
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kesiapan untuk Berubah dan *Proactive Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai di Masa Pandemi *Covid-19* pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar

I Made Ananda Wedanta Kusuma⁽¹⁾

Gusti Alit Suputra⁽²⁾

Komang Ary Pratiwi⁽³⁾

⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾ Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis Dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia
E-mail: anandawedanta06@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of transformational leadership, change readiness and proactive behavior on employee performance. Where the independent variables, namely transformational leadership (X1), readiness to change (X2) and proactive behavior (X3) affect employee performance (Y) as the dependent variable. The population and respondents used in this study were all employees at the Denpasar City Library and Archives Service. The samples taken were 87 employees taken from all employees at the Denpasar City Library and Archives Service. Data were collected through questionnaires filled out by employees, then the data obtained were analyzed using multiple linear regression analysis, determination, t test and F test. The results of this study fully support the hypothesis proposed where this research shows that transformational leadership variables (X1), readiness change (X2) and proactive behavior (X3) have a partial effect (Simple Regression Test and t Test) on employee performance. (Y). In simultaneous testing (Multiple Linear Regression Test and F Test) it is known that the two independent variables jointly affect the employee performance variable (Y). Based on the results of the hypothesis test (Test F) it is known that the calculated F is 77.405 compared to the f table value of 2.71. F count 77.405 > f table 2.71 then Ho is rejected and Ha is accepted, this means that the variables of transformational leadership (X1), readiness to change (X2) and proactive behavior (X3) have a positive effect on employee performance during the Covid-19 period. 19 The Pandemic Period of the Denpasar City Library and Archives Service. The R Square obtained is 73.7%, and the remaining 26.3% is another variable that has not been included in this study.

Keywords: *Transformational Leadership, Readiness To Change, Proactive Behavior*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah dan *proactive behavior* terhadap kinerja pegawai. Dimana variable independen yaitu kepemimpinan transformasional (X₁), kesiapan untuk berubah (X₂) dan *proactive behaviour* (X₃) mempengaruhi kinerja pegawai (Y) sebagai variable dependennya. Populasi dan responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar. Sampel yang diambil berjumlah 87 orang pegawai yang diambil dari seluruh pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi oleh pegawai, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda,

determinasi, uji t dan uji F. Hasil penelitian ini sepenuhnya mendukung hipotesis yang diajukan dimana penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X_1), kesiapan untuk berubah (X_2) dan *proactive behaviour* (X_3) berpengaruh secara parsial (Uji Regresi Sederhana dan Uji t) terhadap kinerja pegawai (Y). Pada uji simultan (Uji Regresi Linier Berganda dan Uji F) didapatkan bahwa kedua variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi variable kinerja pegawai (Y). Berdasarkan hasil uji hipotesis (Uji F) didapatkan F hitung sebesar 77,405 dibandingkan dengan nilai f tabel sebesar 2,71. F hitung $77,405 > f$ tabel 2,71 maka H_0 ditolak dan menerima H_a , ini berarti bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X_1), kesiapan untuk berubah (X_2) dan *proactive behaviour* (X_3) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Di Masa Pandemi *Covid-19* Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Denpasar. R Square yang didapat adalah sebesar 73,7%, dan sisanya 26,3% adalah variabel lain yang belum ikut dimasukkan ke dalam penelitian ini.

Kata Kunci : *kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah, proactive behaviour*

Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja atau suatu hasil capaian dari seorang pegawai untuk mencapai dan menjalankan tujuan, visi dan misi dari sebuah lembaga atau organisasi. Setiap pegawai pasti memiliki kinerja yang berbeda-beda. Tentu saja kinerja pada masa pandemi *COVID-19* berbeda dari biasanya. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di masa pandemi *COVID-19* yang ditemukan di lapangan adalah kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah, dan sikap proaktif (*proactive behavior*).

Jack Welch dikutip Jufrizen (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dimiliki pemimpin dimana kemampuannya bersifat tidak umum dan diterjemahkan melalui kemampuan untuk merealisasikan misi, mendorong para anggota untuk melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan inspirasi kepada bawahan mengenai berbagai hal yang perlu diketahui dan dikerjakan. Transformasional juga berarti sebuah perubahan atau transisi pada suatu keadaan. Bisa dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mentalnya disiapkan untuk menghadapi perubahan.

Kesiapan untuk berubah merupakan bentuk kesiapan mental dari pegawai. Dapat dipastikan bahwa perubahan itu pasti ada dan tidak dapat dihindari. Mental yang dimiliki oleh pegawai harus kuat dan mau terbuka oleh perubahan Kesiapan untuk berubah tercermin dari perilaku dan sikap yang proaktif terhadap suatu pekerjaan berdasarkan inisiatif sendiri atau sikap ini biasa disebut dengan *proactive behavior*.

Proactive behavior adalah sikap insiatif dari pegawai untuk mengambil pekerjaan tanpa ada paksaan dari pihak lain. Sikap ini murni berasal dari keinginan dan dorongan dari sendiri.

Salah satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk digunakan untuk mempersiapkan perubahan dan membangkitkan sikap proaktif pada pegawai adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Salah satu lembaga teknis daerah yang memiliki tugas menangani perpustakaan dan kearsipan di Bali, khususnya di Kota Denpasar yaitu Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar. Berdasarkan Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) dari dinas ini yaitu menyelenggarakan sebagian tugas pemerintah di bidang perpustakaan dan kearsipan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Namun, semenjak kehadiran *Coronavirus Disease-2019* (COVID-19) pada tahun 2020 di Indonesia dan masuk ke Bali diperkirakan pada Maret 2020 menyebabkan banyak perubahan sistem kerja. Berbagai hambatan kerja terjadi, mulai dari waktu dan cara berkoordinasi kerja menyebabkan perlunya beradaptasi dengan kondisi baru.

Kendala-kendala pada masa pandemi sekarang ini salah satunya yang paling terasa adalah pada masalah kinerja pegawai. Dimana pada masa pandemi ini kekurangan tenaga PNS. Ada berbagai macam alasan yang menyebabkan kekurangan tenaga PNS pada dinas ini diantaranya tidak adanya pengangkatan tenaga PNS, pensiun, meninggal dunia karena terjangkit virus *COVID-19*, dan pindah jabatan dari Struktural ke Fungsional. Penurunan semangat pegawai juga menjadi menurun akibat pemotongan tunjangan yang diberikan oleh pemerintah. Kesiapan pegawai dalam berubah sangat diperlukan saat ini, mengingat terdapat perubahan tugas dan tanggung jawab baik itu untuk PNS maupun tenaga kontrak. Tidak semua pegawai memiliki sikap proaktif mau belajar dan mau menghadapi perubahan.

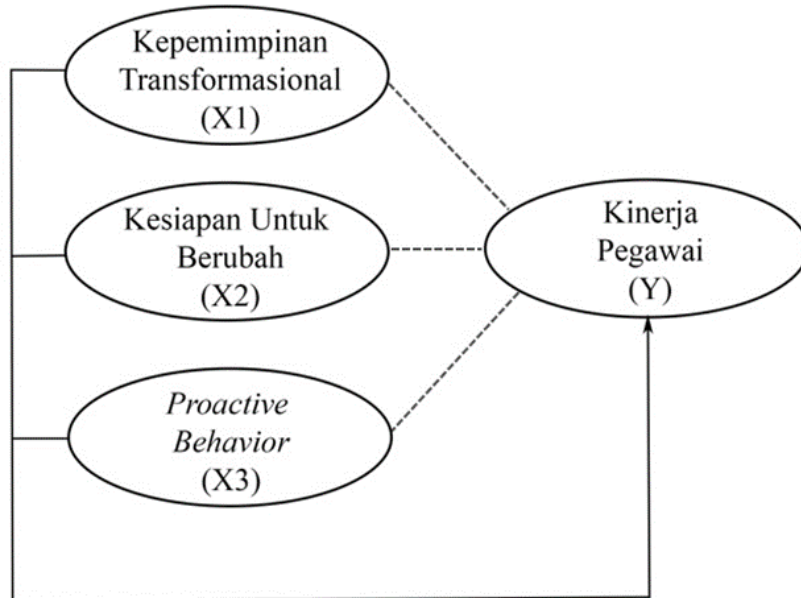
Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Asbari, Purwanto, *et al.*, (2019); Purwanto, Wijayanti, *et al.*, (2019) (Mujiburrahman *et al.*, 2017), (Sugiyono, 2019), dan (Khoirunnisa, 2018) telah membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Kesiapan untuk Berubah dan Proactive behavior berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H₁: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
- H₂: Kesiapan Untuk Berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H₃: *Proactive behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H₄: Kepemimpinan Transformasional, Kesiapan untuk Berubah dan Proactive behavior berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Metode Penelitian

Penelitian dilakukan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar, Metode pemilihan sampel yang akan digunakan adalah metode sampel jenuh (*sensus*) dengan sampel

yang berjumlah 87 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan dokumentasi, observasi, wawancara, Studi Pustaka, dan kuisioner. Uji instrumen data yang digunakan adalah Uji Validitas, Reabilitas. dan teknik analisis data yang digunakan adalah Asumsi Klasik, Regresi Linier Berganda, Koefisien Determinasi, Uji t dan Uji F. Adapun kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa masing-masing indikator memiliki nilai koefisien korelasi $> 0,210$ sehingga masing-masing indikator untuk variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1), Kesiapan Untuk Berubah (X_2), *Proactive Behavior* (X_3) dan Kinerja Pegawai (Y) dinyatakan valid. Dan berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat diketahui bahwa instrumen penelitian variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1), Kesiapan Untuk Berubah (X_2), *Proactive Behavior* (X_3) dan Kinerja Pegawai (Y) dinyatakan reliabel karena memiliki nilai reliabilitas lebih besar dari 0,210. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran tersebut dapat memberi hasil yang konsisten, apabila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama. Model regresi berdistribusi normal, dan tidak terdapat tanda-tanda multikolinearitas atau heteroskedastisitas, sesuai dengan temuan uji asumsi klasik.

Tabel 1. Koefisien determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.858 ^a	.737	.727	1.918

a. Predictors: (Constant), *Proactive behavior*, Kesiapan Untuk Berubah, Kepemimpinan Transformasional

Sumber : Data Diolah, 2023

Berdasarkan hasil penelitian regresi diatas dapat dilihat nilai R^2 sejumlah 0,737 yang berarti variabel independen memberikan kontribusi terhadap variabel dependen sebanyak 73,7% . Sedangkan sisanya 26,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang belum ikut dimasukkan ke dalam penelitian ini.

Tabel 2. Hasil Uji t

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	6.792	2.405		2.824	.006
Kepemimpinan Transformasional	.563	.125	.519	4.518	.000
Kesiapan Untuk Berubah	.204	.060	.150	2.739	.026
<i>Proactive behavior</i>	.314	.141	.246	2.230	.028

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data Diolah, 2023

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan Tabel 2 diketahui pengujian variabel kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja pegawai menyatakan nilai Sig kepemimpinan transformasional $0,000 < 0.05$ dan dilihat nilai t hitung lebih besar dari t tabel dengan nilai t hitung $4,518 > t$ tabel $1,988$ maka hipotesis H_0 ditolak dan menerima hipotesis H_a , artinya secara parsial variabel kepemimpinan (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai(Y).

2. Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian variabel kesiapan untuk berubah diketahui nilai Sig kesiapan untuk berubah (X_2) sebesar $0,026 < 0.05$ dan t hitung lebih besar dari t tabel dengan nilai t hitung $2,739 > t$ tabel $1,988$ maka hipotesis H_0 ditolak, artinya menerima hipotesis H_a , yaitu secara parsial variabel kesiapan untuk berubah (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

3. Pengaruh *Proactive behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian variabel *proactive behavior* diketahui nilai Sig *proactive behavior* (X_3) sebesar $0,028 < 0.05$ dan t hitung lebih besar dari t tabel dengan nilai t hitung $2,230 > t$ tabel $1,988$ maka hipotesis H_0 ditolak, artinya menerima hipotesis H_a , yaitu secara parsial variabel *proactive behavior* (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

Tabel 3. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	854.016	3	284.672	77.405	.000 ^b
	Residual	305.248	83	3.678		
	Total	1159.264	86			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), *Proactive behavior*, Kesiapan Untuk Berubah, Kepemimpinan Transformasional

Sumber : data diolah, 2023

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kesiapan Untuk Berubah dan *Proactive behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji f didapat Sig uji F $0.000 < 0.05$ dan F hitung lebih besar dengan nilai nominal $77,405$ bila dibandingkan dengan F Tabel dengan nominal sebesar $2,98$ maka hipotesis H_0 ditolak, artinya menerima hipotesis H_a , yaitu kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah dan *proactive behavior* berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan yaitu Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai, Kesiapan Untuk Berubah secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai, *Proactive behavior* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai dan Kepemimpinan Transformasional Kesiapan Untuk Berubah, *Proactive behavior* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan maka saran yang dapat diberikan adalah seorang pemimpin sebaiknya berusaha mengubah pemikiran, teknik, dan target usang yang selama ini masih dipertahankan demi kebaikan bersama yang lebih besar, perusahaan telah secara matang mempertimbangkan berbagai macam aspek sebelum membuat keputusan serta aturan

penting yang akan mengubah arus kinerja pegawai, menumbuhkan dan memiliki kepercayaan diri sehingga pegawai perusahaan bisa melangkah lebih jauh, menetapkan target yang jelas untuk setiap karyawan pada setiap bagian menjadi cara yang ampuh untuk menyikapi penurunan performa kerja, dengan menjelaskan secara detail apa yang diharapkan oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

Daftar Pustaka

- Aisyah, M., & Ardami Ardiningsing, T. (2022). Pengaruh Persepsi Risiko Dan Dukungan Pemerintah Terhadap Minat Penggunaan Mobile Banking: Peran Pemediasi Persepsi Kegunaan. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 12(1), 92–105. <https://doi.org/10.12928/fokus.v12i1.5987>
- Aryaningtyas, A. T. (2019). *Pengaruh Proaktif Behavior Dan Change Management Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Reward Sebagai Variabel Moderating Studi Perusahaan Jasa Ekspor Impor Pt Sarana Lintas Caraka*. 24(1), 2502–6690.
- Asbari, M., Novitasari, D., & Pebrina, E. T. (2021). Pengaruh Mediasi Mental Kesiapan Untuk Berubah Dan Work-Family Conflict Terhadap Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi Covid-19. *Mega Aktiva: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 10(1), 24. <https://doi.org/10.32833/majem.v10i1.123>
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.4888>
- Budi, I. G. A. A. E., Surtha, I. W., & Mahayasa, I. G. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Graha Kaori Group Di Gianyar:(Studi Kasus Pada Unit Usaha Produk Dupa Aromatherapi). *Juima: Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1).
- Cordelia Izaak, W., Prima Rini, H., Ekonomi dan Bisnis, F., & Timur, J. (2020). *Bisma: Jurnal Bisnis dan Manajemen PENGARUH KESIAPAN UNTUK BERUBAH DAN PROACTIVE BEHAVIOR TERHADAP KINERJA*. 14(3), 180–190. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/BISMA>
- Dan, K., Kerja, K., Tarmizi, A., Hang, U., & Surabaya, T. (2017). INTERRELASI ANTARA PENGAMBILAN RISIKO, BERSAING AGRESIF MENGEJAR PRESTASI, DAN PROAKTIF SERTAPENGARUHNYA TERHADAP Cilangkap-Jakarta). *Jurnal Aplikasi Administrasi*, 20(1), 9–25.
- Muhammad, A. R., & Rahardja, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Kantor PT. Pos Indonesia Kudus). *Diponegoro Journal of Management*, 10(1), 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Nabila, H. A., & Ratnawati, I. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan Dan Perilaku Kerja Proaktif Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 9(4), 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Natalia, D. (2021). Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Motivasi Intrinsik dan Kinerja Pegawai; Analisis Model Mediasi. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 2(2), 85–95. <https://doi.org/10.52300/jms0.v2i2.3408>

-
- Novianingsih, D. A. T., Suartina, I. W., & Mahayasa, I. G. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada UD. Putra Bali Glass Gianyar. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 3(1), 77-84.
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Peran Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Guru di Masa Pandemi Covid-19. *Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)*, 1(2), 219–237. <https://jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/63>
- Nurofi, A. (2014). *Meningkatkan Perilaku Proaktif Karyawan*. 5, 84–91.
- Ratna Sari. (n.d.). *Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja*. Pena Persada.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Transformasional, P. K., Negoro, G. A., Ayu, I., & Rachmawati, K. (n.d.). *LINGKUNGAN KERJA , DAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH TERHADAP KINERJA KARYAWAN COLLECTION PT . BANK BTN KC SOLO DI MASA PANDEMI COVID -19*. 6(1), 29–41.
- Wardani, N. K. A. D., Mahayasa, I. G. A., & Gede, I. K. (2022). Pengaruh Keterampilan Kerja, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Applied Management Studies*, 3(2), 115-127.
- Wisnu Pradana, A. (2021). Studi pada Karyawan KSP Bhina Raharja di Kabupaten Pemalang. *Diponegoro Journal of Management*, 10(2), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/djom>
- Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. (2020). Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(3), 615–632. <http://www.jim.unsyiah.ac.id/EKM/article/view/15502>