

The Effect of Transformational Leadership and Psychological Capital to Individual Readiness to Change for employees in Tourism Development Corporate

Journal **PSIKODIMENSIA**
Volume 18, No. 2,
Juni - Desember 2019
ISSN cetak : 1411-6073
ISSN online : 2579-6321
DOI: 10.24167/psidim.v18i2.2409

Ida Ayu Gede Hutri Dhara Sasmita

Universitas Airlangga

Denpasar, Bali

Email : idaayuhutri@gmail.com

Abstract

This study aims to examine the effect of transformational leadership and psychological capital to individual readiness to change in tourism development corporate. Individual readiness to change measured by Readiness for Change, transformational leadership measured by Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X—Short (MLQ Form 5X—Short), and psychological capital measured by Psychological Capital Questionnaire (PCQ). A quantitative survey was conducted on a probability sample of 127 employees in Tourism Development Corporate. The results of multiple regression showed that there is a positive correlation between transformational leadership and psychological capital to individual readiness to change.

Keywords: *Transformational Leadership, Psychological Capital, Readiness to Change.*

PENDAHULUAN

Perubahan merupakan suatu hal yang pasti terjadi dalam kehidupan manusia. Secara umum, perubahan dapat diartikan sebagai situasi yang baru atau berbeda dari situasi sebelumnya. Pengertian tersebut mengandung makna adanya situasi yang berganti, bergeser, atau berubah seiring dengan berjalannya waktu. Perusahaan atau organisasi pun tidak luput dari proses perubahan tersebut. Dalam era globalisasi saat ini sektor industri, pasar, produk, dan lingkungan mengalami perubahan dengan begitu cepat (Brown & Harvey, 2006).

Perubahan dapat dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal merupakan situasi yang terjadi di dalam perusahaan sehingga

membutuhkan usaha perbaikan. Situasi yang dimaksud seperti konflik, masalah produksi, dan tingginya *turnover*. Faktor eksternal merupakan situasi yang terjadi di luar kendali perusahaan sehingga memaksa perusahaan untuk berubah. Situasi yang dimaksud seperti perubahan teknologi, permintaan pelanggan, perubahan politik, perubahan budaya, dan lainnya. Dalam situasi tertentu, perubahan yang terjadi tidak selalu dikarenakan terdapat masalah dalam organisasi. Perubahan juga bisa dilaksanakan untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih baik dan menyikapi peluang yang ada. Perubahan juga terkadang diperlukan untuk menghindari situasi yang berbahaya seperti bangkrut, perselisihan, penurunan saham, keuntungan, pendapatan,

produktivitas, kualitas, situasi kompetitif, dan lain sebagainya. Oleh karena lingkungan yang semakin dinamis tersebut, organisasi terus dihadapkan dengan kebutuhan untuk mengimplementasikan perubahan dalam strategi, struktur, proses, dan budaya (Armenakis, Harris & Mossolder, 1993). Perusahaan dituntut untuk dapat merespon dengan cepat dan mengambil langkah efektif dengan melakukan pengembangan dan perubahan ke arah yang lebih baik agar mampu bersaing di pasaran.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan McKinsey dan Company (2008) terhadap para eksekutif dari seluruh dunia menyebutkan hanya sepertiga dari mereka yang melaporkan organisasi mereka berhasil melakukan perubahan. Hasil Studi Buckingham dan Seng (2009) yang melibatkan 1500 eksekutif dari 15 negara yang bekerja pada manajemen perubahan mengungkapkan bahwa 60% dari proyek yang ditujukan untuk mencapai perubahan bisnis tidak sepenuhnya memenuhi tujuan mereka. Namun demikian, ketika suatu organisasi memutuskan untuk mengadakan perubahan, tantangan yang muncul adalah bagaimana mengelola perubahan itu.

Perubahan yang dialami oleh organisasi tidak hanya terjadi pada sektor swasta namun juga terjadi pada sektor BUMN. Meskipun BUMN merupakan organisasi yang dikelola pemerintah, namun UU N0.19/2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mendorong BUMN untuk tidak melakukan monopoli tetapi juga harus memperoleh profit. Hal ini berarti bahwa BUMN harus mengambil langkah aktif untuk keluar dari zona nyaman dan siap untuk bersaing dengan organisasi swasta lainnya (Kasali, 2014). Saat ini, perusahaan pengembang destinasi pariwisata sebagai salah satu

BUMN yang memiliki lini bisnis membangun dan mengembangkan kawasan pariwisata di Indonesia melakukan perubahan untuk menjawab tugas besar sebagai KPI (*Key Performance Index*). Untuk menjawab tantangan tersebut, manajemen menetapkan visi baru, melakukan *corporate rebranding*, perluasan *product brand* perusahaan, membuat *Strategi Business Unit (SBU)*, membentuk dua anak perusahaan baru, dan mengembangkan lini bisnis yang baru (Mansoer, 2018).

Peneliti melakukan wawancara terhadap lima orang pegawai di perusahaan dan menemukan bahwa perubahan yang dilakukan perusahaan berdampak pada berbagai aspek seperti pekerjaan yang semakin kompleks, perubahan budaya organisasi, area kerja yang semakin luas, dan adanya digitalisasi sistem. Namun dalam implementasi usaha transformasi, tidak semua pegawai mudah untuk menerima dan melaksanakan seluruh proses transformasi dengan baik. Muncul berbagai gejolak yang dirasakan pegawai seperti munculnya *stress* akibat kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan pribadi dari pegawai senior, kesulitan pegawai senior dalam menyesuaikan diri pada digitalisasi sistem, muncul berbagai isu terkait proses perubahan yang dilakukan oleh kepemimpinan yang baru, dan munculnya praduga pegawai akibat inkonsistensi perubahan struktur organisasi perusahaan dalam satu tahun terakhir.

Carter, Armenakis, Field dan Mossholder (2012) menyebutkan perubahan yang terjadi seringkali menyebabkan karyawan mengalami kesulitan dan ketegangan dalam menjaga tingkat kinerja sebelumnya sambil beradaptasi dengan kinerja organisasi

yang baru. Di sisi lain, untuk mencapai keberhasilan dalam menerapkan perubahan, organisasi harus berada dalam kondisi yang siap untuk berubah. Kesiapan organisasi untuk berubah didukung oleh karyawan yang memiliki sikap terbuka terhadap perubahan dan dapat mempersiapkan diri serta segala sesuatunya sehingga siap untuk menghadapi perubahan (Eby, Adams, Russel & Gaby, 2000).

Kesiapan untuk berubah dan tindakan yang dilakukan dalam implementasi perubahan berfungsi sebagai konstruksi kunci untuk keberhasilan upaya perubahan. Dalam jangka panjang, efektivitas intervensi terhadap suatu organisasi hanya akan dapat diraih oleh organisasi yang anggotanya memiliki kesiapan berubah (Madsen, 2003). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memotivasi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Kesiapan merefleksikan keyakinan, sikap, dan intensi anggota-anggota organisasi bergantung pada sejauh mana perubahan diperlukan dan kapasitas organisasi untuk melaksanakan perubahan tersebut dengan sukses (Armenakis, dkk, 1993). Adanya kesiapan berubah pada individu juga terbukti dapat mengurangi penolakan perubahan secara signifikan (Ming-chu & Meng-hsiu, 2015). Shea, Jacobs, Esserman, Bruce dan Weiner (2014) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah yang tinggi menunjukkan ketekunan dan perilaku yang kooperatif terhadap perubahan yang direncanakan. Sejalan dengan pendapat Rafferty, Jimmieson dan Armenakis (2013) bahwa karyawan yang siap dalam menghadapi perubahan organisasi menghasilkan perilaku yang supportif terhadap perubahan, sikap kerja yang positif, dan komitmen pada

organisasinya. Karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah yang rendah akan memandang perubahan sebagai sebuah hal yang tidak diinginkan dan perlu dihindari, memiliki keyakinan bahwa organisasi tidak mampu melakukan perubahan dengan sukses, bahkan menolak untuk berpartisipasi dalam proses perencanaan pelaksanaan perubahan. Dalam konteks organisasi yang mengalami krisis atau organisasi yang memerlukan perubahan besar, peran pemimpin dianggap sebagai peran paling penting dalam mengarahkan organisasi mencapai tujuan (Jones, 2004).

Shahhosseini, Abu dan Ismi (2013) berpendapat bahwa seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki peranan utama dalam memengaruhi perubahan yang cepat dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan mereka mengenai perusahaan di tempat mereka bekerja, serta merubah keyakinan para karyawan ke arah yang lebih baik. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan membuat bawahan merasa loyal, respek kepada atasannya dan pada akhirnya bawahannya akan termotivasi melakukan lebih dari yang diharapkan (Alam, dkk, 2013).

Kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh langsung terhadap angka turnover yang rendah, produktivitas yang tinggi, kepuasan kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan, *organizational citizen behavior*, dan komitmen organisasi (Kosasih, 2017; Kharis, 2015; Sekar, dkk, 2015; Dramawan & Mujiati; 2017; Pranaya; 2008). Di sisi lain, kesiapan individu untuk berubah dipengaruhi oleh modal psikologis (*psychological capital*) dari individu itu sendiri. Menurut Avey, dkk (2008) *psychological capital* menjadi hal yang sangat penting dalam menghadapi kondisi-kondisi kritis yang

mungkin saja akan terjadi pada saat proses perubahan di organisasi sedang berlangsung. *Psychological capital* terdiri dari beberapa komponen yang dapat membantu pegawai untuk melalui proses perubahan yang terjadi di organisasinya.

Komponen pertama yaitu efikasi diri, yang diartikan sebagai keyakinan terhadap kemampuan diri dalam berupaya menghadapi tugas-tugas yang menantang. Komponen selanjutnya yaitu optimisme dan harapan. Kedua komponen ini membuat seorang pegawai memiliki keyakinan kuat akan kesuksesan yang dapat diraih apabila perubahan diterapkan, serta tidak mudah menyerah dalam mencapai tujuan. Komponen terakhir yaitu resiliensi, yaitu kemampuan untuk bangkit dari keterpurukan.

Karyawan yang memiliki kapasitas *psychological capital* lebih besar akan memperkuat potensi nilai mengambil perspektif yang berbeda, menilai situasi dan keadaan di lebih positif, adaptif, meningkatkan semangat, dedikasi, serta penghayatan dalam pekerjaan. Penelitian meta-analisis terhadap dampak *psychological capital* terhadap sikap, perilaku, dan kinerja individu menunjukkan bahwa *psychological capital* memiliki hubungan yang kuat terhadap sikap karyawan yang tercermin dalam kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kesejahteraan psikologis di tempat kerja (Avey, 2011). Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapatlah dinyatakan hipotesis sebagai berikut : (Ha) Terdapat pengaruh yang positif antara kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* terhadap kesiapan individu untuk berubah pada pegawai di perusahaan pengembang destinasi pariwisata.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Data primer penelitian dikumpulkan melalui instrumen berupa skala penelitian yang mengukur masing-masing variabel. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis yaitu variabel bebas dan variabel tergantung. Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* dan variabel tergantung dalam penelitian ini yaitu kesiapan individu untuk berubah. Kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X—Short (MLQ Form 5X—Short)* (Bass & Avolio, in Bass & Riggio, 2006) yang terdiri dari 21 aitem, *psychological capital* diukur dengan menggunakan *Psychological Capital Questionnaire (PCQ)* (Luthans, dkk, 2007) yang terdiri dari 24 aitem, dan kesiapan individu untuk berubah diukur dengan menggunakan *Readiness for Change* (Holt, dkk, 2007) yang terdiri dari 25 aitem. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda dengan bantuan program SPSS *for windows 23 version*.

HASIL

Partisipan dalam penelitian ini mayoritas laki-laki (64,56%), berada pada rentang usia 20-38 tahun (70,07%), tingkat pendidikan strata 1 (96,06%), lama bekerja 1-5 tahun (53,55%), level jabatan *officer* (55,91%), dan berstatus sebagai pegawai tetap (97,64%). Hasil uji reliabilitas terhadap alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini masing-masing, yaitu reliabilitas skala *Multifactor*

Leadership Questionnaire Form 5X—Short (MLQ Form 5X—Short) $\alpha=0,961$, skala *Psychological Capital Questionnaire (PCQ)* $\alpha=0,967$, dan skala *Readiness for Change* $\alpha=0,940$. Hasil uji reliabilitas menunjukkan instrument penelitian yang digunakan pada penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik sehingga dapat diandalkan untuk mengukur variabel penelitian.

Pada tabel 1 dapat dilihat nilai koefisien korelasi (R) pada model regresi sebesar 0,929. Hal ini menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* terhadap kesiapan individu untuk berubah. Selanjutnya nilai

koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,863. Koefisien determinasi menunjukkan besarnya peran atau sumbangan yang dapat diberikan dari variabel bebas terhadap variabel tergantung. Koefisien determinasi sebesar 0,863 menunjukkan sumbangan efektif dari variabel kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* terhadap kesiapan individu untuk berubah sebesar 86,3%. Sementara sumbangan selain dari variabel kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* adalah sebesar 13,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 1. Hasil Uji Korelasi Regresi Kepemimpinan Transformasional dan *Psychological Capital* terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.929^a	.863	.861	9.025

Tabel 2 menunjukkan Berdasarkan tabel 4.13 dapat dilihat nilai F hitung sebesar 391,693 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kesiapan individu untuk berubah karena nilai signifikansinya

berada dibawah 0,05 sehingga dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah.

Tabel 2. Hasil Uji Regresi Berganda Signifikansi Nilai F)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	63806.112	2	31903.056	391.693	.000
Residual	10099.684	124	81.449		
Total	73905.795	126			

Tabel 3 menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan koefisien beta terstandarisasi 0,513 dengan nilai t sebesar 9,862 dan memiliki taraf signifikansi

sebesar 0,000 ($p<0,05$). Hal ini menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah. Sedangkan variabel

psychological capital menunjukkan koefisien beta terstandarisasi 0,474 dengan nilai t sebesar 9,116 dan memiliki taraf signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan *psychological capital* berpengaruh secara signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah. Apabila dilihat dari koefisien beta terstandarisasi, variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan koefisien

beta terstandarisasi 0,513 sedangkan variabel *psychological capital* menunjukkan koefisien beta terstandarisasi 0,474. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kesiapan individu untuk berubah dibandingkan variabel *psychological capital*.

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Berganda Nilai Koefisien Beta dan Nilai T Variabel Kepemimpinan Transformasional dan *Psychological Capital* terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.322	3.892		-.597	.552
	Kepemimpinan Transformasional	.635	.064	.513	9.862	.000
	<i>Psychological Capital</i>	.581	.064	.474	9.116	.000

DISKUSI

Berdasarkan uji hipotesis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* terhadap kesiapan individu untuk berubah menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini berarti semakin transformasional gaya kepemimpinan pemimpin dan semakin tinggi tingkat *psychological capital* individu maka akan meningkatkan kesiapan individu untuk berubah. Hasil pengujian menunjukkan kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* secara bersama-sama meningkatkan kesiapan individu untuk berubah. Sejalan dengan hasil penelitian Kirrane (2017) menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam merespon perubahan secara efektif ditentukan dari hubungan antara sumber daya psikologis individu itu sendiri dan persepsi mereka

terhadap lingkungan sosial di organisasi saat perubahan mulai diterapkan.

Dukungan yang diberikan oleh manajemen tidak dapat mempengaruhi secara langsung kesiapan untuk berubah terutama pada karyawan yang pasif. Sumber daya psikologis karyawan itu sendiri mempengaruhi interpretasi mereka terhadap dukungan manajemen. Hasil penelitian Kirrane (2017) juga memperkuat pernyataan bahwa dampak dukungan manajemen terhadap perubahan menjadi semakin kuat ketika karyawan memiliki tingkat *psychological capital* yang kuat juga. Karakteristik pribadi individu memengaruhi cara mereka menafsirkan dan merespons lingkungan di sekitar mereka sehingga dapat dimanfaatkan untuk memfasilitasi respons yang lebih adaptif terhadap tuntutan pekerjaan. Hasil penelitian Shin, Taylor,

Sheo (2012) juga memperkuat hasil temuan penelitian ini. Dukungan organisasi (tangibel atau intangibel) dan ketahanan psikologis memiliki pengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan terhadap perubahan. Karyawan yang menganggap bahwa mereka telah menerima dukungan organisasi yang tinggi cenderung memiliki komitmen kuat terhadap perubahan organisasi. Karyawan yang merasa bahwa mereka memperoleh dukungan dari organisasi akan membantu mereka terlibat dalam pertukaran sosial yang bermakna dan membuat mereka percaya bahwa keterlibatannya akan dihargai dan dibalas. Selain itu, karyawan dengan ketahanan psikologis yang tinggi cenderung memiliki komitmen yang kuat untuk berubah karena emosi positif yang mereka alami selama perubahan organisasi.

Selain itu, hasil pengujian juga menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kesiapan individu untuk berubah dibandingkan variabel *psychological capital*. Sejalan dengan pernyataan Armenakis, dkk (1993) bahwa menciptakan kesiapan untuk berubah merupakan usaha proaktif yang harus dilakukan pemimpin sebagai agen perubahan untuk mempengaruhi keyakinan, sikap dan intensi anggota organisasi. Kesiapan untuk berubah akan tercermin dalam keyakinan, sikap, dan intensi individu terhadap perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, organisasi memiliki kapasitas untuk membuat perubahan tersebut berhasil melalui pemimpin. Penelitian Abbasi (2017) menemukan bahwa salah satu faktor yang berhubungan dengan kesiapan individu untuk berubah adalah kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan

transformasional secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional di suatu perusahaan maka karyawan akan semakin siap dalam menghadapi perubahan. Sejalan dengan penelitian Veronika & Prihatsanti (2017) yang menunjukkan penilaian bawahan terhadap hubungan yang terjalin antara pemimpin dan bawahan berpengaruh terhadap sikap terhadap perubahan. Hubungan yang positif dan signifikan menunjukkan bahwa semakin baik hubungan antara atasan dan bawahan maka semakin tinggi pula kesiapan untuk berubah pada bawahan. Dalam penerapannya, hubungan yang baik akan membantu pemimpin untuk menyampaikan pesan perubahan dan meyakinkan manfaat perubahan kepada bawahannya. Sehingga ketika bawahan percaya bahwa perubahan membawa manfaat, maka ia akan semakin siap untuk berubah. Armenakis dan Harris (2002) yang menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah diciptakan dalam penyampaian pesan perubahan dari pemimpin kepada karyawan dimana pesan perubahan tersebut akan menjawab ketidakpastian dalam diri anggota organisasi. Hasil penelitian Kirrane (2017) juga menunjukkan hubungan yang positif antara dukungan manajemen dengan kesiapan individu untuk berubah. Hal ini menunjukkan bahwa manajer dan penyelia sebagai pemimpin memiliki pengaruh dalam mengurangi kecemasan karyawan dalam menghadapi perubahan yaitu dengan menunjukkan dukungan praktis dan emosional serta menunjukkan komitmen mereka untuk mendukung karyawan dalam menghadapi tantangan selama proses perubahan.

Di sisi lain, *psychological capital* juga memiliki hubungan yang positif terhadap kesiapan untuk berubah (Mangundjaya, 2012). Hasil penelitian Wanberg and Banas (2000) menemukan bahwa perubahan yang terkait dengan adanya *self-efficacy*, *self-esteem*, optimisme, dan kontrol diri mempengaruhi keterbukaan diri terhadap perubahan. Hasil penelitian Munawaroh & Meiyanto (2017) menemukan bahwa dimensi resiliensi memberikan sumbangan yang signifikan dalam memprediksi kesiapan individu untuk berubah. Hal ini menunjukkan bahwa individu yang memiliki resiliensi yang tinggi memungkinkannya untuk bertahan di saat menghadapi situasi yang serba tidak jelas maupun tidak menguntungkan. Resiliensi juga memungkinkan individu untuk bangkit dari keterpurukan, sekaligus membuat individu tersebut siap untuk menjalankan ketugasan baru dengan lebih efisien. Kemampuan adaptasi inilah yang dibutuhkan pegawai untuk dapat menjalankan tugas-tugas perubahan dengan baik. Sejalan dengan hasil penelitian Avey, dkk (2008) menunjukkan kondisi psikologis (terdiri dari faktor inti, yaitu *hope*, *optimism*, *self-efficacy*, dan *recilience*) berhubungan dengan emosi positif individu yang nantinya akan mempengaruhi sikap (keterlibatan dan sinisme) dan perilaku mereka terhadap perubahan organisasi. Oleh karena itu, *psychological capital* positif yang dimiliki individu akan menciptakan suasana hati positif yang pada akhirnya dapat menjadi pemicu munculnya perubahan organisasi yang positif juga (Luthans, dkk, 2006). Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa upaya untuk mendorong kesiapan untuk berubah harus dilakukan dengan multilevel yaitu dengan

meningkatkan sumber daya psikologis pribadi karyawan serta perilaku manajemen. Kekuatan inisiatif dan dukungan manajemen akan memiliki dampak yang terbatas apabila tidak diimbangi dengan peningkatan efikasi diri, ketahanan, harapan, dan optimisme sebagai komponen dalam sumber daya psikologis (*psychological capital*) karyawan. Dengan memberikan karyawan waktu, ruang, dan aktivitas untuk mengembangkan sumber daya psikologis, akan menumbuhkan kesiapan untuk perubahan di antara karyawan dan menumbuhkan kecenderungan yang lebih besar untuk beradaptasi secara efektif terhadap perubahan dan tuntutan.

SIMPULAN

Kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional dan semakin tinggi modal psikologis pegawai maka akan meningkatkan kesiapan pegawai untuk menghadapi perubahan. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas dan mengelaborasi cakupan perusahaan seperti instansi pemerintahan, perusahaan nirlaba, dan perusahaan lain dalam berbagai budaya lainnya untuk memperoleh pengetahuan dan pemahaman yang lebih luas tentang perbedaan faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Selain itu peneliti selanjutnya dapat memperluas dan mengelaborasi cakupan variabel yang dapat digunakan dalam mempengaruhi, memediasi, maupun memoderasi kesiapan individu 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 Perspective in Management*, 15(1), 35-44.
- Alam, T.M., Taher A., dan Kusdi R. (2013). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan pegawai (studi pada pegawai kantor pusat pt pelabuhan indonesia iii (persero) Surabaya. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(2), 1-6.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organisational change. *Human Relations*, 46(6), 681-704.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Avey, James B. et al (2008) Can positive employees help positive organizational change? impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Avey, J. B., Reichard, R.J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership (2nd Edition)*. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Brown D. R. dan Harvey D. (2006). *An experimental approach to organisational development (7th Edition)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Buckingham, M. and Seng, J. (2009). Making change work: closing the change gap. *Human Resource Management International Digest*, 17 (3), 11-15.
- Carter, M.Z., Armenakis, A.A., Field, H.S., & Mossholder, K.W. (2012) Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Dramawan, I.K.M. & Mujiati, N.W. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior di kantor inspektorat kabupaten badung. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(12), 6880-6912.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419- 442.

- 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
- Jones, G.R. (2004). *Organizational theory, design, and change: text cases*. Prentice Hall: Pearson Educational International.
- Kasali, R. (2014). *Let's change*. Jakarta: PT Kompas Media Nusantara.
- Kharis, I. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan bank jatim cabang malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(1), 1-9.
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C. & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 17(1), 47-66.
- Kosasih, A. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai serta implikasinya pada kinerja pegawai PDAM di Propinsi Banten. *Journal of Government and Civil Society*, 1(2), 159-190.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital developing the human competitive edge*. New York: Oxford University press.
- Madsen, S. R. (2003). Wellness in workplace: Preparing employees for change. *Organization Development Journal*, 21(1), 46-55.
- Mangundjaya, W. L. (2012). Pengaruh Workplace Well-Being terhadap Psychological Capital dan Employee Engagement. Proceedings: *Strategic Roles of Industrie and Organization Psychology in Building Creative Society*, 31-37.
- Mansoer, A.M. (2018, Juni 2018). Kepemimpinan Transformasional. *Manajemen (Referensi Manajemen Mutakhir dan Praktis)*.
- McKinsey and Company (2008). *McKinsey global survey results: creating organizational transformations*. The mckinsey quarterly, 1 (7), 1-7.
- Ming-chu, Y., & Meng-hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177-183.

- Munawaroh, L. & Meiyanto, IJK. S. (2017). Peranan psychological capital terhadap kesiapan individu untuk berubah yang dimoderatori oleh persepsi dukungan organisasi. *Jurnal Psikologi*, 44(3), 198-210.
- Pranaya, N.RD.S. (2008). Pengaruh gaya kepemimpinan yang ditampilkan atasan terhadap kepuasan kerja karyawannya (Studi kasus karyawan pada PT.X). (Skripsi). Universitas Indonesia. Depok.
- Rafferty A. E., Jimmieson N. L., & Armenakis A. A. (2013). Change readiness: a multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- Sekar, N.K.A, Dewi, A.A.S.K., & Ardana, K. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap organizational citizenship behavior di hotel inna grand bali beach. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(6), 3139-3167.
- Shahhosseini, M., Abu D.S, and Ismi A.I. (2013). Relationship between transactional, transformational leadership style, emotional intelligence and job performace. *Journal Of Arts, Science & Commerce*. 4(1), 15-22.
- Shea, C., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science*, 9(7), 1-15.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M.-G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- 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.