

## **PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH MELALUI KETERIKATAN PEKERJAAN**

Saukani<sup>1</sup>, Lista Meria<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Pringsewu,  
Lampung

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul, Jakarta  
Jalan Arjuna Utara No.9, Kebon Jeruk, Jakarta 11510

[lista.meria@esaunggul.ac.id](mailto:lista.meria@esaunggul.ac.id)

### **Abstract**

*Educational institutions are a place to create a young generation that excels in the face of competition. In its management, educational institutions must be able to adapt to any changes in the environment and existing technology. To be able to keep up with technological developments used in the teaching and learning process, it really depends on the readiness of the teacher in the face of change. This research is a descriptive and quantitative research that aims to determine the effect of transformational leadership and work relatedness on readiness to change. This research was conducted on 124 junior high school teachers in Pringsewu Lampung using the Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The results showed that transformational leadership had a positive effect on work engagement. Then transformational leadership also has a positive effect on readiness to change and work relatedness has a positive effect on readiness to change. Job engagement mediates the relationship between transformational leadership and readiness for change.*

**Keywords:** *transformational leadership, job engagement, readiness to change.*

### **Abstrak**

Institusi pendidikan adalah sarana untuk menyiapkan generasi muda yang unggul dalam menghadapi persaingan. Dalam pengelolaannya, institusi pendidikan harus mampu beradaptasi dengan setiap perubahan lingkungan dan teknologi yang ada. Untuk dapat mengikuti perkembangan teknologi yang digunakan dalam proses belajar mengajar, sangat tergantung terhadap kesiapan para guru/pengajar dalam menghadapi perubahan. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja terhadap kesiapan untuk berubah. Penelitian ini dilakukan kepada 124 guru sekolah menengah pertama di Pringsewu Lampung dengan menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Kemudian kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah dan keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah. Keterikatan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah.

**Kata kunci :** kepemimpinan transformasional, keterikatan pekerjaan, kesiapan untuk berubah.

## **Pendahuluan**

Berubah adalah hal yang pasti dihadapi oleh organisasi untuk dapat bertahan dan menghadapi setiap tantangan baru yang muncul dari dalam dan luar organisasi agar dapat sukses berkelanjutan (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Organisasi yang memiliki kesiapan untuk berubah akan lebih mudah untuk beradaptasi dan menyesuaikan tujuan organisasinya sesuai perkembangan dan kebutuhan yang ada. Perubahan atau transformasi adalah masalah utama yang akan dihadapi oleh semua organisasi (Kachian *et al.*, 2018). Organisasi dituntut memiliki strategi untuk transformasi dan inovasi untuk menghadapi perubahan. Hal ini perlu supaya organisasi yang sudah berdiri tetap eksis dan tidak terhambat dari perkembangan zaman (Novitasari *et al.*, 2020). Untuk menghadapi setiap perubahan faktor yang penting dimiliki agar berhasil adalah adanya kesiapan untuk berubah (Scaccia *et al.*, 2017). Pandemi Covid-19 yang terjadi di seluruh belahan dunia, termasuk di Indonesia mengakibatkan perubahan situasi dan kondisi di organisasi (Asbari *et al.*, 2021). Hal ini tentunya menjadi cambuk untuk manajemen melakukan upaya-upaya strategis untuk keluar dari masa krisis dengan semakin menyiapkan diri lebih baik (Yuwono *et al.*, 2020).

Kesiapan organisasai untuk berubah berhubungan erat dengan kesiapan karyawannya untuk beradaptasi, meskipun pada prakteknya setiap perubahan ini akan menimbulkan sikap pro dan kontra dari karyawan. Sikap tersebut berupa penerimaan atau penolakan. Sikap penerimaan terhadap perubahan ditunjukkan dengan kemauan bekerjasama, memberi dukungan dalam proses perubahan. Kemudian, sikap penolakan ditunjukkan dengan tidak mempertahankan diri, memberikan nasihat yang tidak perlu,

dan menolak adanya perubahan secara terbuka (Angkawijaya *et al.*, 2018; Karl, 1996; Meria & Tamzil, 2021). Mengelola perubahan organisasi sebagian besar mengarah kepada cara mengelola individu. Hal tersebut karena karyawan tidak dapat menerima perubahan tersebut secara instan atau tanpa didorong melalui program perubahan (Abdel-Ghany, 2014).

Dalam beberapa penelitian dan literatur tentang perubahan organisasi, hal yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah adalah kepemimpinan transformasional (Henricks *et al.*, 2020; Peng *et al.*, 2021). Kepemimpinan transformasional merujuk pada gaya kepemimpinan yang bertujuan mengubah karyawan untuk lebih banyak memberikan perhatian ke keberhasilan organisasi (Bass, 1985). Gaya kepemimpinan ini dapat menumbuhkan visi yang menginspirasi dan merangsang karyawan untuk berfikir dengan cara baru dan meningkatkan sikap positif terhadap perubahan organisasi (Zhao *et al.*, 2016).

Untuk mewujudkan kesiapan untuk berubah, salah satu faktor penting yang harus cermati oleh organisasi adalah keterikatan pekerjaan. Persepsi individu dan dukungan organisasi serta komitmen manajemen penting dalam membentuk kesiapan karyawan untuk berubah (Armenakis *et al.*, 1993; Holt *et al.*, 2007). Kunci perubahan positif adalah jika manajemen terus-menerus melibatkan karyawannya dengan baik di tingkat organisasi (Parent & Lovelace, 2018). Pada saat perubahan organisasi tidak dapat dihindarkan, individu yang memiliki keterikatan tinggi menjadi lebih mudah beradaptasi jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki keterikatan lebih rendah (Raditya *et al.*, 2021). Sehingga, menjadi hal yang penting bagi organisasi untuk dapat menciptakan keterikatan pekerjaan. Keterikatan pekerjaan adalah

suatu keadaan dimana individumemberikan lebih banyak potensi dan kemampuan dalam mengimplementasikan perubahan dengan cara menyampaikan ide-ide inovatif dan memberikan kinerja yang optimal.

Pandemi Covid-19 yang hingga saat ini masih terjadi memaksa semua elemen kehidupan untuk berubah dan menyesuaikan diri. Kesiapan untuk berubah adalah sikap mental yang wajib dimiliki agar mampu beradaptasi dengan kehidupan *new normal*. Penelitian ini dilakukan kepada guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di daerah Pringsewu, Lampung yang bertujuan untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional dan efikasi diri terhadap kesiapan untuk berubah melalui keterikatan pekerjaan.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu teori kepemimpinan tradisional. Kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk menghargai keselarasan dengan organisasi dan menginspirasi karyawan untuk berprestasi lebih tinggi (Bass, 1985). Menurut (Northouse, 2013) kepemimpinan transformasional adalah proses dimana seseorang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang dapat memotivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan karyawannya. Sehingga dapat meningkatkan moral dalam dari kepemimpinan transformasional murni. Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2013) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa, Oleh karena itu kepemimpinan transformasional pada hakikatnya merupakan kepemimpinan yang memotivasi bawahan untuk bekerja lebih baik dari apa yang biasa dilakukannya. Selain itu gaya kepemimpinan ini dapat memberikan efek

pada sikap dan perilaku karyawan seperti meningkatkan produktivitas karyawan sehingga lebih proaktif dan kreatif. Bass dan Avolio (1995) mengidentifikasi empat dimensi kepemimpinan transformasional yaitu, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

### **Keterikatan Pekerjaan**

Menurut Bakker & Schaufeli (2008) mendefinisikan bahwa keterikatan pekerjaan adalah fenomena psikologis yang ditandai dengan memuaskan, keadaan kesejahteraan terkait dengan pekerjaan yang positif, dan motivasi yang efektif. Menurut Schaufeli *et al.* (2019) keterikatan pekerjaan mengacu pada penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan sikap melakukan yang terbaik untuk sebuah organisasi atau perusahaan. Dapat diartikan juga dalam istilah dedikasi, kepuasan, gairah yang terkait dengan pekerjaan.

Keterikatan pekerjaan adalah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang dapat diukur dengan menggunakan kriteria *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Bakker & Schaufeli, 2008). *Vigor* mengacu pada tingkat energi, ketahanan mental, dan ketekunan. *Dedication* adalah tentang keadaan mental dan emosional yang dikaitkan dengan pengalaman rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, dan kebanggaan. Terakhir, *absorption* mengacu pada keadaan terkonsentrasi sepenuhnya pada pekerjaan seseorang (Ferreira *et al.*, 2020). Menurut Chaudhary *et al.* (2011) karyawan dengan keterikatan pekerjaan yang tinggi akan memandang pekerjaan mereka dengan lebih akurat, antusias dalam melakukan suatu pekerjaan, berpartisipasi secara lebih aktif dalam melakukan suatu pekerjaan, menetapkan tujuan yang menantang. Keterikatan kerja berperan penting dalam meningkatkan antusiasme seorang karyawan dan

menciptakan suasana kerja yang berkualitas, karena mereka yang memiliki antusiasme dan keterikatan terhadap pekerjaan mereka dapat berkontribusi pada kinerja organisasi.

### **Kesiapan untuk Berubah**

Kesiapan untuk berubah adalah keyakinan, sikap dan intensi anggota organisasi terkait sejauh manaperubahan dibutuhkan oleh organisasi dan kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses (Armenakis *et al.*, 1993). Menurut (Holt *et al.*, 2007) kesiapan untuk berubah menunjukkan sejauh mana individu secara kognitif dan emosi cenderung menerima dan mengadopsi rencana tertentu yang bertujuan untuk berubah. Kesiapan individu untuk berubah didefinisikan sebagai kesediaan untuk menjadi terbuka pada perubahan (Jones *et al.*, 2005). Menurut Desplaces (2005) kesiapan individu untuk berubah mencerminkan pikiran, perasaan dan niat dari individu, yang mungkin atau tidak mungkin menyebabkan perilaku tertentu yang terkait dengan sikapnya.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah adalah sikap mental yang dimiliki oleh individu untuk menerima perubahan yang tercermin dari perilaku yang siap berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan organisasi.

### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan Untuk Berubah**

Keberhasilan organisasi untuk berubah sangat tergantung dengan kesiapan karyawannya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan berubah adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin dengan karakteristik transformasional adalah agen perubahan positif dan dapat mengatasi lingkungan kerja yang kompleks dan

berubah dengan cepat. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Asbari *et al.*, 2021; Henricks *et al.*, 2020; Novitasari, Goestjahjanti, *et al.*, 2020; Peng *et al.*, 2021; Yeap *et al.*, 2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Namun penelitian lain juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kesiapan untuk berubah (Astuti & Khairunnisa, 2018; Susyanto, 2019). Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah.

### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Pekerjaan**

Kepemimpinan transformasional merangsang individu untuk melakukan yang terbaik dari kemampuannya dalam mengerjakan tugas-tugas sehingga semakin bersemangat dan mendedikasikan diri ke pekerjaan. Kepemimpinan jenis ini dapat melemahkan keterikatan pekerjaan yang ditandai dengan perasaan tertekan dengan pekerjaan. Penelitian terdahulu mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi keterikatan pekerjaan secara positif dan signifikan (Empati *et al.*, 2017; Enwereuzor *et al.*, 2016; Lai *et al.*, 2020; Martinez *et al.*, 2020; Monje Amor *et al.*, 2020; Wailulu *et al.*, 2019). Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja.

### **Hubungan Keterikatan Pekerjaan dan Kesiapan Untuk Berubah**

Faktor psikologis penting untuk untuk mengimplementasikan perubahan (Armenakis *et al.*, 1993). Keterikatan pekerjaan yang tinggi dapat mengurangi resistensi terhadap upaya perubahan organisasi. Penelitian tentang pengaruh keterikatan pekerjaan terhadap kesiapan untuk berubah kurang lebihnya membuktikan bahwa keterikatan pekerjaan berpengaruh positif atau dengan kata lain dapat meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah. Penelitian terdahulu memprediksi bahwa peran agen perubahan, proses yang tepat, partisipasi, keyakinan, lingkungan, keadilan dan komitmen berhubungan erat dengan kesiapan pekerja untuk berubah (Bernierth *et al.*, 2007; Cunningham *et al.*, 2002; Hanpachern *et al.*, 1998; Rafferty & Simons, 2006). Berdasarkan penelitian

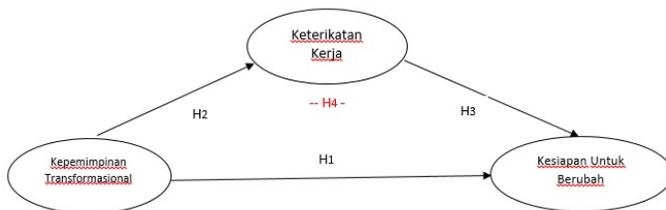
terdahulu maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut :

H3: Keterikatan pekerjaan berpengaruh positif dan terhadap kesiapan untuk berubah

Sejalan dengan hal yang mendasari pengajuan H2 dan H3, maka dapat diduga adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah melalui keterikatan pekerjaan. Sehingga dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Keterikatan pekerjaan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah.

Berdasarkan hipotesis diatas, maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

**Metode Penelitian**

Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif, dengandua variabel bebas (eksogen) yaitu kepemimpinan transformasional dan keterikatan pekerjaan sertasatu variabel terikat (endogen) yaitu kesiapan untuk berubah. Variabel kepemimpinan transformasional diadopsi dari (Bogler, 2001) yang terdiri dari 5 pernyataan. Variabel keterikatan pekerjaan diadopsi dari *Utretch Work Engagement Scale* (UWES) yang terdiri dari 9 pernyataan menggunakan kriteria *vigor*, *dedication*, dan *absorption* Variabel kesiapan untuk berubah diadopsi dari (Holt *et al.*, 2007) yang terdiri dari 7 pernyataan

mengenai pandangan guru dalam menghadapi perubahan yang terjadi di organisasinya. Pengukuran dengan menggunakan skala likert 1 – 5 (1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju). Metode pengolahan data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *tools* SmartPLS.

**Hasil dan Pembahasan**

Populasi dalam penelitian ini adalah guru-guru dari 3 Sekolah Menengah Pertama Negeri di Pringsewu, Lampung. Pengumpulan data menggunakan kuesioner online dimana jumlah keseluruhan yang valid dan dijadikan

sampel berjumlah 124 guru. Jumlah responden tersebut terdiri atas 90 responden (72,6%) berjenis kelamin perempuan dan 34 responden (27,4%) berjenis kelamin laki-laki. Pendidikan terakhir paling banyak adalah S1 berjumlah 116 responden (93,5%) dan pendidikan S2 berjumlah 8 responden (6,5%). Kemudian dari usia, terdapat 52 responden (41,9%) berusia 51-60, 32 responden (25,8%) berusia 20-30 tahun, 24 responden (19,4%) berusia 31-40 dan 16 responden (12,9%) berusia 41-50 tahun. Berdasarkan status pekerjaan, terdapat 80 responden (64,5%) adalah guru PNS, 30 responden (24,2%) guru kontrak/honorar dan 13 responden (11,3%) berstatus guru tetap yayasan. Kemudian, terdapat 82 responden (66,1%) memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, 18 responden (14,5%) dengan masa kerja 2-5 tahun, 14 responden (11,3%) dengan masa kerja kurang dari 2 tahun dan 10 responden (8,1%) dengan masa kerja 5-10 tahun.

Uji validitas konstruk menggunakan *convergent validity* yaitu *loading factor* dan *average variance extracted* (AVE) dan *discriminant validity* yaitu *fornell larcker criterion or HTMT* dan *cross loading*. Pada pengukuran validitas konstruk ada 3 indikator yang dinyatakan tidak valid karena memiliki nilai *loading factor* kurang dari 0,7 sehingga tersisa 18 instrumen yang valid dengan nilai AVE semua berada diatas 0,5. Kemudian pada pengujian *discriminant validity*, nilai korelasi antar variabel dengan variabel (nilai pada diagonal) lebih besar dari nilai korelasi antar variabel dengan variabel lainnya (Ghozali, 2014). Hasil uji menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai korelasi dengan konstruk itu sendiri lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya (melalui kriteria Fornell-Larcker). Selanjutnya nilai *cross-loading* menunjukkan seluruh item dari

suatu indikator lebih besar dari item indikator lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi *discriminant validity* (Fornell & Larcker, 1981).

Uji reliabilitas menggunakan *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari masing masing konstruk. Nilai yang disarankan adalah lebih dari 0.7 (Ghozali, 2014). Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.7 ( $> 0.7$ ). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas.

Selanjutnya analisis uji struktural yang dapat dilihat dari nilai  $R^2$ . Nilai  $R^2$  bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah variabel eksogen mampu menjelaskan variabel endogen. Hasil analisis pertama yaitu kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi keterikatan pekerjaan dengan nilai  $R^2$  sebesar 0,362. Artinya sebesar 36,2% variabel keterikatan pekerjaan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional. Sedangkan sisanya sebesar 63,8% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil dari analisis kedua adalah kepemimpinan transformasional dan keterikatan pekerjaan secara bersama-sama dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah dengan nilai  $R^2$  sebesar 0,392. Artinya sebesar 39,2% variabel kinerja kesiapan untuk berubah dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan keterikatan pekerjaan. Sedangkan sisanya sebesar 60,8% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

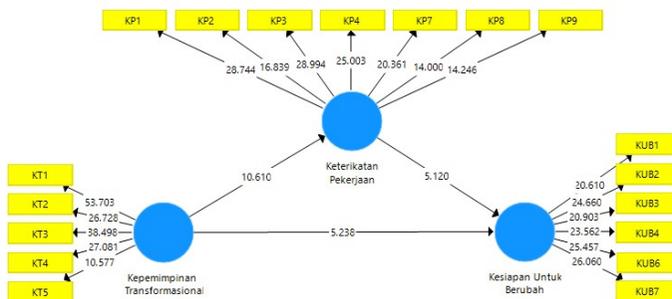
Pengujian hipotesis atau uji *inner model* untuk melihat signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta besaran pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk mengetahui

pengaruh efikasi diri dan kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah dengan melalui keterikatan pekerjaan sebagai variabel mediasi dibutuhkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh dilakukan

dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *Partial Least Squared* (PLS) dengan teknik *bootstrapping*. Adapun hasil penelitian adalah sebagaimana digambarkan dalam tabel 1 dan gambar 2 berikut ini:

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Hubungan	T Statistics	P Values	Keterangan
H1	KT -> KUB	5.238	0.000	mendukung hipotesis
H2	KT -> KP	10.61	0.000	mendukung hipotesis
H3	KP -> KUB	5.12	0.000	mendukung hipotesis
H4	KT -> KP -> KUB	4.702	0.002	mendukung hipotesis



**Gambar 2**  
**Diagram T-Value**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah yang dimediasi oleh keterikatan pekerjaan. Hasil pengujian hipotesis pertama (H<sub>1</sub>), menunjukkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Hal ini menyatakan gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh kepala sekolah mampu meningkatkan memotivasi kerja, menginspirasi dan menstimulasi guru untuk belajar dan mau serta siap untuk menghadapi perubahan. Hasil penelitian ini memperkuat dan mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk

berubah, yang artinya adalah semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semakin siap karyawan untuk berubah dan sebaiknya (Asbari *et al.*, 2021; Henricks *et al.*, 2020; Novitasari *et al.*, 2020; Peng *et al.*, 2021; Yeap *et al.*, 2021).

Pada hasil pengujian hipotesis kedua (H<sub>2</sub>), menunjukkan bahwa hasil analisis mendukung hipotesis H<sub>2</sub> yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keterikatan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan pekerjaan yang dimiliki oleh para guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dari atasannya, dalam hal ini kepala sekolah. Sikap kepala sekolah yang memberikan motivasi, memberikan inspirasi dan arahan juga membantu para

guru dalam membuat inovasi dalam kegiatan belajar mengajar, mampu membangun keterikatan guru terhadap pekerjaannya menjadi lebih baik. Sehingga, guru-guru semakin semangat untuk menghasilkan bahan ajar dan memberikan pelayanan dan pendidikan yang terbaik bagi siswa-siswanya. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pekerjaan (Empati *et al.*, 2017; Enwereuzor *et al.*, 2018; Lai *et al.*, 2020; Martinez *et al.*, 2020; Monje *et al.*, 2020; Wailulu *et al.*, 2019).

Pada hasil pengujian hipotesis ketiga ( $H_3$ ), menunjukkan bahwa hasil analisis mendukung hipotesis  $H_3$  yaitu terdapat pengaruh antara keterikatan pekerjaan terhadap kesiapan untuk berubah. Guru-guru yang memiliki keterikatan pekerjaan yang tinggi akan lebih mudah dan lebih siap untuk menghadapi perubahan. Guru-guru akan lebih terbuka hati dan pikirannya untuk belajar hal yang baru demi meningkatkan kinerja dan dedikasinya terhadap peserta didik. Hasil penelitian ini semakin memantapkan dan sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan keterikatan pekerjaan memiliki pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah (Bernerth *et al.*, 2007; Cunningham *et al.*, 2002; Hanpachern *et al.*, 1998; Rafferty & Simons, 2006).

Analisis mediasi keterikatan pekerjaan menggunakan selisih koefisien. Hasil analisis mendukung hipotesis keempat ( $H_4$ ). Hasil pengujian selisih koefisien terhadap model penelitian terlihat bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah melalui keterikatan pekerjaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keterikatan pekerjaan dapat memediasi hubungan antara

kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah. Hal ini biasa disebut analisis mediasi parsial karena bisa mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.

### **Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah, pertama kepemimpinan transformasional mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Kedua, kepemimpinan transformasional mempengaruhi keterikatan pekerjaan. Ketiga, keterikatan pekerjaan mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Terakhir, keterikatan pekerjaan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah. Pada penelitian ini masih terdapat keterbatasan atau limitasi seperti responden yang hanya diambil dari sekolah menengah negeri, perlu diteliti juga untuk sekolah menengah swasta agar dapat diperoleh hasil yang lebih representatif secara umum. Selain itu, untuk pengembangan penelitian disarankan pada penelitian mendatang dapat menggali lebih banyak variabel lain yang mempengaruhi keterikatan pekerjaan dan kesiapan untuk berubah.

Berdasarkan hasil penelitian ini implikasi manajerial yang dapat diajukan adalah perlu adanya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi guru untuk meningkatkan keterikatannya terhadap pekerjaan yang membuatnya lebih mudah untuk menghadapi segala perubahan, baik perubahan teknologi, kebijakan, maupun perubahan lingkungan kerja.

### **Daftar Pustaka**

Abdel-Ghany, M. M. M. (2014). Readiness for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about mobile extension. *Annals of Agricultural Sciences*, 59(2).

- <https://doi.org/10.1016/j.aoas.2014.11.019>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Angkawijaya, Y. F., Arista, P. D., & Dewi, D. A. (2018). Berubah, Siapa Takut? Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan Di Pt Tp Tangerang. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 1(2), 548. <https://doi.org/10.24912/jmishums.en.v1i2.1471>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6). <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Asbari, M., Hidayat, D., & Purwanto, A. (2021). Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(01), 74–85. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/12/12>
- Astuti, E., & Khairunnisa, R. M. (2018). Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah (Readiness For Change) Pada Karyawan Universitas Ahmad Dahlan. *Jurnal Fokus*, 8(2012), 47–66.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 5–22. <https://doi.org/DOI:10.1002/job.515>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3). <https://doi.org/10.1177/0021886306296602>
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5). <https://doi.org/10.1177/00131610121969460>
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4). <https://doi.org/10.1348/096317902321119637>
- Desplaces, D. (2005). A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change. *Journal of Behavioral and Applied Management*. <https://doi.org/10.21818/001c.14568>
- Empati, J., Wisobroto, S., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Keterikatan Kerja Pada

- Perawat Rawat Inap Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang. *Empati*, 6(1), 379–384.
- Enwereuzor, I. K., Ugwu, L. I., & Eze, O. A. (2016). How Transformational Leadership Influences Work Engagement Among Nurses: Does Person–Job Fit Matter? *Western Journal of Nursing Research*, 1–21.  
<https://doi.org/10.1177/0193945916682449>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1).  
<https://doi.org/10.2307/3151312>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) (4th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4).  
<https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090405>
- Henricks, M. D., Young, M., & Kehoe, E. J. (2020). Attitudes toward Change and Transformational Leadership: A Longitudinal Study. *Journal of Change Management*, 20(3), 202–219.  
<https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1758529>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2).  
<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. In *Journal of Management Studies* (Vol. 42, Issue 2).  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>
- Kachian, A., Elyasi, S., & Haghani, H. (2018). ADKAR Model and Nurses' Readiness for Change. *Journal of Client-Centered Nursing Care*, 4(4), 203–212.  
<https://doi.org/10.32598/jccnc.4.4.203>
- Karl, K. A. (1996). The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign. *Academy of Management Perspectives*, 10(3).  
<https://doi.org/10.5465/ame.1996.9704111478>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1).  
<https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Martinez, I. M., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 36(2), 87–94.  
<https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>
- Meria, L., & Tamzil, F. (2021). Pengaruh efikasi diri terhadap kesiapan untuk berubah dan kinerja karyawan 1,2. *Forum Ilmiah*,

- 18(2), 279–290.
- Monje Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faiña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan Teori dan Praktek*. Jakarta; Indeks.
- Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., & Asbari, M. (2020). The Role of Readiness to Change between Transformational Leadership and Performance: Evidence from a Hospital during Covid-19 Pandemic. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 9(1), 37–56.  
<https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2020.009.01.4>
- Novitasari, D., Sasono, I., Santoso, J., Sudiyono, R. N., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Manufaktur: Analisis Praktik Kepemimpinan di Masa Pandemi Covid-19. *JUMBO (Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi)*, 4(1), 175–188.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33772/jumbo.v4i1.13260>
- Parent, J. D., & Lovelace, K. J. (2018). Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability. *On the Horizon*, 26(3), 206–214.  
<https://doi.org/10.1108/OTH-01-2018-0003>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397.  
<https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Raditya, M., Rahman, H., & Fahmy, R. (2021). *The Impact of Human Resources Aspects in Supporting Readiness for Change at PT Pertamina (Persero)*. 12(1), 65–72.
- Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20(3).  
<https://doi.org/10.1007/s10869-005-9013-2>
- Robbins, S. p, & Coulter, M. (2013). *Manajemen (Jilid 2), Ed. 10*. Jakarta; Erlangga.
- Scaccia, J. P., Cook, B. S., Lamont, A., Wandersman, A., & Castellow, J. (2017). A practical implementation science heuristic for organizational readiness: R = MC2. *Physiology & Behavior*, 176(12), 139–148.  
<https://doi.org/10.1002/jcop.21698>
- A
- Susyanto, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 21(1).  
<https://doi.org/10.32424/jeba.v21i1.1287>
- Wailulu, K. N., Dewi, F. I. ., & Idulfilastri, R. M. (2019). Peran Kepemimpinan Tran Sformasional Terhadap Keterikatan Kerja Pada Karyawan Milenial Dengan Variabel Komunikasi Sebagai Mediator. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 3(2),

328.  
<https://doi.org/10.24912/jmishums.en.v3i2.5881>
- Yeap, S. B., Abdullah, A. G. K., & Thien, L. M. (2021). Lecturers' commitment to teaching entrepreneurship: do transformational leadership, mindfulness and readiness for change matter? *Journal of Applied Research in Higher Education*, *13*(1), 164–179.  
<https://doi.org/10.1108/JARHE-12-2019-0311>
- 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>
- Zhao, H. H., Seibert, S. E., Taylor, M. S., Lee, C., & Lam, W. (2016). Not even the past: The joint influence of former leader and new leader during leader succession in the midst of organizational change. *Journal of Applied Psychology*, *101*(12), 1730–1738.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000149>