

**KONTRIBUSI PERSEPSI *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP
WORKFORCE AGILITY PADA KARYAWAN KALLA LAND AND PROPERTY**

SKRIPSI

Pembimbing:

Dr. Muh. Tamar, M.Psi

Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog

Oleh:

Adhitya Dutameru

C021191059



**UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS KEDOKTERAN
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
MAKASSAR**

2023

**KONTRIBUSI PERSEPSI *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP
WORKFORCE AGILITY PADA KARYAWAN KALLA LAND AND PROPERTY**

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Kedokteran
Program Studi Psikologi
Universitas Hasanuddin

Pembimbing:

Dr. Muh. Tamar, M.Psi

Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog

Oleh:

Adhitya Dutameru

C021191059



**UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS KEDOKTERAN
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
MAKASSAR
2023**

SKRIPSI

**KONTRIBUSI PERSEPSI *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP
WORKFORCE AGILITY PADA KARYAWAN KALLA LAND AND PROPERTY**

Disusun dan diajukan oleh:

Adhitya Dutameru

C021191059

Telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji Skripsi yang dibentuk dalam
rangka penyelesaian studi program sarjana di Program Studi Psikologi

Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin

Pada tanggal 31 Juli 2023

dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing I



Dr. Muh. Tamar, M.Psi
NIP. 196412311990021004

Pembimbing II



Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog
NIP. 198410292015042001

Ketua Program Studi Psikologi
Fakultas Kedokteran
Universitas Hasanuddin



Dr. Ichlas Nanang Afandi, S.Psi., M.A
NIP. 198107252010121004

SKRIPSI

**KONTRIBUSI PERSEPSI TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP
WORKFORCE AGILITY PADA KARYAWAN KALLA LAND AND PROPERTY**

Disusun dan diajukan oleh:

**Adhitya Dutameru
C021191059**


Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
Pada tanggal 31 Juli 2023

**Menyetujui,
Panitia Penguji**

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Muhammad Tamar, M.Psi	Ketua	
2.	Andi Tenri Pada Rustham, S.Psi., M.A	Sekretaris	2. 
3.	Suryadi Tandiyuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	3. 
4.	Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	4. 
5.	Nur Syamsu Ismail, S.Psi., M.Si	Anggota	5. 
6.	Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	6. 

Mengetahui,

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan
Fakultas Kedokteran
Universitas Hasanuddin


dr. Agussalim Bukhari, M.Clin., Med., Ph.D., Sp.GK (K)
NIP. 19700821 199903 1 001

Ketua Program Studi Psikologi
Fakultas Kedokteran
Universitas Hasanuddin


Dr. Ichlas Nanang Afandi, S.Psi., M.A
NIP. 19810725 201012 1 004

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Adhitya Dutameru
NIM : C021191059
Program Studi : Psikologi
Jenjang : S1

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulis saya yang berjudul:

**Kontribusi Persepsi *Transformational Leadership* Terhadap *Workforce Agility*
Pada Karyawan Kalla Land and Property**

Adalah karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri.

Apabila pada kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan skripsi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 3 Agustus 2023

Yang Menyatakan

A 10,000 Rupiah postage stamp is shown on the left. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'SEPULUH RIBU RUPIAH', '10000', 'METERAI TEMPEL', and the serial number 'GF5C2AKX621751298'. A black ink signature is written across the stamp.

Adhitya Dutameru

NIM. C021191059

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan rahmat yang diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Kontribusi Persepsi *Transformational Leadership* Terhadap *Workforce Agility* Pada Karyawan Kalla Land and Property” sebagai syarat penyelesaian studi akhir di Program Sarjana S1 Psikologi Fakultas Kedokteran (FK) Universitas Hasanuddin.

Penelitian ini berangkat dari minat penulis terhadap bidang psikologi industri dan organisasi, khususnya terkait dengan perubahan yang senantiasa dihadapi oleh organisasi. Perubahan tersebut menuntut organisasi untuk menyiapkan sumber daya yang kompeten dan adaptif dalam menghadapi dan selanjutnya menerapkan perubahan di tempat kerja. Lebih luas, karyawan sebagai sumber daya utama dalam organisasi perlu mengembangkan *workforce agility* yang ditunjukkan dengan perilaku proaktif, adaptif, dan resiliensi terhadap perubahan. Salah satu faktor yang ditemui berkontribusi terhadap *workforce agility*, yaitu *leadership style*, khususnya *transformational leadership* yang ditunjukkan dengan adanya upaya pemimpin untuk menjadi panutan, memberikan inspirasi dan motivasi, menstimulasi kecerdasan pengikut, dan memberikan kepedulian selama pelaksanaan kerja. Dengan demikian, penting untuk meneliti lebih lanjut terkait kontribusi yang diberikan oleh persepsi *transformational leadership* terhadap *workforce agility* yang pada penelitian ini dikhususkan oleh karyawan yang bekerja di perusahaan bisnis properti.

Adapun selama proses penyelesaian skripsi penulis menerima banyak dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Hal tersebut membawa penulis dalam setiap kemudahan penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Mama, Rina, Vanti, Kak Tini, Kak Eda, Kak Accink, Afdhal, Alike, Arka, dan Adiva. Terima kasih telah menjadi keluarga penulis yang senantiasa mendoakan, memberi dukungan, serta membawa energi positif selama penulis menyusun skripsi. Terima kasih karena tidak lupa menanyai penulis terkait progres penyusunan skripsi meskipun terkadang timbul emosi negatif di diri penulis ketika mendengar pertanyaan tersebut. Namun, pada akhirnya penulis merasa bersyukur karena melalui pertanyaan tersebut dapat lebih terpacu menyusun skripsi.
2. Bapak Dr. Muhammad Tamar, M.Psi selaku pembimbing 1 (satu). Terima kasih atas masukan dan arahan yang diberikan kepada penulis selama proses penyusunan skripsi. Terima kasih karena telah membuka pikiran penulis sehingga mampu menentukan topik penelitian yang hendak diteliti. Selain itu, beliau juga banyak membantu penulis dalam menentukan lokasi penelitian, penulis mengucapkan terima kasih atas hal tersebut. Penulis menyadari melalui arahan tersebut penulis dapat lebih mudah memetakan ide-ide yang ada dan menghasilkan satu topik penelitian.
3. Ibu Sri Wahyuni S.Psi., M.Psi., Psikolog selaku pembimbing 2 (dua). Terima kasih atas bimbingan serta masukan yang diberikan kepada penulis selama proses penyusunan skripsi. Penulis menyadari bahwa melalui masukan tersebut mampu membuat hasil tulisan yang penulis tuangkan dalam skripsi menjadi lebih baik lagi. Selain itu, penulis juga berterima kasih karena selama

proses pengambilan data penulis banyak menerima bantuan dalam menemukan solusi dari kesulitan yang dialami. Adanya bantuan tersebut akhirnya membuat penulis mampu berdamai dan mengatasi setiap kesulitan maupun tantangan yang ditemui.

4. Bapak Suryadi Tandiayuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog selaku pembahas 1 (satu) dan Ibu Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog selaku pembahas 2 (dua). Terima kasih atas setiap masukan, saran, arahan, dan ilmu yang diberikan oleh penulis baik ketika pelaksanaan seminar proposal maupun seminar hasil. Penulis menyadari bahwa terdapat beberapa keluputan yang membuat hasil susunan proposal dan/atau skripsi penulis pada saat itu perlu diperbaiki kembali agar lebih baik lagi. Penulis juga berterima kasih atas setiap pertanyaan yang telah diajukan hingga akhirnya pertanyaan tersebut dimaknai oleh penulis sebagai saran konstruktif yang bermanfaat bagi penyusunan skripsi.
5. Bapak Nur Syamsu Ismail, S.Psi., M.Si selaku pendamping akademik selama proses penyelesaian studi di Prodi Psikologi Fakultas Kedokteran (FK) Universitas Hasanuddin. Terima kasih atas setiap arahan, bimbingan, maupun kesediaan yang diberikan kepada penulis dalam melakukan konsultasi akademik. Penulis menyadari melalui proses pendampingan yang diberikan tersebut penulis mempunyai wadah dalam penyampaian progres akademik dan selanjutnya memperoleh umpan balik dalam rangka peningkatan kemajuan di setiap semester perkuliahan.
6. Bapak Nur Fajar Alfitra, S.Psi., M.Sc selaku salah satu dosen Prodi Psikologi Fakultas Kedokteran (FK) Universitas Hasanuddin sekaligus kakak tingkat dari penulis. Terima kasih telah bersedia meninjau hasil tulisan penulis dan

memberikan umpan balik yang bersifat membangun. Terima kasih pula atas bantuan yang diberikan selama proses pengolahan data sampai dengan interpretasi terhadap setiap pengujian yang ada. Adanya bantuan tersebut membuat wawasan penulis menjadi lebih bertambah mengenai pengujian statistik serta langkah-langkah yang dapat ditempuh ketika terdapat keterbatasan dalam prosesnya.

7. Ibu Siti Nur'ainun Zakiyah, S.Psi., M.Psi., Psikolog selaku Staf Pusat Layanan Psikologi Unhas sekaligus kakak tingkat dari penulis. Terima kasih telah bersedia memberikan umpan balik atas hasil tulisan penulis selama proses penyusunan skripsi. Terima kasih pula karena telah bersedia memberi bantuan sebisa mungkin atas kendala yang dialami oleh penulis, utamanya dalam proses pengambilan data. Adanya pertanyaan progres penyusunan skripsi pun membuat penulis lebih terpacu agar segera menyelesaikan tugas yang ada. Selain itu, penulis juga mengucapkan terima kasih atas kesempatan yang diberikan selama berproses di Prodi Psikologi Fakultas Kedokteran (FK) Universitas Hasanuddin. Penulis menyadari melalui pengikutsertaan pada setiap kegiatan mampu menambah pengetahuan serta mengembangkan potensi yang dimiliki oleh penulis.
8. Seluruh dosen dan Staf Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran (FK) Universitas Hasanuddin. Terima kasih atas fasilitas pengajaran serta pelayanan yang diberikan kepada penulis selama berproses di Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran (FK) Universitas Hasanuddin sebagai mahasiswa. Terima kasih atas ilmu dan pembelajaran bermakna yang telah diberikan sehingga penulis mampu mengembangkan diri sesuai dengan fitrahnya. Terima kasih pula atas setiap umpan balik yang senantiasa

diberikan sehingga penulis mampu berefleksi atas setiap pengalaman dan menyiapkan diri yang lebih baik lagi dalam menghadapi pengalaman berikutnya.

9. Bapak Rahmat Fajar Asis, Bapak Saqfan Mahfudzan, Ibu Yaidar Andayani, Ibu Sitti Fatima, dan seluruh karyawan Kalla Land and Property. Terima kasih atas perizinan yang diberikan oleh penulis untuk melakukan pengambilan data penelitian pada karyawan. Terima kasih pula karena telah membantu penulis dalam menindaklanjuti perizinan pengambilan data dengan mengajak karyawan untuk mengisi kuesioner yang telah disebar. Adanya tindakan tersebut sangat membantu penulis dalam melanjutkan penelitian ke tahap pengolahan data sehingga terdapat kesimpulan penelitian yang dapat ditarik.
10. Teman-teman *Integrity.19* yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih atas kebersamaan yang telah dijalin selama penulis berproses sebagai mahasiswa di Prodi Psikologi Fakultas Kedokteran (FK) Universitas Hasanuddin. Penulis merasa begitu banyak bantuan yang telah diberikan oleh teman-teman dimulai dari penulis menginjak semester 1 sampai dengan mulai menyusun skripsi. Penulis berharap agar terdapat balasan baik yang diperoleh oleh teman-teman atas setiap sikap maupun tindakan tersebut.
11. Penulis berharap melalui hasil penelitian yang dimuat dalam skripsi ini dapat bermanfaat bagi pengembangan keilmuan psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi. Selain itu, hasil penelitian juga diharapkan mampu berkontribusi dalam upaya pengembangan organisasi di tengah perubahan, utamanya terkait dengan penerapan *transformational leadership* dan kontribusinya terhadap *workforce agility* karyawan. Adapun berdasarkan limitasi penelitian yang ada, maka penulis menerima saran dan masukan

yang membangun dari pembaca demi pengembangan hasil penelitian ini menuju lebih baik.

Makassar, 3 Agustus 2023

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, positioned above the printed name.

Adhitya Dutameru

NIM. C021191059

ABSTRAK

Adhitya Dutameru, C021191059, Kontribusi Persepsi *Transformational Leadership* Terhadap *Workforce Agility* Pada Karyawan Kalla Land and Property, *Skripsi*, Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Hasanuddin, Makassar, 2023.

XVII + 71 Halaman + 13 Lampiran

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi persepsi *transformational leadership* terhadap *workforce agility* pada karyawan Kalla Land and Property.

Desain/Metodologi – Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain korelasional dan pendekatan *cross sectional survey*. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan uji regresi linear sederhana yang ditujukan untuk menjelaskan ukuran kontribusi yang diberikan variabel independen kepada variabel dependen. Populasi dari penelitian merupakan karyawan Kalla Land and Property yang terbagi ke dalam dua sub unit bisnis, diantaranya adalah PT. Kalla Inti Karsa dan PT. Baruga Asrinusa Development. Teknik pengambil sampel yang digunakan, yaitu *accidental sampling*. Data dikumpulkan secara daring melalui skala persepsi *transformational leadership* dan *workforce agility*. Total partisipan penelitian yang datanya digunakan dalam pengujian, yaitu sebanyak 100 orang.

Temuan – Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat kontribusi positif yang diberikan oleh persepsi *transformational leadership* terhadap *workforce agility* pada karyawan Kalla Land and Property.

Implikasi Penelitian – Penelitian ini berimplikasi terhadap kebijakan yang dapat diterapkan oleh Kalla Land and Property kedepannya dalam mengembangkan *workforce agility* selama menghadapi perubahan organisasi. Adapun salah satu kebijakan tersebut dapat berupa penerapan *transformational leadership*, khususnya pada atasan langsung terhadap karyawan.

Orisinalitas – Keunikan dari penelitian ini berupa hubungan dan kontribusi langsung yang diberikan oleh persepsi *transformational leadership* terhadap *workforce agility* pada karyawan yang bekerja di bidang bisnis properti.

Kata Kunci: Persepsi *Transformational Leadership*, *Workforce Agility*, Perubahan Organisasi, Karyawan Kalla Land and Property.

Daftar Pustaka: 97 (1978–2023)

ABSTRACT

Adhitya Dutameru, C021191059, The Contribution of Perception of *Transformational leadership* to *Workforce agility* in Kalla Land and Property Employees, Thesis, Department of Psychology, Faculty of Medicine, Hasanuddin University, Makassar, 2023.

XVII + 71 Pages + 13 Attachments

Purpose – This study aims to determine the contribution of *transformational leadership* to *workforce agility* in Kalla Land and Property employees.

Design/Methodology – This study uses a quantitative method with a correlational design and a cross sectional survey approach. The data obtained were then analyzed using descriptive analysis and simple linear regression test intended to explain the size of the contribution given by the independent variable to the dependent variable. The population of the study is Kalla Land and Property employees who are divided into two business sub units, including PT Kalla Inti Karsa and PT Baruga Asrinusa Development. The sampling technique used was accidental sampling. Data were collected online through the *transformational leadership* perception scale and *workforce agility*. The total number of research participants whose data were used in the test was 100 participants.

Findings – The empirical result from this study shows that positive contribution given by the perception of *transformational leadership* to *workforce agility* in Kalla Land and Property employees.

Implications – This research has implications for policies that can be applied by Kalla Land and Property in the future in developing *workforce agility* during organizational change. One of these policies can be the application of *transformational leadership*, especially in direct supervisors to employees.

Originality – The novelty of this study lies is the direct relationship and contribution provided by the perception of *transformational leadership* to *workforce agility* in employees who work in the property business.

Keyword: Perception of *Transformational leadership*, *Workforce agility*, Organizational Change, Employees of Kalla Land and Property.

References: 97 (1978–2023)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1. Manfaat Teoritis	8
1.4.2. Manfaat Praktis.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1. <i>Workforce Agility</i>	10
2.1.1. Definisi <i>Workforce Agility</i>	10
2.1.2. Dimensi <i>Workforce Agility</i>	11
2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Workforce Agility</i>	13
2.2. <i>Transformational Leadership</i>	14
2.2.1. Definisi <i>Transformational Leadership</i>	14
2.2.2. Dimensi <i>Transformational Leadership</i>	15
2.3. Kontribusi Persepsi <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Workforce Agility</i>	17
2.4. Kerangka Konseptual	20

2.5. Hipotesis Penelitian	22
BAB III METODE PENELITIAN.....	23
3.1. Jenis Penelitian	23
3.2. Desain Penelitian	23
3.3. Variabel Penelitian	24
3.4. Definisi Operasional	24
3.4.1. Definisi Operasional Variabel Dependen.....	24
3.4.2. Definisi Operasional Variabel Independen	25
3.5. Populasi dan Sampel.....	26
3.5.1. Populasi.....	26
3.5.2. Sampel	26
3.6. Teknik Pengumpulan Data	27
3.6.1. Instrumen Penelitian	27
3.6.2. Validitas Instrumen Penelitian	29
3.6.3. Reliabilitas Instrumen Penelitian	30
3.7. Teknik Analisis Data	31
3.7.1. Analisis Deskriptif.....	31
3.7.2. Uji Asumsi.....	32
3.7.3. Uji Hipotesis.....	34
3.8. Tahap Pelaksanaan	34
3.8.1. Tahap Persiapan.....	34
3.8.2. Tahap Pengambilan Data	35
3.8.3. Tahap Analisis Data.....	35
3.8.4. Tahap Penyusunan Laporan	36
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	37
4.1. Hasil Penelitian.....	37
4. 1. 1. Gambaran Karakteristik Partisipan Penelitian	37
4. 1. 2. Profil Responden Berdasarkan Variabel <i>Workforce Agility</i>	40
4. 1. 3. Profil Responden Berdasarkan Variabel Persepsi <i>Transformational Leadership</i>	47

4. 1. 4. Uji Hipotesis.....	57
4.2. Pembahasan	59
4.3. Limitasi Penelitian	68
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	69
5.1. Kesimpulan	69
5.2. Saran	69
5.2.1 Karyawan.....	69
5.2.2 Organisasi	70
5.2.3 Peneliti Selanjutnya	70
DAFTAR PUSTAKA.....	
LAMPIRAN.....	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. <i>Blueprint</i> Skala <i>Workforce Agility</i>	28
Tabel 3.2. <i>Blueprint</i> Skala <i>Transformational Leadership</i>	29
Tabel 3.3. Koefisien Reliabilitas	30
Tabel 3.4. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Skala <i>Workforce Agility</i>	30
Tabel 3.5. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Skala Persepsi	31
Tabel 3.6. Uji Normalitas Data	32
Tabel 3.7. Uji Linearitas Data.....	33
Tabel 3.8. <i>Timeline</i> Penelitian.....	36
Tabel 4.1. Statistik Deskriptif Variabel <i>Workforce Agility</i>	40
Tabel 4.2. Penormaan Variabel <i>Workforce Agility</i>	40
Tabel 4.3. Statistik Deskriptif Variabel Persepsi	47
Tabel 4.4. Penormaan Variabel Persepsi <i>Transformational Leadership</i>	48
Tabel 4.5. Hasil Uji Korelasi Bivariat	56
Tabel 4.6. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Sederhana WA – PTL	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian	20
Gambar 3.1. Arah Pengaruh Variabel Penelitian.....	24
Gambar 3.2. <i>Scatter Plot</i> Antar Variabel Penelitian.....	33
Gambar 4.1. Karakteristik Partisipan Berdasarkan Jenis Kelamin	37
Gambar 4.2. Karakteristik Partisipan Berdasarkan Usia.....	38
Gambar 4.3. Karakteristik Partisipan Berdasarkan Sub Unit Bisnis	38
Gambar 4.4. Karakteristik Partisipan Berdasarkan Masa Kerja	39
Gambar 4.5. Karakteristik Partisipan Berdasarkan Status Pernikahan	39
Gambar 4.6. Profil <i>Workforce Agility</i> Partisipan Penelitian	41
Gambar 4.7. <i>Workforce Agility</i> Berdasarkan Jenis Kelamin	42
Gambar 4.8. <i>Workforce Agility</i> Berdasarkan Usia	43
Gambar 4.9. <i>Workforce Agility</i> Berdasarkan Sub Unit Bisnis	45
Gambar 4.10. <i>Workforce Agility</i> Berdasarkan Masa Kerja	44
Gambar 4.11. <i>Workforce Agility</i> Berdasarkan Status Pernikahan.....	46
Gambar 4.12. Profil Persepsi <i>Transformational Leadership</i>	49
Gambar 4.13. Persepsi <i>Transformational Leadership</i> Berdasarkan Jenis <i>Kelamin</i>	50
Gambar 4.14. Persepsi <i>Transformational Leadership</i> Berdasarkan Usia	51
Gambar 4.15. Persepsi <i>Transformational Leadership</i> Berdasarkan Sub Unit <i>Bisnis</i>	54
Gambar 4.16. Persepsi <i>Transformational Leadership</i> Berdasarkan Masa <i>Kerja</i>	52
Gambar 4.17. Persepsi <i>Transformational Leadership</i> Berdasarkan Status <i>Pernikahan</i>	55

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Skala Penelitian
- Lampiran 2. Uji Reliabilitas
- Lampiran 3. Uji Asumsi Penelitian
- Lampiran 4. Uji Hipotesis Penelitian
- Lampiran 5. Uji Korelasi
- Lampiran 6. Surat Izin Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Organisasi era saat ini tengah mengalami dinamika perubahan seiring dengan kondisi VUCA yang terjadi selama beberapa dekade terakhir. Era VUCA yang digambarkan dengan volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas menuntut bisnis dari sebuah organisasi agar dapat segera melakukan pembelajaran dan beradaptasi agar mampu mengimbangi kondisi yang ada serta menunjukkan kinerja yang optimal pada sumber daya manusia yang ada di dalamnya (Kaya, 2022; Dohney et al., 2012; Horstmeyer, 2018). Dengan demikian, adanya kondisi yang digambarkan oleh era VUCA menjadi tantangan bagi organisasi dalam mempertimbangkan penerapan perubahan di tempat kerja. Hal ini dilakukan guna organisasi mampu tetap kompetitif dan berfungsi secara efektif di lingkungan pasar (Das, 2015; Sharma & Sharma, 2019).

Organisasi sendiri pada dasarnya dituntut untuk terus melakukan perubahan seiring dengan laju perkembangan global, teknologi, dan ekonomi (Armenakis et al., 1993; Cummings & Christopher, 2009). Perubahan memberikan kesempatan organisasi untuk tumbuh dan berkembang, belajar, serta lebih kompetitif dalam persaingan global (Cartwright & Cooper, 1993; Rogelberg, 2007). Adapun perubahan yang disiasati oleh organisasi juga perlu dijalankan secara terencana. Hal ini bertujuan agar meningkatkan efektivitas dan kemampuan organisasi selama melakukan perubahan (Cummings & Christopher, 2009). Berdasarkan kondisi yang ada, dapat dipahami bahwa organisasi cenderung terus melakukan

perubahan sehingga diperlukan peran dari sumber daya dalam menanggapi perubahan tersebut.

Salah satu perusahaan yang tidak luput dari penerapan perubahan selama berkiprah di masyarakat, yaitu Kalla Land and Property. Kalla Land and Property merupakan salah satu anak perusahaan dari Kalla Group yang menaungi dua sub unit bisnis dan bergerak di bidang bisnis properti. Kedua sub unit bisnis tersebut, diantaranya adalah PT. Kalla Inti Karsa yang merupakan bisnis properti komersial dengan mengelola berbagai pusat perbelanjaan, perkantoran, dan kawasan perindustrian yang berada di kota Makassar dan sekitarnya serta PT. Baruga Asrinusa Development sebagai bisnis properti residensial yang menyediakan layanan hunian eksklusif bagi masyarakat (Kalla Group, 2022).

Salah satu tantangan yang dialami oleh Kalla Land and Property hingga membuat manajemen organisasi menerapkan kebijakan baru akibat adanya perubahan, yaitu pandemi Covid-19. Adanya pandemic Covid-19 membuat organisasi dihadapkan dengan perubahan dalam praktik kerja serta dampaknya terhadap sumber daya organisasi, khususnya bagi karyawan (Kevin et al., 2021). Tidak terkecuali bagi Kalla Land and Property, berbagai kebijakan yang diterapkan oleh organisasi guna tetap dapat bertahan di tengah pandemi Covid-19 yang saat itu masih berlangsung, salah satunya berupa pemberlakuan metode kerja *work from home* (WFH) bagi karyawan dan selanjutnya kembali bekerja dari kantor setelah adanya kebijakan baru yang dikeluarkan oleh pemerintah (Yoko, 2020). Adanya situasi ini kemudian menggambarkan bahwa Kalla Land and Property mengalami dinamika perubahan selama beroperasi di masyarakat.

Karyawan dianggap sebagai komponen krusial yang memiliki peranan besar dalam menanggapi setiap perubahan yang ada di organisasi (De Meuse, 2017). Tanggapan yang diharapkan mampu muncul di diri karyawan, yaitu penyesuaian dan adaptasi terhadap kondisi kerja yang baru atau bergeser dari yang sebelumnya telah ada (Van de Heuvel et al., 2020). Organisasi perlu memiliki sumber daya berupa karyawan yang kompeten dan adaptif dalam merespons setiap tantangan yang terjadi di lingkungan kerja, dengan demikian tujuan organisasi dapat tercapai dan secara selaras organisasi dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat (Margherita et al., 2020).

Salah satu faktor psikologis yang dapat melatarbelakangi kemampuan karyawan dalam merespons secara tanggap setiap perubahan yang tidak pasti dalam sebuah organisasi adalah *workforce agility*. *Workforce agility* merupakan kemampuan untuk merespons perubahan secara tepat waktu dan dapat memanfaatkan perubahan yang terjadi (Kidd, 1994). Karyawan dengan *workforce agility* adalah karyawan yang memiliki visi yang luas dan mampu mengambil keuntungan dari kondisi yang bergejolak (Zhang & Shafiri, 2000). Dalam hal sikap, *workforce agility* digambarkan dengan karyawan yang cenderung dapat belajar dan mengembangkan diri, mampu memecahkan masalah dengan baik, nyaman dengan perubahan konsep dan teknologi, mampu memunculkan ide-ide inovatif, serta selalu siap untuk menerima tanggung jawab baru (Plonka, 1997).

Karyawan yang *agile* ditemui memiliki pola pikir positif untuk belajar dan melakukan pengembangan diri, hal ini ditandai dengan adanya keputusan untuk mengambil resiko, bereksperimen, dan memulai tindakan baru sesuai konteksnya (Zhang & Sharifi, 2000). Selain dampak pribadi terhadap karyawan,

workforce agility juga berperan sebagai faktor terpenting bagi kelangsungan organisasi, hal ini dikarenakan *workforce agility* mampu meningkatkan kinerja organisasi sehingga dapat mengembangkan keunggulan kompetitif di lingkungan global yang ditandai dengan secara proaktif melakukan perubahan yang diperlukan sebagai respons terhadap kondisi lingkungan (Braun et al., 2017; Alavi & Wahab, 2013). Karyawan yang tidak mau dan mampu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dapat berdampak pada kegagalan penerapan strategi cara kerja baru (Breu et al., 2002; Goldman & Nagel, 1993; Gunasekaran, 2001). Berdasarkan kondisi yang ada, dapat dipahami bahwa *workforce agility* berdampak positif, baik terhadap karyawannya sendiri, maupun terhadap organisasi yang menaungi karyawan tersebut.

Kondisi karyawan Kalla Land and Property sendiri dapat tergambarkan melalui beberapa prestasi yang diperoleh selama berkiprah di masyarakat. Pada tahun 2017, perusahaan yang berada di bawah naungan Kalla Land and Property, yaitu PT. Kalla Inti Karsa meraih penghargaan berupa "*The Best Property and The Developer of The Year*" yang diberikan oleh Indonesia Achievement Center (IAC). Penghargaan ini didasari oleh atribut pengukuran berupa produk/jasa inovatif yang berkualitas, pengelolaan manajemen yang baik, kemampuan berkembang mengikuti perubahan, serta adanya tanggung jawab sosial yang tinggi (Islamiah, 2017).

Lebih lanjut, selama pandemi Covid-19 Kalla Land and Property tetap dapat menorehkan prestasinya di tengah turbulensi lingkungan yang terjadi. Salah satu prestasi tersebut dapat dilihat dengan adanya pencapaian target penjualan berupa unit rumah di tengah pandemi Covid-19 yang masih berlangsung kala itu (Maryadi, 2021). Selaras dengan kondisi tersebut, secara umum pendapatan

Kalla Land and Property mengalami kenaikan selama pandemi Covid-19, misalnya dari tahun 2020 hingga 2022 pendapatan perusahaan naik sebesar 61 persen dan selanjutnya akan ditargetkan kembali naik 30 persen pada tahun 2023 (Mirsan, 2023). Beberapa prestasi yang diperoleh membuktikan bahwa Kalla Land and Property mampu tetap bertahan di tengah tantangan berupa kondisi lingkungan yang ada.

Karyawan sebagai sumber daya manusia yang ada di dalam Kalla Land and Property tentu menjadi pendukung dari setiap penorehan prestasi tersebut. Dukungan yang diberikan tergambarkan melalui peran dan tanggung jawab masing-masing karyawan. Salah satu dukungan yang dapat diberikan dalam konteks perubahan organisasi, yaitu dengan mengembangkan ketangkasan atau *agility*. Karyawan perlu memiliki kompetensi dan secara adaptif menanggapi setiap perubahan yang ada (Margherita et al., 2020). Selain itu, karyawan juga perlu untuk mengambil tindakan positif dan bertahan selama menerapkan perubahan di pekerjaannya. Hal ini yang kemudian tergambarkan di *workforce agility*. *Workforce agility* mampu memprediksi keberhasilan proyek organisasi, kinerja perusahaan, serta tujuan lainnya. Kondisi tersebut menjadi peluang bagi organisasi untuk melakukan inovasi, meningkatkan kemampuan strategisnya, sampai dengan menekan pengeluaran dalam hal kebutuhan tenaga kerja (Sheffield & Lemétayer, 2013; Khan & Wisner, 2019; Beatty, 2005).

Terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi *workforce agility* terbentuk di diri karyawan, salah satu faktor yang secara positif mempengaruhi *workforce agility*, yaitu gaya kepemimpinan, khususnya *transformational leadership* (Khoshlahn & Ardabii, 2016), hal tersebut dikarenakan *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada

kemampuan pemimpin dalam menetapkan tujuan untuk memulai transformasi positif dalam perilaku individu dan struktur sosial di dalam organisasi (Burns, 1978). Selain itu, penerapan *transformational leadership* juga akan memotivasi pengikut untuk mendukung ke arah yang ditargetkan oleh pemimpin (Herold et al., 2008). Berdasarkan kondisi yang terjadi, dapat dipahami bahwa terdapat proses pelibatan karyawan oleh pemimpin selama pencapaian visi organisasi seiring dengan transformasi yang disiasati oleh pemimpin.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan berupa *transformational leadership* mampu memimpin dengan mengembangkan visi organisasi, mengubah organisasi agar sesuai dengan visi tersebut, dan memotivasi karyawan untuk mencapai visi atau tujuan jangka panjang (Aamodt, 2010). Selain itu, *transformational leadership* juga digambarkan dengan upaya pemimpin dalam mendorong pengikutnya agar mampu melihat masalah dengan cara yang baru dan secara rasional menentukan solusi dari masalah tersebut, selama prosesnya pemimpin akan memberikan umpan balik atas kinerja yang dihasilkan (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006). Sehingga, *transformational leadership* menggambarkan pemimpin yang berfokus pada pencapaian visi organisasi melalui motivasi serta kepedulian terhadap karyawan.

Bass (1990) menjelaskan bahwa *transformational leadership* digambarkan sebagai pemimpin yang mampu memotivasi pengikutnya untuk menunjukkan kinerja melebihi target atau hal yang diduga sebelumnya. Selama penyelesaian tugas tersebut pemimpin juga akan memastikan pemenuhan kebutuhan karyawannya, dalam hal ini terkait dengan apresiasi kinerja sampai dengan pemberian umpan balik sebagai bahan evaluasi. Hal ini akhirnya mampu berdampak pada kondisi karyawan selama menghadapi perubahan dan secara

selaras mengembangkan perilaku yang mendukung terciptanya *agility* di tengah perubahan tersebut. Keterlibatan *transformational leadership* membuat karyawan berpersepsi bahwa terdapat konsekuensi positif dari suatu perubahan dan selanjutnya membuat karyawan mendukung perubahan tersebut ditunjukkan dengan perilaku kerjanya (Faupel & Süß, 2018). Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, peneliti membangun asumsi bahwa terdapat hubungan antara *transformational leadership* dengan *workforce agility* jika ditinjau dari perlakuan yang diberikan oleh pemimpin dan dampaknya terhadap kelangsungan karyawan selama menghadapi perubahan.

Meskipun demikian, peneliti memperoleh bahwa penelitian terdahulu masih terbatas dalam meneliti hubungan maupun kontribusi langsung yang diberikan *transformational leadership* terhadap *workforce agility* (Das et al., 2023). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Das et al. (2023) menemukan bahwa perilaku yang digambarkan oleh *transformational leadership* secara positif berpengaruh terhadap *workforce agility* yang ditunjukkan dengan adanya peniruan perilaku oleh karyawan guna menghadapi perubahan. Adapun *transformational leadership* pada penelitian tersebut mengarah pada pemimpin yang berada di *top management* dan dilakukan di di lingkup organisasi yang berfokus pada pengembangan teknologi informasi.

Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu berfokus meneliti konstruk *workforce agility* pada karyawan yang bekerja di perusahaan bisnis manufaktur (Muduli & Pandya, 2018; Muduli, 2017; Sherehiy & Karwowski, 2014; Qin & David, 2010). Sementara, peneliti mempertimbangkan bahwa dengan ritme kerja yang berbeda, perlu untuk meninjau lebih dalam *workforce agility* pada organisasi yang bergerak di bidang bisnis properti, layaknya Kalla Land and

Property. Hal ini dikarenakan urgensi dari *workforce agility* tidak hanya menyangkut tentang karyawan yang lebih banyak melakukan kegiatan fisik dan terpapar dengan penggunaan teknologi layaknya bisnis manufaktur, melainkan karyawan bisnis properti yang lebih dituntut pada target penjual juga sedianya membutuhkan *agility* dalam menghadapi setiap perubahan, khususnya berkaitan dengan kondisi pasar seperti inflasi dan sebagainya. Oleh karena itu, dengan mempertimbangkan fenomena yang terjadi dan pengembangan penelitian selanjutnya, maka peneliti bermaksud untuk meneliti tentang kontribusi persepsi *transformational leadership* yang dikhususkan pada atasan langsung terhadap *workforce agility* pada karyawan Kalla Land and Property.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah “Apakah terdapat kontribusi persepsi *transformational leadership* terhadap *workforce agility* pada karyawan Kalla Land and Property?”

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya kontribusi persepsi *transformational leadership* terhadap *workforce agility* pada karyawan Kalla Land and Property.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada keilmuan Psikologi, khususnya dalam lingkup Psikologi Industri dan Organisasi yang berkaitan dengan konteks *transformational leadership* dan *workforce agility*. Melalui

penelitian ini diharapkan pula dapat mendukung penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *transformational leadership* dan *workforce agility* dalam lingkungan keilmuan Psikologi Industri dan Organisasi.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu pertimbangan bagi Kalla Land and Property dalam upaya pengembangan *workforce agility* karyawan selama bekerja di tengah perubahan yang terjadi. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi acuan bagi organisasi dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang tepat guna menumbuhkan *workforce agility* dalam organisasi yang senantiasa mengalami perubahan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Workforce Agility*

2.1.1. Definisi *Workforce Agility*

Workforce agility merupakan serangkaian kemampuan karyawan yang ditunjukkan dan dibutuhkan dalam menghadapi lingkungan organisasi yang terus mengalami perubahan. Karyawan yang *agile* dicirikan sebagai individu yang terbuka terhadap perubahan dan proaktif dalam mengimplementasikan upaya-upaya guna menghadapi perubahan tersebut. Adapun perubahan yang terjadi menasar pada siklus organisasi sehingga mengharuskan karyawan untuk menanggapi perubahan secara tanggap. Selain itu, perubahan yang terjadi membawa individu dengan *agility* mengembangkan visi dan kemampuan yang luas untuk menghadapi gejala perubahan yang terjadi, upaya tersebut dilakukan dengan proaktif mengambil sisi positif dari kondisi yang dialami (Zhang & Sharifi, 2000; Sherehiy & Karwowski, 2014).

Karyawan dengan *agile* memiliki sikap positif terhadap pembelajaran dan pengembangan diri, mampu menyelesaikan masalah dengan baik, nyaman dengan perubahan, serta mampu menghasilkan ide-ide yang inovatif dan siap menerima tanggung jawab baru (Plonka, 1997). Kidd (1994) mengkonseptualisasikan *workforce agility* dalam dua kemampuan karyawan, diantaranya adalah kemampuan karyawan untuk bereaksi terhadap perubahan ekologi dengan cara yang tepat dan pada waktu yang sesuai, serta kemampuan karyawan untuk memanfaatkan perubahan sebagai sebuah peluang.

Karyawan yang memiliki *agility* di tempat kerja memiliki keterampilan untuk secara proaktif mengatasi hambatan atau menciptakan peluang dengan memikirkan kembali upaya-upaya yang biasa dilakukan. Individu yang *agile* terus-menerus memantau lingkungan untuk dapat mengantisipasi dan merespons perubahan dengan cepat. Oleh karena itu, perubahan yang terjadi dapat dijalani dengan lebih mudah oleh karyawan (Breu et al., 2002).

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa *workforce agility* merupakan kemampuan karyawan untuk menanggapi secara tanggap dan tepat terhadap setiap perubahan organisasi yang terjadi, selain itu karyawan juga mampu terlibat aktif dan bertahan terhadap perubahan, serta dan mengambil peluang dari perubahan tersebut.

2.1.2. Dimensi *Workforce Agility*

Sherehiy dan Karwowski (2014) mengembangkan model yang memuat tiga dimensi dari *workforce agility*, diantaranya adalah proaktif, adaptif, dan resiliensi. Adapun definisi dari setiap dimensi, yaitu sebagai berikut:

a. Proaktif

Proaktif merujuk pada situasi ketika individu memulai upaya berupa kegiatan yang memiliki efek positif pada lingkungan yang sedang berubah. Adapun perilaku-perilaku yang termasuk pada dimensi ini, diantaranya adalah adanya antisipasi individu terhadap masalah yang berkaitan dengan perubahan, inisiasi kegiatan yang mengarah pada solusi perubahan terkait masalah dan perbaikan dalam pekerjaan, serta solusi yang akan diambil oleh individu terkait masalah pekerjaan yang dialami. Individu yang proaktif juga ditandai dengan adanya usaha untuk mencari peluang dalam berkontribusi pada keberhasilan organisasi,

sehingga selain inisiasi, individu juga membutuhkan improvisasi dalam prosesnya (Sherehiy & Karwowski; 2014; Dyer & Shafer, 2003).

b. Adaptif

Adaptif merujuk pada upaya individu untuk mengubah atau memodifikasi perilaku diri sendiri atau orang lain agar lebih sesuai dengan situasi baru di lingkungan. Dimensi ini mencakup kemampuan beradaptasi antar pribadi dan budaya ketika berhadapan dengan orang-orang yang memiliki latar belakang dan pengalaman yang berbeda. Selain itu, dimensi adaptif juga mencakup pembelajaran keterampilan, tugas, teknologi, dan prosedur baru secara konstan. Dalam penginternalisasiannya, perilaku adaptif membutuhkan fleksibilitas, yaitu kemampuan untuk mengambil peran ganda, mudah berubah dari satu peran ke peran lainnya, dan kemampuan serta kompetensi untuk bekerja secara bersamaan pada tugas atau tim yang berbeda.

c. Resiliensi

Resiliensi merujuk pada kemampuan individu untuk bertahan di bawah tekanan dan tetap dapat menjalankan tugas secara efektif meskipun lingkungan sedang berubah atau ketika terjadi kegagalan strategi yang ditujukan untuk memecahkan masalah. Adapun dimensi ini meliputi sikap positif individu terhadap perubahan, mengembangkan ide-ide baru, dan teknologi. Selain itu, individu juga dapat mengembangkan sikap toleransi terhadap situasi yang tidak pasti dan tidak terduga, menerima perbedaan pendapat, serta toleransi terhadap stressor yang ada di lingkungan selagi berupaya untuk mengatasi kondisi stress yang dialami (Sherehiy & Karwowski; 2014; Griffin & Heskett, 2003).

2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Workforce Agility*

Terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi *workforce agility*, Muduli & Pandya (2018) mengemukakan bahwa terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi *workforce agility*, diantaranya adalah faktor personal yang berasal dari diri sendiri, faktor organisasi, dan faktor pekerjaan. Adapun penjelasan dari setiap faktor yang mempengaruhi *workforce agility*, yaitu sebagai berikut:

a. Faktor Personal

Faktor personal merepresentasikan respons yang ditunjukkan oleh individu ketika menerima perubahan, adapun respons tersebut dapat digambarkan dengan persepsi, motivasi, kompetensi, dan sebagainya. Individu yang memandang perubahan secara positif cenderung akan bertindak lebih tanggap terhadap suatu perubahan, hal ini dapat terjadi dengan adanya optimalisasi sumber daya organisasi. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa individu yang berada dalam organisasi berpeluang memiliki respons yang berbeda dalam menanggapi setiap perubahan.

b. Faktor Organisasi

Organisasi memiliki peran yang penting dalam menentukan *agility* karyawan yang ada di dalamnya, hal tersebut dikarenakan setiap kebijakan yang ditempuh oleh organisasi sangat menentukan kapasitas individu dalam memberikan respons secara cepat dan tepat. Organisasi perlu memfasilitasi dan mendukung karyawan sebagai komponen organisasi dalam merespons perubahan, hal ini ditujukan agar karyawan mampu mengidentifikasi peluang pada perubahan yang terjadi dan melakukan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, organisasi juga menjadi tempat bagi karyawan untuk menjalani hubungan

interpersonal. Karyawan dengan hubungan interpersonal yang baik akan lebih mudah mengembangkan *agility*.

c. Faktor Pekerjaan

Faktor pekerjaan yang mempengaruhi *agility* individu dalam merespons perubahan dapat berupa kemampuan individu dalam menuangkan gagasan atau pemikiran pada setiap tugas yang diberikan. Besarnya tantangan yang diterima oleh individu dalam menjalankan tugas maupun peran dapat berpotensi secara positif terhadap intensitas individu untuk merespons perubahan secara aktif dan adaptif, hal ini didasarkan dengan upaya individu untuk mengoptimalkan setiap sumber daya yang dimiliki.

2.2. Transformational Leadership

2.2.1. Definisi Transformational Leadership

Transformational leadership didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang ditunjukkan motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada pengikut untuk melakukan lebih dari yang mereka inginkan atau bahkan dari yang mereka pikirkan, pemimpin menetapkan harapan yang lebih menantang dan cenderung bertujuan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Selain itu, pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* akan memperhatikan kebutuhan setiap pengikut, serta membantu pengikut untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka sendiri (Bass & Riggio, 2006).

Pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* bertindak layaknya mentor yang memberikan pembinaan, pendampingan, dan penyediaan tantangan serta dukungan. Pemimpin akan mendorong pengikut mereka untuk melihat masalah dengan cara baru dan menentukan solusi yang rasional. Selain itu, pengikut di dalam organisasi juga akan diinspirasi oleh pemimpin agar dapat

berkomitmen terhadap visi dan tujuan bersama organisasi (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006).

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi serta menginspirasi pengikut untuk melakukan upaya-upaya yang lebih dari yang dipikirkan atau melihat dengan cara baru permasalahan maupun kesulitan yang sedang dialami, namun di samping itu pengikut tetap dituntun untuk menentukan solusi yang rasional untuk diaplikasikan dalam penyelesaian masalah.

2.2.2. Dimensi *Transformational Leadership*

Bass dan Riggio (2006) mengemukakan bahwa terdapat empat dimensi dari *transformational leadership*, diantaranya adalah *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Adapun definisi dari setiap dimensi, yaitu sebagai berikut:

a. *Idealized Influence*

Idealized influence merupakan kemampuan pemimpin untuk dapat menjadi panutan bagi pengikutnya, hal ini didasari atas penjelasan visi dan misi yang dapat membangun rasa kekaguman, penghormatan, dan rasa kepercayaan yang kuat pada diri karyawan akan nilai-nilai perusahaan. Kemampuan pemimpin untuk menjadi panutan membutuhkan kepercayaan diri dan kekuatan dari seorang pemimpin agar dapat mempengaruhi pengikut dengan nilai-nilai dan keyakinan yang dipegang. Perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin kemudian diidentifikasi oleh karyawan selanjutnya akan ditiru, sehingga pada aspek ini karyawan mampu mencapai standar perilaku yang diharapkan.

b. *Inspirational Motivation*

Inspirational motivation merupakan kemampuan pemimpin untuk memotivasi dan menginspirasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, hal ini didasari dengan adanya pemberian makna terhadap pekerjaan yang ditekuni oleh karyawan serta menantang pengikut dengan standar yang tinggi. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin akan membuat karyawan merasa lebih antusias dalam menjalankan pekerjaannya. Selain itu, pemimpin juga mengkomunikasikan harapan yang ingin dipenuhi oleh pengikut dengan jelas serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi yang telah ditetapkan bersama.

c. *Intellectual Stimulation*

Intellectual stimulation merupakan kemampuan pemimpin dalam meningkatkan kecerdasan karyawan agar mampu mengembangkan kreativitas dan inovasi sehingga menemukan solusi atas masalah yang sulit, hal ini didasarkan atas upaya pemimpin untuk membingkai ulang suatu permasalahan dan menggunakan pendekatan yang baru dalam menyelesaikan masalah tersebut. Karyawan yang akan didorong untuk mencoba pendekatan baru dalam melakukan sesuatu, oleh karenanya karyawan diharapkan memperoleh ide-ide baru dan solusi masalah yang kreatif. Setiap ide yang dimunculkan oleh karyawan tidak akan dikritik oleh pemimpin meskipun ide tersebut berbeda.

d. *Individualized Consideration*

Individualized consideration merupakan kepedulian pemimpin kepada karyawan yang ditunjukkan dengan adanya dukungan serta umpan balik yang diberikan. Kepedulian yang diberikan oleh pemimpin ditujukan untuk memenuhi kebutuhan karyawan dalam hal pencapaian dan pertumbuhan di organisasi. Adapun perbedaan kebutuhan dari setiap pengikut akan diakui, sebagai contoh

karyawan yang yang menginginkan lebih banyak dorongan atau sebaliknya, yaitu otonomi. Adapun tugas yang yang didelegasikan oleh pemimpin kepada pengikut akan dipantau untuk melihat apakah pengikut membutuhkan arahan atau dukungan tambahan, selain itu pemantauan yang dilakukan ditujukan untuk menilai kemajuan dari karyawan (Bass & Riggio, 2006; Avolio & Bass, 1999; Judge & Piccolo, 2004).

2.3. Kontribusi Persepsi *Transformational Leadership* Terhadap *Workforce Agility*

Transformational leadership telah diketahui sebagai gaya kepemimpinan yang ditunjukkan dengan adanya upaya pemimpin dalam membangkitkan kesadaran kelompok untuk mengarah pada tujuan dan misi organisasi, hal ini dilakukan dengan menginspirasi pengikutnya, memenuhi kebutuhan emosional setiap karyawan, dan secara intelektual dapat merangsang karyawan untuk melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan dan mengesampingkan kepentingan pribadi untuk kepentingan organisasi (Bass, 1990; Eliyana et al., 2019). Pemimpin akan menyatukan setiap sumber daya yang ada dalam mencapai tujuan bersama yang menantang, sehingga pada prosesnya kemungkinan terjadi perubahan keyakinan, nilai, dan kebutuhan organisasi (Vandenbos, 2007). Berdasarkan bentuk-bentuk perilaku yang ditunjukkan, dapat dipahami bahwa terdapat inspirasi dan kepedulian yang diberikan oleh pemimpin kepada anggota selama pencapaian tujuan organisasi.

Pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* akan menginspirasi pengikutnya dengan memberikan tantangan tugas dan makna akan setiap tugas tersebut. Selain itu, pemimpin juga memberikan pembinaan serta umpan balik pada setiap tugas yang dikerjakan oleh pengikut (Bass & Riggio, 2006).

Berdasarkan karakteristik *transformational leadership*, dapat dipahami bahwa usaha yang diberikan oleh pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* berdampak pada perilaku positif yang dimunculkan oleh karyawan selama menghadapi perubahan, salah satunya berkaitan dengan *workforce agility*.

Sejalan dengan kondisi tersebut, *social cognitive theory* yang menjelaskan perilaku menggunakan konsep determinisme timbal balik menyatakan bahwa perilaku individu bersumber dari hasil belajarnya di lingkungan yang selanjutnya mendorong individu tersebut untuk melakukan perubahan-perubahan spesifik, hal ini berkaitan dengan faktor sosiokultural yang beroperasi melalui mekanisme psikologis individu untuk menghasilkan perubahan perilaku (Maitland, 2010; Bandura 1999). Adapun dalam konteks organisasi, interaksi sosial yang dilakukan oleh karyawan dapat terjalin melalui hubungan antara karyawan dengan atasannya, utamanya terhadap atasan langsung yang berwenang dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan di bawahnya, dengan demikian terdapat umpan balik yang diberikan oleh atasan atas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan (Safrianto & Muzakir, 2019).

Turut mendukung teori yang ada, hasil penelitian yang dilakukan oleh Das et al. (2023) menemukan bahwa *transformational leadership* pada *top management* secara positif berhubungan dengan *workforce agility*, hal ini ditandai dengan adanya identifikasi dan peniruan yang dilakukan oleh pengikut terhadap upaya yang dilakukan oleh pemimpin untuk berinovasi, mengambil resiko, dan mengatasi kesulitan. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Das et al. (2023) berlokasi di Perusahaan IT, ditemui bahwa *transformational leadership* mendorong karyawan untuk mencapai visi baru perusahaan yang mencakup

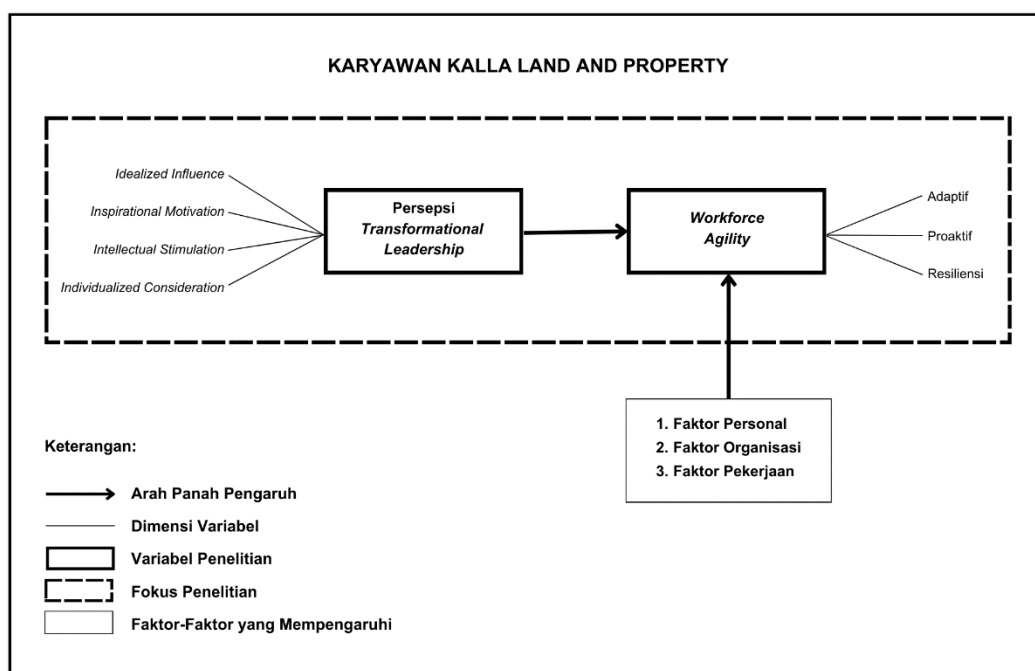
pertumbuhan yang lebih tinggi, peningkatan efisiensi, dan produktivitas. Inisiatif yang ditunjukkan oleh pemimpin selanjutnya mampu mempromosikan *workforce agility* yang ditunjukkan melalui kinerja yang dihasilkan.

Dalam menciptakan *workforce agility*, pemimpin perlu menciptakan visi bersama tentang kesuksesan masa depan, dan selanjutnya memotivasi pengikutnya untuk bekerja mencapai visi tersebut (Nahmias & Perkins, 2012). Upaya ini sejalan dengan salah satu dimensi dari *transformational leadership*, yaitu *inspirational motivation*, dimana pemimpin akan memberikan makna kepada karyawan akan pekerjaan yang ditekuni dan menantang pengikut untuk mengerjakan tugas dengan standar yang tinggi, di samping itu pemimpin juga akan menunjukkan komitmennya terhadap tujuan dan visi yang telah ditetapkan bersama (Bass & Riggio, 2006). Selama proses ini pemimpin akan memberikan perhatian terhadap kebutuhan pengikutnya sambil mendorong mereka untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab dalam rangka pengembangan potensi (Bass & Riggio, 2006; Bass & Avolio, 1994).

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti berasumsi bahwa terdapat dampak yang diberikan oleh *transformational leadership* terhadap *workforce agility*. Pemimpin yang memberikan motivasi, menginspirasi, menantang, serta memberikan perhatian kepada kebutuhan akan membuat karyawan mampu beradaptasi dan bertahan terhadap perubahan organisasi. Di samping itu, tugas-tugas atau tanggung jawab besar yang diberikan oleh pemimpin terhadap karyawan dapat membuat karyawan lebih proaktif dalam mencapai visi organisasi yang telah ditetapkan bersama. Oleh karena itu, dapat dipahami bahwa *transformational leadership* merupakan salah satu gaya kepemimpinan

yang penting bagi organisasi dalam mengantisipasi perubahan yang terjadi dan menyiapkan sumber daya yang *agile* dalam menghadapi perubahan tersebut.

2.4. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual yang dibangun oleh peneliti, maka dapat dilihat bahwa fokus penelitian yang hendak dikaji terdiri dari dua variabel, yaitu persepsi *transformational leadership* sebagai variabel independen penelitian dan *workforce agility* sebagai variabel dependen penelitian. Persepsi *transformational leadership* adalah persepsi karyawan mengenai perilaku pemimpin organisasi yang ditandai dengan adanya penjelasan visi dan misi organisasi, memotivasi serta menginspirasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, meningkatkan kecerdasan karyawan agar mampu mengembangkan kreativitas dan inovasi, serta kepedulian pemimpin terhadap kemajuan karyawan. *Transformational leadership* terdiri dari empat dimensi, diantaranya adalah *idealized influence*,

inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration (Avolio & Bass, 1999; Bass & Riggio, 2006).

Workforce agility sendiri didefinisikan serangkaian kapasitas individu yang ditandai dengan keterbukaan perubahan serta proaktif dalam mengimplementasikan upaya-upaya guna menghadapi perubahan tersebut dengan mengambil peluang atau keuntungan dari perubahan yang sedang terjadi (Zhang & Shafiri, 2000). *Workforce agility* terdiri dari tiga dimensi, yaitu proaktif, adaptif, dan resiliensi. Setiap dimensi tersebut mencirikan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang *agile* terhadap perubahan. Adapun *workforce agility* sendiri tidak secara langsung terbentuk di diri karyawan, melainkan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi, diantaranya adalah faktor personal, organisasi, maupun pekerjaan (Sherehiy & Karwowski, 2014; Muduli & Pandya, 2018).

Keterkaitan antara kedua variabel dapat dijelaskan melalui *social cognitive theory*, melalui teori ini dijelaskan bahwa individu belajar melalui interaksinya di lingkungan sosial yang selanjutnya mendorong untuk melakukan perubahan spesifik (Bandura, 1999). Sejalan dengan kondisi tersebut, *transformational leadership* telah diperoleh berhubungan secara positif dengan *workforce agility* dalam menanggapi perubahan. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya identifikasi dan peniruan karyawan terhadap perilaku pemimpin untuk melakukan inovasi demi mencapai visi organisasi yang telah ditetapkan (Das et al., 2023).

Selain itu, keterkaitan antara persepsi *transformational leadership* dengan *workforce agility* dapat digambarkan melalui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *workforce agility*. Muduli & Pandya (2018) merumuskan tiga faktor yang dapat berpengaruh terhadap *workforce agility*, diantaranya adalah

faktor personal, faktor organisasi, dan faktor pekerjaan. Adapun keterkaitan antara persepsi *transformational leadership* dengan *workforce agility* dapat dilihat melalui penjelasan teoritik dari faktor pekerjaan.

Ditinjau dari faktor pekerjaan, hubungan antara *transformational leadership* dengan *workforce agility* terjalin melalui tugas atau pekerjaan yang diberikan pemimpin terhadap karyawan. Salah satu peran pemimpin, terkhusus atasan langsung, yaitu melakukan pemantauan serta mengatur kegiatan karyawan berupa penyelesaian tugas untuk selanjutnya dievaluasi (Tulane University, 2023; Spector, 2012). Dengan adanya peran tersebut, dapat dipahami bahwa pemimpin bertanggung jawab dalam hal pemberian tugas sampai dengan evaluasi kinerja karyawan. Semakin besar tantangan yang diterima oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan perannya, maka semakin besar pula intensi yang diberikan untuk merespons perubahan secara aktif dan adaptif (Muduli & Pandya, 2018). Pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* sendiri diketahui sebagai pihak yang mampu memberikan pembinaan, pendampingan, dan dukungan atas tantangan yang diberikan dalam penyelesaian tugas maupun masalah yang dihadapi (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006).

2.5. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pemaparan yang terdapat pada bagian pendahuluan dan tinjauan pustaka, maka hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

H0 = Tidak terdapat kontribusi positif yang diberikan oleh persepsi *transformational leadership* terhadap *workforce agility*.

H1 = Terdapat kontribusi positif yang diberikan oleh persepsi *transformational leadership* terhadap *workforce agility*.