

**PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KESIAPAN
UNTUK BERUBAH PADA PT BIO FARMA**

Handwritten signature



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk
memperoleh gelar Sarjana Manajemen

Oleh :

Angelina

6032001208

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

Terakreditasi Unggul oleh LAMEMBA No.

No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023

BANDUNG

2024

**THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP ON READINESS FOR CHANGE AT PT**

BIO FARMA *Cherry*



BACHELOR'S THESIS

Submitted to complete part of the requirements for
Bachelor's Degree in Management

By :

Angelina

6032001208

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

BACHELOR'S DEGREE PROGRAM IN MANAGEMENT

Accredited by LAMEMBA No.

No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023

BANDUNG

2024

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN



PERSETUJUAN SKRIPSI
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA PT BIO FARMA

Oleh:

Angelina

6032001208

Bandung, Juli 2024

Ketua Program Studi Sarjana Manajemen,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Katlea Fitriani".

Katlea Fitriani, S. T., M.S.M., CIPM

Pembimbing Skripsi,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Merry".

Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini:

Nama : Angelina
Tempat dan tanggal lahir : Tanjung Balai Karimun, 16 April 2002
NPM : 6032001208
Program Studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap
Kesiapan Untuk Berubah Pada PT Bio Farma”

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan Ibu Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si. Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain) telah dengan selayaknya saya kutip, sadur, atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengajuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara yang paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal: 2 Juli 2024

Pembuat pernyataan:



(Angelina)

ABSTRAK

Perubahan merupakan hal yang pasti terjadi di perusahaan, sehingga karyawan selaku agen perubahan harus siap menghadapi perubahan yang kapan saja bisa terjadi. Kesiapan karyawan untuk berubah merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam mengimplementasikan perubahan dapat dilihat dari kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Perusahaan dianggap berhasil menghadapi perubahan jika karyawannya menerima serta melaksanakan perubahan dengan baik, sedangkan kegagalan perusahaan dapat terlihat dari karyawan yang enggan untuk melakukan perubahan. Salah satu aspek penting dalam kesiapan karyawan untuk berubah yaitu dukungan dari manajemen, seperti para pemimpin. Gaya kepemimpinan menjadi salah satu pertimbangan karyawan dalam menghadapi perubahan. Pada perusahaan berskala besar, gaya kepemimpinan sangat disarankan. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dapat meyakinkan, memotivasi, dan menjadi teladan bagi karyawannya dalam bekerja, sehingga gaya kepemimpinan transformasional dapat mendukung keberhasilan perubahan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Melalui studi pendahuluan, Pada tahun 2020 PT Bio Farma dipercaya untuk menjadi Induk Holding BUMN Farmasi yang beranggotakan PT Kimia Farma Tbk., PT Indonesia Farma Tbk., dan Industri Nuklir Indonesia. Setelah perubahan dari masing-masing perusahaan menjadi holding BUMN Farmasi PT Bio Farma mengalami perubahan struktur organisasi sebanyak tiga kali sampai dengan 2023.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui kepemimpinan transformasional yang terdiri dari Pengaruh idealisme (X1), Motivasi Inspirasional (X2), Stimulasi Intelektual (X3), Pertimbangan Individual (X4), serta kesiapan karyawan untuk berubah (Y) di PT Bio Farma. Selain itu juga penelitian ini juga bertujuan untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan karyawan dalam berubah. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *applied research* dengan metode deskriptif yang bersifat *cross sectional*. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh yang dikumpulkan dengan penyebaran kuesioner menggunakan *google form*. Setelah mengumpulkan tanggapan sebanyak 43 responden, penulis melakukan pengolahan data menggunakan metode analisis deskriptif serta analisis kuantitatif dengan bantuan aplikasi SmartPLS.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Inspirasional (X2), Stimulasi Intelektual (X3), Pertimbangan Individual (X4) berpengaruh positif terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Sedangkan Pengaruh idealisme (X1) kurang memiliki pengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi sebesar 63,5% terhadap kesiapan karyawan untuk berubah di PT Bio Farma. Selain itu, analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kesiapan karyawan untuk berubah termasuk tinggi.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah, Pengaruh idealisme, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual, Pertimbangan Individual.

ABSTRACT

Change is inevitable in any company, and employees, as agents of change, must be prepared to face it at any time. Employee readiness to change is one of the important factors in supporting a company in achieving its goals. The success or failure of a company in implementing a change can be assessed from the employee readiness in facing a change. A company is claimed to succeed in facing a change if the employees accept and implement the change well. In contrast, a company's failure can be seen in the employees who are reluctant to change. One of the crucial aspects of employee readiness to change is the support from the management, such as from the leaders. Leadership style becomes one of the employees' considerations when facing a change. In a large-scale company, leadership style is very recommended. Leaders with a transformational leadership style can be very promising and motivating and be role models for their employees. This transformational leadership style can support the success of change determined by the company. Through preliminary studies, in 2020 PT Bio Farma was entrusted to become the Holding BUMN Farmasi, which consists of PT Kimia Farma Tbk., PT Indonesia Farma Tbk., and Industri Nuklir Indonesia. After the transition of each company to become part of the Holding BUMN Farmasi, PT Bio Farma experienced changes in its organizational structure three times until 2023.

This research aims to determine the transformational leadership consists of the Idealized Influence (X1), Inspirational Motivation (X2), Intellectual Stimulation (X3), Individual Consideration (X4), and Employee Readiness to Change (Y) at PT Bio Farma. Moreover, this research also aims to see the influence of transformational leadership on employee readiness to change. This research employed applied research using a descriptive method with a cross-sectional approach. This research uses a saturated sample collected through a questionnaire distributed via Google Forms. After collecting responses from 43 respondents, the author processed the data using descriptive analysis and quantitative analysis with the help of the SmartPLS application.

The results of this research showed that Inspirational Motivation (X2), Intellectual Stimulation (X3), and Individual Consideration (X4) positively influenced employee readiness for change. In contrast, Idealized Influence (X1) less influenced employee readiness for change. It was concluded that transformational leadership contributed 63.5% to employee readiness for change at PT Bio Farma. Additionally, the descriptive analysis showed that both transformational leadership and employee readiness for change were relatively high.

Keywords: Idealized Influence, Individual Consideration, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, readiness for change, transformational leadership

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT karena atas rahmat dan hidayahnya penulis bisa menyelesaikan tugas akhir berupa skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada PT Bio Farma”. Skripsi ini bertujuan untuk menyelesaikan pendidikan Starta Satu di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.

Dalam proses penyelesaian skripsi ini, penulis menyadari masih banyak kekurangan dan hambatan sehingga skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, tetapi dengan adanya bantuan, bimbingan, serta doa dari banyak pihak, penulis mampu untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis bermaksud mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Kedua orang tua penulis yang telah memberikan dukungan, kasih dan sayang, serta doa secara penuh terhadap penulis untuk bisa menyelesaikan pendidikan hingga mendapatkan gelar Sarjana Manajemen.
2. Ibu Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si selaku dosen pembimbing penulis yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, membantu, dan memberikan dukungan kepada penulis selama penyusunan skripsi.
3. Ibu Katlea Fitriani, S. T., M.S.M., CIPM selaku Ketua Program Studi Sarjana Ilmu Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
4. Ibu Meidila Anggita, S.E., M.M selaku dosen wali yang selama ini sudah memberikan arahan serta dukungan untuk penulis selama menempuh perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan.
5. Seluruh dosen yang pernah mengajar penulis, staf tata usaha, staf perpustakaan, yang telah banyak membantu penulis dari awal hingga akhir perkuliahan.
6. Bapak Rizky, Bapak Anjar, Bapak Fikri, Bapak Audey, Bapak Andika, Bapak Krisma, Ibu Shanti, Ibu Shasti, dan Ibu Hana dari Manajemen Kinerja Korporasi PT Bio Farma serta Ibu Annisa dan Ibu Fitri dari Perencanaan Strategis yang bersedia membimbing, membantu, memberikan dukungan, dan memberikan informasi yang dibutuhkan oleh penulis selama melaksanakan magang serta penyusunan skripsi.

7. Seluruh Karyawan PT Bio Farma yang telah bersedia menjadi subjek penelitian penulis, terima kasih telah menjawab seluruh pernyataan yang ada dalam kuesioner.
8. Reza Saumi Karim Tamara selaku sahabat yang selalu bersedia mendengarkan keluh kesah penulis selama menjalani perkuliahan, selalu berbagi cerita, dan memberikan dukungan kepada penulis selama perkuliahan.
9. Maria Saretta Adriandari selaku sahabat sekaligus teman seperjuangan penulis yang selalu bersama-sama untuk menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih atas dukungan, canda tawa, memberikan saran, serta bersedia berbagi cerita termasuk keluh kesah selama menjalani perkuliahan.
10. Putri Yemima selaku sahabat sejak SMP yang selalu memberikan dukungan kepada penulis untuk selalu berkembang, mendengarkan keluh kesah penulis selama menjalani perkuliahan.
11. Seluruh teman-teman *badhuyy* (Najla, Dinda, Friska, Muti, dan Pinkan) yang selalu mendukung dan memberikan canda tawa sehingga menjadi *moodbooster* selama magang.
12. Revito, Hapshah, Syiena, dan Pavin selaku teman magang di Manajemen Kinerja Korporasi yang telah menyemangati dan memotivasi penulis selama penyusunan skripsi ini.
13. Seluruh teman penulis yang tidak bisa penulis sebutkan secara satu persatu, terima kasih atas seluruh bantuan serta dukungannya.
14. Kepada diri saya sendiri, terima kasih telah terus berupaya serta berjuang untuk dapat mencapai hasil terbaik hingga sejauh ini.

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat serta wawasan kepada beberapa pihak, semoga penelitian ini dapat berguna bagi banyak orang dan dapat membantu studi-studi lain di masa mendatang.

Bandung, 3 Juli 2024

Penulis,

Angelina

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Kerangka Pemikiran	10
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Kesiapan untuk Berubah (<i>Readiness for Change</i>)	14
2.1.1 Pengertian Kesiapan untuk Berubah	14
2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kesiapan untuk Berubah.....	15
2.1.3 Dimensi Kesiapan untuk Berubah.....	16
2.2 Kepemimpinan Transformasional	19
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	20
2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kesiapan untuk Berubah.....	20
2.2.3 Prinsip Kepemimpinan Transformasional.....	21
2.2.4 Faktor- Faktor Kepemimpinan Transformasional.....	23
2.2.5 Dimensi Kepemimpinan Transformasional	24
2.2.6 Pendukung Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional.....	28
2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan untuk Berubah	29
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	31
3.1. Metode Penelitian	31
3.1.1. Jenis Penelitian.....	31

3.1.2. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	32
3.1.3. Variabel Penelitian	34
3.1.4. Populasi dan Sampel Penelitian	34
3.1.5. Operasionalisasi Variabel.....	34
3.1.6. Teknik Pengukuran Variabel.....	38
3.1.7. Teknik Analisis Data.....	39
3.2. Objek Penelitian	43
3.2.1. Perubahan Yang Terjadi Pada Perusahaan.....	44
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	46
4.1. Analisis Tingkat Kesiapan Karyawan PT Bio Farma Untuk Berubah.....	48
4.2. Analisis Persepsi Karyawan Terhadap Kepemimpinan Transformasional di PT Bio Farma	54
4.2.1. Persepsi Karyawan Terhadap Pengaruh Idealisme (<i>Idealized Influence</i>) di PT Bio Farma.....	55
4.2.2. Persepsi Karyawan Terhadap Motivasi Inspirasional (<i>Inspirational Motivation</i>) di PT Bio Farma	57
4.2.3. Persepsi Karyawan Terhadap Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>) di PT Bio Farma	58
4.2.4. Persepsi Karyawan Terhadap Pertimbangan Individual (<i>Individualized Consideration</i>) di PT Bio Farma.....	60
4.3. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan PT Bio Farma.....	62
4.3.1. Hasil Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	62
4.3.2. Hasil Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	70
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	75
5.1 Kesimpulan	75
5.2 Saran.....	78
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN.....	83
RIWAYAT HIDUP PENULIS.....	89

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Definisi dan Dimensi Kesiapan untuk Berubah.....	16
Tabel 2.2 Definisi & Dimensi Kepemimpinan Transformasional	24
Tabel 2.3 Peneliti Terdahulu Mengenai Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan untuk Berubah	29
Tabel 3.1 Dimensi dan indikator Kesiapan Untuk Berubah	35
Tabel 3.2 Dimensi dan indikator Kepemimpinan Transformasional.....	37
Tabel 3.3 Pembobotan Skor untuk Masing-masing Jawaban Pernyataan.....	38
Tabel 3.4 Interpretasi Kategori Jawaban Kategori.....	39
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden	46
Tabel 4. 2 Pendidikan Terakhir Responden	47
Tabel 4. 3 Lama Bekerja Responden	47
Tabel 4. 4 Tanggapan Responden Pada Pernyataan Dimensi Kesesuaian Perubahan	48
Tabel 4. 5 Tanggapan Responden Pada Pernyataan Dimensi Dukungan Manajemen	51
Tabel 4. 6 Tanggapan Responden Pada Pernyataan Dimensi Percaya akan kemampuan diri sendiri untuk berubah.....	52
Tabel 4. 7 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kesiapan Untuk Berubah	53
Tabel 4. 8 Tanggapan Responden Pada Pernyataan Pengaruh Idealisme.....	55
Tabel 4. 9 Tanggapan Responden Pada Pernyataan Motivasi Inspirasional	57
Tabel 4. 10 Tanggapan Responden Pada Pernyataan Stimulasi Intelektual	58
Tabel 4. 11 Tanggapan Responden Pada Pernyataan Pertimbangan Individual..	60
Tabel 4. 12 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	61
Tabel 4. 13 Nilai Loading Factors Seluruh Indikator	63
Tabel 4. 14 Nilai Loading Factors Kedua Setelah Mengeliminasi Nilai yang Tidak Valid.....	65
Tabel 4. 15 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	66
Tabel 4. 16 Nilai <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT)	67

Tabel 4. 17 Nilai <i>Composite Reliability</i>	68
Tabel 4. 18 Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	69
Tabel 4. 19 Nilai <i>R-Square</i> (R^2).....	70
Tabel 4. 20 Nilai keseluruhan <i>Path Coefficients</i>	71
Tabel 4. 21 Nilai keseluruhan <i>P-values</i> dan <i>T-statistics</i>	73
Tabel 4. 22 Nilai <i>Q-Square</i> (Q^2)	73
Tabel 4. 23 Nilai <i>F-Square</i> (F^2)	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Struktur Organisasi pada Desember 2021	5
Gambar 1.2 Struktur Organisasi pada Maret 2023.....	6
Gambar 1.3 Struktur Organisasi pada Juni 2023	7
Gambar 1.4 Model Penelitian	12
Gambar 2.1 Tujuh Prinsip Kepemimpinan Transformasional	22
Gambar 3. 1 Perhitungan Rentang Skala	39
Gambar 3.2 Bagan Struktur Anak Perusahaan PT Bio Farma.....	43
Gambar 4. 1 Nilai <i>Loading Factor</i> Pertama.....	63
Gambar 4. 2 Nilai <i>Loading Factor</i> Kedua	65
Gambar 4. 3 Nilai <i>Path Coefficients</i>	71
Gambar 4. 4 Nilai <i>P-Value</i>	72

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	83
Lampiran 2	87

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki peran penting dalam penyelenggaraan perekonomian nasional untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Menurut Undang-undang nomor 19 tahun 2023 tentang BUMN merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. BUMN diharapkan dapat menciptakan inovasi serta diferensiasi agar bisnis dapat bersaing dengan pelaku usaha lainnya serta dapat meningkatkan nilai dan peran BUMN dalam perekonomian nasional yang dibina secara langsung oleh Kementerian BUMN (KBUMN). Menurut Peraturan Menteri BUMN nomor PER-01/MBU/03/2020 tentang Organisasi dan tata kerja kementerian BUMN memiliki tugas menyelenggarakan urusan di bidang pembinaan BUMN dalam pemerintahan untuk membantu presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Maka dari itu KBUMN sebagai pembina dan pengelola portofolio BUMN, kementerian BUMN memiliki peran penting untuk mendukung terciptanya pertumbuhan ekonomi yang inklusif pada BUMN. Maka dari itu, BUMN diharapkan dapat meningkatkan kembali performa serta kinerja karena masih banyak BUMN yang belum efisien dalam menjalankan roda bisnisnya. KBUMN melihat secara optimis bahwa hal ini dianggap sebagai potensi untuk terus mengakselerasi kinerja BUMN agar mampu bersaing di domestik maupun regional. (*Rencana Strategis Kementerian BUMN 2020 - 2024*, n.d.)

Dalam rangka peningkatan nilai BUMN dan pembangunan nasional, KBUMN telah menetapkan untuk melakukan penataan BUMN dengan pembentukan *holding*. *Holding* merupakan kebijakan bahwa terdapat perusahaan yang menjadi perusahaan utama yang membawahi perusahaan lainnya. *Holding* yang ditetapkan oleh KBUMN terdiri dari berbagai sektor yang diproyeksikan pada tahun 2020-2024 seperti *Holding* BUMN farmasi, *Holding* BUMN Asuransi, *Holding* BUMN Jasa Survei, *Holding* BUMN

Industri Pangan, *Holding* BUMN Industri Manufaktur, *Holding* BUMN Industri Pertahanan, *Holding* BUMN Industri Media, *Holding* layanan kepelabuhanan, *Holding* Layanan Transportasi dan Pariwisata. Urgensi pembentukan *holding* agar BUMN memiliki peran sebagai agen pembangunan lebih optimal untuk mendukung tercapainya program pemerintah melalui sinergi antar BUMN, hilirisasi dan kandungan lokal, pembangunan ekonomi daerah terpadu, dan kemandirian keuangan (*value creation*). Pembentukan *holding* BUMN diharapkan dapat meningkatkan secara signifikan total aset yang dimiliki oleh BUMN.

Perubahan merupakan hal yang pasti akan terjadi pada keseharian termasuk perusahaan yang tidak luput dari perubahan. Perubahan merupakan hal yang pasti akan dihadapi oleh perusahaan untuk dapat bertahan dan menghadapi setiap tantangan baru yang akan muncul dari eksternal maupun internal perusahaan agar dapat sukses berkelanjutan (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Perubahan pada perusahaan diharapkan dapat meningkatkan efektifitas dan dapat memperbaiki kemampuan adaptasi diri dari perusahaan (Robbins et al, 2017 dalam Zaura & Riasnugrahani, 2023). Agar perusahaan dapat bertahan dalam perubahan kecil maupun besar perusahaan tidak dapat menunda perubahan dan harus siap mengikuti perubahan yang ada agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses perubahan sering menimbulkan tantangan yang tidak diduga dan reaksi dari karyawan pasti ada yang mendukung dan ada yang menolak yang akan menentukan perubahan dapat berhasil atau gagal (Foster, 2010). Karyawan merupakan agen perubahan yang bertanggung jawab menjalankan dan mengelola perubahan (Wijono, 2018). Maka dari itu, karyawan selaku agen perubahan harus memiliki kesiapan untuk berubah karena akan mempengaruhi sistem kerja yang akan dilakukan oleh karyawan. Kesiapan untuk berubah dari karyawan merupakan faktor penting dalam menilai kesuksesan perubahan pada Perusahaan (Bernerth, 2004).

Perusahaan harus merencanakan strategi yang tepat untuk menghadapi perubahan yang berpotensi mempengaruhi seluruh aspek dalam perusahaan yang membuat karyawan beradaptasi untuk berubah mengikuti perubahan yang ditetapkan oleh perusahaan. Perubahan ini akan mendapatkan

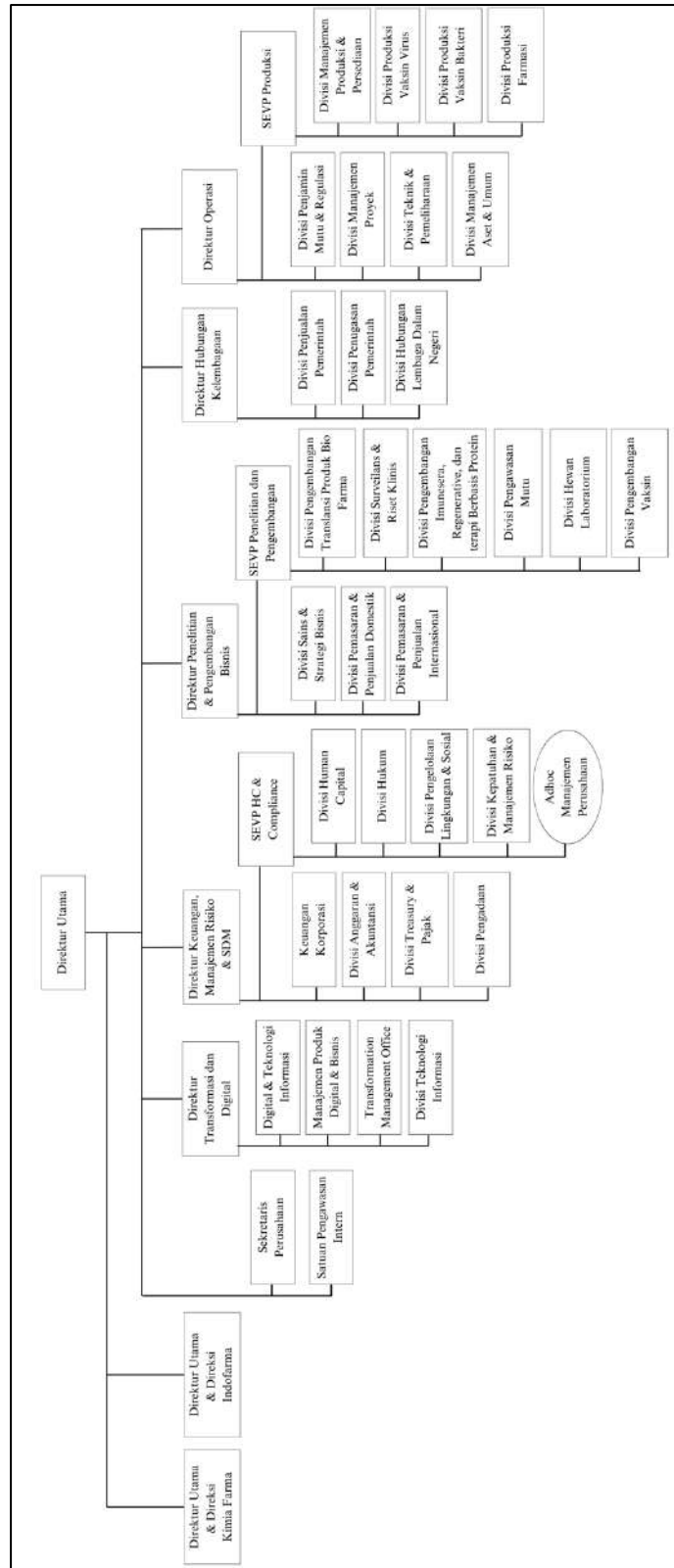
reaksi yang berbeda-beda pada karyawan dalam menghadapi perubahan, terdapat reaksi yang positif jika karyawan merasakan tantangan perubahan ini sebagai keuntungan dan reaksi negatif jika karyawan merasakan perubahan ini sebagai ancaman yang dapat mengganggu keberhasilan kerja karyawan. Perubahan pada perusahaan akan menuntut pemimpin untuk menjalankan fungsi sebagai *change agent* untuk mengambil inisiatif dan membawa perubahan dalam perusahaan (Forf et al, 2021). Perubahan pada perusahaan akan berjalan dengan keberhasilan atau kegagalan dapat dinilai dari para pemimpin dalam mengelola karyawan saat menghadapi perubahan.

Kepemimpinan merupakan elemen penting dalam implementasi perubahan agar tetap memiliki kondisi yang kondusif serta memiliki peran pada kesiapan perubahan pada karyawannya (Engida et al, 2022). Terdapat beberapa gaya kepemimpinan, namun kepemimpinan transformasional dianggap dapat menjadi alternatif model kepemimpinan untuk menghadapi perubahan. *Transformational leadership* merupakan kepemimpinan yang dapat menumbuhkan visi untuk menginspirasi karyawan agar berpikir serta bertindak dengan cara baru dengan positif terhadap perubahan perusahaan (Zhao et al, 2016). Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi karyawan, memotivasi karyawan agar dapat solutif dan inovatif, serta peduli terhadap perubahan yang terjadi pada perusahaan (Bass, 1980). Hal ini perlu dilakukan agar karyawan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan, sehingga harus menjaga hubungan kerja yang baik antara pemimpin dengan karyawan. Pemimpin transformasional yang ideal akan dihormati dan akan dijadikan panutan oleh karyawan dalam mengimplementasikan proses kerja yang dinamis.

PT Bio Farma Group merupakan perusahaan *holding* BUMN yang bergerak di bidang farmasi dengan PT PT Bio Farma (Persero) selaku induk holding dengan beranggotakan PT PT Bio Farma (Persero), PT Indofarma, Tbk, PT Kimia Farma, Tbk, dan Industri Nuklir Indonesia (INUKI). Terbentuknya Holding BUMN Farmasi untuk memperkuat kemandirian industri farmasi nasional, meningkatkan ketersediaan produk dengan menciptakan inovasi bersama dalam penyediaan produk farmasi. PT Bio Farma

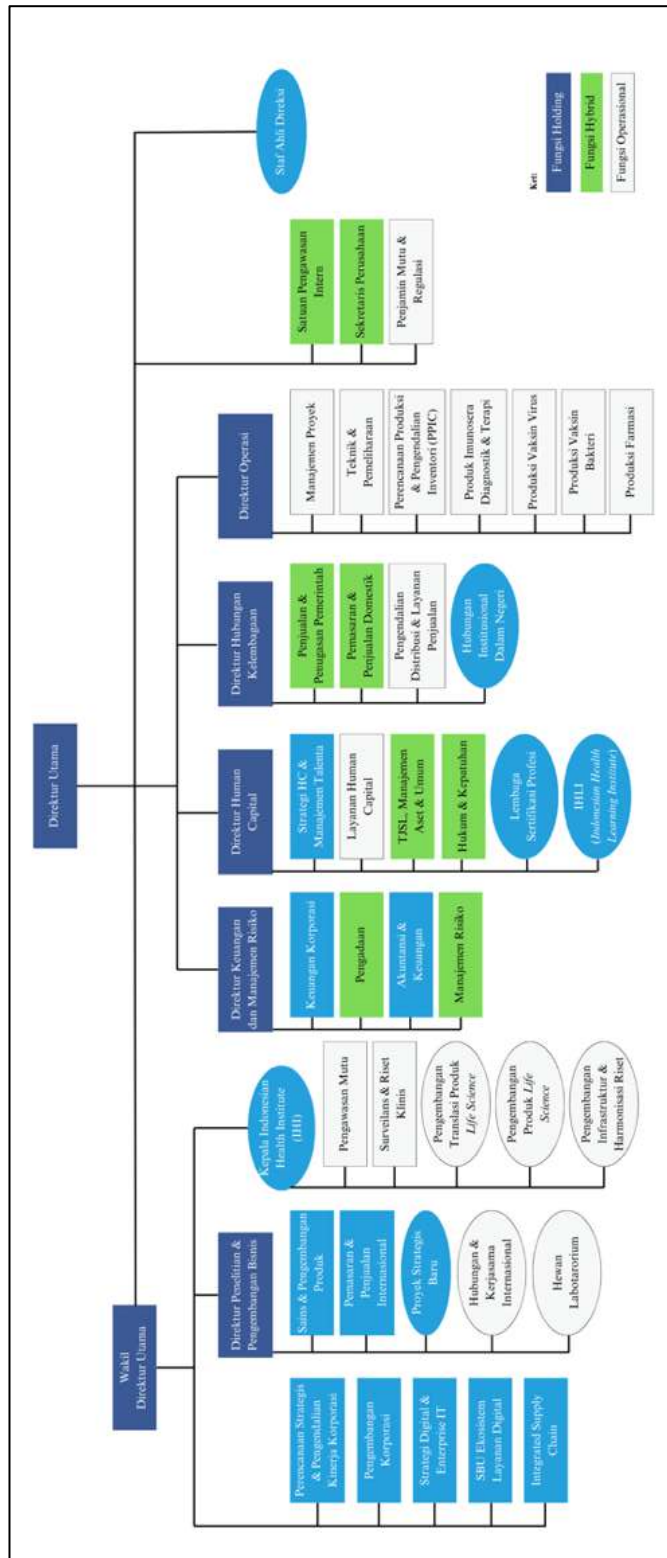
group memiliki peran untuk membantu pemerintah menghadapi tantangan sektor kesehatan pada umumnya dan industri farmasi pada khususnya. PT Bio Farma selaku induk *holding* mengalami transformasi dari PT Bio Farma (Persero) berubah menjadi dua yang terpecah atas PT Bio Farma sebagai *parent/holding company* dan Biofarma sebagai entitas. Setelah terbentuknya PT Bio Farma menjadi *holding company*, terdapat banyak perubahan yang harus dilakukan pada anak perusahaan yang ada dibawahnya. Melalui wawancara dengan karyawan pelaksana (*officer*) Manajemen Kinerja Korporasi dan Anak Usaha yaitu Bapak Muhammad Andika Pratama serta hasil observasi secara langsung, didapatkan informasi bahwa perubahan yang dilakukan dapat berupa restrukturisasi perusahaan yang menyebabkan perubahan pada direksi dan fungsi seperti yang dari satu menjadi dua, dari ada menjadi tidak ada dengan menyatukan beberapa fungsi, serta dari tidak ada menjadi ada. Hal ini membuat adanya keengganan dari karyawan yang merasa terjadi perubahan secara tiba-tiba sehingga visi dan misi yang sudah ditetapkan perlu melakukan penyesuaian pada perubahan. Adanya perubahan pemimpin yang sering berganti membuat karyawan belum siap dengan pergantian fungsi serta pemimpinnya. Adanya perubahan manajemen memiliki andil untuk menentukan target jangka pendek dan jangka panjang perusahaan yang di mana memerlukan peran dari pemimpin dalam menyusun setiap indikator keberhasilan yang menentukan capaian perusahaan. Berdasarkan hasil observasi penulis pada *Forum Group Discussion* (FGD) perumusan *Key Performance Indicator* (KPI) masing-masing direktorat menunjukkan bahwa setiap divisi merasakan dampak secara langsung dari perubahan, khususnya perubahan struktur organisasi yang menyebabkan tumpang tindihnya fungsi dan *scope* kerja pada beberapa fungsi.

Gambar 1.1
Struktur Organisasi pada Desember 2021



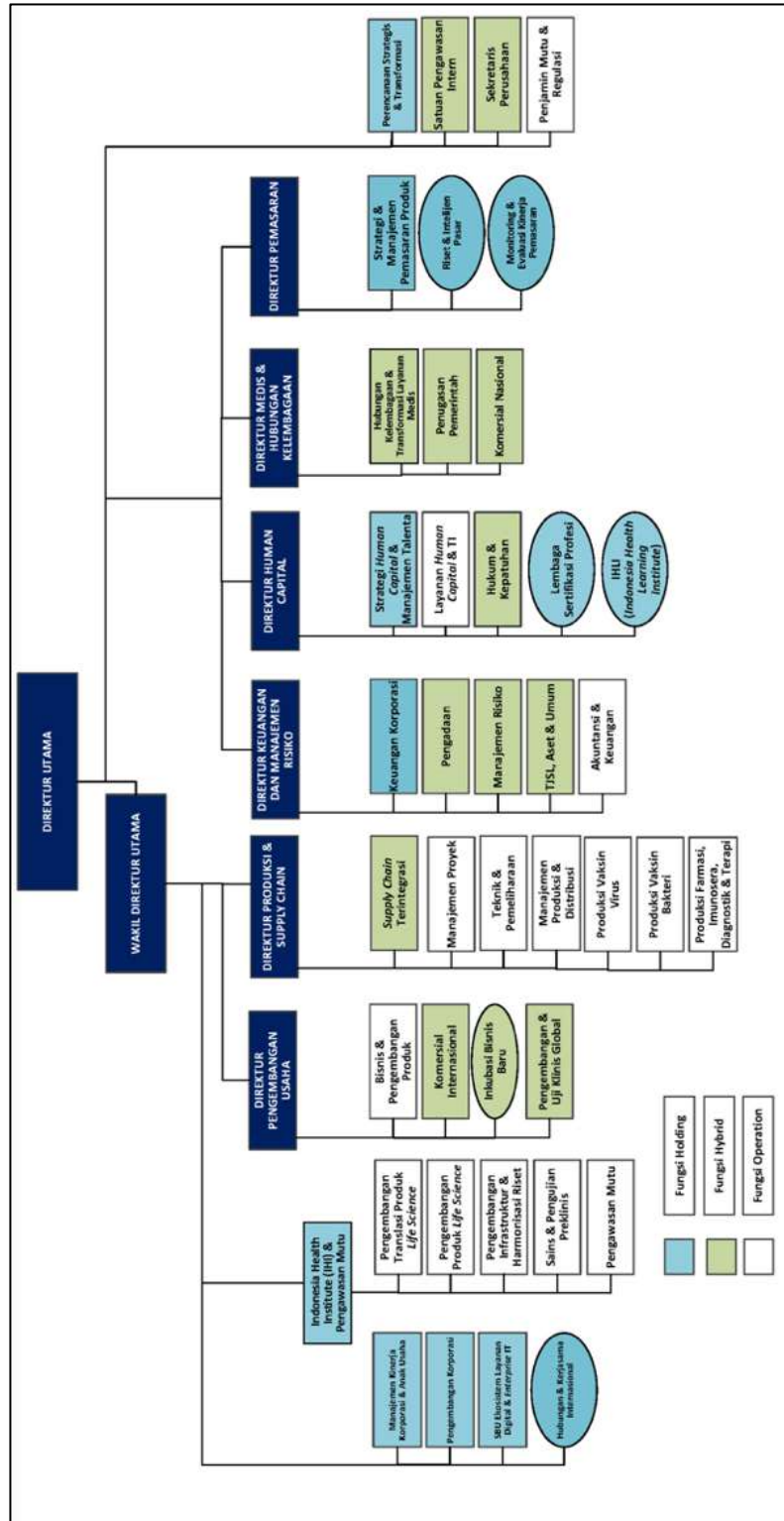
Sumber: Hasil Olahan Penulis Berdasarkan data perusahaan

Gambar 1.2
Struktur Organisasi pada Maret 2023



Sumber: Hasil olahan penulis berdasarkan data perusahaan

Gambar 1.3
Struktur Organisasi pada Juni 2023



Sumber: *website* perusahaan

Awal terbentuknya *holding* hingga juni 2023 telah mengalami tiga kali perubahan struktur yang mempengaruhi fungsi yang ada dibawahnya. Perubahan fungsi serta karyawan menyebabkan kebingungan terkait *scope* kerja dan *jobdesc* yang *overlapping* yang disebabkan terdapat rotasi/promosi kerja. Perubahan fungsi yang seharusnya dapat terintegrasi namun menjadi *misleading* karena adanya perubahan karyawan yang bertanggung jawab *planning, organizing, leading, monitoring* yang menyebabkan tidak berjalan dengan efektif walaupun sebelum perubahan karyawan sudah melakukan *handover* terkait program kerja terkait karena belum tersampaikan dengan baik sehingga banyak inisiatif yang ditinggalkan karena dianggap tidak efektif. Perubahan tersebut juga menyebabkan PT Bio Farma selaku *parent company* masih terus mengembangkan diri untuk memisahkan peran holding bagi anak perusahaan. Hal ini masih sulit dipisahkan karena masih banyak fungsi yang belum dibedakan untuk yang menjalankan *holding* atau untuk menjalankan operasional. Tak hanya itu, terjadi permasalahan dalam hal penyesuaian Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) tahun 2020 - 2024 yang dilakukan dengan memperbaharui target yang sebelumnya telah ditetapkan. Penyesuaian target dalam RJPP dilakukan dengan mengeluarkan inisiatif yang tidak mendukung berdasarkan tren kinerja masing-masing anak perusahaan. Sudah tidak relevan dan adanya pandemi sehingga fokus perusahaan serta *shareholder* menjadi *refocusing* strategi setelah pandemi Covid-19. Terkadang, penyesuaian RJPP mendapatkan penolakan dari KBUMN atau perlu menambahkan sesuai dengan usulan dari KBUMN. Sehingga, PT Bio Farma selaku induk holding perlu mengakomodir permintaan perubahan RJPP dari anak perusahaan yang harus membuat kajian perubahan RJPP serta mengadakan pertemuan dengan KBUMN untuk membahas dan mendapatkan persetujuan terkait penyesuaian RJPP yang diajukan. Banyaknya dinamika perubahan tersebut menyebabkan pemimpin di PT Bio Farma perlu untuk menggunakan gaya kepemimpinan Transformasional. Pemimpin perlu untuk mempengaruhi dan memotivasi karyawan untuk melakukan perubahan dengan mendukung serta menghargai setiap upaya yang dilakukan karyawan dalam menghadapi perubahan yang terus terjadi secara mendadak pada perusahaan,

sehingga perubahan yang terjadi dapat didukung secara baik oleh karyawan untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, Penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA PT BIO FARMA”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat kesiapan karyawan PT Bio Farma untuk berubah?
2. Bagaimana persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional di PT Bio Farma?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT Bio Farma?

1.3 Tujuan Penelitian

Penulis memiliki tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat kesiapan karyawan PT Bio Farma untuk berubah.
2. Mengetahui kepemimpinan transformasional di PT Bio Farma saat ini
3. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT Bio Farma.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan.

Hasil yang didapatkan dari penelitian ini diharapkan dapat membantu PT Bio Farma untuk mendapatkan informasi dan keadaan terkait kepemimpinan transformasional, serta kesiapan berubah karyawan PT Bio Farma.

2. Bagi peneliti.

Peneliti mendapatkan manfaat untuk memperluas ilmu terkait kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah serta dapat

memanfaatkan ilmu yang didapatkan untuk dijadikan karya tulis yang diharapkan dapat menjadi bermanfaat bagi pembaca.

3. Bagi pihak lain.

Hasil penelitian ini dapat memberikan pengetahuan mengenai mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah dan diharapkan dapat menjadi referensi sebagai perbandingan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

1.5 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia yang bekerja pada sebuah perusahaan tentu saja membutuhkan pemimpin yang akan mempengaruhi dan memberi arahan kepada karyawannya agar dapat berpartisipasi dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya bergantung dari kesiapan karyawan dalam bekerja serta menghadapi perubahan yang dapat terjadi kapan saja. Keberhasilan kerja serta tantangan menghadapi perubahan dapat dilihat dari hubungan yang efektif antara pimpinan dan karyawan (Paren, 2010 dalam Nathasya & Wibowo, 2022). Perusahaan yang memiliki skala besar memiliki tantangan yaitu terjadinya perubahan secara tiba-tiba tergantung pada kondisi internal dan eksternal perusahaan, sehingga kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling cocok (Bass & Riggio, 2010).

Ketika kesiapan berubah karyawan tinggi maka perusahaan akan lebih baik dalam memulai perubahan dan akan menunjukkan perilaku yang kooperatif sehingga implementasi perubahan menjadi efektif (Weiner, 2009 dalam Khotijah et al., 2022). kesiapan untuk berubah memiliki dua faktor yaitu faktor psikologis yang mewakili keadaan dimana perubahan terjadi dan sejauh mana keadaan akan meningkat dan menghambat perubahan dan faktor struktural yang melibatkan sikap, keyakinan, dan niat individu secara kolektif (Holt et al, 2010). Kesiapan untuk berubah merupakan keyakinan, intensi, dan sikap karyawan mengenai sejauh apa kebutuhan perubahan dan kapasitas perusahaan dalam melakukan dan menghadapi perubahan dengan sukses (Armenakis et al., 1993). Kesiapan untuk berubah memiliki empat

dimensi, yaitu: Kesesuaian perubahan (*Appropriateness*), Dukungan Manajemen (*Management Support*), Percaya akan kemampuan diri sendiri untuk berubah (*self-efficacy*), Keuntungan bagi Individu (*Personal Valence*).

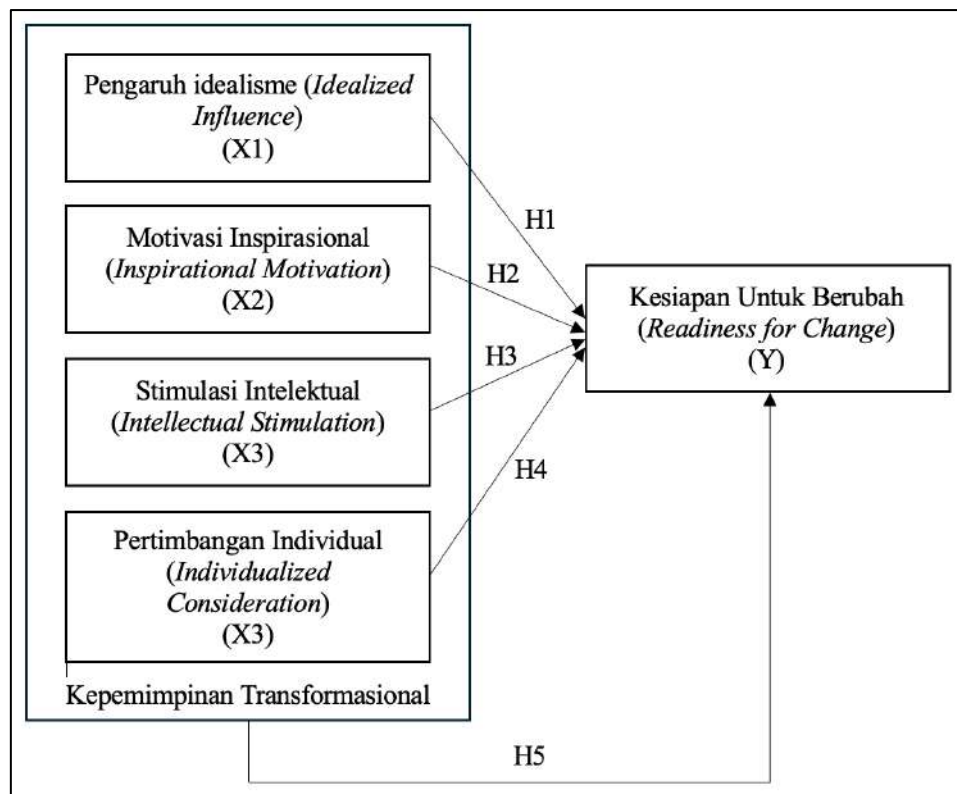
Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dapat merubah kesadaran karyawannya, meningkatkan semangat, dan memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan pencapaian target perusahaan serta dapat mempengaruhi kemauan berubah pada benak karyawan (Luthans, 2005). Kepemimpinan transformasional akan berjalan dengan efektif ketika perusahaan dalam kondisi yang tidak stabil seperti banyak perubahan yang terjadi secara cepat, ketidaktepatan perusahaan dalam merencanakan jangka panjang (Bass, 1998). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki fokus yang mengarah pada hasil yang diperoleh dari perubahan nilai, rasa percaya, perilaku, emosi, dan kebutuhan akan perubahan yang ditunjukkan untuk efisiensi dan efektivitas organisasi. Dengan begitu, para pemimpin diharapkan dapat mengambil tindakan serta keputusan yang tepat untuk mengelola dan mempersiapkan karyawan untuk menghadapi perubahan agar mencapai keberhasilan. Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi, yaitu: Pengaruh idealisme (*Idealized Influence*), Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*).

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah pernah dilakukan oleh peneliti lain, seperti Sania Khan, 2023 yang mengatakan pada jurnal penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah, serta Nadhira Hafiza (Nadhira Hafiza dan Meita Santi, 2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dengan kesiapan untuk berubah yang penelitiannya dilakukan pada karyawan kantor Telkom Regional VI Kalimantan. Maka dari itu, penulis mempunyai maksud untuk melakukan penelitian untuk melihat apakah terdapat kesamaan hasil dengan peneliti terdahulu dengan menggunakan

variabel yang sama, namun akan diteliti pada perusahaan serta model penelitian yang berbeda.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis membuat model penelitian sebagai berikut:

Gambar 1.4
Model Penelitian



Sumber: Hasil Olahan Penulis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dijabarkan di atas, maka ditetapkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Pengaruh Idealisme (*idealized Influence*) memiliki pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT Bio Farma.

H2: Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) memiliki pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT Bio Farma.

H3: Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) memiliki pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT Bio Farma.

H4: Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*) memiliki pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT Bio Farma.

H5: Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT Bio Farma.