

THE ROLE OF AGILE LEADERSHIP AND STRATEGIC AGILITY PLANNING IN IMPROVING SME'S PERFORMANCE IN WEST PAPUA INDONESIA PROVINCE

Arizqi^{1*}, Diah Ayu Kusumawati²

^{1,2}Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung

E-mail: arizqi@unissula.ac.id¹, diahayuk@unissula.ac.id²

ABSTRACT

Micro, Small and Medium Enterprises (SMEs) have a strategic role in improving the National Economy. For this reason, it is necessary to contribute various parties in efforts to improve the performance of SMEs. This study aims to develop a model related to improving SME's performance through agile leadership and strategic agility planning. The sample of this study was 200 MSMEs in West Papua Province. Analysis of research data was carried out by testing structural equation modeling (SEM) and using a variance approach (partial least square). The results show that agile leadership is able to increase the readiness to change of SMEs in West Papua Province, but readiness to change itself has not been able to improve the performance of SMEs in West Papua Province. Agile leadership has not been able to improve or create workforce transformation for MSMEs in West Papua Province. The implementation of Strategic agility planning is able to increase readiness to change (readiness to change) and can also create workforce transformation (workforce transformation) in MSMEs in West Papua Province. Furthermore, workforce transformation is able to improve the performance of MSMEs in West Papua Province.

Keywords: agile leadership, strategic agility planning, readiness to change, workforce transformation, and SME's performance.

PERAN AGILE LEADERSHIP DAN STRATEGIC AGILITY PLANNING DALAM PENINGKATAN KINERJA UMKM PROVINSI PAPUA BARAT INDONESIA

ABSTRAK

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peran yang strategis dalam meningkatkan Perekonomian Nasional. Untuk itu diperlukan kontribusi berbagai pihak dalam upaya peningkatan kinerja UKM. Penelitian ini bertujuan mengembangkan sebuah model terkait peningkatan kinerja SME's melalui *agile leadership* dan juga *strategic agility planning*. Sampel dari penelitian ini adalah 200 UMKM di Provinsi Papua Barat. Analisis data penelitian dilakukan dengan pengujian *Structural Equation Modelling* (SEM) dan menggunakan pendekatan varians (*partial least square*). Hasil menunjukkan bahwa *agile leadership* mampu meningkatkan *readiness to change* pada UMKM di Provinsi Papua Barat, akan tetapi *readiness to change* sendiri nyatanya belum mampu meningkatkan kinerja UMKM di Provinsi Papua Barat. *Agile leadership* belum mampu meningkatkan atau menciptakan *workforce transformation* pada UMKM di Provinsi Papua Barat. Penerapan *strategic agility planning* mampu meningkatkan kesiapan untuk berubah (*readiness to change*) dan juga dapat menciptakan transformasi tenaga kerja (*workforce transformation*) pada UMKM di Provinsi Papua Barat. Selanjutnya *workforce transformation* mampu meningkatkan kinerja UMKM di Provinsi Papua Barat.

Kata kunci: agile leadership, strategic agility planning, readiness to change, workforce transformation, SME's performance.

PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peran penting dan strategis untuk pertumbuhan ekonomi negara, baik negara berkembang atau maju. UMKM merupakan sektor ekonomi yang memiliki ketahanan paling baik saat ekonomi krisis berlangsung di Indonesia. Di Indonesia, usaha UMKM saat ini sebagai cara yang efektif dalam pengentasan kemiskinan. Dari statistik dan riset yang dilakukan, UMKM mewakili jumlah kelompok usaha terbesar. UMKM merupakan kelompok pelaku ekonomi terbesar dalam perekonomian Indonesia dan terbukti menjadi katup pengaman perekonomian nasional dalam masa krisis, serta menjadi dinamisator pertumbuhan ekonomi pasca krisis ekonomi (Sutaryo, 2004).

Selain menjadi sektor usaha yang paling besar kontribusinya terhadap pembangunan nasional, UMKM juga menciptakan peluang kerja yang cukup besar bagi tenaga kerja dalam negeri, sehingga sangat membantu upaya mengurangi pengangguran. Keahlian UMKM yang butuh diberdayakan serta dibesarkan secara terus menerus dengan berupaya keras mereduksi UMKM, sehingga sanggup membagikan kontribusi lebih optimal terhadap kenaikan kesejahteraan penduduk (Imamah, 2008).

Kinerja UMKM menjadi tolak ukur keberhasilan sebuah UMKM. Apabila kinerja UMKM itu baik, maka peluang UMKM untuk berkembang akan semakin besar. Permasalahan terkait kinerja UMKM masih terus menjadi polemik sampai saat ini. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja UMKM itu sendiri ada dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal UMKM. Faktor internal UMKM merupakan faktor yang berasal dari dalam UMKM itu sendiri seperti struktur organisasi, sumber daya manusia, inovasi, sistem pelaksanaan, kepemimpinan, dan lainnya. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar UMKM seperti pesaing, konsumen, pemerintah beserta pelayanan dan regulasinya, dan lainnya (Octavia, et al, 2017).

Peningkatan kinerja serta pengembangan UMKM pada hakikatnya merupakan kewajiban bersama antara pemerintah, masyarakat, dan UMKM itu sendiri. Dengan segala strategi, pemerintah telah

melakukan berbagai upaya peningkatan kinerja dan pengembangan UMKM seperti mengupayakan terciptanya iklim yang kondusif, bantuan permodalan, perlindungan, bantuan kemitraan, menyediakan pelatihan-pelatihan bagi UMKM, membentuk lembaga khusus yang bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan semua kegiatan yang berkaitan dengan upaya penumbuh kembangan UMKM, dan lain sebagainya (Hafsah, 2004).

Akan tetapi peningkatan kinerja UMKM tidak cukup hanya bertumpu pada dorongan dan bantuan dari pemerintah atau pihak luar. Butuh upaya dari dalam UMKM itu sendiri juga untuk termotivasi dalam meningkatkan kinerja dan kemudian terus berkembang (Hafsah, 2004).

Dengan luas wilayah dan melimpahnya sumber daya alam yang berada di Provinsi Papua Barat maka peran sektor UMKM sangat diperlukan untuk dapat memanfaatkan kekayaan alam yang melimpah sebagai sumber daya organisasi. Akan tetapi berbagai permasalahan masih sering terjadi pada UMKM di Provinsi Papua Barat Indonesia. Berdasarkan wawancara dengan pelaku UMKM di Papua Barat tepatnya di daerah Manokwari Selatan dan juga dengan Kasubag Pemberdayaan Usaha Kecil dan Menengah pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Papua Barat, salah satu permasalahan utama yang masih terjadi pada UMKM disana adalah masih belum optimalnya kinerja UMKM di Provinsi Papua Barat, baik yang disebabkan oleh faktor finansial, inovasi produk, dan terlebih permasalahan sumber daya manusianya itu sendiri. Permasalahan-permasalahan tersebut menyebabkan UMKM di Provinsi Papua Barat tidak berkembang dan bahkan gulung tikar. Masuknya kebijakan MEA ditambah dengan revolusi industry 4.0 menimbulkan kekhawatiran pelaku usaha terutama dalam kemampuan UMKM-nya untuk berdaya saing (Sani, 2017).

Pesimisme pelaku usaha di Provinsi Papua Barat atas kondisi dan situasi saat ini yaitu terganggunya kinerja usaha kecil menengah dalam mempertahankan produktivitas di atas serangan produk dari luar. Walaupun persiapan terhadap usaha kecil menengah telah dilakukan sebelumnya oleh pemerintah dan lembaga

pemerhati usaha kecil menengah lainnya, pada kenyataannya usaha mikro kecil menengah di Provinsi Papua Barat terus mengalami kendala yang merupakan faktor internal dalam usahanya. Dengan demikian untuk menjaga kinerja UMKM di Provinsi Papua Barat tetap dalam kondisi stabil diperlukan penanganan terhadap permasalahan internal yang dihadapi oleh UMKM tersebut (Sani, 2017).

Mengingat begitu pentingnya permasalahan peningkatan kinerja UMKM di Provinsi Papua Barat ini karena sangat berpengaruh terhadap pengembangan UMKM tersebut, sehingga penelitian ini dilakukan dalam rangka membuat sebuah model yang dapat meningkatkan kinerja UMKM melalui peningkatan faktor-faktor internal UMKM itu sendiri yang antara lain *agile leadership*, *strategic agility planning*, *readiness to change*, dan *workforce transformation*. *Agile leadership* merupakan kepemimpinan yang gesit atau lincah yang dapat membimbing tim dan terus-menerus mempengaruhi perilaku tim untuk selalu memberikan nilai kepada pelanggan dengan memiliki banyak keterampilan dengan fleksibilitas dan kecepatan dapat memfasilitasi pencapaian keberhasilan organisasi yang lebih besar dan selalu siap untuk memenuhi tantangan dunia saat ini (Buhler, 2010).

Selanjutnya Alon et al. (2017) berpendapat bahwa *strategic agility planning* merupakan kemampuan perusahaan untuk mendesain ulang proses bisnis dengan cepat berdasarkan kebutuhan untuk memanfaatkan peluang baru. *Strategic agility planning* juga membangun kriteria akurasi dan efektivitas biaya yang memungkinkan operasi bisnis bergerak dengan fleksibilitas dan kecepatan yang lebih besar (Sambamurthy, et al, 2003). Sehingga *strategic agility planning* suatu perusahaan memegang peranan penting bagi kemajuan organisasi (Glicor, et al, 2016).

Berdasarkan penelitian (Vagnoni, 2016) peningkatan *agile leadership* dan *strategic agility planning* akan dapat meningkatkan *readiness to changes* dan *workforce transformation* sumber daya manusia yang ada pada UMKM. *Readiness to change* dan *workforce transformation* merupakan faktor-faktor yang sangat penting untuk menuju kinerja

UMKM yang optimal.

Kesiapan sangat penting dimiliki oleh suatu organisasi untuk mengimplementasi dan mengelola segala sesuatu perubahan agar mencapai keberhasilan bisnis (Hemme et al, 2018 ; Vakola, 2014). Pada tingkat organisasi, *readiness to change* mengacu pada komitmen bersama anggota organisasi untuk menerapkan perubahan dan keyakinan bersama pada kemampuan kolektif mereka untuk melakukannya (Budhiraja, 2019). Sehingga disimpulkan *readiness to change* merupakan keyakinan, sikap, dan niat individu dalam mengimplementasikan dan mengelola perubahan yang mengacu pada komitmen bersama anggota organisasi sebagai faktor penentu keberhasilan atas dasar keyakinan bersama pada kemampuan kolektif untuk menyesuaikan dengan perubahan.

Kemudian *workforce transformation* adalah perubahan mendasar dari suatu keadaan dan membutuhkan perubahan dalam budaya, perilaku dan pola pikir (Shaughnessy, 2018).

TINJAUAN PUSTAKA

Agile Leadership terhadap Readiness to Change dan Workforce Transformation

Pemimpin menjadi salah satu faktor keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Di era saat ini dimana terjadi perubahan-perubahan yang tidak terduga, dibutuhkan seorang pemimpin yang gesit untuk memecahkan masalah dan mencari solusi terbaik. Kepemimpinan yang gesit dapat membimbing tim secara terus menerus untuk mempengaruhi perilaku anggotanya dengan mendefinisikan, menyebarluaskan, dan mempertahankan visi organisasi (Perker, Holesgrove, & Pathak, 2015).

Organisasi yang gesit akan lebih fokus dan terobsesi untuk memberikan nilai kepada pelanggannya dengan memiliki pandangan yang jelas tentang pelanggan. Pekerjaan mereka juga akan menambah nilai bagi pelanggan (Denning, 2018). Lingkungan kerja yang bergerak cepat saat ini dan kelincahan kepemimpinan adalah kunci dalam mempengaruhi orang lain dan membuat perubahan yang diinginkan (Sanatigar, Peikani, & Gholamzadeh, 2017); (Marques, 2018).

Kelincahan adalah keterampilan utama bagi para manajer saat ini. Seorang manajer yang tangkas akan memiliki banyak keterampilan dengan fleksibilitas dan kecepatan yang dapat memfasilitasi pencapaian keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan saat ini (Buhler, 2010). Kesimpulannya, *agile leadership* adalah kepemimpinan yang dapat membimbing tim dan terus menerus mempengaruhi perilaku tim untuk selalu memberikan nilai kepada pelanggan. Banyak keterampilan dengan fleksibilitas dan kecepatan dapat memfasilitasi pencapaian keberhasilan organisasi yang lebih besar dan membuat perusahaan selalu siap menghadapi tantangan dunia saat ini.

Dimensi untuk mengukur *agile leadership* adalah berbagi tanggung jawab dan akuntabilitas bersama, efektif dalam mengenali masalah dan membuat keputusan, sistem adaptif, penciptaan bisnis baru secara berkelanjutan, kolaborasi dan pengasuhan, inovasi dan kreativitas, dan struktur yang fleksibel (Perker, Holesgrove, & Pathak, 2015); (Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005); (Denning, 2018); (Sanatigar, Peikani, & Gholamzadeh, 2017).

Menurut hasil penelitian sebelumnya, sebuah organisasi kemungkinan akan bergerak ke arah memiliki kemampuan kelincahan yang lebih besar, jika ada pemimpin yang akan menggunakan perspektif yang jauh dan strategis untuk membuat keputusan terbaik pada waktu terbaik. Pemimpin akan mengerahkan penetapan tujuan dan perencanaan terbaik. dengan menggunakan inisiatif sendiri, kesadaran dan menerapkan metode ilmiah modern yang berkaitan dengan pekerjaan, dalam lingkungan yang penuh dengan ambiguitas dan ketidakpastian (Sanatigar, Peikani, & Gholamzadeh, 2017).

Kepemimpinan yang gesit memungkinkan penyelarasan eksekusi strategi, dengan cepat mengartikulasikan dan menyusun strategi ke dalam pilihan logika bisnis, serta infrastruktur dan proses sistem informasi. Penerapan kepemimpinan agile dalam bekerja dapat memberikan dampak positif. Hal ini dilihat dari pandangan masyarakat yang luas dan aktif berdasarkan keyakinan akan kejujuran dan strategi yang baik (Marques, 2018); (Gian,

2015). Menurut penelitian sebelumnya yang akan mendukung penelitian ini, kepemimpinan agile akan mampu meningkatkan pengaruh hubungan terhadap kesiapan untuk berubah dan transformasi tenaga kerja.

Hipotesis 1: *Agile leadership* berpengaruh signifikan terhadap *readiness to change*.

Hipotesis 2: *Agile leadership* berpengaruh signifikan terhadap *workforce transformation*.

Strategic Agility Planning terhadap Readiness to Change dan Workforce Transformation

Keberhasilan suatu usaha tidak lepas dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Era globalisasi saat ini menuntut perusahaan untuk merancang strategi kelincahan agar mampu bersaing dengan inovasi. Kelincahan strategis dapat diidentifikasi dengan mempertimbangkan sumber ide-ide baru dari pelanggan yang dapat berpartisipasi dalam menciptakan inovasi dan produk. Dalam hal ini, pelanggan bertindak sebagai pengguna untuk menguji produk dan layanan yang disediakan oleh produsen (Nambisan, 2002); (Rojas, Reyes, Hernandez, & Robles, 2018).

Sedangkan strategic agility planing berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan suara pelanggan dalam menentukan peluang pasar baru dan tindakan kompetitif (Vagnoni & Khoddami, 2016). Alon, Madanoglu, & Shoham (2017) berpendapat bahwa rencana kelincahan strategis mewakili kemampuan perusahaan untuk mendesain ulang proses bisnis dengan cepat berdasarkan kebutuhan untuk memanfaatkan peluang baru. Perencanaan kelincahan strategis juga membangun kriteria akurasi dan efektivitas biaya yang memungkinkan operasi bisnis bergerak dengan fleksibilitas dan kecepatan yang lebih besar (Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover, 2003).

Sehingga perencanaan kelincahan strategis suatu perusahaan memegang peranan penting bagi kemajuan organisasi (Glicor, Holcomb, & Feizabadi, 2016). Perencanaan kelincahan strategis juga didasarkan pada inisiatif sisi penawaran untuk membangun jaringan dengan memanfaatkan peluang melalui sumber yang efisien, manufaktur, logistik, atau aset dan dukungan pelanggan (Weill,

Subramani, & Broadbent, 2002); (Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover, 2003). Kesimpulannya, *strategic agility planing* adalah rencana strategis yang menganggap pelanggan sebagai sumber ide baru, peluang pasar baru, dan tindakan kompetitif. Pelanggan membantu meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mendesain ulang bisnis dengan cepat, membuat perusahaan memiliki kriteria akurasi dan biaya yang efektif yang memungkinkan operasi bisnis bergerak dengan fleksibilitas dan kecepatan yang lebih besar, dan membangun jaringan dengan memanfaatkan peluang melalui sumber daya yang efisien.

Dalam penelitian ini mengukur variabel *strategic agility planning* dengan menggunakan dimensi *customer agility*, *operational agility*, *partnership agility*, *kolektif commitment*, SWOT matrix dan *resource fluidity* (Vagnoni & Khoddami, 2016); (Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover, 2003); (Rojas, Reyes, Hernandez, & Robles, 2018). Berdasarkan studi Vagnoni & Khoddami (2016), perencanaan kelincihan strategis mempengaruhi aktivitas kompetitif, yang juga mempengaruhi bisnis digital.

Strategic agility planing juga berdampak besar pada kelangsungan hidup organisasi dalam memutuskan sistem bisnis mana yang mereka implementasikan sesuai dengan kebutuhan zaman. Kebutuhan tersebut adalah bisnis digital dan kolaborasi kemanusiaan yang menjadi nilai penting dalam kemajuan suatu organisasi (Arbussa, Bikfalvi, & Marques, 2017); (Denning, 2018); (Jaggars & Jones, 2018); (Rojas, Reyes, Hernandez, & Robles, 2018).

Penerapan *strategic agility planning* di suatu perusahaan akan meningkatkan stabilitas. Ini juga menghasilkan kekakuan kelincihan organisasi (Alon et al., 2017; Doz & Kosonen, 2010). Berdasarkan penelitian sebelumnya, penelitian ini akan mendukung penerapan *strategic agility planning* yang akan mempengaruhi kesiapan perusahaan untuk berubah dan transformasi tenaga kerja.

Hipotesis 3 : *Strategic agility planning* berpengaruh signifikan terhadap *readiness to change*.

Hipotesis 4 : *Strategic agility planning* berpengaruh signifikan terhadap *workforce*

transformation.

Readiness to Change dan Workforce Transformation terhadap SMEs Performance

Dalam menghadapi perubahan era globalisasi saat ini, dibutuhkan kesiapan suatu organisasi untuk dapat bertahan dan bersaing. Kesiapan adalah keyakinan, sikap dan niat individu mengenai perubahan yang diperlukan dan kapasitas organisasi untuk membuat perubahan (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Dalam hal ini diperlukan seorang pemimpin yang bertanggung jawab atas semua usulan perubahan dan diperintahkan untuk menyusun rencana perubahan.

Kepemimpinan dalam perubahan akan menstrukturkan sentimen perubahan yang terdiri dari perbedaan, kemanjuran, kesesuaian, dukungan utama, dan valensi pribadi (Hemme, Bowers, & Todd, 2018). Kesiapan sangat penting bagi suatu organisasi untuk menerapkan dan mengelola segala perubahan guna mencapai keberhasilan bisnis. Selain itu, kesiapan individu untuk berubah juga merupakan faktor penentu keberhasilan karena melalui anggotanya, suatu organisasi dapat melakukan perubahan dan tindakan melalui kegiatan kolektif. Khususnya, dengan menggabungkan kegiatan organisasi individu (Hemme, Bowers, & Todd, 2018); (Vakola, 2014).

Sebagai konsep tingkat organisasi, kesiapan untuk berubah mengacu pada komitmen bersama anggota organisasi untuk melaksanakan perubahan dan keyakinan bersama akan kemampuan kolektif (Budhiraja, 2019). Jadi dapat disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan keyakinan, sikap, dan niat individu dalam melaksanakan dan mengelola perubahan. Ini mengacu pada komitmen bersama dari anggota organisasi sebagai faktor penentu keberhasilan berdasarkan keyakinan bersama dalam kemampuan kolektif untuk beradaptasi dengan perubahan.

Selain itu, untuk menghadapi era globalisasi saat ini yang penuh dengan perubahan dan tantangan, diperlukan kesiapan baik dari sisi strategi maupun dari sisi tenaga kerja. UMKM harus mampu menghadapi segala tantangan di era saat ini. Salah satu hal yang perlu disiapkan oleh UMKM adalah

transformasi tenaga kerja. Transformasi mengandung pengertian perubahan yang menyeluruh dalam bentuk, rupa, watak, dan sebagainya dalam suatu hubungan timbal balik bagi individu atau kelompok (Sunarti, Syahbana, & Manaf, 2013).

Transformasi mencakup penciptaan dan perubahan dari satu bentuk ke bentuk lain yang sama sekali baru dalam fungsi atau struktur (Kinoshian, Taler, Boling, & Gilden, 2016); (Margolis, Mullenix, Apostolico, Fehrenbach, & Cilenti, 2017). Sedangkan transformasi tenaga kerja dapat diartikan sebagai perubahan mendasar dari suatu situasi dan memerlukan perubahan budaya, perilaku dan pola pikir (Shaughnessy, 2018). Dengan kata lain, transformasi tenaga kerja membutuhkan pergeseran kesadaran manusia yang secara harfiah dapat mengubah kehidupan dan penghidupan (Pan, Seow, & Koh, 2019).

Transformasi dalam hal ini bukan sekedar perubahan, tetapi memiliki perspektif yang lebih rasional, kognitif dan holistik bahkan dapat berorientasi spiritual (Bertola & Teunissen, 2018). Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa transformasi tenaga kerja adalah penciptaan dan perubahan dari satu bentuk ke bentuk lain yang sama sekali baru dalam fungsi atau struktur. Ini mencakup perubahan mendasar dari suatu negara dan budaya, perilaku dan pola pikir yang membutuhkan perubahan kesadaran akan tenaga kerja sejati yang mengubah kehidupan dan penghidupan.

Dalam mengukur kemampuan suatu organisasi untuk menggerakkan seluruh kegiatan yang direncanakan guna mencapai keunggulan bersaing, dapat dinilai dari kinerja organisasi. Kinerja menjadi catatan mengenai hasil kegiatan dan fungsi kerja selama periode waktu tertentu yang mengacu pada keuntungan, efisiensi, produktivitas, tingkat *turnover* dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi (Bernardin & Russel, 1993); (Ivancevich, 1977).

Kinerja organisasi tidak hanya sekedar pencapaian organisasi pada periode sebelumnya, tetapi juga mencakup kemampuan organisasi untuk mencapai kesuksesan pada periode yang akan datang (Lin, 2005). Kesimpulannya, kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian

keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Menjadi catatan hasil kegiatan dan fungsinya, baik yang telah dilakukan maupun yang sedang direncanakan di masa yang akan datang.

Dalam penelitian ini, untuk mengukur variabel kesiapan berubah digunakan dimensi budaya organisasi, infrastruktur organisasi, komitmen dan sumber daya manajemen, kepercayaan pada manajemen, iklim komunikasi dan keterlibatan manajemen puncak (Al-Balushi, et al., 2014); (Antoni, 2014); (Uluskan, McCreery, & Rothenberg, 2018) (Budhiraja, 2019). Sedangkan untuk mengukur variabel transformasi tenaga kerja digunakan dimensi keterampilan dan kualitas yang dibutuhkan dari tenaga kerja, integritas informasi, adopsi nilai-nilai sosial baru, fleksibel dan cair, lebih cepat dan lebih adaptif dalam kehidupan sehari-hari (Gibson, Abrams, & Crook, 2015); (Shaughnessy, 2018); (Steven, 2018). Selanjutnya untuk mengukur kinerja UKM digunakan dimensi profitabilitas, pertumbuhan, nilai pasar, kepuasan pelanggan, kinerja lingkungan & kinerja sosial, dan kepuasan karyawan (Liang, You, & Liu, 2010); (Liang, You and Liu, 2010). ; Adeniran, 2016); (Liang, You and Consoli, 2012).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Chênevert, Kilroy, & Bosak (Chênevert, Kilroy, & Bosak, 2019), disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah terkait dengan turnover intention yang terkait dengan tingkat absensi yang lebih tinggi dan *turnover* aktual. Artinya, semakin tidak siap individu untuk merespon perubahan, semakin tinggi levelnya.

Sedangkan menurut penelitian Hemme et al. (Hemme, Bowers, & Todd, 2018), kesiapan untuk berubah perlu penanganan yang jelas sejak awal. Dibutuhkan juga keyakinan bahwa perubahan akan menghasilkan sesuatu yang signifikan bagi organisasi. Kesiapan untuk berubah mempengaruhi keterlibatan dan kemampuan dinamis organisasi (Uluskan, McCreery, & Rothenberg, 2018); (Vakola, 2014). Penelitian Uimonen (Uimonen, 2016) menunjukkan bahwa perkembangan teknologi adalah ibu dari transformasi tenaga kerja. Artinya, sebab akibat dalam pertemuan dunia digital. Tenaga kerja dapat bertransformasi

dengan menggunakan berbagai asumsi dan menyediakan fasilitas pendukung untuk transformasi (Kinosian, Taler, Boling, & Gilden, 2016); (Koyana & Mason, 2017).

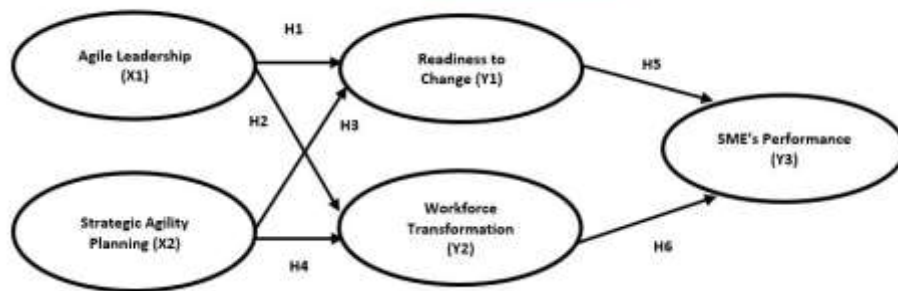
Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya yang dapat mendukung penelitian ini, disebutkan bahwa kesiapan untuk berubah dan transformasi tenaga kerja dapat mempengaruhi kinerja UMKM untuk lebih mampu dan siap beradaptasi dengan era digital saat ini.

Hipotesis 5: *Readiness to change* berpengaruh signifikan terhadap SME's performance.

Hipotesis 6: *Workforce transformation* berpengaruh signifikan terhadap SME's performance.

Berdasarkan pada berbagai kajian teori dan pengembangan hipotesis di atas, maka model konseptual penelitian ini disajikan pada Gambar 1.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh UMKM yang berada di tiga kabupaten Provinsi Papua Barat yakni kabupaten Manokwari, Manokwari Selatan, dan Bintuni dengan jumlah populasi 580 UMKM. Sampel dari penelitian ini adalah 200 UMKM di Provinsi Papua Barat yang terdiri dari 3 kabupaten tersebut. Adapun responden diambil dari satu pengelola yaitu pemilik/pemimpin/manajer dari masing-masing UMKM. Selanjutnya untuk pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan penyebaran daftar pertanyaan yang disusun secara berjenjang berdasarkan skala pengukuran Likert 1 s/d 5. Analisis data penelitian dilakukan

dengan pengujian *Structural Equational Modelling* (SEM) dan menggunakan pendekatan varians (*Partial Least Square*), kemudian pengolahan data didukung dengan aplikasi SmartPLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Outer Model

Berdasarkan uji *convergent validity*, diketahui bahwa *convergent validity* dari indikator *agile leadership*, *strategic agility planning*, *readiness to changes*, *workforce transformation*, dan *SME's performance* memiliki nilai *outer loading* > 0,5 dengan demikian semua indikator variabel adalah valid.

Tabel 1. *Convergent validity* Variabel Penelitian

	<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
<i>Agile Leadership</i>				
AL1	0.736	0.735	0.091	8.126
AL2	0.846	0.851	0.049	17.315
AL3	0.864	0.867	0.042	20.722

	<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
AL4	0.878	0.878	0.041	21.377
<i>Strategic Agility Planning</i>				
SAP1	0.769	0.751	0.065	11.858
SAP2	0.828	0.825	0.058	14.257
SAP3	0.886	0.879	0.036	24.925
SAP4	0.877	0.874	0.037	23.738
<i>Readiness to Changes</i>				
RC1	0.859	0.862	0.038	22.662
RC2	0.810	0.812	0.057	14.143
RC3	0.916	0.916	0.025	36.084
RC4	0.791	0.781	0.071	11.109
<i>Workforce Transformation</i>				
WT1	0.840	0.831	0.046	18.115
WT2	0.895	0.891	0.031	28.505
WT3	0.832	0.831	0.039	21.392
WT4	0.821	0.821	0.049	16.611
<i>SME's Performance</i>				
SP1	0.870	0.864	0.048	18.066
SP2	0.862	0.855	0.049	17.444
SP3	0.885	0.882	0.038	23.288
SP4	0.748	0.737	0.096	7.768

Sumber : data diolah

Dari hasil output SmartPLS juga didapat bahwa semua konstruk memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,7. Jadi dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian adalah reliabel. Berikut Tabel 2 nilai *composite reliability* :

Tabel 2. Composite Reliability

	Composite Reliability
<i>Agile Leadership</i>	0.900
<i>Strategic Agility Planning</i>	0.906
<i>Readiness to Changes</i>	0.909
<i>Workforce Transformation</i>	0.910
<i>SME's Performance</i>	0.907

Sumber : data diolah

Hasil Inner Model

Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *result for*

inner weight seperti terlihat pada tabel 3 berikut ini :

Tabel 3. Result for inner weight

	Original sample estimate	Mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
<i>Agile Leadership -> Readiness to Changes</i>	0.334	0.319	0.156	2.143
<i>Agile Leadership -> Workforce Transformation</i>	0.169	0.139	0.157	1.077
<i>Strategic Agility Planning -> Readiness to Changes</i>	0.559	0.570	0.147	3.793
<i>Strategic Agility Planning -> Workforce Transformation</i>	0.636	0.663	0.126	5.058
<i>Readiness to Changes -> SME's Performance</i>	0.283	0.252	0.176	1.610
<i>Workforce Transformation -> SME's Performance</i>	0.530	0.570	0.153	3.468

Sumber : Data diolah

Hipotesis 1 yang menyatakan *agile leadership* berpengaruh signifikan terhadap *readiness to changes* diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter 0.334 dan signifikan t-statistik $2.143 > t\text{-tabel } 1,97$. Hipotesis 2 yang menyatakan *agile leadership* berpengaruh signifikan terhadap *workforce transformation* ditolak. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter 0.169 dan signifikan t-statistik $1.077 < t\text{-tabel } 1,97$. Hipotesis 3 yang menyatakan *strategic agility planning* berpengaruh signifikan terhadap *readiness to changes* diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter 0.559 dan signifikan t-statistik $3.793 > t\text{-tabel } 1,97$. Hipotesis 4 yang menyatakan *strategic agility planning* berpengaruh signifikan terhadap *workforce transformation* diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter 0.636 dan signifikan t-statistik $5.058 > t\text{-tabel } 1,97$. Hipotesis 5 yang menyatakan *readiness to changes* berpengaruh signifikan terhadap *SME's performance* ditolak. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter 0.283 dan signifikan t-statistik $1.610 < t\text{-tabel } 1,97$. Hipotesis 6 yang menyatakan *workforce transformation* berpengaruh signifikan terhadap *SME's performance* diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter 0.530 dan signifikan t-statistik $3.468 > t\text{-tabel } 1,97$.

Pembahasan

Pengaruh *agile leadership* terhadap *readiness to change* berdasarkan pada hasil pengujiannya menunjukkan arah koefisien positif dan signifikan. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa para pemimpin UMKM di Provinsi Papua Barat telah melakukan berbagi tanggung jawab dan akuntabilitas bersama, mengenali masalah dan membuat keputusan, menerapkan sistem yang adaptif menyikapi perubahan, menciptakan bisnis baru yang berkelanjutan, mampu berkolaborasi dan mengasuh bawahannya, memiliki kreatif dan inovatif, serta mendesain struktur yang fleksibel agar mudah menyesuaikan perubahan. Dari indikator-indikator tersebut yang telah dilakukan sehingga dapat berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah dengan dukungan budaya organisasi yang telah dirancang menyesuaikan dengan lingkungan, infrastruktur yang mendukung perubahan meskipun nilai dari faktor infrastruktur ini adalah masih rendah. Hal tersebut dikarenakan memang infrastuktur pendukung kemajuan UMKM masih kurang optimal ketersediannya. Selanjutnya adalah komitmen dan SDM yang memadai, kepercayaan karyawan, komunikasi yang baik serta keterlibatan top manager dalam pengambilan keputusan untuk perubahan.

Akan tetapi dari hasil penelitian juga didapati bahwa perilaku agile leadership dari para pemimpin UMKM di Provinsi Papua Barat belum mampu mempengaruhi transformasi tenaga kerjanya (*workforce transformation*). Hal ini disebabkan karena sumber daya manusia di provinsi Papua Barat ini memang belum mampu untuk mengimplementasikan perubahan, terlebih perubahan yang mendasar dari suatu situasi seperti perubahan budaya, perilaku dan pola pikir. Jadi perilaku *agile leadership* sudah bisa menumbuhkan kesiapan anggotanya untuk berubah, akan tetapi pada implementasinya mereka belum bisa bertransformasi ke arah yang lebih maju. Selain faktor dari dalam diri sumber daya manusianya, hal tersebut juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti belum optimalnya dukungan dari pihak eksternal.

Pengaruh *strategic agility planning* terhadap kesiapan berubah dan transformasi tenaga kerja berdasarkan hasil pengujian menunjukkan arah koefisien yang positif dan signifikan. Artinya perencanaan kelincihan strategis UMKM di Provinsi Papua Barat dapat mempengaruhi kesiapannya menghadapi perubahan (*readiness to change*). Perubahan di era digital saat ini yang sangat kompleks dan beragam menjadi tuntutan bagi UMKM di Provinsi Papua Barat untuk bersiap menghadapi perubahan. Salah satu caranya adalah dengan menyiapkan *strategic agility planning*. Kita ketahui bahwa dasar dari keberhasilan sebuah pelaksanaan kegiatan salah satunya adalah dipengaruhi oleh perencanaan yang matang terlebih terlaksananya *strategic agility planning* yang baik maka akan sangat mempengaruhi keberhasilan dari aktivitas UMKM itu sendiri.

Selain itu, perencanaan *strategic agility* yang cermat juga dapat berdampak pada tenaga kerja UMKM di Provinsi Papua Barat agar dapat bertransformasi dan memiliki persiapan yang lebih baik dalam menghadapi perubahan. Salah satu dampak positif dari *strategic agility planning* yang baik adalah pada sumber daya manusia yang ada pada UMKM tersebut. Dengan perencanaan yang baik dan matang sumber daya manusia dapat lebih siap menghadapi segala perubahan yang terjadi, baik yang telah direncanakan maupun tidak direncanakan. Sehingga perencanaan *strategic*

agility pada UMKM di Provinsi Papua Barat sangat diperlukan agar lebih siap menghadapi perubahan dan melakukan transformasi tenaga kerjanya untuk beradaptasi dengan perubahan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Alon, et al (2017) dan Doz & Kosonen (2010).

Pengaruh dari *readiness to change* terhadap SME's *performance* berdasarkan pada hasil pengujiannya adalah tidak signifikan. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa meskipun kesiapan sumber daya manusia dan organisasi untuk berubah sudah ada, hal tersebut ternyata belum mampu meningkatkan kinerja UMKM di Provinsi Papua Barat. Budaya organisasi yang belum terbentuk secara optimal, infrastruktur organisasi yang belum lengkap, komitmen dari sumber daya manajemen belum begitu tinggi, kepercayaan yang masih relative rendah, iklim komunikasi dan keterlibatan pihak eksternal yang belum optimal menyebabkan kinerja UMKM di Provinsi Papua Barat belum meningkat signifikan.

Selanjutnya pengaruh dari *workforce transformation* terhadap SME's *performance* berdasarkan pada hasil pengujiannya menunjukkan arah koefisien positif dan signifikan. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa meningkatnya transformasi tenaga kerja yang dimiliki UMKM di Provinsi Papua Barat menjadikan peningkatan keterampilan dan kualitas sdm, integrity informasi, mengadopsi nilai sosial baru, memiliki peraturan yang fleksibel dan menyesuaikan kondisi lingkungan, serta lebih cepat beradaptasi dalam menyikapi transformasi digital mampu meningkatkan kinerja dari UMKM di Provinsi Papua Barat.

Sehingga kinerja UMKM di Provinsi Papua Barat dapat meningkat dengan dukungan kemampuan kinerja yang baik dalam memperoleh laba, tingkat perkembangan baik, memiliki nilai pasar baik, memiliki tingkat kepuasan pelanggan yang baik, kinerja lingkungan dan sosial yang baik, serta tingkat kepuasan pekerja yang baik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Hemme et al. (2018), Kinoshian (2016) dan Koyana (2017).

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan mengembangkan sebuah model terkait

peningkatan kinerja SME's melalui *agile leadership* dan juga *strategic agility planning*. Kemudian berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa model untuk meningkatkan kinerja UMKM di Provinsi Papua Barat adalah dapat ditingkatkan melalui transformasi tenaga kerja (*workforce transformation*) sumber daya manusia yang ada pada UMKM. kemudian untuk meningkatkan transformasi tenaga kerja (*workforce transformation*) sendiri dapat ditingkatkan melalui peningkatan *strategic agility planning*.

Kemudian, untuk *agile leadership* mampu meningkatkan *readiness to change* pada UMKM di Provinsi Papua Barat, akan tetapi *readiness to change* sendiri nyatanya belum mampu meningkatkan kinerja UMKM di Provinsi Papua Barat. *Agile leadership* belum mampu meningkatkan atau menciptakan transformasi tenaga kerja (*workforce transformation*) pada UMKM di Provinsi Papua Barat. Penerapan *strategic agility planning* mampu meningkatkan kesiapan untuk berubah (*readiness to change*) dan juga dapat menciptakan transformasi tenaga kerja (*workforce transformation*) pada UMKM di Provinsi Papua Barat.

Implikasi manajerial yang perlu dilakukan antara lain: pentingnya mengimplementasikan serta meningkatkan *agile leadership* dan *strategic agility planning* pada UMKM. Dengan melakukan kepemimpinan yang *agile* dan *strategic agility planning*, maka akan sangat mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah serta semakin memicu adanya *workforce transformation* sumber daya manusia UMKM ke arah yang lebih baik. Kemudian dari tercapainya kesiapan individu untuk berubah dan melakukan *workforce transformation* tersebut akan meningkatkan kinerja UMKM dan juga mendapat keuntungan-keuntungan yang berkelanjutan sampai menjadi UMKM yang maju dan terus berkembang.

Keterbatasan dan agenda penelitian mendatang antara lain: penelitian ini hanya menggunakan metode penyebaran kuesioner saja, tanpa dibarengi dengan metode wawancara langsung kepada pemilik-pemilik UMKM. Jawaban dari metode kuesioner terkadang tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya. Maka

dalam penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan metode wawancara langsung dan mendalam dengan pemilik UMKM selain metode kuesioner yang telah digunakan. Sehingga hasil yang didapat lebih banyak dan peneliti bisa lebih melakukan analisis dan pembahasan secara lebih mendalam.

Selanjutnya, data sampel dalam penelitian ini masih sebatas dari pelaku UMKM di Provinsi Papua Barat dan baru mencakup 3 kabupaten. Dalam penelitian selanjutnya diharapkan dapat meluaskan jumlah sampel atau mungkin mengkombinasi sampel dengan Provinsi lainnya yang ada di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeniran, T. A. (2016). The impacts of ICT utilisation and dynamic capabilities on the competitive advantage of South African SMEs. *Int. J. Information Technology and Management* 15 (1), 59–89.
- Ade Octavia, Zulfanetti, dan Erida, (2017). Meningkatkan Daya Saing Daerah Melalui Peningkatan Kinerja Bisnis Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Di Provinsi Jambi. *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*. Vol. 4, No. 3, Januari-Maret 2017. Page 155-166. ISSN: 2338-4603.
- Al-Balushi, S., Sohal, A. S., Singh, P. J., Al Hajri, A., Al Farsi, Y. M., & Al Abri, R. (2014). Readiness factors for lean implementation in healthcare settings—a literature review. *Journal of Health Organization and Management*, 28 (2), 135-153.
- Alon, I., Madanoglu, M., & Shoham, A. (2017). Strategic agility explanations for managing franchising expansion during economic cycles. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27 (2), 113–131. <https://doi.org/10.1108/CR-04-2016-0022>.
- Antony, J. (2014). Readiness factors for the Lean Six Sigma journey in the higher education sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (2), 257-264.

- Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marques, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*, 55(2), <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46 (6), 681-702.
- Bernardin, & Russel. (1993). *Human Resource Management*. New Jersey: International Editions Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Bertola, P., & Teunissen, J. (2018). Fashion 4.0. Innovating fashion industry through digital transformation. *Research Journal of Textile and Apparel*, 22(4), 352–369. <https://doi.org/10.1108/rjta-03-2018-0023>.
- Budhiraja, S. (2019). Organizational readiness for change: an inherent concern for Indian small and medium enterprises (SMEs). *Development and Learning in Organizations*, <https://doi.org/10.1108/DLO-09-2018-0118>.
- Buhler, P. (2010). “The agile manager”. *Supervision*, 17 (12), 18-20.
- Chênevert, D., Kilroy, S., & Bosak, J. (2019). The role of change readiness and colleague support in the role stressors and withdrawal behaviors relationship among health care employees. *Journal of Organizational Change Management*, <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2018-0418>.
- Consoli, D. (2012). Literature analysis on determinant factors and the impact of ICT in SMEs. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 62, 93–97. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.016>.
- Denning, S. (2018). The role of the C-suite in agile transformation: The case of amazon. *Strategy and Leadership*, 46 (6), 14–21. <https://doi.org/10.1108/SL-10-2018-0094>.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43 (2/3), 370-382.
- Gardner, W., Avolio, B., & Walumbwa, F. (2005). *Authentic Leadership Theory & Practice*. Bridgewater, NJ.: Elsevier Science.
- Giang, V. (2015). *Seven business leaders share how they solved the biggest moral dilemmas of their careers*. available at: www.fastcompany.com/3046630/lessons-learned/7-business-leaders-share-howthey-solved-the-biggest-moral-dilemmas-of-their.
- Gibson, C. J., Abrams, K. J., & Crook, G. F. (2015). Health Information Management Workforce Transformation: New Roles, New Skills and Experiences in Canada. *Perspectives in Health Information Management*, 1–8.
- Glicor, D. M., Holcomb, M. C., & Feizabadi, J. (2016). An exploration of the strategic antecedents of firm supply chain agility: the role of a firm’s orientations. *International Journal of Production Economics*, 179, 24-34.
- Dr. Ir. Mohammad Jafar Hafisah. 2004. Upaya Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM). *Infokop Nomor 25 Tahun 2004*.
- Hemme, F., Bowers, M. T., & Todd, J. S. (2018). Change readiness as fluid trajectories: a longitudinal multiple-case study. *Journal of Organizational Change Management*, 31 (5), 1153–1175. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0284>.
- Jaggars, D., & Jones, D. E. (2018). An agile planning and operations framework. *Performance Measurement and Metrics*, <https://doi.org/10.1108/PMM-11-2017-0057>.
- Kinosian, B., Taler, G., Boling, P., & Gilden, D. (2016). Projected Savings and Workforce Transformation from Converting Independence at Home to a Medicare Benefit. *Journal of the*

- American Geriatrics Society*, 64 (8), 1531–1536.
<https://doi.org/10.1111/jgs.14176>.
- Koyana, S., & Mason, R. B. (2017). Rural entrepreneurship and transformation: the role of learnerships. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2016-0207>.
- Liang, T. P., You, J. J., & Liu, C. C. (2010). A resource-based perspective on information technology and firm performance: a meta analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 110 (8), 1138–1158.
<http://dx.doi.org/10.1108/02635571011077807>.
- Margolis, L., Mullenix, A., Apostolico, A. A., Fehrenbach, L. M., & Cilenti, D. (2017). Title V Workforce Development in the Era of Health Transformation. *Maternal and Child Health Journal*, 21 (11), 2001–2007.
<https://doi.org/10.1007/s10995-017-2335-7>.
- Marques, J. (2018). What's new in leadership? *Human Resource Management International Digest*, 26 (4), 15–18.
<https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2018-0078>.
- Nambisan, S. (2002). Designing Virtual customer environment for new product development: toward a theory". *Academy of Management Review*, 27 (3), 392–413.
- Perker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64 (1), 112–128.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>.
- Rojas, C. V., Reyes, E. R., Hernandez, F. A., & Robles, G. C. (2018). Integration of a text mining approach in the strategic planning process of small and medium-sized enterprises. *Industrial Management & Data Systems*.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly* 27 (2), 237–263.
- Sanatigar, H., Peikani, M. H., & Gholamzadeh, D. (2017). Identifying organizational agility and leadership dimensions using Delphi technique and factor analysis: an investigating among public sector pension funds (PSPFs) in Iran. *International Journal of Public Leadership*, 276–294.
<https://doi.org/10.1108/ijpl-01-2017-0005>.
- Sani, A. (2017). Strategi Dinas Perindustrian, Perdagangan Dan Koperasi Perindagkop) Kabupaten Nagan Raya Dalam Mengembangkan Usaha Kecil Dan Menengah. *Jurnal Public Policy*, 3(1), 65–76.
- Shaughnessy, H. (2018). Creating digital transformation: Strategies and steps. *Strategy and Leadership*, 46 (2), 19–25.
<https://doi.org/10.1108/SL-12-2017-0126>.
- Stevens, M. (2018). Commentary on “workforce development: perspectives from people with learning disabilities. *Tizard Learning Disability Review*, 23 (4), 173–177.
<https://doi.org/10.1108/TLDR-08-2018-0024>.
- Sunarti, S., Syahbana, J. A., & Manaf, A. (2013). Space transformation in a low-income housing community in Danukusuman, Surakarta. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 12 (2), 265–280.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>.
- Uimonen, R. (2016). *School of Management EFFECTS OF Workforce Transformation On Responsibilities , Roles And Business Development Of Finnish Pension Companies Insurance Master*. December: Thesis Advisor.
- Uluskan, M., McCreery, J. K., & Rothenberg, L. (2018). Impact of quality management

- practices on change readiness due to new quality implementations. *International Journal of Lean Six Sigma*, 9 (3), 351–373. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-05-2017-0049>.
- Vagnoni, E., & Khoddami, S. (2016). Designing Competitivity Activity Model through the strategic agility approach in a turbulent environment. *Foresight*, 18 (6), <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership and Organizational Journal*, 35 (3), 195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>.
- Weill, P., Subramani, M., & Broadbent, M. (2002). Building IT infrastructure for strategic agility. *MIT Sloan Management Review*. 1 (44), 57-65.