

## Transformational Leadership dan Readiness to Change: Model Mediasi dengan Proactive Personality

Diva Marsheilla Zaura<sup>1</sup>, Missiliana Riasnugrahani<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Kristen Maranatha Indonesia

<sup>1</sup>missiliana.ria@psy.maranatha.edu

### ABSTRACT

*Changes in the organization are something that happens frequently. Therefore, the readiness of employees to face change is an important thing that needs to be developed by leaders. This study aims to determine the mediating role of proactive personality in the relationship between transformational leadership and readiness to change among employees. Through a convenience sampling technique, we have 45 employees from division who were making changes in their management operations as respondents. Data collection techniques used the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Readiness for Change Questionnaire-II (RFCQ-II), and Proactive Personality Scale questionnaires. The three instruments have a good validity value, which ranges from 0.3 to 0.7, and are reliable with a reliability value above 0.7. Through regression analysis techniques, especially the 4 Hayes PROCESS mediation model, we find that proactive personality fully mediated the relationship between transformational leadership and readiness to change ( $\beta = 0.37$ , [0.21; 0.56]). This study indicates that leaders who provide opportunities for their subordinates to express ideas and solve problems in their work and create opportunities for their followers to participate in decision-making can increase the change readiness of their employees only if the subordinates have a proactive personality. Employees with proactive personalities can identify opportunities, take the initiative, survive, and are not afraid of changes around them, so they are better prepared to change.*

**Keywords:** *proactive personality, readiness to change, transformational leadership*

### ABSTRAK

Perubahan dalam organisasi adalah sesuatu yang sering terjadi. Oleh karena itu kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan adalah hal penting yang perlu dikembangkan oleh individu maupun organisasi, khususnya pemimpin. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran mediasi dari kepribadian proaktif pada hubungan kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah pada karyawan. Melalui teknik *convenience sampling*, diperoleh responden penelitian sebanyak 45 karyawan dari divisi yang sedang melakukan perubahan dalam operasional manajemennya. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, *Readiness for Change Questionnaire-II (RFCQ-II)*, dan *Proactive Personality Scale*. Ketiga instrumen memiliki nilai validitas yang baik yaitu berkisar dari nilai 0,3-0,7, serta reliabel dengan nilai reliabilitas diatas 0.7. Melalui teknik analisis regresi, khususnya model mediasi 4 Hayes PROCESS, ditemukan kepribadian proaktif memediasi secara menyeluruh (*full mediation*) pada hubungan kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah ( $\beta = 0,37$ ,

---

[0,21; 0,56]). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memberikan kesempatan bawahannya untuk menuangkan ide-ide dan pemecahan masalah dalam pekerjaannya, serta menciptakan peluang bagi pengikutnya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kesiapan berubah dari bawahannya, hanya jika bawahan memiliki kepribadian yang proaktif. Kepribadian proaktif akan mendorong karyawan untuk terlibat ke dalam perilaku-perilaku proaktif sehingga mampu mengenali peluang, mengambil inisiatif, bertahan dan tidak takut pada perubahan di sekitarnya, sehingga lebih siap untuk berubah.

**Kata kunci:** *proactive personality, readiness to change, transformational leadership.*

## ARTICLE INFO

### Article history

Received : 16-02-2023

Revised : 10-05-2023

Accepted : 22-05-2023

## Pendahuluan

Perubahan adalah sesuatu yang alami dan dirasakan pada semua aspek kehidupan kita. Demikian pula pada organisasi, perubahan diperlukan untuk dapat meningkatkan efektifitas dan memperbaiki kemampuan penyesuaian diri dari organisasi (Robbins et al., 2017). Perubahan organisasi adalah variasi dari cara-cara yang selama ini berlangsung, digunakan dan ditaati oleh anggota organisasi, sehingga menjadi cara yang berbeda dari apa yang sudah ada dan berlaku dalam organisasi (Tampubolon, 2020). Untuk mencapai tujuan dan bertahan dalam perubahan besar di lingkungan, organisasi tidak bisa menunda perubahan, tapi harus siap untuk berubah mengikuti perubahan lingkungan.

Proses perubahan sering menimbulkan tantangan yang tidak terduga dan reaksi dari para karyawan, baik mendukung atau menolak perubahan, yang akhirnya menentukan apakah perubahan berhasil atau gagal (Foster, 2010). Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang harus disiapkan dalam menghadapi perubahan agar kesuksesan strategi perusahaan dapat tercapai (Boudreau & Ramstad, 2007). Karyawan diharapkan dapat mengambil tanggung jawab pribadi untuk beradaptasi terhadap kondisi dan memiliki antisipasi proaktif terhadap tantangan baru (Ghitulescu, 2013). Oleh karena itu *readiness to change* (kesiapan untuk berubah) dari para karyawan adalah hal penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi (Holt et al., 2007). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Bernerth (2004) yang menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah dari karyawan merupakan faktor yang penting dalam kesuksesan perubahan organisasi.

Kesiapan untuk berubah adalah keyakinan karyawan bahwa mereka mampu melakukan perubahan yang diusulkan (*self-efficacy*), bahwa perubahan yang diusulkan adalah sesuatu yang pantas dilakukan (*appropriateness*), perubahan didukung oleh pemimpin (*management support*), dan akan memberikan keuntungan bagi diri (*personal benefit*) (Holt et al., 2007). Jika karyawan memiliki keyakinan ini, maka dapat dikatakan karyawan memiliki sikap positif (*ready*), sebaliknya jika karyawan tidak siap, maka disebut memiliki sikap negatif (*resistance to change*). Karyawan yang siap akan menerima, melakukan dan menjalankan rencana perubahan (Holt et al., 2007), serta lebih menerima suatu inisiatif perubahan (Weeks et al., 2004), sehingga implementasi perubahan akan semakin mudah dilaksanakan (Susanto, 2008).

Sebaliknya, karyawan yang tidak siap akan berdampak negatif bagi organisasi. Karyawan yang tidak siap akan memandang perubahan sebagai sebuah hal yang tidak diinginkan dan perlu dihindari, yang dapat muncul dalam bentuk nyata seperti protes, mogok, demonstrasi atau berbentuk penolakan secara tidak nyata seperti menurunnya loyalitas pada organisasi, menurunnya motivasi, meningkatnya kesalahan kerja, berkurangnya kedisiplinan, atau menolak untuk berpartisipasi dalam proses perencanaan pelaksanaan perubahan (Armenakis et al., 1993; Shea et al., 2014). Hal ini sesuai dengan penelitian Ming-Chu dan Meng-Hsiu (2015) bahwa kesiapan berubah berkorelasi negatif dengan penolakan terhadap perubahan. Artinya, karyawan yang memiliki ketidaksiapan berubah akan memunculkan penolakan terhadap perubahan.

Fenomena perubahan ini juga dialami oleh salah satu perusahaan yang menyediakan jasa dan pelayanan umum bagi masyarakat di bidang air minum. Untuk meningkatkan daya saing secara nasional dan internasional, maka dilakukan perubahan operasional berupa pengayaan tugas (*job enrichment*) dalam setiap divisi. Hal ini dilakukan untuk semakin meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan, sehingga masyarakat akan mendapatkan pelayanan yang terbaik. Untuk membantu karyawan menghadapi perubahan, *Human Resources Departement* telah melaksanakan sosialisasi terkait perubahan, lalu memberikan pertemuan khusus antara atasan langsung dan karyawan, untuk berdiskusi membahas perubahan yang akan terjadi, dan bagaimana melakukan perubahan tersebut. Namun, dari hasil evaluasi kinerja karyawan masih menunjukkan performa yang rendah, karyawan tidak siap menghadapi perubahan dan kesulitan menyesuaikan diri dengan perubahan dalam tugasnya. Ketidaksiapan ini ditunjukkan perilaku menolak perubahan secara implisit berupa penurunan motivasi kerja, meningkatnya kesalahan kerja, serta penurunan kedisiplinan.

---

Kesiapan berubah karyawan ditentukan oleh beberapa faktor seperti gender dan usia (Mardhatillah & Rahman, 2020), pendidikan dan pengalaman kerja (Samaranayake, 2017), serta kepemimpinan (Engida et al., 2022). Kepemimpinan menjadi faktor penting dalam keberhasilan menghadapi perubahan, karena pentingnya pemenuhan fungsi pemimpin sebagai *change agent* yang mengambil inisiatif dan membawa perubahan dalam organisasi (Ford et al., 2021). Kepemimpinan dianggap sebagai elemen penting untuk menciptakan kondisi yang kondusif untuk implementasi perubahan. Atribut pemimpin dan bagaimana pemimpin mendorong perubahan dalam organisasi memiliki peran signifikan pada kesiapan perubahan bawahannya (Engida et al., 2022). Pemimpin menjadi model bagi bawahannya, pemimpin yang resistan terhadap perubahan akan membentuk bawahan yang resistan pula (Walk, 2023). Oleh karena itu, pemimpin berperan untuk membimbing kognisi dan keyakinan bawahannya bahwa perubahan itu memang perlu dilakukan (Sawitri & Wahyuni, 2018), dan membangun kepercayaan diri karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi (Robbins et al., 2017).

Menurut Walk (2023) pemimpin adalah agen perubahan, yang berusaha memengaruhi orang lain. Salah satu tipe kepemimpinan adalah *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) yaitu gaya kepemimpinan yang menstimulasi dan menginspirasi karyawannya untuk mencapai hasil yang sangat baik dan sekaligus juga mengembangkan kapasitas kepemimpinan dirinya sendiri (Bass & Riggio, 2006). Melalui gaya kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dapat tercapai dengan baik (Bass, 1990). Kepemimpinan transformasional dicirikan dengan hubungan antara pemimpin dan karyawan yang bersifat timbal balik dan berdasarkan pada kepercayaan. Menurut Bass (1985), tingkat kepemimpinan transformasional diukur melalui pengaruh pemimpin terhadap karyawan, yaitu bagaimana pemimpin mengubah dan memotivasi karyawan dengan membuat mereka menyadari bahwa hasil dari tugas (*task outcomes*) adalah sesuatu yang penting, kepentingan organisasi atau tim harus diutamakan dari kepentingan pribadi, dan mendorong karyawan untuk naik pada kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kesiapan untuk berubah (Xu et al., 2018). Pemimpin yang dapat memiliki karisma, pengaruh dan contoh yang baik, memberikan ide, arahan dan upaya terhadap permasalahan di organisasi, lalu dapat menunjukkan kemampuannya dalam mengekspresikan tujuan-tujuan dalam perubahan dengan cara yang sederhana, dan memperhatikan kebutuhan karyawan dengan pendekatan secara personal, sehingga memengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Menurut Walumbwa et al. (2008), kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan efektifitas para

karyawan dan memberi semangat bahwa karyawan sehingga dapat mendukung kesiapan karyawan untuk berubah.

Efektivitas kepemimpinan juga ditentukan oleh karakteristik karyawannya. Karyawan sebagai individu memegang peranan penting dalam proses perubahan. Banyak pemimpin gagal mengupayakan perubahan karena meremehkan peran penting individu dalam proses perubahan. Individu adalah aktor yang secara aktif menginterpretasikan dan menanggapi apa yang terjadi di lingkungan mereka (Choi & Ruona, 2011). Salah satu faktor internal karyawan, seperti kepribadian, akan memengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Individu yang memiliki *proactive personality* (kepribadian proaktif) dianggap lebih mampu menghadapi perubahan karena memiliki sikap inisiatif, berfokus pada masa depan, dan menciptakan peluang untuk memberikan perubahan dalam kegiatan organisasinya. Mereka lebih aktif beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di sekitarnya (Bateman & Crant, 1993). Mereka mendedikasikan diri untuk perubahan dan perkembangan, dapat memengaruhi individu-individu di lingkungan mereka, serta mengubah ide-ide perubahan menjadi tindakan nyata oleh semua orang (Yavuz et al., 2019). Kepribadian proaktif ditemukan berkaitan pula dengan kepemimpinan transformasional (Bateman & Crant, 1993; Deluga, 1998; Iloke et al., 2021; Yavuz et al., 2019). Karyawan yang memiliki kepribadian proaktif, perlu diberikan kesempatan oleh pemimpin untuk menuangkan ide-ide dan pemecahan masalah dalam pekerjaannya. Umumnya pemimpin yang memiliki perilaku suportif menciptakan peluang bagi pengikutnya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Bindl & Parker, 2011). Oleh karena itu, gaya managerial, sikap, harapan, dan kelekatan hubungan antara pemimpin dan pengikut memengaruhi perilaku proaktif yang ditampilkan bawahan. Para pemimpin dengan sikap positif terhadap perubahan dan keterbukaan, memperkuat perilaku proaktif karyawan (Yavuz et al., 2019). Penjelasan diatas mendorong peneliti untuk mempelajari hubungan kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah, yang dimediasi oleh kepribadian proaktif. Penelitian ini berusaha melengkapi penelitian-penelitian sebelumnya yaitu dalam menjelaskan faktor-faktor penentu kesiapan perubahan secara lebih komprehensif. Melalui faktor internal individu yaitu kepribadian dan faktor eksternal yaitu kepemimpinan, akan dapat diketahui bagaimana cara meningkatkan kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan.

## Metode

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kuantitatif yang bertujuan mengukur dan menganalisis hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan

kesiapan untuk berubah yang dimediasi oleh kepribadian proaktif. Pada awal penelitian, peneliti meminta ijin pada bagian *Human Resources Department* (HRD) perusahaan untuk melakukan penelitian pada karyawan divisi 'X'. Pemilihan divisi ini dilakukan berdasarkan kesesuaian kriteria responden, yaitu telah bekerja minimal 1 tahun, dan mengalami perubahan dalam pekerjaannya sehari-hari sebagai dampak dari kebijakan organisasi yang baru. Pemilihan karyawan dilakukan dengan metode *convenience sampling*, sesuai dengan ijin penelitian yang diperoleh dari perusahaan. Selanjutnya karyawan diberikan tiga kuesioner yaitu *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, *Readiness for Change Questionnaire-II (RFCQ-II)*, dan *Proactive Personality Scale*. Ketiga instrumen memiliki nilai validitas yang baik yaitu berkisar dari nilai 0,3-0,7, serta reliabel dengan nilai reliabilitas diatas 0.7. Teknik analisis data menggunakan regresi linier, khususnya model 4 model mediasi Hayes PROCESS. Hipotesis yang diuji pada penelitian ini adalah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepribadian proaktif (H1), terdapat pengaruh kepribadian proaktif terhadap kesiapan untuk berubah (H2) dan terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah (H3).

## Hasil

Pada tabel 1 dapat dilihat gambaran responden penelitian meliputi jenis kelamin, usia, dan lama kerja. Responden penelitian lebih banyak berjenis kelamin laki-laki, berusia 38-42 tahun, dan memiliki masa kerja 12-16 tahun.

Tabel 1.  
Gambaran Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	36	80%
	Perempuan	9	20%
Usia	28 – 32	12	26%
	33 – 37	8	18%
	38 – 42	14	31%
	43 – 47	4	9%
	48 – 52	4	9%
	53 - 57	3	7%
Lama Kerja	2 – 6	2	4%
	7 – 11	12	26%
	12 – 16	23	51%
	17 – 21	5	11%
	22 – 26	1	2%
	27 – 31	1	2%
	32 – 36	1	2%

<b>Jumlah</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>
---------------	-----------	-------------

Berdasarkan tabel 2 dapat terlihat bahwa data demografi tidak berkaitan dengan ketiga variabel yaitu kepemimpinan transformasional, kepribadian proaktif dan kesiapan untuk berubah.

Tabel 2.

Hasil analisis deskriptif

Variabel	M	SD	Usia	Lama bekerja	Kepemimpinan transformasional	Kesiapan untuk berubah
1. Usia	39	7.05	-			
2. Lama bekerja	13.7	5.41	-	-		
3. Kepemimpinan Transformasional	3.68	0.41	0.21	0.13	-	
4. Kesiapan untuk berubah	3.58	0.38	-0.18	-0.14	0.32*	-
5. Kepribadian Proaktif	2.99	0.38	0.01	0.03	0.58*	0.61*

Keterangan: tanda (\*) menunjukkan signifikan pada level  $p < 0.05$

### Uji Asumsi Klasik

Dalam tabel 3 dapat terlihat rangkuman hasil uji asumsi klasik dari seluruh variabel penelitian. Tabel 3 menunjukkan bahwa syarat uji asumsi klasik ini terpenuhi, sehingga data dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

Tabel 3.

Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik	Kriteria Uji	Hasil Uji	Keterangan
Uji Normalitas	<i>Asymp. Sig. (2-tailed) &gt; 0,05</i>	<i>Asymp. Sig. (2-tailed) = 0.684</i>	Data berdistribusi normal
Uji Multikolinearitas	Nilai VIF < 10, dan nilai <i>tolerance</i> > 0,1.	Nilai VIF = 1, nilai <i>tolerance</i> = 1	Data ketiga variabel memiliki kolinearitas yang rendah
Uji Heteroskedastisitas	Nilai $p > 0,05$	$p = 0,505$ dan $p = 0,696$	Tidak terdapat gejala heteroskedastisitas

### Pengujian Hipotesis

Tabel 4 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepribadian proaktif dengan koefisien sebesar 0,54 dan signifikan pada  $p < 0,05$  ( $H_1$  diterima), dan kepribadian proaktif terhadap kesiapan untuk berubah dengan koefisien sebesar 0,63 dan signifikan pada  $p < 0,05$  ( $H_2$  diterima). Namun tidak nampak pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah, dengan koefisien sebesar – 0,04 dan tidak signifikan ( $p > 0,05$ ;  $H_3$  ditolak).

Tabel 4.  
Ringkasan Model Mediator

Variabel	Kepribadian Proaktif			Kesiapan untuk Berubah		
	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
Kepimpinan Transformasional	0,54	0,12	00	-0,04	0,14	0,75
Kepribadian Proaktif	-	-	-	0,63	0,14	0,00
Constant.	1,02	0,43	0,02	1,85	0,44	0,00
	$R^2 = 0,33$			$R^2 = 0,38$		
	$F(1,43) = 21,29$			$F(2,42) = 12,63$		
	$p = 0,00$			$p = 0,00$		

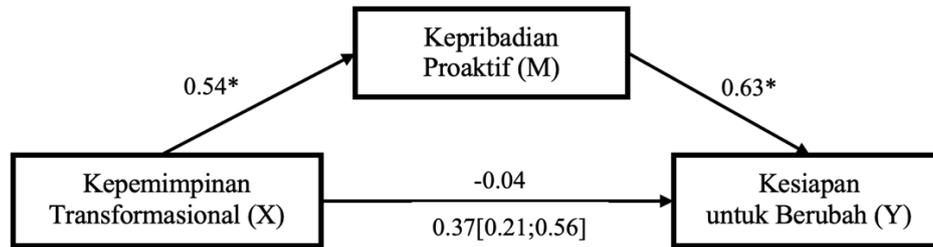
Tabel 5 memperlihatkan bahwa terdapat efek mediasi kepribadian proaktif dengan koefisien terstandar efek tidak langsung sebesar  $\beta = 0,37$ , [0,21; 0,56]. Karena rentang BootLLCI dan BootULCI pada tabel tidak mencakup nilai nol (0), maka dapat disimpulkan estimasi signifikan dan terjadi efek mediasi. Hal ini berarti kepribadian proaktif memediasi secara keseluruhan (*full mediation*) terhadap hubungan kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah ( $H_4$  diterima).

Tabel 5.  
Hasil Total, *Direct*, dan *Indirect Effect* Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan untuk Berubah

	Path	Standardized Effect		Bootstrap Bias Corrected 95% Confidence Interval	
		$\beta$	SE	LLCI	ULCI
Total	TL→RtC	0,29	0,13	0,03	0,56
Direct	TL→RtC	-0,04	0,14	-0,32	0,23
Indirect	TL→PP→RtC	0,37	0,09	0,21	0,56

Catatan:  $N=45$ ; Completely standardized indirect effect (s); TL = Transformational leadership; PP = Proactive Personality; RtC = Readiness to Change; SE = Standard Error; LLCI = Lower Limit Confidence Interval; ULCI = Upper Limit Confidence Interval

Dari tabel 5 juga terlihat bahwa koefisien determinasi  $R^2$  sebesar 0.38 yang berarti 38% variasi pada variabel dependen kesiapan untuk berubah dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen kepemimpinan transformasional. Terdapat 62% variabel dependen kesiapan untuk berubah dipengaruhi oleh faktor yang tidak dijelaskan dalam penelitian. Berdasarkan hasil uji hipotesis, maka kekuatan hubungan dari setiap variabel penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil Uji Hipotesis

## Pembahasan

Kesiapan untuk berubah pada konteks organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan. Untuk dapat menghadapi berbagai perubahan, maka organisasi membutuhkan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dapat diterapkan oleh organisasi untuk memastikan bahwa proses perubahan yang terjadi berlangsung secara efektif, agar tujuan dari perubahan dapat tercapai. Berdasarkan tabel 2, karyawan menghayati bahwa pemimpinnya memiliki karakteristik kepemimpinan transformasional yang tinggi. Kepemimpinan transformasional tinggi ditunjukkan melalui perilaku bagaimana pemimpin yang memberikan perhatian pada kekhawatiran dan kebutuhan dari para karyawan, lalu mengubah kesadaran mengenai permasalahan dan memberikan solusi untuk permasalahan tersebut, kemudian memberikan dukungan dan menginspirasi agar karyawan dan mencapai tujuan organisasi. Bass (1985) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi perubahan. Karakteristik kepemimpinan transformasional yang berfokus pada keyakinan, sikap, perilaku, dan kebutuhan karyawan akan memberikan pengaruh terhadap karyawan yang sedang mengalami perubahan di organisasi. Karyawan yang memiliki pemimpin dengan kepemimpinan transformasional akan terinspirasi oleh pemimpinnya sehingga akan berpartisipasi dan melibatkan dirinya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional juga dapat meningkatkan inovasi untuk menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk bereksplorasi, berani mengambil resiko, melakukan eksperimen dan saling berbagi ide. Pemimpin melibatkan karyawan dalam proses perubahan sehingga menurunkan resistensi karyawan untuk berubah (Nordin, 2012; Penava & Sehic, 2014).

Pada tabel 2 juga terlihat bahwa karyawan menunjukkan kesiapan untuk berubah yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan siap untuk menghadapi perubahan, karyawan memperlihatkan perilaku menerima, menaati dan melakukan rencana perubahan yang ada (Holt et al., 2007). Individu meyakini adanya alasan yang logis, kebutuhan, dan manfaat dari

---

perubahan, memiliki keyakinan bahwa dirinya dapat menyelesaikan tugas-tugas yang berkaitan dengan perubahan, individu yakin bahwa manajemen akan mendukung semua karyawan, dan dirinya mendapatkan keuntungan pada saat perubahan diimplementasikan (Holt et al., 2007). Selain itu ditemukan pula bahwa karyawan juga memiliki kepribadian yang proaktif, yaitu karyawan lebih responsif dalam membentuk lingkungan kerja dan mengembangkan sumber daya untuk beradaptasi dalam karir mereka (Rudolph et al., 2017). Karyawan dengan kepribadian yang proaktif dikarakteristikan sebagai seseorang yang mampu merespon secara aktif, beradaptasi dengan kondisi saat ini (Zhang et al., 2012), cenderung untuk terlibat ke dalam perilaku-perilaku yang proaktif sehingga mampu mengenali peluang, mengambil inisiatif dan bertahan hingga mereka membawa perubahan yang bermakna di lingkungan kerja mereka (Vermooten et al., 2019).

Namun hal yang menarik ditemukan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung untuk meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Kesiapan untuk berubah hanya akan terjadi jika karyawan memiliki kepribadian yang proaktif. Kepribadian proaktif memediasi secara keseluruhan hubungan kepribadian transformasional dan kesiapan untuk berubah (tabel 7). Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional hanya akan meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan jika karyawan memiliki kepribadian yang proaktif. Meski pemimpin memiliki karakteristik yang memberikan dukungan dan menginspirasi agar karyawan dan mencapai tujuan organisasi, mendukung karyawan untuk bereksplorasi, bereksperimen, berani mengambil resiko, dan berbagi ide, namun jika karyawan tidak memiliki kepribadian yang lebih responsif, mengenali peluang, mengambil inisiatif, bertahan dalam perubahan dan memunculkan perilaku-perilaku yang proaktif, maka karyawan tetap akan tidak siap menghadapi perubahan. Kepribadian yang proaktif adalah hal penting untuk menjembatani antara gaya kepemimpinan atasan dan keinginan karyawan dalam menghadapi perubahan. Kepemimpinan transformasional akan menggugah individu untuk lebih proaktif, melihat peluang dan antusias pada perubahan, yang selanjutnya lebih memandang positif perubahan yang terjadi sehingga lebih siap menjalani perubahan. Karyawan yang proaktif akan sangat terlibat dengan pekerjaan mereka, sehingga memiliki ikatan emosional dengan organisasi (Buil et al., 2019) sehingga akan mendukung perubahan yang terjadi di organisasinya.

### **Kesimpulan**

Dari hasil penelitian dan diskusi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepribadian proaktif, dan kepribadian

proaktif memengaruhi kesiapan untuk berubah dari bawahan. Pemimpin yang memberikan kesempatan bawahannya untuk menuangkan ide-ide dan pemecahan masalah dalam pekerjaannya, serta menciptakan peluang bagi pengikutnya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kesiapan berubah dari bawahannya, hanya jika bawahan memiliki kepribadian yang proaktif. Kepribadian proaktif akan mendorong karyawan untuk terlibat ke dalam perilaku-perilaku proaktif sehingga mampu mengenali peluang, mengambil inisiatif, bertahan dan tidak takut pada perubahan di sekitarnya, sehingga lebih siap untuk berubah

Berdasarkan hasil tersebut maka disarankan atasan dapat mengikuti pelatihan kepemimpinan agar dapat meningkatkan perannya sebagai pemimpin. Pemimpin diharapkan juga dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, memotivasi, sehingga karyawan merasa nyaman dan dapat menuangkan ide-ide pemecahan masalah dalam pekerjaannya. Atasan dapat lebih memberikan kesempatan pada karyawan untuk menampilkan perilaku proaktif, menstimulasi para karyawannya untuk berusaha inovatif dan kreatif, sehingga mereka akan memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan di organisasi.

## Referensi

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Bernerth, J. (2004). Expanding Our Understanding of the Change Message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1177/1534484303261230>
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization*. (pp. 567–598). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-019>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Harvard Business Press.

- 
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
- Deluga, R. J. (1998). American presidential proactivity, charismatic leadership, and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 9(3), 265–291. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90030-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90030-3)
- Engida, Z. M., Alemu, A. E., & Mulugeta, M. A. (2022). The effect of change leadership on employees' readiness to change: the mediating role of organizational culture. *Future Business Journal*, 8(1), 31. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00148-2>
- Ford, J., Ford, L., & Polin, B. (2021). Leadership in the Implementation of Change: Functions, Sources, and Requisite Variety. *Journal of Change Management*, 21(1), 87–119. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861697>
- Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3–39. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20035>
- Ghitulescu, B. E. (2013). Making Change Happen. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 206–245. <https://doi.org/10.1177/0021886312469254>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Iloke, S. E., Joe-Akunne, C. O., Joe-Akunne, I. G., & Ezech, L. N. (2021). Relationship between Proactive Personality Traits and Transformational Leadership Style among Workers: Moderating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Current Science Research and Review*, 04(09). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V4-i9-12>
- Mardhatillah, A., & Rahman, S. A. (2020). Readiness to Change in Higher Education: Do Demographic Differences in Psychosocial Predictors Matter? *Jurnal Psikologi Sosial*, 18(1), 64–72. <https://doi.org/10.7454/jps.2020.08>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2014.10.003>
- Nordin, N. (2012). The influence of leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in a higher learning institution. *Asia Pacific Education Review*, 13(2), 239–249. <https://doi.org/10.1007/s12564-011-9200-y>
- Penava, S., & Sehic, D. (2014). The relevance of transformational leadership in shaping employee attitudes towards organizational change. *Economic Annals*, 59(200), 131–162. <https://doi.org/10.2298/EKA1400131P>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2017). *Organizational behaviour* (second edition). Pearson.
- Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17–34. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.002>
-

- Samaranayake, anjee U. (2017). Employee Readiness for Organizational Change: A Case Study in an Export Oriented Manufacturing Firm in Sri Lanka. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 10(20), 1–16. <https://doi.org/10.17015/ejbe.2017.020.01>
- Sawitri, H. S. R., & Wahyuni, S. (2018). Readiness to change in the public sector. *International Journal of Business and Society*, 19(1), 259–267.
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science*, 9(1), 7. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-9-7>
- Susanto, A. (2008). Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia. *International Journal of Management Perspectives*, 2(1), 50–61.
- Tampubolon, M. P. (2020). *CHANGE MANAGEMENT: Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja, Organisasi* (first, Vol. 1). Mitra Wacana Media.
- Vermooten, N., Boonzaier, B., & Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1567>
- Walk, M. (2023). Leaders as change executors: The impact of leader attitudes to change and change-specific support on followers. *European Management Journal*, 41(1), 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.01.002>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793–825. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x>
- Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). Organizational Readiness for Change, Individual Fear of Change, and Sales Manager Performance: An Empirical Investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 7–17. <https://doi.org/10.1080/08853134.2004.10749012>
- Xu, C., Hartini, S., & Marpaung, W. (2018). Readiness For Change Ditinjau Dari Kepemimpinan Transformasional Pada Karyawan/I PT. Mam Medan. *Jurnal Psikologi*, 14(2), 154. <https://doi.org/10.24014/jp.v14i2.6405>
- Yavuz, Ö., Elçi, M., & Uçar, A. C. (2019). *Relationship Between Proactive Personality And Transformational Leadership, Mediation Effect Of Psychological Ownership*. 628–640. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.01.02.53>
- Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J. (2012). Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Journal*, 55(1), 111–130. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0865>