

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian yang telah dilakukan oleh penulis terkait “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada PT Bio Farma”, maka dapat disimpulkan berdasarkan hasil pengolahan dan analisis dapat menjawab rumusan masalah, sebagai berikut:

##### **1. Tingkat Kesiapan karyawan untuk Berubah di PT Bio Farma**

Berdasarkan hasil pengolahan data mengenai tingkat kesiapan karyawan untuk berubah melalui analisis deskriptif yang telah dilakukan oleh penulis, dapat disimpulkan saat ini karyawan PT Bio Farma memiliki kesiapan yang **tinggi**. Hasil penelitian menunjukkan rata-rata keseluruhan dimensi yang tinggi. Mayoritas responden memahami perlunya perubahan apabila didukung dengan alasan yang masuk akal dan urgensi perusahaan. Dalam menjalankan perubahan, karyawan membutuhkan dukungan dari perusahaan serta pemimpin langsung mereka. Maka dari itu, perusahaan perlu terus berupaya untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam menghadapi perubahan. Kesuksesan perubahan tergantung pada dukungan karyawan perusahaan, sehingga pertimbangan serta keyakinan diri karyawan sudah mencapai kategori tinggi dalam menghadapi perubahan di perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan sikap siap karyawan untuk mempelajari hal baru untuk mendukung perubahan serta yakin untuk menggunakan pengalaman serta keterampilan mereka untuk mendukung perubahan, terutama jika mereka dapat merasakan dampak yang positif jangka panjang bagi diri mereka dan bagi perusahaan. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa perusahaan harus terus berupaya meningkatkan kesiapan karyawan untuk perubahan yang dapat terjadi kapan saja.

## 2. Persepsi karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional di PT Bio Farma

Berdasarkan hasil pengolahan data mengenai persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional melalui analisis deskriptif yang telah dilakukan oleh penulis, dapat disimpulkan saat ini gaya kepemimpinan transformasional di PT Bio Farma **tinggi**. Hasil penelitian menunjukkan rata-rata keseluruhan yang tinggi.

- a. Pada dimensi *Idealized Influence*, responden merasa pemimpin mereka saat ini cukup menanamkan rasa percaya kepada karyawannya dalam mengerjakan tugas, sehingga mereka berharap pemimpin dapat menunjukkan rasa bangga dalam bentuk apresiasi atas setiap pencapaian dan penyelesaian tugas.
- b. Pada dimensi *Inspirational Motivation*, responden merasa bahwa pemimpin dalam tim perlu lebih aktif dalam meyakinkan dan menyemangati karyawan, sehingga karyawan akan lebih percaya diri dalam menunjukkan kinerja yang baik untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- c. Pada dimensi *Intellectual Stimulation*, responden merasa pemimpin dapat memberikan kesempatan kepada karyawan dalam menunjukkan keterampilan mereka, seperti dalam mengemukakan ide-ide baru dan berinovasi yang membuat karyawan merasa dihargai dalam tim.
- d. Pada dimensi *Individualized Consideration*, responden menunjukkan bahwa mereka membutuhkan peran pemimpin yang dapat bekerja sama dan berkolaborasi bersama karyawan untuk bersinergi dalam bekerja.

Berdasarkan uraian diatas, terlihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dengan maksimal agar persepsi karyawan terhadap pemimpinnya dapat mendukung kesuksesan dalam mencapai tujuan perusahaan.

### 3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada PT Bio Farma

Berdasarkan hasil pengolahan data mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah pada PT Bio Farma melalui analisis kuantitatif menggunakan SmartPLS yang telah dilakukan oleh penulis, dapat disimpulkan saat ini, sebagai berikut

Hipotesis 1: Pengaruh Idealisme (*idealized Influence*) memiliki pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT Bio Farma: **ditolak**

Hipotesis 2: Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) memiliki pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT Bio Farma: **diterima**

Hipotesis 3: Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) memiliki pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT Bio Farma: **diterima**

Hipotesis 4: Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*) memiliki pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT Bio Farma: **diterima**

Hipotesis 5: Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT Bio Farma: **diterima**

Oleh karena itu, dapat dikatakan semakin tinggi persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi juga tingkat kesiapan karyawan untuk berubah. Hal ini terlihat saat pengolahan data *R-square* sebesar 63,5% menunjukkan hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah, sedangkan 36,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Tak hanya itu, terdapat *goodness of fit* untuk menunjukkan model hipotesis memiliki kecocokan dengan data yang diamati sebesar 54%.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian yang telah dilakukan oleh penulis terkait “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada PT Bio Farma”, dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah, sehingga penulis dapat memberikan beberapa saran yang dapat menjadi pertimbangan perusahaan dalam mengelola karyawannya, sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis deskriptif mengenai kesiapan untuk berubah, dimensi kesesuaian perubahan memiliki nilai rata-rata hitung terendah dibandingkan dimensi lainnya. Hal ini menunjukkan perusahaan perlu untuk menjelaskan alasan yang masuk akal yang akan berdampak positif bagi karyawan dengan membuat program mapping pengembangan karir secara horizontal maupun vertikal bagi karyawan, sehingga karyawan dapat memiliki gambaran yang jelas tentang keuntungan karyawan jika melakukan perubahan dari segi perkembangan karirnya selama bekerja di perusahaan serta perusahaan perlu meyakinkan karyawan bahwa dengan adanya perubahan dapat membawa manfaat jangka panjang bagi perusahaan.
2. Berdasarkan analisis deskriptif mengenai kepemimpinan transformasional, dimensi motivasi inspirasional memiliki nilai rata-rata hitung terendah dibandingkan dimensi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin perlu memberikan motivasi kerja kepada karyawannya, seperti mengapresiasi hasil kerja dan berperan sebagai mentor. Dengan begitu, pemimpin dapat membantu karyawan untuk berkembang karena merasa didukung untuk menunjukkan kompetensi terbaik mereka, dimana ini selaras dengan skor terendah dari indikator yaitu pemimpin yang kurang mendorong pemikiran inovatif karyawan dan pemimpin tidak cukup meyakinkan serta menyemangati karyawan. Oleh karena itu, pemimpin perlu memberikan lebih banyak dukungan serta keyakinan pada karyawan agar lebih percaya diri dan termotivasi untuk menunjukkan kompetensi terbaiknya dalam mengerjakan tugas.

3. Berdasarkan hasil analisis kuantitatif mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional (Pengaruh idealisme, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual, Pertimbangan Individual), serta kesiapan karyawan untuk berubah di PT Bio Farma terdapat variabel yang kurang memiliki pengaruh secara signifikan, yaitu pengaruh idealisme. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menginginkan pemimpin yang lebih mempercayai karyawan dalam menunjukkan kemampuannya dalam bekerja serta memberikan apresiasi atau rasa bangga atas pencapaian mereka. Namun, terdapat variabel yang memiliki pengaruh tertinggi yaitu Pertimbangan Individual. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan membutuhkan pemimpin yang dapat menghargai kemampuan karyawan dengan kesempatan untuk menunjukkan inisiatif dalam proses kerja yang dapat mendukung semangat pengembangan diri karyawan dalam proses kerja serta dapat berkolaborasi dengan tim dengan selalu berkomunikasi, bekerja sama, dan bersinergi dengan tim kerja, sehingga karyawan merasa lebih yakin untuk menunjukkan kemampuannya serta kinerja yang baik untuk mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan dalam mengimplementasikan perubahan. Hal ini didukung dengan hasil wawancara lanjutan bersama Bapak Andika bahwa mayoritas karyawan PT Bio Farma memang cenderung percaya pada kemampuannya dan pengalaman kerjanya, namun tetap membutuhkan pemimpin yang dapat memberikan meyakinkan dan menjelaskan alasan yang masuk akal untuk memotivasi karyawan dalam mengimplementasikan perubahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmawati, J. A. N., & Anggoro, Y. (2023). Perilaku Pemimpin dan Pengaruhnya Terhadap Perubahan Kesiapan Pada PT. ISS Indonesia (Vol. 6).
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). *Creating Readiness for Organizational Change*.
- Asbari, M., Tampil Purba, J., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional *Enhance Readiness for Change and Employee Performance: Transformational versus Transaksional Leadership*. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.4888>
- Duryadi. (2021). Metode Penelitian Empiris Model Path Analysis dan Analisis Menggunakan SmartPLS.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data Analysis Eight Edition*. [www.cengage.com/highered](http://www.cengage.com/highered)
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (n.d.). *Classroom Companion: Business Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R A Workbook*.
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis*. [www.institutpenulis.id](http://www.institutpenulis.id)
- Hariadi, A. R., & Muafi, M. (2022). *The effect of transformational leadership on employee performance mediated by readiness to change & work motivation: A survey of PT. Karsa Utama Lestari employees*. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 11(6), 252–263. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1945>
- Hermanto, Bambang., Lubis, Yusniar., Edison, Emron. (2018). *Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia*
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>

- Khan, S. (2023). *Employee Attitude as a Mediator between Transformational Leadership Style and Employees' Readiness to Change during COVID-19*. *Information Sciences Letters*, 12(12), 2573–2586. <https://doi.org/10.18576/isl/121214>
- Khotijah, S. N., Dwi Nugroho, S. W., & Darmawati, D. (2022). Peran Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Kesiapan Berubah dalam Mencapai Kinerja pada masa Pandemi. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 9(2), 71. <https://doi.org/10.19184/ejeba.v9i2.34087>
- Khukaim Barkhowa, M., Andre Setiyono, T., Studi Akuntansi, P., Bank BPD Jateng, S., & Danang Setiawan, A. (2022). Komitmen Organisasi Menerapkan *New Normal* Memperhatikan Kepemimpinan Transformasional Dimediasi Kesiapan Untuk Berubah. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(2).
- Muizu, Wa, Ode, Zusnita., Priansa, Donni, Juni., (2022). Perilaku dan Budaya Keorganisasian
- Nathasya, V., & Wibowo, D. H. (2022). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan Untuk Berubah Karyawan PT. XYZ di Masa Pandemi. Vol. 4.
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2).
- Novitasari, D., Asbari, M., Sutardi, D., Gazali, G., & Silitonga, N. (2020). Mempertahankan Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19: Analisis Kesiapan untuk Berubah dan Efektivitas Kepemimpinan Transformasional. *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 22–37. <https://doi.org/10.32534/jv.v15i2.1152>
- Putri, F., & Aslami, N. (2022). Pemimpin Transformasional Terhadap Ristensi Perubahan di Masa Pandemi. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(2), 137–144. <https://doi.org/10.54443/sinomika.v1i2.158>
- Ramadhani, M. A., & Indawati, N. (2021). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI OTONOMI KERJA. *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 9).

- Reddy, A. (2011). *International Journal of Business Economics & Management Research*. ZENITH, 1(2), 1–19.
- Rencana Strategis Kementerian BUMN 2020 - 2024 . (n.d.).
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. 3(2).  
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5291>
- Saukani, & Meria, L. (2021). Peran Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Melalui Keterikatan Pekerjaan. *Forum Ilmiah*, 18(3), 369–377.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*.  
[www.wileypluslearningspace.com](http://www.wileypluslearningspace.com)
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D.
- Suri, F. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Karyawan. *Jurnal Islamika Granada*, 1(1), 43–50.  
<https://doi.org/10.51849/ig.v1i1.12>
- Virgianty, N. H., & Budiani, M. S. (2021). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan Kantor Regional VI Kalimantan.
- Yeap, S. B., Abdullah, A. G. K., & Thien, L. M. (2021). *Lecturers' commitment to teaching entrepreneurship: do transformational leadership, mindfulness and readiness for change matter?. Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(1), 164–179. <https://doi.org/10.1108/JARHE-12-2019-0311>
- Zaura, M., & Riasnugrahani, M. (2023). *Transformational Leadership dan Readiness to Change: Model Mediasi dengan Proactive Personality* (Vol. 14, Issue 01).