HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA KARYAWAN KANTOR TELKOM REGIONAL VI KALIMANTAN

Nadhira Hafiza Virgianty

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA. nadhira.17010664056@mhs.unesa.ac.id

Meita Santi Budiani

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA. meitasanti@unesa.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan Kantor Telkom Regional VI Kalimantan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik korelasi. Jumlah responden pada penelitian ini sejumlah 98 karyawan. Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah skala kepemimpinan transformasional dan skala kesiapan untuk berubah yang disajikan dalam bentuk skala *likert*. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji korelasi *pearson product moment*. Hasil analisis data menunjukkan terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai koefisien korelasi dari hasil analisis data diketahui sebesar 0,803 ($r = 0,803$) yang berarti merupakan kategori korelasi sangat kuat dan memiliki arah hubungan yang positif. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula kesiapan untuk berubah yang dimiliki karyawan. Sebaliknya, jika kepemimpinan transformasional rendah maka kesiapan untuk berubah akan semakin rendah pula.

Kata Kunci: Kesiapan untuk berubah, kepemimpinan transformasional, karyawan.

Abstract

This study aims to determine the relationship between transformational leadership and readiness to change in the employees of Telkom Regional VI Kalimantan Office. This study uses quantitative methods with correlation techniques. The number of respondents in this study were 98 employees. The instrument used in this research is the transformational leadership scale and readiness to change scale which is presented in the form of a Likert scale. Data analysis in this study used the Pearson product moment correlation test. The results of data analysis show that there is a relationship between transformational leadership and readiness to change with a significance value of 0.000 ($p < 0.05$) and the correlation coefficient value from the results of data analysis is known to be 0.803 ($r = 0.803$) which means it is a very strong correlation category and has positive direction of the relationship. This can be interpreted that the more positive the transformational leadership, the more positive the readiness for change of the employees. Otherwise, if the transformational leadership is low, the readiness to change will also be lower.

Keywords: *Readiness for change, transformational leadership, employee.*

PENDAHULUAN

Perubahan merupakan hal yang tak dapat dihindari dalam kehidupan salah satunya perubahan yang terjadi pada lingkup perusahaan. Perubahan dalam perusahaan menuntut karyawan untuk siap beradaptasi dan menghadapinya dengan cepat. Perubahan mengharuskan perusahaan untuk menyikapi hal tersebut secara baik agar siap dalam menghadapi persaingan dan mempertahankan posisi perusahaan. Perubahan yang terjadi dalam perusahaan secara terus menerus diakibatkan oleh berbagai faktor di antaranya adalah terdapat perkembangan global, penambahan daya saing,

penemuan risiko, adanya inovasi, dan perubahan sistem kepemimpinan (Madsen et al., 2005). Perubahan terjadi dengan cepat serta mencakup dimensi meluas menjadikan karyawan yang bekerja mempunyai tanggung jawab untuk siap beradaptasi dengan perubahan, kesiapan beradaptasi yang dimiliki oleh karyawan dapat mencapai keberhasilan dalam mewujudkan perubahan yang diinginkan dan perusahaan mampu untuk mempertahankan eksistensinya (Anggraini & Fajrianti, 2019). Perubahan dalam perusahaan dikatakan berhasil apabila terdapat kesiapan karyawan dalam berubah, sehingga perusahaan perlu mempertimbangkan kesiapan

karyawan dalam menghadapi perubahan (Zulkarnain & Hadiyani, 2014).

Kesiapan untuk berubah menjadi pembahasan yang menarik terutama dalam era disrupsi yang mulai berkembang. Era disrupsi merupakan bagian dari perkembangan perubahan global dimana karyawan didorong untuk lebih profesional dalam bekerja dengan menggunakan berbagai potensi inovasi teknologi seperti komputer dan internet, agar pekerjaan lebih efisien dan efektif (Muliawaty, 2019). Perusahaan akan terus-menerus menghadapi perubahan di era disrupsi karena banyaknya inovasi-inovasi yang terus berkembang dan adanya harapan agar karyawan dapat mengatasi tantangan perubahan tersebut. Sumber daya manusia merupakan agen perubahan yang berupa pemimpin sampai dengan karyawan, mereka bertanggung jawab menjalankan dan mengelola perubahan (Wijono, 2018). Menurut Budiani et al. (2020) perubahan merupakan proses dari dalam diri individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut siap dan mampu menjalankan perubahan. Kesiapan untuk berubah juga merupakan faktor yang mendukung karyawan berinisiatif melakukan perubahan (Holt et al., 2007).

Karyawan dalam suatu perusahaan umumnya tidak mendukung adanya perubahan. Karyawan akan siap dengan perubahan apabila perubahan yang terjadi dapat membuat mereka yakin bahwa perubahan dapat membawa manfaat bagi diri karyawan (Cummings & Worley, 2014). Salah satu tahapan kesiapan akan terjadi apabila lingkungan, struktur dan sikap anggota dalam organisasi membuat karyawan menerima perubahan yang akan datang (Aitken & Higgs, 2010). Coetsee & Flood (2013) mengatakan bahwa memahami sikap karyawan dalam perubahan akan berdampak pada keberhasilan perubahan suatu perusahaan. Mereka juga berpendapat bahwa sebagian besar karyawan mempunyai pemikiran untuk mengubah perilaku mereka apabila terdapat kebutuhan dan alasan yang jelas mengenai sebab dilakukannya perubahan. Perlu diingat bahwa perilaku yang diubah akan cukup sulit terintegrasi, oleh karena itu perlu adanya intervensi untuk mendukung kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Menurut Holt et al. (2007) kesiapan berubah adalah perilaku yang dipengaruhi oleh proses perubahan, topik yang berubah, dan karakteristik individu dalam menghadapi perubahan yang secara bersamaan dan menyeluruh berperan dalam suatu perubahan. Kesiapan untuk berubah pada individu atau kelompok dilihat dari seberapa jauh mereka memiliki kecenderungan untuk menerima, mengadaptasi dan setuju dalam menghadapi perubahan yang akan datang. Hal tersebut dikarenakan individu pada waktu tertentu kurang siap untuk mengikuti dinamika perubahan dimana, tingkat kesiapan berubah

dipengaruhi oleh konten, proses, konteks dan atribut individu. Hal-hal tersebut penting bagi pemimpin untuk menggunakan proses yang sesuai dalam memfasilitasi kesiapan berubah karyawan. Sikap positif dari karyawan dalam melaksanakan perubahan seperti berpartisipasi dalam mengemukakan pendapatnya dan menerima perubahan dapat dikatakan sebagai kesiapan untuk berubah (Henricks et al., 2020). Menurut Yeap et al. (2020) karyawan yang berkomitmen kepada perusahaan serta mau menerima perubahan pasti akan memberikan hasil yang berarti dan sesuai dengan target yang ditentukan begitu pula sebaliknya, apabila karyawan tidak berkomitmen kepada perusahaan dan tidak mau menerima perubahan akan memberikan hasil yang tidak sesuai dengan target.

Menurut Armenakis et al. (1993) kesiapan untuk berubah mengacu pada pola pikir dan dapat diartikan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan keadaan psikologis berupa sikap, kepercayaan dan keinginan untuk berubah. Karyawan yang tidak siap dalam melakukan perubahan cenderung menolak inisiatif dari perubahan tersebut. Perubahan diciptakan melalui kesadaran dan rasa akan pentingnya perubahan. Kesiapan untuk berubah dapat didefinisikan pula sebagai keyakinan karyawan mengenai kemampuan perusahaan untuk membuat karyawan berhasil mencapai target perubahan, sejauh mana manfaat dan perlunya perubahan yang dilakukan kepada dirinya maupun perusahaan (Leonard et al., 2013).

Kesiapan untuk berubah memiliki lima dimensi Armenakis (1993; Ekington et al., 2017) yang pertama dimensi perbedaan dimensi ini berupa karyawan menghargai perlunya dilakukan perubahan, karyawan memahami alasan adanya perubahan dan mengenali perbedaan kondisi yang terjadi saat ini di perusahaan dengan kondisi sebelumnya. Dimensi kedua adalah penyesuaian, dimensi ini menjelaskan mengenai pemahaman karyawan tentang kebutuhan yang diperlukan dalam menerapkan perubahan, karyawan juga yakin akan strategi perubahan memberikan solusi yang tepat dalam mengatasi permasalahan di perusahaan. Dimensi ketiga adalah dukungan pemimpin dimensi ini merupakan keyakinan karyawan akan adanya pemimpin mendukung dan melaksanakan perubahan yang telah di rencanakan. Dimensi keempat adalah kepercayaan akan perubahan dimensi ini merupakan keyakinan karyawan mengenai keahliannya dalam menyesuaikan dan keyakinan karyawan bahwa ia dapat menerapkan perubahan. Dimensi kelima adalah label pendapat pribadi dimensi ini merupakan keyakinan individu mengenai rencana perubahan membawa manfaat bagi dirinya dan perusahaan. Kesiapan untuk berubah akan melalui tiga tahapan proses diantaranya adalah *unfreezing*, *changing*,

dan *refreezing* yang membutuhkan peran pemimpin dalam fasilitator, perancangan dan pengelolaan perubahan (Jones, 2004).

Studi pendahuluan dilakukan sebelumnya menggunakan teknik wawancara kepada delapan karyawan bagian *operation system support*, *general affair*, *regional network operation*, *business planning & performance*, *legal*, *enterprise government business*, *human capital*, dan *regional operation center* pada tahun 2020 dan tahun 2021. Karyawan pada bagian *operation system support* mengatakan perubahan yang dirasakan adalah perubahan target apabila terjadi pergantian kepemimpinan dan perubahan produk yang dipasarkan karena kondisi pasar yang berubah seperti produk fisik menjadi produk konten berupa digital. Menurut pendapat karyawan pada bagian *general affair* mengatakan perubahan yang dirasakan adalah cara beradaptasi pada target yang menyesuaikan dengan pergantian kepemimpinan. Pendapat lain juga disampaikan pula oleh karyawan pada bagian *regional network operation* mengatakan perubahan yang dirasakan adalah perbedaan budaya yang mempunyai target tertentu, dimana setiap karyawan tetap diharuskan menjalankan budaya tersebut dengan kurun waktu yang telah ditargetkan. Berbeda halnya dengan pendapat karyawan pada bagian *business planning & performance* mengatakan perubahan yang dirasakan adalah cara beradaptasi pada sistem kerja yang lebih dinamis, seperti bekerja dari rumah, melakukan inovasi dan perubahan cara berkomunikasi kepada pimpinan yang dahulu cara berkomunikasi lebih tertutup menyesuaikan hierarki, setelah terjadi perubahan kepemimpinan, pemimpin tertinggi langsung berkomunikasi kepada *staff*. Pendapat lain juga diutarakan karyawan pada bagian *legal*, mengatakan perubahan yang dirasakan adalah sistem kerja yang berbeda mengikuti pemimpin utama, dimana ritme bekerja lebih cepat dari pemimpin sebelumnya. Pendapat selanjutnya diutarakan karyawan pada bagian *enterprise government business* mengatakan perubahan yang dirasakan berupa adanya perubahan transformasi organisasi, sistem kerja setelah terjadinya pergantian pemimpin tertinggi. Pendapat karyawan pada bagian *regional operation center* mengatakan perubahan yang dirasakan berupa sistem kerja yang dinamis dan perubahan menuntut untuk berinovasi dikarenakan pemimpin saat ini mendorong karyawan agar lebih berinovasi.

Hasil wawancara dengan karyawan *human capital* mengatakan bahwa perubahan yang dirasakan oleh karyawan terdiri dari dua hal yaitu perubahan digitalisasi dan mendigitasi. Perubahan digitalisasi adalah perubahan pada sistem kerja yang dahulu dilakukan secara tatap muka, dimana bentuk jam kerja menjadi

fleksibel menjadikan karyawan seringkali siap siaga untuk bertambah jam kerja dan melanjutkan pekerjaan dirumah. Perubahan mendigitasi adalah perubahan berupa karyawan dituntut untuk melakukan inovasi. Hal ini juga disampaikan pula oleh karyawan *human capital*, inovasi dilakukan tanpa ada batasan pada unit tertentu, karyawan dituntut untuk melakukan pembaharuan inovatif. Bidang bisnis terdahulu dilakukan secara manual saat ini diubah menjadi bidang digital dan berbagai inovasi lainnya, sehingga di tahun 2020 terdapat kurang lebih 21 inovasi Telkom Regional VI Kalimantan yang masuk 100 besar inovasi skala nasional.

Perubahan untuk berinovasi dirasakan oleh tiap-tiap unit di Kantor Telkom Regional VI Kalimantan. Mengenai perubahan produktivitas karyawan, Kantor Telkom Regional VI Kalimantan lebih berusaha keras dalam bekerja karena mencapai target yang besar namun, dengan jumlah karyawan yang sedikit. Perubahan lain yang dirasakan adalah penyesuaian karyawan di era *new normal* seperti yang tertulis pada (Corporate Communication Telkom Indonesia, 2020) mengenai sistem dan kebijakan dalam bekerja yang berganti, seperti melakukan tindakan preventif yaitu menerapkan Perilaku Hidup Bersih dan Sehat (PHBS), *social distancing*, *self monitoring* setelah bepergian, menerapkan *Flexi Working Arrangement* (FWA) dimana karyawan dapat bekerja dari rumah, dan karyawan tetap wajib mengisi absensi yang juga terdapat absensi kesehatannya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah terdiri dari beberapa hal diantaranya adalah *leader-member exchange* (Veronika & Prihatsanti, 2017), *psychological capital*, dukungan organisasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja (Munawaroh & Meiyanto, 2017), dan kepemimpinan transformasional (Fitrianna & Agustina, 2015). Menurut Fitrianna & Agustina (2015) kepemimpinan transformasional sesuai untuk membawa perubahan. Hal ini dikarenakan kepemimpinan transformasional dapat menjelaskan berbagai macam dimensi kondisi lapangan yang mengalami perubahan secara mendetail. Kepemimpinan transformasional juga meningkatkan inovasi dengan menciptakan visi dan secara tidak langsung kepemimpinan transformasional mewujudkan lingkungan eksploratif, pengeluaran ide, dan eksperimen.

Kepemimpinan transformasional menjadi kepemimpinan yang dapat mengembangkan karyawannya agar terbuka dengan perubahan (Bass & Riggio, 2006). Menurut Aitken & Higgs (2010) kemampuan pemimpin diukur untuk melihat adanya perubahan struktur dalam perusahaan, berupa responsifitas budaya menjadi lebih tepat dalam merespon di waktu mendatang. Kepemimpinan transformasional menurut Sagala (2018) adalah kepemimpinan yang dapat

merubah potensi menjadi energi dengan meningkatkan kualitas agar dapat mencapai target perusahaan menggunakan strategi. Kepemimpinan tersebut dapat membangun kreativitas, mempunyai sikap menyenangkan dan mempunyai aktualisasi diri. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional juga dapat menginspirasi, membangun kepercayaan serta kebersamaan antar karyawan. Adanya pemimpin dengan kepemimpinan transformasional dapat melewati perubahan yang bergerak cepat, permasalahan-permasalahan yang ada, lingkungan yang bergejolak untuk mencapai kesuksesan. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai pemimpin dapat mengubah kesadaran karyawannya, meningkatkan semangat dan motivasi, meningkatkan pencapaian target perusahaan dan dapat mempengaruhi kemauan berubah sehingga kemauan berubah datang dari individu karyawan (Luthans, 2005). Menurut Bass (1990) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki kepemimpinan transformasional berupa kemampuan mempengaruhi karyawan, memotivasi karyawan mendorong karyawan agar dapat solutif dan inovatif, serta peduli terhadap karyawan, perubahan dan permasalahan yang terjadi di perusahaan (Yuniarti & Muchtar, 2019). Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi persepsi karyawannya mengenai peran mereka dalam perusahaan, mendorong karyawan untuk termotivasi agar lebih visioner, mempunyai karisma serta pertimbangan individual (Izzati & Mulyana, 2020).

Menurut Yukl (2013) dengan adanya kepemimpinan transformasional karyawan merasakan kepercayaan, kagum, adanya kesetiaan, dan rasa hormat kepada pemimpin. Karyawan lebih termotivasi dalam bekerja untuk memenuhi serta dapat melebihi harapan dan tujuan perusahaan. Menurut Bass & Riggio (2006) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang melibatkan karyawan agar berkomitmen untuk mewujudkan visi dan tujuan perusahaan bersama-sama, menantang mereka agar dapat memecahkan suatu masalah secara inovatif dan solutif, mengembangkan potensi, dan kapasitas kepemimpinan melalui pembinaan, pendampingan, dan dukungan.

Kepemimpinan transformasional menurut Bass & Riggio (2006) mempunyai dimensi yang terdiri dari dimensi pertama adalah ideal, pemimpin mempunyai karisma yang dapat mempengaruhi orang lain, menjadikan karyawan percaya untuk bekerja di lingkungan pekerjaan, dan menjadikan karyawan mempunyai keinginan untuk meniru perilaku dari pemimpin. Dimensi kedua adalah memotivasi, Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional memberikan motivasi dan menginspirasi. Karyawan merasakan

antusias dan optimis terhadap ide mereka karena pemimpin melibatkan karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan inovasi untuk mewujudkan tujuan serta visi perusahaan. Dimensi ketiga adalah merangsang intelektual, Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional mampu membuat ide kreatif serta mendorong karyawan untuk kreatif dan inovatif dalam pemecahan masalah. Merangsang intelektual mengacu pada pemimpin yang mampu mengambil resiko, menantang asumsi yang ada. Dimensi keempat adalah pertimbangan individu, Pemimpin mengamati dan mendukung karyawan untuk pengembangan potensi diri serta pemimpin memahami akan kebutuhan karyawannya dan dapat bertindak sebagai mentor atau pelatih. Kepemimpinan apabila diukur melalui *self-reported* dapat menimbulkan bias sehingga, kepemimpinan yang diukur melalui pandangan dari bawah lebih dapat merefleksikan secara akurat mengenai penilaian kepemimpinan dan berdampak lebih kuat pada penerimaan karyawan terhadap kemampuan serta tanggung jawab pemimpin (Kresnandito, 2012). Sagala (2018) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional terdapat lima karakteristik yang berupa identifikasi, pemberani, percaya, bertindak atas nilai, terus belajar, penyelesaian masalah yang solutif dan visioner.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fitrianna & Agustina (2015) mengenai kepemimpinan transformasional dengan komitmen untuk berubah yang dimediasi oleh kesiapan untuk berubah menghasilkan adanya hubungan peningkatan kepemimpinan transformasional dengan peningkatan kesiapan untuk berubah pada karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Yuwono et al. (2020a) mengenai analisis pengaruh efektivitas kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan menghasilkan kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan kesiapan untuk berubah. Berbeda halnya dengan penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Veronika & Prihatsanti (2017) mengenai *leader member exchange* dengan kesiapan untuk berubah menghasilkan penilaian positif mengenai *leader member exchange* dengan kesiapan untuk berubah. Berdasarkan penelitian sebelumnya terdapat perbedaan penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah yaitu belum terdapat penelitian yang membahas secara langsung hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah. Penelitian sebelumnya juga terdapat perbedaan pada variabel bebas, penelitian yang dilakukan Veronika & Prihatsanti (2017) memakai variabel bebas *leader member exchange*, pada penelitian ini variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional. Kesiapan

untuk berubah dalam penelitian terdahulu seringkali menjadi variabel mediator, sehingga perlu dikaji kembali penelitian mengenai hubungan secara langsung kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah. Perusahaan yang menjadi tempat penelitian juga membutuhkan hasil dari penelitian ini untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional dari *top leader* di Kantor Telkom Regional VI Kalimantan dapat meningkatkan kesiapan untuk berubah pada karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat membantu karyawan dalam menghadapi perubahan yang terjadi dan hasil dari penelitian ini dapat menjadi acuan pihak perusahaan untuk meningkatkan kepemimpinan transformasional pada pemimpin dan kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Berdasarkan pemaparan pendahuluan yang telah diuraikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan Kantor Telkom Regional VI Kalimantan. Hipotesis dari penelitian ini adalah “terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan Kantor Telkom Regional VI Kalimantan”.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif digunakan untuk penelitian pada populasi atau sampel tertentu, melalui instrumen penelitian untuk pengumpulan data, dan dianalisis menggunakan uji statistik yang mempunyai tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2018). Penelitian kuantitatif berfokus pada pengolahan data numerik dimana data telah terkumpul, kemudian di analisa menggunakan metode analisis data statistik (S. Azwar, 2019). Variabel yang telah ditentukan dikaji dan diidentifikasi secara jelas dan terukur. Variabel dalam penelitian ini adalah variabel kesiapan untuk berubah sebagai variabel terikat (Y) dan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas (X). Penelitian ini menggunakan analisis korelasi yaitu analisis data pada penelitian untuk melihat keterhubungan antar variabel. Penelitian ini dilakukan di Kantor Telkom Regional VI Kalimantan.

Populasi merupakan sekelompok subjek yang memiliki karakteristik tertentu untuk membedakannya dari kelompok subjek lainnya (S. Azwar, 2019). Populasi dari penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja di Kantor Telkom Regional VI Kalimantan. Populasi dalam penelitian ini sejumlah 98 orang. Penelitian ini menggunakan non-probabilitas sampel sebagai teknik pengambilan sampel. Non-probabilitas sampel adalah teknik yang tidak memberikan peluang yang sama kepada

anggota populasi untuk dipilih sebagai sampel (Sugiyono, 2018). Penelitian ini menggunakan ukuran sampel sejumlah 68 karyawan. Sisa dari subjek sampel, yaitu sejumlah 30 karyawan digunakan sebagai *try-out*.

Definisi operasional variabel bebas (X) yaitu variabel kepemimpinan transformasional penelitian ini adalah pemimpin yang dapat menjadikan karyawan merasa percaya dengan pemimpin, melibatkan karyawan berkomitmen mencapai tujuan bersama, menjadikan karyawan dapat memecahkan masalah secara inovatif dan solutif, mengembangkan kapasitas dirinya, dan melakukan pembinaan serta dukungan kepada karyawan. Definisi operasional variabel terikat (Y) yaitu variabel kesiapan untuk berubah pada penelitian ini ialah karyawan dapat meyakini, memahami, menerima, mengadaptasi dan menyetujui perubahan yang akan dihadapi di masa mendatang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah skala psikologi. Instrumen penelitian ini menggunakan skala kesiapan untuk berubah berdasarkan dimensi yang dikemukakan oleh Armenakis (1993; Ekington et al., 2017) dengan jumlah aitem 45 butir. dan skala kepemimpinan transformasional berdasarkan dimensi Bass & Riggio (2006) yang disajikan dalam bentuk skala *likert* dengan jumlah aitem 36 butir.

Skala *likert* terdiri dari aitem-aitem pernyataan *favorable* (aitem yang mendukung atribut) dan *unfavorable* (aitem yang tidak mendukung atribut) berdasarkan pengembangan dimensi dan indikator, kemudian diberikan skor pada setiap pengukuran (S. Azwar, 2019). Skala *likert* terdiri dari lima pilihan jawaban diantaranya adalah Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS) dengan skoring penilaian aitem setiap pilihan sebagai berikut:

Tabel 1. Skor Nilai

Pilihan	Favorable	Unfavorable
STS	1	5
TS	2	4
N	3	3
S	4	2
SS	5	1

Kelima pilihan pada skala *likert* tersebut, responden dapat menjawab dengan memberikan tanda silang (x) pada salah satu jawaban yang telah tersedia.

Penelitian ini dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas merupakan ketepatan dan kecermatan mengenai suatu dimensi pengukuran psikologis, instrumen penelitian dikatakan valid apabila skor tiap subjek yang didapatkan tidak terdapat perbedaan yang jauh dari skor sebenarnya, sehingga instrumen

memiliki eror yang kecil (Azwar, 2017). Uji validitas menggunakan *corrected item total correlation* dengan data aitem-aitem kuesioner yang telah disebar melalui *try-out*, kemudian dilakukan penilaian skor dalam bentuk kuantitatif. Hasil tersebut dilakukan uji validitas melalui program aplikasi IBM SPSS 24.0. Instrumen pada aitem dikatakan valid apabila mempunyai nilai lebih dari 0,3 dan dikatakan tidak valid apabila memiliki nilai kurang dari 0,3 (Sugiyono, 2019). Aitem variabel kepemimpinan transformasional yang gugur pada saat *try-out* diketahui sejumlah tiga aitem karena mempunyai nilai lebih kecil dari 0,3 sehingga, aitem valid yang akan digunakan untuk pengambilan data sejumlah 33 butir karena mempunyai nilai lebih besar dari 0,3. Hasil uji validitas pada skala variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai *corrected item-total correlation* yang berada pada rentang 0.356 sampai dengan 0.794. Aitem variabel kesiapan untuk berubah pada saat *try-out* diketahui sejumlah tujuh aitem karena mempunyai nilai lebih kecil dari 0,3 sehingga, aitem valid yang akan digunakan untuk pengambilan data sejumlah 38 butir karena mempunyai nilai lebih besar dari 0,3. Hasil uji validitas pada skala variabel kesiapan untuk berubah menunjukkan nilai *corrected item-total correlation* yang berada pada rentang 0.336 sampai dengan 0.779.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi suatu instrumen, instrumen akan dikatakan memiliki reliabilitas tinggi apabila skor tampak mempunyai korelasi yang tinggi terhadap skor murni (Azwar, 2017). Uji reliabilitas menggunakan teknik *Coefisien Alpha Cronbach* melalui IBM SPSS 24.0, dan dikatakan reliabel apabila nilai sama dengan atau lebih dari 0,8 (Periantalo, 2016). Uji reliabilitas pada penelitian ini yaitu variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,963 dan variabel kesiapan untuk berubah sebesar 0,940. Setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas, peneliti melakukan analisa data yang terdiri dari uji asumsi klasik dengan menggunakan uji normalitas dan uji linieritas serta melakukan uji hipotesis dengan uji korelasi *pearson product moment*.

Uji normalitas menggunakan *Kolmogrov-Smirnov* dilakukan untuk mengetahui data yang diperoleh berdistribusi normal dengan nilai lebih besar dari 0.05 (Arifin, 2017). Uji linearitas dilakukan sebagai syarat sebelum melakukan uji hipotesis, untuk melihat hubungan antar variabel linier atau tidak linier. Hubungan antar variabel dikatakan linier apabila taraf signifikansi lebih besar dari 0.05 (Widhiarso, 2010). Uji hipotesis menggunakan uji korelasi dilakukan dengan *pearson product moment* yang bertujuan untuk melihat hubungan diantara variabel-variabel yang diteliti (S. Azwar, 2019). Variabel dikatakan berkorelasi apabila nilai signifikansinya kurang dari 0.05 (Periantalo, 2016). Uji

korelasi dilakukan antara variabel kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah dengan bantuan IBM SPSS 24.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang telah diperoleh dari data 68 karyawan dilakukan pengolahan data dengan bantuan IBM SPSS 24.0. Pengolahan data mempunyai tujuan untuk mengetahui nilai deskriptif dari data yang ada dan didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 2. Uji Deskriptif

	N	Min	Max	Mean	SD
Kepemimpinan Transformasional	68	111	163	144,93	13,049
Kesiapan untuk Berubah	68	115	190	165,44	16,367
Valid N (listwise)	68				

Tabel 2 memperlihatkan hasil uji deskriptif dan terdapat penjelasan bahwa dalam penelitian ini subjek yang digunakan sejumlah 68 yang ditunjukkan dengan $N = 68$. Variabel kepemimpinan transformasional mempunyai nilai terendah 111 dan nilai tertinggi 163. Nilai rata-rata pada variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai 144,93 dan nilai standar deviasi pada variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai 13,049. Nilai standar deviasi yang lebih kecil dari nilai rata-rata menunjukkan nilai rata-rata dapat digunakan sebagai representasi keseluruhan data dan data dari penelitian ini menunjukkan hasil yang tidak menimbulkan bias.

Variabel kesiapan untuk berubah dalam tabel 2 tersebut didapatkan data dan terdapat penjelasan yaitu nilai terendah dari variabel tersebut adalah 115 dan nilai tertinggi pada variabel tersebut adalah 190. Nilai rata-rata pada variabel kesiapan untuk berubah memiliki nilai 165,44 dan nilai standar deviasi pada variabel kesiapan untuk berubah memiliki nilai 16,367. Nilai standar deviasi yang lebih kecil dari nilai rata-rata menunjukkan nilai rata-rata dapat digunakan sebagai representasi keseluruhan data dan data dari penelitian ini menunjukkan hasil yang tidak menimbulkan bias.

Setelah dilakukan uji deskriptif data peneliti melakukan uji normalitas data. Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui data berdistribusi normal (Arifin, 2017). Uji normalitas data mempunyai interpretasi kategorisasi data sebagai berikut :

Tabel 3. Kategorisasi Uji Normalitas

Nilai Signifikansi	Interpretasi
--------------------	--------------

Sig > 0,05	Distribusi data normal
Sig < 0,05	Distribusi data tidak normal

Uji normalitas dilakukan menggunakan *kolmogrov-smirnov* yang diolah dengan bantuan aplikasi SPSS dan dari hasil olahan data tersebut didapatkan data sebagai berikut:

Tabel 4. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		68
Normal Parameters	Mean	,0000000
	Std. Deviation	9,75552047
Most Extreme Differences	Absolute	,086
	Positive	,075
	Negative	-,086
Test Statistic		,086
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200

Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogrov-Smirnov* dengan melihat nilai signifikansi. Data berdistribusi normal dinyatakan apabila nilai signifikansi yang didapatkan lebih besar dari 0.05 ($p > 0,05$) (Azwar, 2017). Tabel 4 mengenai hasil uji normalitas diketahui data pada kolom *Asymp.Sig (2-tailed)* mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,200 apabila melihat kategorisasi data pada tabel 3, dapat diartikan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah pada data penelitian berdistribusi normal sehingga peneliti dapat melanjutkan pada uji selanjutnya. Langkah selanjutnya yang dilakukan peneliti adalah melakukan uji linieritas. Uji normalitas mempunyai interpretasi kategorisasi data sebagai berikut :

Tabel 5. Kategorisasi Uji Linieritas

Nilai Signifikansi <i>deviation from linearity</i>	Interpretasi
Sig > 0,05	Distribusi data linier
Sig < 0,05	Distribusi data tidak linier

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui data variabel kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah yang diukur terdapat hubungan linear atau tidak. Uji linieritas dilakukan menggunakan spss dan dari pengolahan data didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 6. Uji Linieritas

	Nilai Signifikansi <i>deviation from linearity</i>	Keterangan
Kesiapan untuk Berubah * Kepemimpinan Transformasional	0,903	Linier

Data dikatakan linier apabila nilai signifikansi *deviation from linearity* lebih dari 0,05 ($p > 0,05$) (Widhiarso, 2010). Tabel 5 mengenai hasil uji linieritas diketahui bahwa nilai signifikansi *deviation from linearity* sebesar 0,903 apabila melihat pada kategorisasi data tabel 5 maka data dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan yang linier antara variabel kesiapan untuk berubah dan variabel kepemimpinan transformasional karena nilai signifikansi lebih baesar dari 0,05 ($p > 0,05$). Setelah uji normalitas dan linieritas sebagai uji asumsi klasik dilakukan, peneliti melakukan uji hipotesis menggunakan uji korelasi *Pearson Product Moment*. Uji hipotesis dilakukan untuk menjawab hipotesis pada penelitian berupa terdapat hubungan antar kedua variabel yaitu kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah. Berdasarkan data yang diperoleh uji hipotesis didapatkan data sebagai berikut :

Tabel 7. Uji Hipotesis
Correlations Pearson Product Moment

		Kepemimpinan Transformasional	Kesiapan untuk Berubah
Kepemimpinan Transformasional	Pearson correlation	1	0,803**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	68	68
Kesiapan untuk Berubah	Pearson correlation	0,803**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel 7 mengenai hasil uji hipotesis, diketahui nilai signifikansi adalah 0,000 ($p < 0,05$) yang dapat dikatakan bahwa adanya hubungan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kesiapan untuk berubah. Menurut Sugiyono (2018)

koefisien korelasi memiliki interval keeratan antar variabel yang ditentukan sebagai berikut :

Tabel 8. Interval Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

Nilai koefisien korelasi yang diketahui pada tabel 7 sebesar 0,803 ($r = 0,803$). Berdasarkan interval koefisien korelasi nilai 0,803 ($r = 0,803$) dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat pada kedua variabel dan arah hubungan dalam penelitian dapat dikatakan positif berdasarkan pada nilai koefisien korelasi sebesar 0,803 ($r = 0,803$). Nilai koefisien korelasi juga dapat diartikan semakin tinggi nilai kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula nilai kesiapan untuk berubah pada karyawan.

PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas (X) dengan kesiapan untuk berubah sebagai variabel terikat (Y) pada karyawan Kantor Telkom Regional VI Kalimantan. Hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan Kantor Telkom Regional VI Kalimantan. Berdasarkan uji hipotesis penelitian dengan menggunakan uji korelasi *pearson product moment* didapatkan hasil nilai signifikansi antara variabel kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah sebesar 0,000 ($p < 0,05$) yang dapat diartikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antar kedua variabel tersebut. Hal ini menjadikan hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima.

Berdasarkan data yang telah didapatkan selain nilai signifikansi dapat dilihat pula nilai koefisien korelasi *pearson product moment* (r) dari hasil perhitungan data uji hipotesis. Nilai koefisien korelasi *pearson product moment* (r) juga berpengaruh pada pemaknaan hasil data yang telah didapatkan karena menghasilkan tingkat kategori hubungan antar variabel. Berdasarkan koefisien korelasi penelitian ini menghasilkan nilai sebesar 0,803 ($r = 0,803$), nilai tersebut mempunyai makna bahwa kategori hubungan antar variabel kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah memiliki hubungan yang sangat kuat. Nilai koefisien korelasi juga menunjukkan arah hubungan positif atau negatif dalam suatu penelitian, dengan nilai koefisien korelasi 0,803 ($r = 0,803$)

menunjukkan bahwa arah hubungan dalam penelitian ini adalah positif.

Hubungan positif pada penelitian ini mempunyai makna hubungan tersebut searah, sehingga apabila nilai kepemimpinan transformasional semakin tinggi maka kesiapan untuk berubah pada karyawan juga akan semakin tinggi. Sebaliknya, apabila nilai kepemimpinan transformasional rendah maka kesiapan untuk berubah pada karyawan juga semakin rendah. Nilai koefisien korelasi juga dapat menunjukkan persentase faktor pembentuk kesiapan untuk berubah. Nilai koefisien korelasi 0,803 dapat diartikan 80,3% kesiapan untuk berubah dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, sisanya sebesar 19,7% dibentuk oleh faktor-faktor lain.

Teori utama pada variabel kesiapan untuk berubah dikemukakan oleh Armenakis et al. (1993), Henricks et al. (2020), serta Holt et al. (2007). Kesiapan untuk berubah adalah perilaku yang dipengaruhi oleh proses perubahan, topik yang berubah, dan karakteristik individu dalam menghadapi perubahan yang secara bersamaan dan menyeluruh berperan dalam suatu perubahan (Holt et al., 2007). Menurut Henricks et al. (2020) mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai perilaku positif dari karyawan dalam melaksanakan perubahan seperti berpartisipasi dalam mengemukakan pendapatnya dan menerima perubahan.

Sementara Armenakis et al. (1993) mendefinisikan kesiapan untuk berubah mengacu pada pola pikir dan dapat diartikan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan keadaan psikologis berupa perilaku, kepercayaan dan keinginan untuk berubah. Karyawan yang tidak siap dalam melakukan perubahan cenderung menolak inisiatif dari perubahan tersebut. Teori tersebut sejalan dengan penelitian ini dimana karyawan mempunyai perilaku, kepercayaan dan keinginan untuk berubah yang dapat dilihat pada masing-masing dimensi kesiapan untuk berubah karyawan di Kantor Telkom Regional VI Kalimantan menunjukkan hasil yang tinggi.

Kesiapan untuk berubah terdiri dari lima dimensi diantaranya adalah dimensi perbedaan, penyesuaian, dukungan pemimpin, kepercayaan akan perubahan, dan label pendapat pribadi (Armenakis et al., 1993; Elkington et al., 2017). Dimensi kesiapan untuk berubah yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi diantara dimensi lainnya adalah perbedaan. Hal tersebut dikarenakan karyawan Kantor Telkom Regional VI Kalimantan menghargai dan memahami sebab perlunya perubahan yang terjadi di perusahaan, karyawan juga mengenali adanya perbedaan kondisi setelah terjadinya perubahan menjadi respon perilaku positif dari karyawan mengenai perubahan. Menurut Asbari et al. (2021) perubahan akan memunculkan dua perilaku pada setiap karyawan sebagai respon dari perubahan yang terjadi yaitu perilaku positif

seperti menyetujui adanya perubahan dan sukarela menjalankan perubahan yang terjadi, serta perilaku negatif dimana karyawan menolak menjalani perubahan.

Dimensi penyesuaian digambarkan dengan karyawan Kantor Telkom Regional VI Kalimantan memahami kebutuhan yang diperlukan dalam menerapkan perubahan, sehingga pada saat perubahan terjadi karyawan dapat beradaptasi dan meyakini strategi perubahan memberikan solusi dari permasalahan di perusahaan. Menurut Desplaces (2005) kesiapan untuk berubah dapat berupa perilaku karyawan mengenai cerminan dari pemikiran, perasaan dan niat individu dalam menghadapi perubahan sehingga diperlukan untuk mendukung dan menjadi kekuatan dalam perubahan. Penyesuaian diri karyawan dalam perubahan dapat berupa karyawan merasakan kemampuannya dapat terasah karena perubahan membuat mereka mencoba hal-hal baru, pemikiran karyawan akan perubahan membuat mereka melakukan upaya untuk menambah pengetahuan dan mendiskusikan data-data yang mendukung perubahan (Rathbone, 2012).

Dimensi dukungan pemimpin digambarkan dengan pemimpin Kantor Telkom Regional VI Kalimantan yang memberikan arahan mengenai perubahan target di perusahaan, pemimpin juga memberikan arahan kepada karyawan mengenai perubahan yang terjadi dan melakukan kontrol dalam pelaksanaannya sehingga, karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Mengenai perubahan kebijakan yang terjadi di perusahaan, pemimpin turut andil menerapkan perubahan dan memberikan contoh kepada karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan kebijakan tersebut. Sejalan dengan pendapat Lexa (2017) kesiapan untuk berubah berkaitan dengan pemimpin karena pemimpin mempunyai keputusan dalam melakukan dan memilih perubahan yang akan dilalui, pemimpin perlu untuk mempersiapkan diri pula untuk menghadapi sisi negatif dari perubahan, seperti perubahan teknologi yang menyebabkan karyawan generasi sebelumnya harus beradaptasi dengan kemajuan teknologi, dimana pemimpin dapat membimbing atau memotivasi karyawan tersebut dalam beradaptasi. Pemimpin berperan penting dalam memberikan perhatian pada aktivitas perubahan yang dilakukan di perusahaan. Hal tersebut dikarenakan agar perubahan yang diinginkan dapat diwujudkan dengan teratur dan sesuai dengan tujuan dilakukannya perubahan (Cummins & Worley, 2014).

Dimensi kepercayaan akan perubahan digambarkan dengan karyawan Kantor Telkom Regional VI Kalimantan meyakini bahwa kemampuan yang mereka miliki dapat diterapkan dalam melakukan perubahan dan yakin bahwa mereka mampu menerapkan perubahan. Karyawan merasa bahwa dirinya berperan dalam

pelaksanaan perubahan sehingga, apabila terdapat hambatan mereka dapat meminimalisir hambatan tersebut. karyawan yang memahami perannya untuk melakukan perubahan di perusahaan dapat menjadi faktor utama dari keberhasilan dilakukannya perubahan (Fachrunnisa et al., 2019). Karyawan yang kurang yakin akan kemampuan mereka dalam menjalankan perubahan akan berdampak buruk dan merugikan perusahaan sehingga, karyawan dalam menghadapi perubahan memerlukan keyakinan dari dalam diri mereka yang dapat dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan kemampuan agar siap menghadapi perubahan yang dilakukan di perusahaan (Baker, 2017).

Dimensi label pendapat pribadi digambarkan dengan karyawan Kantor Telkom Regional VI Kalimantan meyakini bahwa perubahan yang dilakukan di perusahaan dapat membawa manfaat bagi dirinya seperti perubahan target membuat karyawan semakin tanggap dalam bekerja, kinerja karyawan sejak terjadi perubahan target menjadi meningkat sehingga beragam inovasi dalam perusahaan untuk memudahkan beradaptasi dengan perubahan dapat diwujudkan. Karyawan yang meyakini perubahan membawa manfaat bagi dirinya akan berpartisipasi mengelola perubahan dan mengembangkan perusahaan sehingga siap dengan perubahan yang terjadi (Cunningham et al., 2002).

Perubahan budaya, teknologi, kondisi global ekonomi, kompetisi, kecenderungan sikap sosial dan politik berhubungan dengan faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan (Wijono, 2018). Menurut Hanpachern et al. (1998) faktor yang berhubungan secara positif dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan ditentukan oleh tuntutan pekerjaan karyawan, adanya pengetahuan dan keterampilan kerja pada karyawan, hubungan sosial yang mendukung dalam bekerja, budaya organisasi, dan adanya hubungan manajemen kepemimpinan. Kepemimpinan menjadi faktor yang mendukung terjadinya kesiapan untuk berubah suatu perusahaan (Hanpachern et al., 1998). Kepemimpinan dapat memprediksi kesiapan untuk berubah karena kepemimpinan dapat dimodifikasi dan ditingkatkan melalui ilmu perilaku terapan. Pemimpin yang mempunyai posisi tertinggi dalam pengambilan keputusan diharuskan bersifat fleksibel dan terbuka akan masukan yang diberikan oleh karyawan dibawahnya, sehingga evaluasi mengenai kesiapan untuk berubah lebih mudah untuk dilaksanakan dan tidak mengancam (Hanpachern et al., 1998).

Pemimpin dapat dikatakan menjadi faktor penting saat mengimplementasikan perubahan yang ada di perusahaan karena pemimpin dapat memprediksi kesiapan untuk berubah dan kepemimpinan dapat ditingkatkan melalui ilmu perilaku terapan, pemimpin

yang mempunyai posisi tertinggi dalam pengambilan keputusan diharuskan bersifat fleksibel dan terbuka akan masukan yang diberikan oleh karyawan dibawahnya, sehingga evaluasi mengenai kesiapan untuk berubah lebih mudah untuk dilaksanakan dan tidak mengancam (Arizqi & Fachrunnisa, 2017).

Salah satu kepemimpinan yang sesuai untuk membawa perubahan adalah kepemimpinan transformasional. Hal ini karena kepemimpinan transformasional dapat menjelaskan berbagai macam dimensi kondisi lapangan yang mengalami perubahan secara mendetail, kepemimpinan transformasional juga meningkatkan inovasi dengan menciptakan visi dan secara tidak langsung kepemimpinan transformasional mewujudkan lingkungan eksploratif, pengeluaran ide, dan eksperimen (Fitrianna & Agustina, 2015). Kepemimpinan transformasional memungkinkan perubahan dan mengidentifikasi perubahan, menciptakan inovasi dan melalui kepemimpinan transformasional perubahan dapat diterapkan pada seluruh organisasi (Rathbone, 2012).

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mempengaruhi perubahan, mempengaruhi motivasi karyawan dalam peningkatan pengetahuan, dan dapat merubah keyakinan karyawannya ke arah yang lebih baik (Sasmita, 2019). Kepemimpinan transformasional akan lebih efektif apabila diaplikasikan oleh pemimpin tertinggi dalam suatu perusahaan (Abbasi, 2017). Hal tersebut sejalan dengan penelitian ini, dimana karyawan menilai kepemimpinan tertinggi dalam kantor Telkom Regional VI Kalimantan. Pemimpin kantor Telkom Regional VI Kalimantan juga sesuai dengan kriteria karakteristik yang dikemukakan oleh Sagala (2018) diantaranya adalah mampu mengidentifikasi pembaharuan inovasi yang terjadi di perusahaan, berani dan tegas dalam mengambil keputusan, mempercayai karyawannya untuk dapat bekerjasama, bertindak atas nilai dengan menjalankan diskusi dan pertimbangan bersama, menyelesaikan masalah secara solutif serta visioner dalam target yang akan dicapai di perusahaan.

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dimensi ideal, memotivasi, merangsang intelektual dan pertimbangan individu (Bass & Riggio, 2006). Dimensi-dimensi tersebut berperan penting dalam kesiapan untuk berubah karyawan saat menghadapi perubahan yang terjadi di perusahaan. Berdasarkan hasil pengolahan data pada penelitian ini didapatkan data dimensi-dimensi tersebut mempunyai tingkat korelasi yang kuat dengan variabel kesiapan untuk berubah sebagai variabel terikat (Y). Dimensi Ideal mempunyai nilai korelasi 0.701, dimensi memotivasi mempunyai nilai korelasi 0.722, dimensi merangsang intelektual mempunyai nilai korelasi

0,691 dan dimensi pertimbangan individu mempunyai nilai korelasi 0.783.

Berdasarkan pengolahan data keempat dimensi, pada dimensi pertimbangan individu mempunyai nilai korelasi yang tinggi sebesar 78% dibandingkan dengan dimensi lainnya pada variabel kepemimpinan transformasional. Dimensi pertimbangan individu pada pemimpin dengan kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi karyawannya dan dapat meningkatkan efisiensi kemampuan karyawan dengan cara memberikan pengembangan *skill* yang dibutuhkan, sehingga kepemimpinan transformasional mampu menjalankan perubahan yang dibutuhkan dan memberikan dukungan kepada karyawan untuk menjalankan proses perubahan (Shamir et al., 1993). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Katsaros et al. (2020) pada 213 karyawan pelayaran Yunani menghasilkan bahwa pertimbangan individu terjadi saat pemimpin memenuhi kebutuhan karyawan dalam perkembangan kapasitas dan bakat pada karyawan di perusahaan. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional berkontribusi dalam berbagai hal di perusahaan dan tidak terbatas pada kontribusi mengenai keluaran organisasi, kontribusi lainnya dapat berupa pertumbuhan personal pada tiap karyawannya (Sengkey & Meiyanto, 2016). Kepemimpinan transformasional dapat lebih memahami untuk mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan baik dari eksternal maupun internal dikarenakan kepemimpinan transformasional dapat memberikan fasilitas lebih baik dalam menghadapi perubahan (Novel, 2019).

Hubungan kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah pada penelitian ini memiliki hubungan yang positif. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuwono et al. (2020b) dengan mengenai kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dengan kesiapan untuk berubah yang dilakukan kepada 205 karyawan industri otomotif di Banten menghasilkan nilai *t-statistics* $24.5 \geq 1.96$ dan nilai signifikansi $0.000 \leq 0.05$. Hal tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah. Hubungan positif juga disebabkan oleh dimensi kepemimpinan transformasional yaitu ideal yang dominan mempengaruhi karyawan dan memberikan keyakinan untuk mampu menjalankan inovasi di masa mendatang (Yuwono et al., 2020b). Kepemimpinan transformasional dapat membuat peningkatan keterikatan antara pemimpin dan bawahan sehingga karyawan merasakan adanya rasa percaya, bangga, setia dan hormat kepada atasan dalam melaksanakan perubahan yang terjadi di perusahaan (Asmony & Husnan, 2017). Melalui keterikatan antara pemimpin dan bawahan akan

mewujudkan kualitas kinerja karyawan yang meningkat dalam pekerjaan mereka (Rathbone, 2012).

Karyawan Kantor Telkom Regional VI Kalimantan dapat melakukan perubahan kebijakan dikarenakan adanya motivasi dari pemimpin untuk dapat menerapkan perubahan tersebut. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abbasi (2017) terhadap 234 karyawan yang bekerja di Pemerintahan Kota Rasht, Iran menunjukkan kepemimpinan transformasional dapat menjelaskan kesiapan untuk berubah sebesar 35.2% menghasilkan nilai signifikan $0.000 \leq 0.05$ dimana hasil tersebut bermakna terdapat hubungan yang signifikan dan tingkat korelasi sedang dengan nilai 0.593 ($r = 0,593$). Hasil tersebut juga mengarah hubungan positif pada kepemimpinan transformasional dengan perubahan karyawan yang bekerja di Pemerintahan Kota Rasht, Iran. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional dapat memotivasi karyawan untuk berkontribusi dalam menjalankan perubahan yang ada di perusahaan (Abbasi, 2017). Pemimpin berperan penting dalam memotivasi karyawannya untuk berusaha melakukan perubahan (Astuti & Khoirunnisa, 2018). Karyawan yang merasakan adanya motivasi dari pemimpin dalam menerapkan perubahan menjadikan kualitas hubungan pemimpin dengan bawahan lebih baik dan karyawan menjadi yakin melakukan perubahan karena adanya keterbukaan dengan pemimpin dalam menjalankan perubahan (Rathbone, 2012).

Karyawan Kantor Telkom Regional VI Kalimantan seringkali dihadapkan dengan perubahan yang mengharuskan mereka untuk mengemukakan ide-ide dan inovasi yang dapat mempermudah sistem kerja di perusahaan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Radian & Mangundjaya (2019) kepada 177 karyawan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat menghasilkan sebesar 35.3% kepemimpinan transformasional mempengaruhi kesiapan untuk berubah pada karyawan. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional dapat membantu karyawan mengatasi keraguan akan perubahan dalam mengemukakan ide-ide dan inovasi (Radian & Mangundjaya, 2019). Kemampuan pemimpin memiliki dampak positif dalam kecenderungan inovasi yang akan mempengaruhi proses inisiatif perubahan (Al-Hussami et al., 2017). Menurut Murphy (2005) adanya pemimpin dengan kepemimpinan transformasional diyakini dapat menjadi solusi dari lingkungan kerja yang cepat berubah. Kontribusi pemimpin tersebut dapat menciptakan pencapaian tujuan bersama yang dapat dilihat pada setiap kualitas aktivitas perubahan yang dilakukan (Rathbone, 2012). Kepemimpinan transformasional menjadikan proses perubahan menjadi efektif yang menyebabkan tujuan berhasil dicapai, dengan meningkatkan kepemimpinan

transformasional maka kesiapan untuk berubah akan meningkat pula (Cummings & Worley, 2014).

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin Kantor Telkom Regional VI Kalimantan memiliki gaya kepemimpinan transformasional diantaranya mempengaruhi karyawan, memotivasi karyawan, mendorong karyawan untuk kreatif dan inovatif serta mendukung karyawan untuk dapat mengembangkan diri mereka. Kepemimpinan transformasional memenuhi dasar asumsi penelitian dimana dapat membuat karyawan siap akan perubahan yang terjadi. Hal tersebut didukung pula dengan data berupa hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah. Hal ini dapat diartikan secara lebih luas bahwa dimensi yang terdapat dalam variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari ideal, memotivasi, merangsang intelektual, dan pertimbangan individu baik, maka hasil kesiapan untuk berubah yang terdiri dari dimensi perbedaan, penyesuaian, dukungan pemimpin, kepercayaan akan perubahan, dan label pendapat pribadi juga akan semakin baik.

Berdasarkan uraian pembahasan di atas menunjukkan hubungan kepemimpinan transformasional apabila diterapkan dalam perusahaan maka akan membantu kesiapan berubah karyawan yang terdapat dalam perusahaan tersebut. Jika kesiapan untuk berubah dapat dijalankan secara optimal, tujuan dari perusahaan akan tercapai secara optimal pula. Oleh karena itu, berdasarkan pembahasan di atas maka kepemimpinan transformasional berkorelasi positif ($p < 0,05$) dengan kesiapan untuk berubah yang berarti bahwa tingginya kepemimpinan transformasional akan sejalan dengan tingginya perubahan.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan berubah pada karyawan Kantor Telkom Regional VI Kalimantan. Hasil dari hubungan dapat dilihat dari hasil uji korelasi sebesar 0,803 ($r = 0,803$) yang dapat diartikan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah memiliki korelasi yang sangat kuat. Berdasarkan hasil uji tersebut dapat disimpulkan pula bahwa hubungan antar variabel menunjukkan arah positif. Hal tersebut bermakna bahwa semakin tinggi nilai kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula kesiapan untuk berubah.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa saran yang diberikan peneliti diantaranya adalah:

a. Bagi instansi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pertimbangan kepada pihak perusahaan agar dapat mempertahankan nilai kesiapan untuk berubah karyawan dalam menghadapi perubahan target, sistem kerja dan kebijakan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal. Mempertahankan kesiapan untuk berubah dapat dilakukan dengan cara meningkatkan komunikasi antara karyawan dengan pemimpin, mendukung perubahan yang terjadi dengan memberikan karyawan pelatihan-pelatihan sehingga karyawan siap akan perubahan, dan melibatkan karyawan untuk turut andil dalam implementasi perubahan sehingga karyawan merasa keberadaannya dibutuhkan. Perusahaan juga dapat melakukan pengukuran kesiapan untuk berubah karyawan sehingga dapat menjadi evaluasi bagi *human resource management*. Kepemimpinan transformasional juga dapat diterapkan tidak hanya pada pemimpin tertinggi, namun kepada setiap pemimpin unit atau divisi agar dapat memberikan dorongan serta motivasi yang menyeluruh untuk dapat menghadapi perubahan. Hal tersebut dikarenakan kesiapan untuk berubah pada karyawan dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan tujuan apabila pemimpin proaktif dengan perubahan yang terjadi di perusahaan.

b. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini terbatas hanya pada variabel kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah. Bagi peneliti selanjutnya apabila meneliti variabel yang terdapat pada penelitian ini diharapkan untuk dapat mengembangkan dengan meneliti variabel lain sebagai faktor yang berhubungan dengan kesiapan untuk berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, B. (2017). Transformational leadership and change readiness and a moderating role of perceived bureaucratic structure: an empirical investigation. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 35–44. Retrieved from [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.03)
- Aini, H., Umaroh, S. K., & Sari, M. T. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kesiapan Untuk Berubah pada Karyawan PT. Anugerah Bara Kaltim Kabupaten Kutai Kartanegara. *MOTIVASI*, 7(1), 83–93. Retrieved from <http://ejournal.untagsmd.ac.id/index.php/MTV/article/view/4509>
- Aitken, P., & Higgs, M. (2010). *Developing Change Leaders*. Routledge.
- Al-Hussami, M., Hamad, S., Darawad, M., & Maharmeh, M. (2017). The effects of leadership competencies and quality of work on the perceived readiness for organizational change among nurse managers. *Leadership in Health Services*. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2016-0058>
- Angraini, N. P., & Fajrianti, F. (2019). Peran Psychological Capital dalam Hubungan Persepsi Dukungan Manajemen dan Kesiapan untuk Berubah. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 10(1), 85–94. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.26740/jptt.v10n1.p85-94>
- Arifin, J. (2017). *SPSS 24 untuk Penelitian dan Skripsi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Arizqi, A., & Fachrunnisa, O. (2017). Empowering Leadership, Quality of People Dan Quality of Work Methods Dalam Mendorong Kesiapan Individu Untuk Berubah. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(2), 155249. Retrieved from https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/Jurnal_Mix/article/view/1624
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71. Retrieved from <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis/article/view/4888>
- Asmony, T., & Husnan, H. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Psikologis Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Karyawan Puskesmas Kabupaten Lombok Barat Dalam Rangka Akreditasi Dan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening*. Retrieved from <https://jmm.unram.ac.id/index.php/jurnal/article/view/106>
- Astuti, E., & Khoirunnisa, R. M. (2018). Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah (Readiness For Change) Pada Karyawan Universitas Ahmad Dahlan. *Jurnal Fokus*, 8(1), 47–66. Retrieved from <http://journal2.uad.ac.id/index.php/fokus/article/view/1581>
- Azwar, S. (2019). *Metode Penelitian Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, Saifuddin. (2017). *Reliabilitas dan validitas*.

- Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baker, T. (2017). *Performance management for agile organizations: Overthrowing the eight management myths that hold businesses back*. Springer.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. Retrieved from [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Budiani, M. S., Mulyana, O. P., & Puspitadewi, N. W. S. (2020). Peran Kepercayaan Diri dan Kemampuan Multitasking terhadap Readiness to Change pada Mahasiswa. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 10(2), 150–162. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.26740/jppt.v10n2.p150-162>
- Coetsee, J. & Flood, P. (2013). *Change Lessons from the CEO: Real People, Real Change*. John Wiley & Sons.
- Corporate Communication Telkom Indonesia. (2020). *Coronavirus (COVID-19) Prevention and Treatment: Employee Handbook*. Telkom Indonesia: Jakarta.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377–392. Retrieved from <https://doi.org/10.1348/096317902321119637>
- Desplaces, D. (2005). A multilevel approach to individual readiness to change. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(1), 25–39. Retrieved from <https://doi.org/10.21818/001c.14568>
- Elkington, R., Van der Steege, M., Glick-Smith, J., & Breen, J. M. (2017). *Visionary leadership in a turbulent world: Thriving in the new VUCA context*. Emerald Group Publishing.
- Fachrunnisa, O., Siswanti, Y., El Qadri, Z. M., & Harjito, D. A. (2019). Empowering leadership and individual readiness to change: The role of people dimension and work method. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), 1515–1535. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s13132-019-00618-z>
- Fitrianna, N., & Agustina, T. S. (2015). Transformational Leadership dan Commitment to Change: Dimediasi oleh Readiness for Change Studi Pada Karyawan PT. Telkom Divisi Regional V Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 2(2), 154–167. Retrieved from <https://doi.org/10.31843/jmbi.v2i2.47>
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4–24. Retrieved from https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/issue1/ELJ_V1I1s1_Givens.pdf
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339–350. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090405>
- Henricks, M. D., Young, M., & Kehoe, E. J. (2020). Attitudes toward Change and Transformational Leadership: A Longitudinal Study. *Journal of Change Management*, 20(3), 202–219. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1758529>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Izzati, U. A., & Mulyana, O. P. (2020). Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis pada guru. *TERAPUTIK: Jurnal Bimbingan Dan Konseling*, 4(1), 57–64. Retrieved from <https://doi.org/10.26539/teraputik.41285>
- Jones Gareth, R. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change; Text and Cases*. New Jersey. Pearson Education Inc.
- Kamar, K., Novitasari, D., Asbari, M., Winanti, W., & Goestjahjanti, F. S. (2020). Enhancing Employee Performance During the Covid-19 Pandemic: the Role of Readiness for Change Mentality. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 11(2), 154–166. Retrieved from <https://doi.org/10.15294/jdm.v11i2.25279>
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal*. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>
- Kresnandito, A. P. (2012). *Pengaruh persepsi kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif penyiar radio*. UNIVERSITAS AIRLANGGA. Retrieved from <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-jpio0a4a20119d2full.pdf>
- Leonard, H. S., Lewis, R., & Freedman, A. M. (2013).

- The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change and organizational development.* Wiley Online Library.
- Lexa, F. J. (2017). *Leadership Lessons for Health Care Providers.* Academic Press.
- Luthans, F. (2005). *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh.* Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213–234. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/hrdq.1134>
- Muliawaty, L. (2019). Peluang dan Tantangan Sumber Daya Manusia Di Era Disrupsi. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(1), 1–9. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.23969/kebijakan.v10i1.1416>
- Munawaroh, L., & Meiyanto, I. J. K. S. (2017). Peranan psychological capital terhadap kesiapan individu untuk berubah yang dimoderatori oleh persepsi dukungan organisasi. *Jurnal Psikologi*, 44(3), 198–210. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.22146/jpsi.28217>.
- Murphy, L. (2005). Transformational leadership: a cascading chain reaction. *Journal of Nursing Management*, 13(2), 128–136. Retrieved from <http://10.1111/j.1365-2934.2005.00458.x>
- Novel, N. J. A. (2019). Kesiapan Perubahan Para Karyawan dalam Rangka Perubahan Kepemimpinan di ISS Indonesia. *Responsive: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 2(3), 108–116. Retrieved from <https://doi.org/10.24198/responsive.v2i3.26311>
- Periantalo, J. (2016). *Penelitian Kuantitatif untuk Psikologi.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Radian, N. N., & Mangundjaya, W. L. (2019). Individual readiness for change as mediator between transformational leadership and commitment affective to change. *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, 3(1). Retrieved from <https://dx.doi.org/10.12962/j26151847.v3i1.5158>
- Rathbone, C. L. H. (2012). *Ready for Change?: Transition Through Turbulence to Reformation and Transformation.* Palgrave Macmillan.
- Sagala, H. S. (2018). *Pendekatan & Model Kepemimpinan.* Jakarta: Prenada Media.
- Sasmita, I. A. G. H. D. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Psychological Capital to Individual Readiness to Change for employees in Tourism Development Corporate. *PSIKODIMENSIA*, 18(2), 167–177. Retrieved from <https://doi.org/10.24167/psidim.v18i2.2409>
- Sengkey, S. B., & Meiyanto, I. J. K. S. (2016). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Job Crafting. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 2(3), 152–161. Retrieved from <https://doi.org/10.22146/gamajop.36937>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2635081>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Statistika Untuk Penelitian.* Alfabeta.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal.* Retrieved from <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Veronika, T., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan antara leader member exchange dengan kesiapan untuk berubah pada pegawai universitas tidar di magelang. *Jurnal Empati*, 6(1), 407–410. Retrieved from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/article/view/15170>
- Widhiarso, W. (2010). *Uji Linieritas Hubungan. 1-6.* Retrieved from http://widhiarso.staff.ugm.ac.id/files/widhiarso_2010_-_uji_linieritas_hubungan.pdf
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi.* Kencana.
- Yeap, S. B., Abdullah, A. G. K., & Thien, L. M. (2020). Lecturers' commitment to teaching entrepreneurship: do transformational leadership, mindfulness and readiness for change matter? *Journal of Applied Research in Higher Education.* Retrieved from <http://10.1108/jarhe-12-2019-0311>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organization.* Pearson.
- Yuniarti, A., & Muchtar, D. Y. (2019). Pengaruh modal psikologis dan persepsi gayakepemimpinan transformasional terhadap workplace well being. *TAZKIYA Journal of Psychology*, 4(2). Retrieved from <http://10.15408/tazkiya.v2i2.10776>
- Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. (2020a). Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(3). Retrieved from <https://doi.org/10.24815/jimen.v5i3.15502>
- Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. (2020b). Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen TERAKREDITASI PERINGKAT*, 4(3), 615–632. Retrieved from <https://doi.org/10.31294/jp.v18i2.8576>

Zulkarnain, Z., & Hadiyani, S. (2014). Peranan komitmen organisasi dan employee engagement terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. *Jurnal Psikologi*, 41(1), 17–33. Retrieved from <http://10.22146/jpsi.6955>