

Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan Untuk Berubah Karyawan PT. XYZ di Masa Pandemi

Viola Nathasya¹, Doddy Hendro Wibowo²

^{1,2}Program Studi S1 Psikologi, Fakultas Psikologi

Universitas Kristen Satya Wacana

Email: violanathasya57@gmail.com¹, doddy.wibowo@uksw.edu²

Abstrak

Pandemi Covid-19 memberikan dampak perubahan bagi berbagai aspek. Kesiapan karyawan untuk melewati masa perubahan merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah karyawan PT. XYZ di Masa Pandemi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif korelasional. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan produksi divisi main line dan assembly PT. XYZ, dengan jumlah sampel yang ditentukan sebanyak 74 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan peneliti adalah Teknik Purposive Sampling. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala kepemimpinan transformasional dan skala kesiapan untuk berubah. Uji korelasi pada penelitian menggunakan Spearman. Berdasarkan hasil uji korelasi yang didapatkan koefisien korelasi $r = 0.704$ dengan $p = 0.000$ ($p < 0,05$), menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. XYZ di masa pandemi. Hal ini memiliki arti bahwa semakin tinggi persepsi kepemimpinan transformasional karyawan pada pimpinan maka semakin tinggi pula kesiapan untuk berubah karyawan.

Kata Kunci: *kesiapan untuk berubah, kepemimpinan transformasional, pandemi Covid-19.*

Abstract

The Covid-19 pandemic has had a changing impact on various aspects. The readiness of employees to go through a period of change is one of the factors that the company needs to pay attention to. The purpose of this study was to determine the correlation between transformational leadership and readiness to change employees of PT. XYZ in the Pandemic. This study uses a correlational quantitative research method. The samples in this study were production employees of the main line and assembly division of PT. XYZ, with a specified sample size of 74 employees. The sampling technique used by researchers is purposive sampling technique. The measurement tools used in this research are the transformational leadership scale and the readiness of change scale. Correlation test in research using Spearman. Based on the results of the correlation test, the correlation coefficient was obtained $r = 0.704$ with $p = 0.000$ ($p < 0.05$), indicating that there is a positive relationship between transformational leadership and readiness to change among PT employees. XYZ during a pandemic. This means that the higher the employee's perception of transformational leadership in the leadership, the higher the employee's readiness of change.

Keywords: *readiness of change, transformational leadership, pandemic Covid-19.*

PENDAHULUAN

WHO secara resmi menyatakan bahwa dunia dihadapi oleh pandemi global akibat Covid-19. Menyebarnya pandemi covid-19 di seluruh penjuru dunia tidak hanya berdampak pada aspek kesehatan, tetapi juga memberikan dampak yang luas terhadap berbagai sendi perekonomian. Penyebaran pandemi Covid-19 tidak hanya berdampak pada aspek kesehatan, tetapi juga pengaruh terhadap berbagai aspek ekonomi. Menurut Pangaribuan (2020) mengatakan sedikitnya ada 4 masalah ketenagakerjaan yang muncul akibat Covid-19, diantaranya adalah pemberlakuan work from home (WFH), no work no pay, hingga PHK. Berdasarkan data dari Kementerian Ketenagakerjaan (Kemnaker) jumlah karyawan yang merasakan dampak pemutusan hubungan

kerja (PHK) maupun yang dirumahkan mencapai 3,5 juta lebih. Dampak dari covid-19 berimbas pada para karyawan terutama di sektor pariwisata, perdagangan, manufaktur dan pertanian (Ruspendi, 2021).

Bagi organisasi atau perusahaan tidaklah mudah untuk melakukan perubahan karena sebelum melakukan perubahan, organisasi perlu memperhatikan berbagai aspek agar usaha yang dilakukan untuk melakukan perubahan bisa dilakukan secara efektif (Robbins & Judge, 2015). Coulter (2012) menyatakan bahwa terdapat beberapa penyebab karyawan menolak untuk melakukan perubahan, antara lain seperti ketidakpastian, rasa takut akan kehilangan sesuatu yang telah dimiliki, melakukan di luar kebiasaan, juga keyakinan individu akan perubahan yang dilakukan tidak sesuai dengan tujuan organisasi. kesiapan berubah pada karyawan merupakan hal yang penting bagi perusahaan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat saat ini. Terlebih pada masa pandemi *Covid-19*, kesiapan berubah memiliki peran penting agar karyawan tetap menjalankan tugasnya dengan produktif sehingga dapat mempertahankan kinerja yang efektif dan efisiensi pada perusahaan.

Perubahan memiliki dampak positif bagi karyawan terlebih pada masa pandemi *Covid-19* seperti meningkatkan kompetensi karyawan, meningkatkan komunikasi terhadap rekan kerja maupun pada atasan, selain itu dapat meningkatkan kesadaran akan pentingnya menjaga kesehatan dan kebersihan. Namun perubahan pada masa pandemi *Covid-19* juga memiliki dampak yang negatif bagi karyawan seperti bertambahnya beban pekerjaan, merasa bosan dirumah dan menyalahgunakan sistem work from home untuk berpergian. Menurut hasil penelitian Meilina dan Sardanto (2020) menyebutkan dampak positif dalam perubahan pada masa pandemi *Covid-19*, dalam bekerja karyawan menjadi lebih fokus, lebih memerhatikan kesehatan diri sendiri maupun orang lain, dan menerapkan rutinitas baru untuk hidup lebih sehat dan bersih. Sedangkan dampak negatif yaitu karyawan mengalami perasaan yang terbebani terhadap tugas yang diberikan. Kim, Song dan Lee (2013) juga menambahkan, perubahan dapat berdampak negatif seperti frustrasi, ketidakpastian, turnover, menurunkan produktifitas, dan mengurangi kualitas hubungan antara pihak manajemen dan karyawan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah karyawan adalah gaya kepemimpinan dalam perusahaan. Menurut Paren (2010) perubahan yang berhasil terlihat tidak hanya pada perubahan karyawan, tetapi juga dengan adanya hubungan yang efektif antara pimpinan dan karyawan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan memegang peranan penting dalam mempersiapkan perubahan. Salah satu pendekatan gaya kepemimpinan yang berperan penting dalam mempersiapkan perubahan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Bass dan Avolio (2010), fokus gaya kepemimpinan transformasional mengarah pada hasil yang diperoleh dari perubahan akan nilai, rasa percaya, perilaku, emosi, dan kebutuhan akan perubahan yang ditujukan untuk efisiensi dan efektivitas organisasi. Para pemimpin perusahaan diharapkan mengambil keputusan atau tindakan yang tepat dalam melakukan perubahan. Hal ini dikarenakan bukan hanya perubahan dalam jangka pendek tetapi untuk jangka yang panjang dalam keberlangsungan perusahaan. Maka dari itu kepemimpinan transformasional memiliki peran penting untuk menjadikan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain di era industri dan pandemi saat ini.

Salah satu perusahaan yang mengalami perubahan selama pandemi *Covid-19* yaitu PT. XYZ , yang merupakan salah satu perusahaan industri yang bergerak dalam bidang otomotif. Selama masa pandemi covid-19, PT. XYZ mengalami banyak perubahan yang berdampak bagi perusahaan maupun karyawan. Beberapa karyawan yang bekerja di PT. XYZ mengalami perubahan kerja seperti perubahan waktu kerja dan sistem kerja. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh penulis dengan Supervisor produksi PT.XYZ, menyatakan bahwa setelah adanya pandemi *Covid-19*, perusahaan menetapkan jumlah karyawan yang bekerja secara langsung hanya sebanyak 50% dari jumlah karyawan sebelum pandemi, dan 50% lainnya bekerja dari rumah. Selain itu, perusahaan juga menambahkan shift kerja yang semula hanya 2 shift menjadi 3 shift agar mengurangi kuantitas karyawan yang bekerja. Hal ini juga diterapkan karena PT. XYZ mengikuti instruksi yang telah ditetapkan oleh pemerintah. PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan yang memiliki karyawan yang siap atau menerima perubahan. Hal ini didapatkan dari hasil wawancara dari supervisor produksi PT. XYZ yang mengatakan bahwa karyawan tidak memberikan respon negatif terhadap perubahan yang ada dan mereka mengikuti dengan baik kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah dan perusahaan. Selain itu mereka juga bersama-sama berjuang dan bertahan untuk menghadapi situasi perubahan yang terjadi.

Para pimpinan yang ada di PT. XYZ pun memberikan dukungan kepada karyawan dengan memberikan sembako dan vitamin kepada karyawan selama masa pandemi berlangsung. Selain itu, meskipun waktu kerja

dan sistem kerja menjadi berkurang, para pimpinan mengadakan training secara online guna mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan selama mengalami masa perubahan. Dengan cara ini, karyawan merasa nyaman dalam pekerjaan ketika mereka menerima motivasi, dukungan, fokus, dan arahan yang jelas dari para pemimpin mereka, sehingga memungkinkan mereka untuk memaksimalkan potensi mereka untuk kinerja yang lebih baik, sehingga bermanfaat bagi perusahaan. Rafferty et al (2013) mengatakan bahwa peran kepemimpinan transformasional adalah dengan memberi motivasi kepada karyawan melalui sikap, perilaku, rasa percaya, dan prestasi untuk mengarahkan karyawan pada tujuan perubahan.

Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah (Novitasari et al., 2020). Penelitian lain juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberi pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kesiapan kerja karyawan di masa pandemi *Covid-19* (Yuwono et al., 2020). Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ialah, pada penelitian ini menggunakan subjek karyawan PT. XYZ yang merupakan salah satu perusahaan yang mengalami perubahan waktu kerja dan sistem kerja di masa pandemi *Covid-19*. Maka dari itu pentingnya penelitian ini untuk menguji kesiapan berubah pada karyawan PT. XYZ terlebih di masa pandemi *Covid-19*, yang dimana gaya kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktornya. Selain itu yang membedakan pada penelitian ini menggunakan uji korelasi untuk menguji hubungan. Maka dengan demikian penulis mengambil judul penelitian “Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan untuk Berubah Karyawan PT. XYZ di masa Pandemi”.

METODE

Penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif korelasional. Metode penelitian kuantitatif korelasional yaitu suatu penelitian yang melibatkan tindakan pengumpulan data guna menentukan apakah terdapat hubungan dan tingkat hubungan antara kedua variabel atau lebih (Sukardi, 2009). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan produksi plant 3 PT. XYZ. Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan produksi plant 3 divisi main line dan assembly PT. XYZ yang sudah bekerja minimal 6 bulan, dengan jumlah sampel yang ditentukan sebanyak 74 karyawan. Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan perhitungan menggunakan rumus Slovin (Utama, 2016). Teknik pengambilan sampel yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah Teknik Purposive Sampling. Menurut Sugiyono (2011) purposive sampling adalah teknik pengambilan data dengan berdasarkan pertimbangan tertentu. Dalam hal ini, pertimbangan dalam menentukan suatu sampel dilakukan berdasarkan kriteria yang ditentukan secara khusus oleh peneliti.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data diperoleh langsung dari subjek atau responden menggunakan kuesioner secara offline. Menurut Sugiyono (2003), kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Dalam penelitian ini terdiri dari dua skala, yaitu skala kepemimpinan transformasional dan skala kesiapan untuk berubah. Analisis data dilakukan dengan menggunakan program SPSS version 25.0 for Windows.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kuesioner dalam penelitian ini memiliki 39 item yang berkorelasi dengan total hasil kuesioner, dengan jenjang skor antara 1 sampai 5. Hasil data kuesioner tersebut dibagi menjadi 3 kategori yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Dalam kategorisasi dilakukan dengan perhitungan manual dengan rumus yang dikemukakan oleh Azwar (2012), sebagai berikut:

Tabel 1. Kategorisasi Kesiapan Untuk Berubah

No	Kategori	Rumus	Hasil	Frekuensi	Presentase
1	Rendah	$x \leq M - (1*SD)$	$x \leq 56$	6	8,1%
2	Sedang	$M - (1*SD) < x \leq M + (1*SD)$	$56 < x \leq 71$	61	86,5%

3	Tinggi	$M + (1*SD) < x$	$71 < x$	7	9,4%
---	--------	------------------	----------	---	------

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa dari 74 partisipan dalam penelitian ini didapat hasil rata-rata ($mean = 64,3$) pada variabel kesiapan untuk berubah berada pada kategori sedang. Hal ini dapat dilihat dari hasil yang diperoleh pada kategori sedang dengan frekuensi sebanyak 61 partisipan (86,5%). Skor kategorisasi diatas menunjukkan bahwa karyawan produksi PT. XYZ memiliki tingkat kesiapan untuk berubah yang relatif sedang. Karyawan dengan kategori tinggi sebanyak 7 partisipan (9,4%) akan cenderung menunjukkan pribadi yang siap untuk menghadapi perubahan. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kategori rendah sebanyak 6 partisipan (8,1%) dalam hal ini berarti kurang memiliki kesiapan untuk menghadapi perubahan.

Tabel 2. Kategorisasi Kepemimpinan Transformatif

No	Kategori	Rumus	Hasil	Frekuensi	Presentase
1	Rendah	$x \leq M - (1*SD)$	$x \leq 73$	12	16%
2	Sedang	$M - (1*SD) < x \leq M + (1*SD)$	$73 < x \leq 95$	54	73%
3	Tinggi	$M + (1*SD) < x$	$95 < x$	8	11%

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa hasil rata-rata ($mean = 84,4$) pada variabel kepemimpinan transformasional juga berada pada kategori sedang. Dapat dilihat dari hasil yang diperoleh pada kategori sedang memiliki frekuensi sebanyak 54 partisipan (73%) dilanjut dengan kategori tinggi sebanyak 8 partisipan (11%), dan kategori rendah sebanyak 12 partisipan (16%). Berdasarkan skor kategorisasi variabel kepemimpinan transformasional, menunjukkan bahwa tingkat persepsi dari karyawan produksi PT XYZ terhadap pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional berada pada tingkat yang relatif sedang.

Tabel 3. Hasil Uji Korelasi Spearman's rho

		Y	X
Spearman's rho	Y	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (1-tailed)	.
		N	74
	X	Correlation Coefficient	.704**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	74

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Berdasarkan Tabel 3, hasil uji korelasi yang didapatkan koefisien korelasi $r = 0.704$ dengan $p = 0.000$ ($p < 0,05$), menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. XYZ di masa pandemi. Hal ini memiliki arti bahwa semakin tinggi persepsi kepemimpinan transformasional karyawan pada pimpinan maka semakin tinggi pula kesiapan untuk berubah karyawan. Sebaliknya, semakin rendah persepsi kepemimpinan transformasional karyawan terhadap pimpinan perusahaan maka semakin rendah kesiapan untuk berubah karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rafferty et al (2013), bahwa kepemimpinan transformasional menjadi salah satu antecedent kesiapan untuk berubah karyawan berasal, dimana kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan terhadap kesiapan berubah karyawan.

Terdapat beberapa alasan hubungan positif kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah. Seorang pemimpin transformasional mampu memberikan kepercayaan, kekaguman, hormat dan setia dari karyawannya, karena itu karyawan akan terdorong untuk melakukan yang lebih baik lagi untuk organisasi (Yukl, 2010). Sehingga, karyawan dapat melewati situasi perubahan yang terjadi secara tidak pasti (Weber &

Weber, 2001). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional cenderung memberikan motivasi bagi karyawannya. Hal ini sesuai dengan salah satu dimensi dari kepemimpinan transformasional yaitu *individualized consideration*. Pada dimensi ini, pemimpin memberikan dukungan, dorongan, dan pembinaan kepada bawahannya. Hal inilah yang membuat karyawan melakukan salah satu dimensi kesiapan untuk berubah yaitu *management support* dimana karyawan memiliki persepsi bahwa pimpinan akan memberi dukungan terhadap implementasi perubahan. Dengan kata lain, karyawan merasa didukung oleh pemimpin dalam organisasi untuk melaksanakan perubahan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ganni (2017) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Hal tersebut berarti semakin tinggi persepsi kepemimpinan transformasional karyawan kepada pimpinan maka semakin tinggi juga kesiapan untuk berubah karyawan.

Salah satu faktor kesiapan untuk berubah sangat mengarah pada pentingnya dukungan dari pimpinan, bagaimana pemimpin organisasi mendukung perubahan menjadi kontribusi besar pada kesiapan untuk karyawan menghadapi perubahan (Armenakis & Bedeian, 1999). Dukungan dan dorongan dari pemimpin perusahaan akan menuntun karyawan untuk bisa menjalankan kewajiban peran mereka. Dukungan dari pemimpin akan membuat karyawan bersikap lebih positif terhadap perubahan. Sehingga hal tersebut dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan selama masa perubahan (Bouckenooghe dkk, 2009; Dirk & Ferrin, 2002). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang terjadi, maka semakin tinggi pula kesiapan untuk berubah karyawan. Berkaitan dengan hasil tersebut, dengan menyadari tanggung jawab yang harus dilakukan pimpinan untuk terus memberikan dukungan dan dorongan kepada karyawan selama masa perubahan berlangsung. Sehingga karyawan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan maksimal di masa perubahan yang terjadi di perusahaan. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional juga dapat memberi pengaruh bagi karyawan untuk dapat bertahan dalam perubahan dengan cara memberikan motivasi dan inspirasi bagi karyawan untuk siap menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di perusahaan.

SIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah karyawan PT. XYZ di masa pandemi. Hal ini memiliki arti bahwa semakin tinggi persepsi kepemimpinan transformasional karyawan pada pimpinan maka semakin tinggi pula kesiapan untuk berubah karyawan. Sebaliknya, semakin rendah persepsi kepemimpinan transformasional karyawan terhadap pimpinan perusahaan maka semakin rendah kesiapan untuk berubah karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293–315.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.
- Choi, M. & Ruona, A.E.W. (2011). Individual readiness for organizational change and implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73.
- Coulter Mary dan Robbins, Stephen P. (2014). *Management 4th Edition*, New Jersey: Prentice Hall International Edition.
- Kim, J., Song, E., Lee, S. (2013). Organizational change and employee organizational identification: mediation of perceived uncertainty. *Social Behavior and Personality*. 41 (6), 1019 – 1034.
- Meilina, R., Sardanto, R. (2020). Dampak perubahan lingkungan kerja non fisik masa pandemi covid-19 bagi karyawan toserba barokah kota kediri. *PENATARAN*. 5 (1), 40 – 56.
- Novitasari, D., Sasono, I., Santoso, J., Sudiyono, R. N., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Manufaktur: Analisis Praktik Kepemimpinan di Masa Pandemi Covid-19. *JUMBO (Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi)*. 4(1), 175–188.
- Ruspindi. (2021). Dampak pandemi covid-19 terhadap dunia usaha dan persaingan tenaga kerja. Retrieved February 18, 2021 from industri.unpam website: <http://industri.unpam.ac.id/dampak-pandemi-covid-19-terhadap-dunia-usaha-dan-persaingan-tenaga-kerja/>.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A., (2013). Change readiness: a multilevel review. *Journal of*

Management,29(1), 110-135.

Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Perilaku organisasi: organizational behavior* (edisi 16). Jakarta: Salemba Empat.

Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta CV

Utama, I. G. B. R. (2016). *Teknik Sampling dan Penentuan Jumlah sampel*. Universitas Dhyana Pura, Bali, January, 23.

Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perception during organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(5/6), 291-300.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson.

Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. (2020). 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), 615–632.