability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovatif, dan ditemukan memediasi sepenuhnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja inovatif.

H5: *Change Capability* berpengaruh positif terhadap *Organizational Performance*.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan tinjauan pustaka di atas, penelitian ini mengintegrasikan model Nguyen et al. (2023) yang menempatkan *Organizational Culture* sebagai mediator dan model Le & Le (2021) yang menempatkan *Change Capability* sebagai mediator, ke dalam satu kerangka *direct-effect* yang menguji pengaruh langsung *Transformational Leadership* terhadap ketiga variabel endogen secara simultan. Kerangka konseptual penelitian disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian
Sumber: Diadaptasi dari Nguyen et al. (2023) dan Le & Le (2021).

3. Methodology

Penelitian ini merupakan *basic research* yang bertujuan mengembangkan pengetahuan serta menguji dan menyempurnakan teori yang telah ada (Sekaran, 2003). Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk jenis penelitian kausal yang dirancang untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara variabel eksogen dan endogen (Sekaran & Bougie, 2016), serta bersifat kuantitatif karena data yang digunakan berupa angka yang dianalisis secara statistik (Sugiyono, 2016). Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah *Transformational Leadership* (TL), sedangkan variabel endogen terdiri atas *Organizational Culture* (OC), *Change Capability* (CC), dan *Organizational Performance* (OP).

Definisi Operasional dan Sumber Data

TL didefinisikan sebagai kepemimpinan yang menstimulasi minat karyawan untuk melihat pekerjaan dari perspektif baru, menumbuhkan kesadaran akan visi-misi organisasi, mengembangkan potensi karyawan, serta memotivasi mereka melampaui kepentingan pribadi, diukur melalui 8 indikator reflektif. OC didefinisikan sebagai seperangkat nilai, keyakinan, dan cara menjalankan bisnis yang dipegang bersama oleh anggota organisasi, diukur melalui 8 indikator. CC didefinisikan sebagai kapabilitas organisasi yang luas dan dinamis untuk menyesuaikan kapabilitas lama dengan ancaman dan peluang baru sekaligus menciptakan kapabilitas baru, diukur melalui 4 indikator. OP didefinisikan sebagai tingkat pencapaian yang diperoleh perusahaan setelah menerapkan serangkaian praktik kerja, mencerminkan produktivitas seluruh anggota dan tim, diukur melalui 6 indikator. Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju).

Jenis data yang digunakan adalah data primer, diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner secara offline maupun online kepada seluruh karyawan PT Hervitama Indonesia, dilengkapi data sekunder dari laporan internal perusahaan yang telah diverifikasi manajemen.

Populasi, Sampel, dan Prosedur Pengumpulan Data

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Hervitama Indonesia yang berjumlah 52 orang. Karena ukuran populasi relatif kecil, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden (Sugiyono, 2016), dengan kriteria responden memiliki masa kerja minimal satu tahun serta terlibat langsung dalam kegiatan operasional atau manajerial perusahaan. Sebelum pengumpulan data utama, dilakukan riset awal terhadap 30 responden untuk menguji kelayakan instrumen; empat indikator yang tidak memenuhi kriteria *outer loading* $\geq 0,70$ (CC2, OC8, OP1, dan TL6) dieliminasi sebelum instrumen digunakan pada pengumpulan data utama.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS-SEM) yang dioperasikan melalui *SmartPLS* versi 4.0. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada dua pertimbangan: pertama, penelitian ini melibatkan sampel yang relatif kecil ($n = 52$), dan PLS-SEM terbukti mampu menghasilkan estimasi parameter yang stabil dan robust (Hair et al., 2022); kedua, orientasi penelitian bersifat prediktif, dan PLS-SEM dirancang khusus untuk tujuan tersebut.

Evaluasi *outer model* mencakup uji validitas konvergen (*outer loading* $\geq 0,708$ dan *Average Variance Extracted/AVE* $\geq 0,50$), validitas diskriminan (*Fornell-Larcker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio/HTMT* $< 0,90$), serta reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$) (Hair et al., 2022). Evaluasi *inner model* mempertimbangkan tiga kriteria: koefisien determinasi (R^2), dengan nilai 0,75; 0,50; dan 0,25 dikategorikan berturut-turut sebagai substansial, moderat, dan lemah (Hair et al., 2011); *effect size* (f^2), dengan $f^2 \geq 0,02$ sebagai efek kecil, $f^2 \geq 0,15$ efek menengah, dan $f^2 \geq 0,35$ efek besar; serta *predictive relevance* (Q^2) melalui teknik *blindfolding*, dengan $Q^2 > 0$ mengindikasikan relevansi prediktif yang memadai.

Estimasi parameter dan pengujian signifikansi jalur dilakukan melalui teknik *bootstrapping* dengan 5.000 subsample. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistik $\geq 1,96$ pada tingkat kepercayaan 95% (atau $p\text{-value} \leq 0,05$) dan koefisien jalur bertanda positif sesuai arah hubungan yang dihipotesiskan.

4. Results and Discussions

Bagian ini menyajikan hasil penelitian yang meliputi profil responden, evaluasi *outer model*, evaluasi *inner model*, hasil pengujian hipotesis, serta pembahasan yang mengaitkan temuan dengan teori dan penelitian terdahulu. Analisis utama menggunakan data dari 52 responden setelah instrumen dinyatakan valid dan reliabel melalui riset awal terhadap 30 responden.

4.1 Profil Responden

Dari 52 responden, komposisi jenis kelamin terdiri atas 41 orang (79%) laki-laki dan 11 orang (21%) perempuan. Berdasarkan usia, kelompok 26-35 tahun mendominasi sebesar 50% (26 orang), diikuti kelompok >45 tahun 19% (10 orang), 36-45 tahun 17% (9 orang), dan 17-25 tahun 14% (7 orang). Berdasarkan level pekerjaan, 77% (40 orang) berada pada level staf dan 23% (12 orang) pada level manajer. Berdasarkan lama bekerja, 33% memiliki masa kerja 6-10 tahun, 29% 2-5 tahun, 21% lebih dari 10 tahun, dan 17% kurang dari 2 tahun.

4.2 Evaluasi Outer Model

Validitas Konvergen

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator yang tersisa setelah eliminasi pada riset awal memiliki nilai *outer loading* di atas batas minimum 0,70 (Tabel 1), dengan nilai AVE seluruh

konstruk juga berada di atas 0,50 (Tabel 2), sehingga validitas konvergen model pengukuran terpenuhi.

Tabel 1. Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity

Indikator	CC	OC	OP	TL
CC1	0.879	-	-	-
CC3	0.911	-	-	-
CC4	0.902	-	-	-
OC1	-	0.883	-	-
OC2	-	0.831	-	-
OC3	-	0.837	-	-
OC4	-	0.808	-	-
OC5	-	0.789	-	-
OC6	-	0.879	-	-
OC7	-	0.714	-	-
OP2	-	-	0.890	-
OP3	-	-	0.811	-
OP4	-	-	0.828	-
OP5	-	-	0.869	-
OP6	-	-	0.841	-
TL1	-	-	-	0.784
TL2	-	-	-	0.722
TL3	-	-	-	0.904
TL4	-	-	-	0.870
TL5	-	-	-	0.836
TL7	-	-	-	0.877
TL8	-	-	-	0.785

Sumber: Output SmartPLS 4.0, diolah (2026).

Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
CC	0.805	Valid
OC	0.676	Valid
OP	0.719	Valid
TL	0.685	Valid

Sumber: Output SmartPLS 4.0, diolah (2026).

Validitas Diskriminan

Uji *Fornell-Larcker Criterion* menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) pada diagonal setiap konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain (Tabel 3), sementara seluruh nilai HTMT berada di bawah batas maksimum 0,90 (berkisar 0,393-0,697), sehingga validitas diskriminan model pengukuran terpenuhi.

Tabel 3. Hasil Uji Fornell-Larcker Criterion

Variabel	CC	OC	OP	TL
CC	0.897			
OC	0.359	0.822		
OP	0.622	0.591	0.848	
TL	0.447	0.515	0.645	0.828

Catatan: angka bercetak tebal pada diagonal merupakan nilai $\sqrt{AVE}$.

Sumber: Output SmartPLS 4.0, diolah (2026).

Reliabilitas

Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* seluruh konstruk berada di atas batas minimum 0,70 (Tabel 4), mengindikasikan bahwa seluruh instrumen memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik dan layak digunakan untuk analisis model struktural.

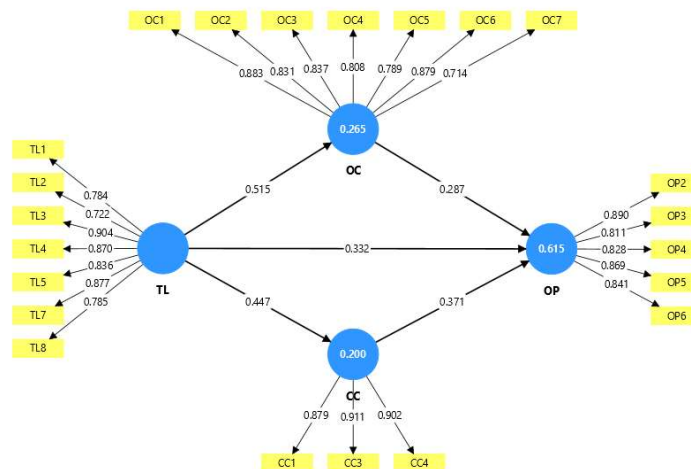
Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
CC	0.879	0.880	Reliabel
OC	0.919	0.925	Reliabel
OP	0.902	0.906	Reliabel
TL	0.922	0.935	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS 4.0, diolah (2026).

4.3 Evaluasi Inner Model dan Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 subsample pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian *bootstrapping* efek langsung (*direct effect*) disajikan pada Tabel 5 dan Gambar 2.

**Gambar 2.** Output Model PLS-SEM (Bootstrapping)

Sumber: Output SmartPLS 4.0, diolah (2026).

Tabel 5. Hasil Bootstrapping Efek Langsung (Direct Effect)

Jalur	Koef.	T Statistics	P Values	Keterangan
-------	-------	--------------	----------	------------

(O)				
TL → OP	0.332	2.843	0.004	H1 Diterima
TL → OC	0.515	4.125	0.000	H2 Diterima
TL → CC	0.447	3.868	0.000	H3 Diterima
OC → OP	0.287	3.087	0.002	H4 Diterima
CC → OP	0.371	3.605	0.000	H5 Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.0, diolah (2026).

Seluruh jalur hubungan langsung menunjukkan nilai t-statistik di atas 1,96 dan p-value di bawah 0,05, sehingga kelima hipotesis penelitian (H1-H5) dinyatakan diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa *Transformational Leadership* secara empiris terbukti memengaruhi *Organizational Performance*, *Organizational Culture*, dan *Change Capability* secara langsung, sementara *Organizational Culture* dan *Change Capability* juga terbukti menjadi prediktor langsung terhadap *Organizational Performance*.

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 6. Hasil Uji R-Square (R^2)

Variabel	R-Square	Kategori
CC	0.200	Lemah
OC	0.265	Lemah
OP	0.615	Moderat

Sumber: Output SmartPLS 4.0, diolah (2026).

Transformational Leadership menjelaskan 20,0% variasi *Change Capability* dan 26,5% variasi *Organizational Culture* (kategori lemah), sedangkan *Transformational Leadership*, *Organizational Culture*, dan *Change Capability* secara bersama-sama menjelaskan 61,5% variasi *Organizational Performance* (kategori moderat), dengan 38,5% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian.

Effect Size (f^2) dan Predictive Relevance (Q^2)

Tabel 7. Hasil Uji Effect Size (f^2)

Jalur	f^2	Kategori
TL → CC	0.250	Efek sedang
TL → OC	0.360	Efek besar
TL → OP	0.187	Efek sedang
OC → OP	0.152	Efek sedang
CC → OP	0.278	Efek sedang

Sumber: Output SmartPLS 4.0, diolah (2026).

Tabel 8. Hasil Uji Predictive Relevance (Q^2) dan Indirect Effects

Variabel/Jalur	Nilai	Keterangan
Q^2 - CC	0.161	Predictive relevance memadai
Q^2 - OC	0.208	Predictive relevance memadai
Q^2 - OP	0.382	Predictive relevance memadai
TL → OC → OP (indirect)	$\beta=0.148$; $p=0.020$	Mediasi signifikan

TL → CC → OP (indirect)	$\beta=0.166$; $p=0.014$	Mediasi signifikan
-------------------------	---------------------------	--------------------

Sumber: Output SmartPLS 4.0, diolah (2026).

Nilai Q^2 seluruh variabel endogen berada di atas nol, menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang memadai, dengan *Organizational Performance* memperoleh nilai Q^2 tertinggi (0,382). Pengujian efek tidak langsung (*indirect effect*) menunjukkan bahwa jalur $TL \rightarrow OC \rightarrow OP$ ($\beta=0,148$; $p=0,020$) dan $TL \rightarrow CC \rightarrow OP$ ($\beta=0,166$; $p=0,014$) sama-sama signifikan, mengonfirmasi bahwa *Organizational Culture* dan *Change Capability* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan $TL \rightarrow OP$, dengan *Change Capability* memiliki efek tidak langsung yang sedikit lebih dominan.

4.4 Pembahasan

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Performance

H1 diterima ($\beta=0,332$; $t=2,843$; $p=0,004$). Temuan ini selaras dengan konsep Bass & Riggio (2006) bahwa pemimpin transformasional, melalui *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, mendorong pengikut melampaui kepentingan pribadi demi tujuan kolektif organisasi, sehingga tercipta efektivitas organisasi yang lebih tinggi. Hasil ini konsisten dengan Nguyen et al. (2023), Le & Le (2021), dan Islam et al. (2023) yang membuktikan *Transformational Leadership* sebagai prediktor signifikan kinerja organisasi. Dalam konteks PT Hervitama Indonesia, temuan ini memberikan bukti empiris bahwa penguatan kepemimpinan transformasional pada jajaran manajerial berkontribusi langsung terhadap perbaikan kinerja, sejalan dengan fenomena ketidakpatuhan pelaporan dan keterlambatan kerja yang mengindikasikan perlunya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan membina karyawan secara individual, bukan sekadar mengandalkan pengawasan formal.

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Culture

H2 diterima dengan koefisien jalur terbesar dalam model ($\beta=0,515$; $t=4,125$; $p=0,000$). Temuan ini menegaskan pandangan Schein (2010) bahwa pemimpin merupakan arsitek utama (*primary architect*) pembentukan budaya organisasi melalui mekanisme *embedding* budaya. Hasil ini juga konsisten dengan model Denison et al. (2015): pemimpin transformasional yang mengomunikasikan visi secara jelas, memberdayakan karyawan untuk berpartisipasi, dan menjaga konsistensi antara perkataan dan tindakan secara langsung menstimulasi terbentuknya *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission* dalam organisasi, sejalan dengan temuan Nguyen et al. (2023) dan Kalsum et al. (2024). Besarnya koefisien jalur pada hubungan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT Hervitama Indonesia sangat dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin berperilaku dalam interaksi sehari-hari dengan karyawan.

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Change Capability

H3 diterima ($\beta=0,447$; $t=3,868$; $p=0,000$). Temuan ini memperkuat *Dynamic Capabilities Theory* (Teece et al., 1997; Teece, 2018) serta konsisten dengan Le & Le (2021) dan Cao (2026) bahwa pemimpin transformasional membangun lingkungan organisasi yang mendukung perubahan, pembelajaran, dan inovasi. Pemimpin yang mendorong *intellectual stimulation*, memberi ruang bagi ide-ide baru, dan memberikan dukungan individual dalam pengembangan kompetensi berkontribusi pada peningkatan kapasitas organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi — hal yang penting mengingat PT Hervitama beroperasi pada sektor perdagangan dan solusi industri yang menuntut respons cepat terhadap dinamika kebutuhan pelanggan dan perkembangan teknologi.

Pengaruh Organizational Culture terhadap Organizational Performance

H4 diterima ($\beta=0,287$; $t=3,087$; $p=0,002$), meskipun merupakan pengaruh terkecil di antara ketiga prediktor *Organizational Performance*. Temuan ini memiliki dasar kuat pada model Denison et al. (2015) bahwa budaya yang partisipatif mendorong keterlibatan karyawan, budaya yang konsisten memperkuat koordinasi, budaya yang adaptif memungkinkan respons cepat terhadap perubahan pasar, dan misi yang jelas memberikan arah strategis, sejalan dengan Nguyen et al. (2023) dan Arif Wibowo (2023). Dimensi *consistency* dan *involvement* perlu menjadi perhatian khusus di PT Hervitama

Indonesia karena berkaitan langsung dengan disiplin kerja dan kepatuhan terhadap prosedur organisasi.

Pengaruh Change Capability terhadap Organizational Performance

H5 diterima dengan kontribusi terbesar di antara prediktor *Organizational Performance* ($\beta=0,371$; $t=3,605$; $p=0,000$). Temuan ini memperkuat *Dynamic Capabilities Theory* bahwa kapabilitas perubahan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang memungkinkan organisasi mempertahankan relevansi operasionalnya di tengah dinamika lingkungan bisnis, konsisten dengan Le & Le (2021), Talaja et al. (2023), dan Basuki et al. (2025). Dalam konteks PT Hervitama Indonesia, kemampuan mengidentifikasi kebutuhan perubahan, merancang solusi, dan mengeksekusi perubahan secara nyata merupakan faktor terkuat dalam mendorong peningkatan kinerja perusahaan, sehingga investasi pada pengembangan *capable champions* dan *innovative culture* perlu menjadi prioritas strategis.

5. Conclusions

5.1. Conclusion

Penelitian ini menguji pengaruh langsung *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Culture*, *Change Capability*, dan *Organizational Performance*, serta pengaruh *Organizational Culture* dan *Change Capability* terhadap *Organizational Performance* pada PT Hervitama Indonesia menggunakan *PLS-SEM*. Kelima hipotesis penelitian diterima. *Transformational Leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance*, terhadap *Organizational Culture* dengan pengaruh terbesar dalam model (menegaskan peran pemimpin sebagai arsitek budaya organisasi), serta terhadap *Change Capability*. *Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap *Organizational Performance* meskipun merupakan pengaruh terkecil di antara prediktor kinerja, sementara *Change Capability* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance* dengan kontribusi terbesar, mengindikasikan bahwa kemampuan beradaptasi dan mengelola perubahan memiliki peran penting dalam konteks organisasi yang dinamis. Model penelitian mampu menjelaskan 61,5% varians *Organizational Performance*, dengan *Organizational Culture* dan *Change Capability* berperan sebagai mediator parsial yang signifikan dalam hubungan *Transformational Leadership-Organizational Performance*.

5.2. Research Limitations

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, penelitian dilakukan pada satu perusahaan dengan desain sensus terhadap populasi yang relatif kecil (52 responden), sehingga temuan bersifat spesifik-konteks dan tidak dapat digeneralisasikan secara statistik ke perusahaan atau sektor industri lain. Kedua, penelitian menggunakan desain *cross-sectional* yang hanya menangkap hubungan antarvariabel pada satu titik waktu, sehingga belum mampu menjelaskan dinamika kausalitas dari waktu ke waktu. Ketiga, penelitian ini hanya menguji pengaruh langsung (*direct effect*) antar variabel tanpa menguji efek mediasi atau moderasi secara mendalam. Keempat, penelitian menggunakan persepsi karyawan sebagai sumber data tunggal (*single source data*), yang berpotensi menimbulkan common method bias.

5.3 Suggestions and Directions for Future Research

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan dengan melibatkan lebih banyak perusahaan dari berbagai sektor (manufaktur, jasa, perbankan, dan teknologi) melalui teknik penarikan sampel probabilistik dengan jumlah responden yang lebih besar, sehingga generalisasi hasil dapat diuji lebih kuat. Penggunaan desain longitudinal atau pendekatan *mixed-methods* yang menggabungkan wawancara mendalam dengan manajer dan karyawan juga disarankan untuk menangkap dinamika kausalitas dan mekanisme hubungan antar variabel secara lebih kaya. Selain itu, penelitian mendatang dapat mengembangkan model dengan menguji efek mediasi dan moderasi yang lebih kompleks — misalnya menguji apakah *Change Capability* memediasi pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Organizational Performance*, atau apakah Environmental Dynamism memoderasi hubungan *Change Capability-Organizational Performance* — serta menambahkan variabel lain seperti Organizational Commitment, Employee Engagement, Innovation Climate, atau Knowledge

Management. Penggunaan *multi-source data*, misalnya menilai *Organizational Performance* tidak hanya dari persepsi karyawan tetapi juga dari data objektif perusahaan seperti laporan keuangan, tingkat produktivitas, dan retensi pelanggan, juga disarankan untuk meningkatkan objektivitas pengukuran dan mengurangi potensi bias.

References

- Afrianda, R., Zainal, V., & Siswanti, I. (2023). Strategic organizational performance at electric company in Indonesia. *Journal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 9(3), 369–383.
- Agag, G., Abdelmoety, Z. H., Aboul-dahab, S., Daher, M., Sharkasi, N., Taha, E., Yousaf, A., & Abdelwahab, M. (2025). A cross-cultural meta-analysis of transformational leadership-performance outcomes relationship. *International Studies of Management & Organization*, 0(0), 1–41. <https://doi.org/10.1080/00208825.2025.2566556>
- Arif Wibowo, T. R. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan kedisiplinan terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. *Management Business Innovation Conference*, 620–632.
- Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019). Improving the effect of work satisfaction on job performance through employee engagement. *International Journal of Multi Discipline Science (IJ-MDS)*, 2(1), 1–9.
- Astuti, & Indupurnahayu, H. (2024). Pengukuran kinerja menggunakan pendekatan balanced scorecard untuk pengambilan keputusan (Studi kasus pada PT Mayora Indah Tbk periode 2017-2021). *Journal on Education*, 7(1).
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, XX(X), 1–20. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Basuki, B., Suhariadi, F., & Zainal, C. (2025). The influence of dynamic managerial capabilities and transformational leadership on innovative performance through organizational change capabilities of moderate organizational culture in Sidoarjo regional government organizations. *Lex Localis-Journal of Local Self-Government*, 23(11), 1813–1828.
- Biswakarma, G., & Bohora, B. (2025). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of organizational resilience in IT sector. *Future Business Journal*, 11, Article 173. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00173-7>
- Bratton, A., Renwick, D. W. S., Pascal, P., Matthews, B., Leidner, L., & Karamali, E. (2025). Sustainable human resource management and organizational performance: New definitions, navigating tensions, and global insights. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 12(1). <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2025-569>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cao, T. T. (2026). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: A two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 157–173. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180>
- Carvalho, A. de A. S. A., & Oliveira, F. M. P. de. (2025). Developing dynamic capabilities: Conjunctive effects of entrepreneurial orientation and dynamic managerial capabilities. *The Journal of Entrepreneurship*, 34. <https://doi.org/10.1177/09713557251358420>
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2015). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*. [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03011-3)
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>

- Endayani, F., & Hermawan, A. (2025). Systematic literature review: Models and indicators for measuring organizational performance in the digital era. *Digital Innovation: International Journal of Management*, 2(4). <https://doi.org/10.61132/digitalinnovation.v2i4.564>
- Fernandes, P., Pereira, R., & Wiedenhöft, G. (2023). Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: A cross-cultural analysis. *Frontiers in Sociology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1190488>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–320. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hisham, M., Jamaludin, B., Adam, S., & Sahadevan, M. (2026). A contemporary analysis of strategic flexibility and organizational adaptability in dynamic environments. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 16(4), 92–99. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v16-i4/27022>
- Islam, K. M. A., Al-kharusi, S., & Bashar, A. (2023). Impact of transformational leadership, human capital, and job satisfaction on organizational performance in the manufacturing industry. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 386–397. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.31](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.31)
- Judge, W., & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: The systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 635–649. <https://doi.org/10.1108/09534810910997041>
- Kalsum, E. R. U., Sutrisno, A., Widarman, A., & Subhan, M. (2024). The effect of transformational leadership on organizational culture change: A case study of the manufacturing industry. *Maneggio Journal*, 1(5), 57–68.
- Karasvirta, S. (2025). Organizational change capability: Toward a conceptual and empirical definition. *Strategy & Leadership*. <https://doi.org/10.1108/SL-08-2025-0267>
- Kasari, M. P. D., & Takrim, M. (2025). Implementation of employee work discipline in the human resources division. *Bina Insani University*, 3(2), 95–103.
- Kesari, L., Pradhan, S., & Prasad, N. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227–234. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>
- Lei, H., Phouvang, S., & Le, P. B. (2018). How to foster innovative culture and capable champions for Chinese firms: An empirical research. *Chinese Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/CMS-05-2018-0502>
- Larcker, D. F., & Fornell, C. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Management information systems: Managing the digital firm*. Pearson Educación.
- Le, T. T., & Le, B. P. (2021). Mediating role of change capability in the relationship between transformational leadership and organizational performance: An empirical research. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1747–1759. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S333515>
- Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. (2019). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance. *Information & Management*. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.004>
- Murhadi, W. R. (2025). *Metode penelitian: Pendekatan kuantitatif dan kualitatif*. Ekuitas Publisher.

- Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382–392. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- Ritala, P. (2016). What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 238–259. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2015-0049>
- Riza, M. F., Hutahayan, B., & Chong, H. Y. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: The effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Business & Management*, 12(1), 1–29. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2448884>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (13th ed.). Alfabeta.
- Supriharyanti, E., & Susanto, E. (2024). Empowering leadership and team change capability: The mediating effect of team psycap. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2022-0331>
- Talaja, A., Škokić, V., & Mise, N. (2023). Organizational change capability and ambidexterity: The mediating role of innovativeness and responsiveness. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2279380>
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management and Organization*, 24(3), 359–368. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, 290–306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.019>
- Yusuf, M. A. S. (2023). The impact of transformational leadership style and work discipline on employee performance in the regional revenue agency of South Sumatra Province. *International Journal of Humanities, Literature & Arts*, 6(1), 34–39. <https://doi.org/10.21744/ijhla.v6n1.2211>