E-QIEN Jurnal Ekonomi dan bisnis
Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 9 No. 2 Maret 2022
P - ISSN : 2503-4413
E - ISSN : 2654-5837, Hal 331– 339

KOMITMEN ORGANISASI MENERAPKAN NEW NORMAL MEMPERHATIKAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DIMEDIASI KESIAPAN UNTUK BERUBAH

Oleh :
Mokhammad Khukaim Barkhowa,
Program Studi Manajemen, STIE AMA Salatiga
Email : m.khukaim@stieama.ac.id
Taufiq Andre Setiyono,
Program Studi Akuntansi, STIE Bank BPD Jateng
Email : taufiqas2591@gmail.com
Achmad Danang Setiawan,
Program Studi Manajemen, STIE AMA Salatiga
Email : 2019101040@student.stieama.ac.id

Articel Info
Article History :
Received 24 February - 2022
Accepted 24 March - 2022
Available Online 30 March - 2022

Abstract
The Policy for the Implementation of Restrictions on Community Activities at the Salatiga City level greatly affects the company's activities in Salatiga City. In this case, it is necessary to have transformational leaders and employee readiness to make changes so that the organization commits to adapt to the current new normal era. The purpose of this study is to examine how transformational leadership affects organizational commitment with readiness to change as mediation for company employees in Salatiga City. Sampling in this research uses the calculation with the Slovin formula with a sample of 100 employees. Sampling using snowball sampling. There are 3 measuring tools for data analysis in testing the hypothesis: Simple Regression Analysis, Multiple Regression Analysis, and Sobel Test through Classical Assumption Test and Model Goodness Test. The resulting analysis model is declared good. The results of hypothesis testing are transformational leadership has a positive effect on readiness to change, readiness to change has a positive effect on organizational commitment, and transformational leadership affects organizational commitment through readiness to change.

Keywords :
transformational leadership, readiness for change, organizational commitment

1. PENDAHULUAN

Peraturan pembatasan aktivitas masyarakat yang berlaku di Kota Salatiga sangat mempengaruhi aktivitas perusahaan di Kota Salatiga. Dalam Surat Edaran 443.1/166/101.2 bahwa pembatasan aktivitas masyarakat yang berlaku masih terus di perpanjang karena untuk mengurangi penularan Covid 19. Sebagai pengendalian penyebaran Covid 19 di Kota Salatiga maka dilaksanakan ketentuan yaitu membatasi tempat kerja atau perkantoran dengan menerapkan *Work From Home* (WFH) atau pembagian waktu kerja (*shifting*) sebesar lima puluh persen dengan memperhatikan perkembangan kasus setempat dan karakteristik pelayanan atau kondisi kerja berdasarkan kebijakan pimpinan tempat kerja atau perkantoran. (Salatiga, 2021)

Kebijakan pimpinan perlu diperhatikan agar bisa merubah kebiasaan normal menjadi kebiasaan *new normal*. Pemimpin harus dapat memberi inspirasi kepada pengikut mereka

untuk mengubah kehidupan mereka dan bercita-cita untuk menggapai visi hal tersebut biasa disebut dengan kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional dapat mengubah kesadaran bawahan mereka, meningkatkan moral mereka, dan memotivasi mereka untuk melakukan apa yang mereka bisa untuk mencapai harapan organisasi, bukan karena mereka dipaksa untuk melakukannya, tetapi karena mereka bersedia. Selain itu, Pemimpin transformatif merupakan orang yang mendorong pengikut untuk bertindak dengan tujuan tertentu yang mewakili motivasi, kehendak, keperluan, aspirasi, harapan pemimpin dan pengikut. (Novitasari, Sasono, Santoso, Sudiyono, & Asbari, 2020)

Pemimpin transformatif mampu mempersiapkan karyawan untuk berubah sesuai kebiasaan *new normal*. Berdasarkan (KEMENKES, 2020) diperlukan metode untuk memprediksi dan mengendalikan kemungkinan penyebaran COVID19 di lingkungan bisnis Metode ini dilakukan oleh semua komponen tempat kerja, mulai dari pekerja hingga pimpinan, dengan semua sumber daya yang tersedia. *New normal* diartikan sebagai aksi atau tindakan seseorang terkait dengan dirinya maupun orang lain. *New normal* yang bertujuan untuk memperbaiki iman, dengan cara beribadah sesuai dengan kepercayaan masing-masing, memperhatikan kemanan dengan patuh terhadap protokol kesehatan pencegahan Covid-19, yang sering dikenal dengan terminologi 3M, yaitu pakai masker, jaga jarak, hindari keramaian, cuci tangan pakai sabun, imunitas yaitu istirahat yang cukup, olahraga teratur, jangan panik, bersenang-senang dan gizi seimbang. (Harmadi, 2020)

Salah satu teori paling umum yang membahas perubahan dan perilaku individu untuk mempersiapkan perubahan adalah model tiga langkah perubahan, termasuk fase *unfreezing, change,* dan *refreezing*. kesiapan perubahan adalah sebagai faktor umum dalam mempengaruhi dukungan awal karyawan untuk inisiatif perubahan. ini dijelaskan sebagai tercermin dalam komitmen anggota organisasi untuk berubah dan kemanjuran untuk menerapkan perubahan organisasi. Dalam hal ini, kesiapan untuk berubah terdiri dari dogma dan sikap terhadap suatu inisiatif; keadaan *unfreezing*; dan kumpulan pemikiran menuju inisiatif perubahan dan ini tentang membuat manajer dan karyawan secara emosional dalam mood untuk proses perubahan. Selain itu, kesiapan untuk perubahan dapat dipahami sebagai bagian integral dan penting dari setiap proses perubahan. Selain itu, pelaksanaan setiap intervensi perubahan dan kesiapan perubahan secara lebih spesifik seperti mengirim pesan ke anggota organisasi. (Al-Tahitah, Abdulrab, Alwaheeb, Al-Mamary, & Ibrahim, 2020)

Dalam hal tersebut, perlu adanya pemimpin transformasional dan kesiapan karyawan untuk melakukan perubahan sehingga organisasi memiliki komitmen untuk menyesuaikan dengan *era new normal* saat ini. Komitmen organisasi yang patut dilakukan adalah dengan mentaati Peraturan Walikota Salatiga Nomor 17 Tahun 2020 dalam rangka menghadapi adaptasi kebiasaan baru masyarakat yang inventif dan sejalan dengan upaya penangkalan dan penanganan Corona Virus Disease 2019 (Covid-19). Selain itu, perusahaan harus bekerja keras untuk mencegah penyebaran dan penanganan kasus terkait COVID-19 di tempat kerja, serta menerapkan perlindungan upah bagi pekerja terkait pandemi COVID-19.. (KEMENAKER, 2020)

Menurut (Wijaya, 2017) Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keadaan psikologi yang dialami oleh anggota organisasi yang dapat dilihat dari kesetiaan, serta bagaimana ahli memberi tumpuan kepada harapan organisasi. Anggota organisasi yang komitmen kepada organisasi mereka boleh mengembangkan perspektif yang lebih positif ke arah organisasi dan dengan gembira tanpa paksaan menghabiskan tenaga tambahan untuk kepentingan organisasi. Komitmen organisasi sebagai satu bentuk psikologi yang merupakan ciri korelasi antara anggota organisasi dan organisasinya dan mempunyai implikasi untuk keputusan pribadi untuk meneruskan keanggotaan mereka dalam organisasi. (Farha, Soebandono, & Fuady, 2018)

Permasalahan yang akan dikaji adalah bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah sebagai mediasi pada karyawan Perusahaan di Kota Salatiga. Tujuan penelitian ini berusaha mengkaji bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitemen organisasi dengan kesiapan untuk berubah sebagai mediasi pada karyawan Perusahaan di Kota Salatiga. Hal yang penting dari penilitian ini adalah dapat mempelancar kegiatan perusahaan tersebut dalam menghadapi tatanan kenormalan baru.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PEGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut dengan membujuk pengikut untuk menginternalisasikan kepentingan bersama mereka yang paling penting dan lebih diutamakan daripada kepentingan pribadi. Pemimpin transformasional ialah pemimpin yang menginventivitas bawahannya untuk mengorbankan kepentingan pribadinya untuk kepentingan organisasi dan dapat memberikan dampak yang besar bagi bawahannya. Pemimpin transformasi mempunyai visi, kepakaran retorik, dan pengelolaan tanggapan yang baik dan menggunakan berbagai kaedah untuk membangunkan ikatan emosi yang kuat dengan pengikutnya. Pemimpin transformasional dipercayai lebih berjaya dalam menggalakkan perubahan organisasi lantara mereka membangkitkan emosi pengikut dan kesediaan mereka untuk bekerja untuk merealisasikan wawasan pemimpin. (Permatasari, Ghalib, & Irwansyah, 2017)

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mendapatkan lebih banyak hasil. Indikator kepemimpinan transformasional : kharisma (*idealized influence*); eksitasi intelektual (*intellectual stimulation*); interes pribadi (*individualalized consideration*); motivasi inspirasi (*inspirational motivation*). (Wirapranaya & Supartha, 2016)

Kesiapan untuk Berubah

Individu bukanlah penerima pasif dari ketidakpastian dan ambiguitas perubahan. Cukup sebaliknya, mereka bereaksi keras terhadap apa yang berlangsung di lingkungan kerja mereka. Oleh karena itu, kesiapan karyawan untuk berubah didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan percaya bahwa manfaat dari upaya perubahan siap secara fisik, mental atau psikologis untuk berpartisipasi dalam pengembangan organisasi. Ini melibatkan penilaian pribadi terhadap kemampuan individu dan organisasi untuk berhasil berubah, kebutuhan akan perubahan, dan manfaat dari implementasi yang berhasil. Ini mengacu pada proses di mana sikap karyawan diubah dengan cara tertentu bahwa mereka memandang perubahan yang diperlukan dan kemungkinan besar akan berhasil. Lebih lanjut, dikatakan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi kemampuan karyawan untuk mengelola perubahan; dan akhirnya, mempersiapkan mereka untuk berpartisipasi secara berdaya guna dalam upaya perubahan. (Katsaros, Tsirikas, & Kosta, 2020)

Kesiapan perubahan adalah sebagai faktor umum dalam mempengaruhi dukungan awal karyawan untuk inisiatif perubahan. Indikator kesiapan untuk berubah efikasi spesifik; kesesuaian (valensi organisasi yang menguntungkan dan sesuai bagi perusahaan); dukungan manajemen; valensi personal. (Al-Tahitah et al., 2020)

Komitmen Organisasi

Unsur organisasi yang komitmen kepada organisasi mereka boleh mengembangkan perspektif yang lebih konstruktif ke arah organisasi dan dengan gembira tanpa paksaan menghabiskan tenaga tambahan untuk kepentingan organisasi. Ini menunjukkan bahawa komitmen organisasi bermakna lebih daripada kesetiaan pasif, tetapi melibatkan korelasi aktif dan keinginan pekerja untuk membuat sumbangan bermakna kepada organisasi. Pekerja dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi ialah pekerja yang lebih stabil dan lebih produktif, pada akhirnya akan membawa lebih banyak keuntungan bagi organisasi. mengemukakan ciri-ciri komitmen organisasional, yaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan harapan dan nilai organisasi; keinginan yang kuat untuk menetap dalam organisasi; serta kesediaan untuk bekerja keras. (Melina Taurisa & Intan, 2012)

Komitmen organisasi ialah Sikap yang ditunjukkan dengan identitas, partisipasi dan loyalitas terhadap organisasi, serta orang-orang yang ingin bertahan dalam organisasi dan tidak bersedia meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Indikator Komitmen Organisasi adalah Komitmen afektif (*Affectif Commitment*), Komitmen berkelanjutan (*continuance comimitment*), Komitmen normatif (*normative commitment*)

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan untuk Berubah

Kualitas kepemimpinan dan keterampilan komunikasi para pemimpin merupakan faktor kunci yang meningkatkan kesiapan untuk berubah antar karyawan. Kepemimpinan transformasi memberikan dukungan untuk mengubah nilai-nilai dasar, sikap dan keyakinan karyawan. Kesiapan biasanya penting untuk perubahan yang efektif dalam

organisasi. (Chavaha, Lekhawichit, Chienwattanasook, & Jermsittiparsert, 2021)

H_1 : kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah

Pengaruh Kesiapan untuk Berubah terhadap Komitmen Organisasi

Menurut (Al-Tahitah et al., 2020) kesiapan untuk perubahan dapat meningkatkan komitmen untuk berubah di antara karyawan dengan membangun saluran komunikasi yang efektif untuk mengimplementasikan perubahan. Secara umum, kesiapan sangat penting untuk keberhasilan perubahan dalam organisasi. Karyawan berkomitmen pada pekerjaannya tetapi tetap dipertahankan enggan menerima perubahan organisasi. Oleh karena itu, penerimaan dan kesiapan untuk berubah adalah bagian penting dari organisasi yang membutuhkan perhatian cepat. (Yeap, Abdullah, & Thien, 2020)

H_2 : kesiapan untuk berubah berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, terhadap Komitmen Organisasi melalui Kesiapan untuk Berubah sebagai variabel intervening.

Pemimpin transformasional memberikan dukungan yang mengubah nilai-nilai dasar, keyakinan, dan sikap karyawan. Akibatnya, karyawan siap untuk berubah untuk implementasi apa pun. Secara umum, kesiapan sangat penting untuk keberhasilan perubahan dalam organisasi. Karyawan berkomitmen pada pekerjaannya tetapi tetap dipertahankan enggan menerima perubahan organisasi, maka manajemen puncak tidak bisa mewujudkannya hasil yang berarti tepat waktu. Kepemimpinan mempengaruhi kesiapan untuk berubah dan meningkatkan komitmen karyawan (Yeap et al., 2020)

H_3 : kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kesiapan untuk berubah

3. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi yang diterapkan dalam riset ini ialah karyawan Perusahaan di Kota Salatiga berdasarkan (BPS, 2021) yang berjumlah 15.762 karyawan. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin. (Sujarweni, 2015)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi (15.762)

e = Batas kesalahan maksimal yang ditolerir dalam sampel (10%)

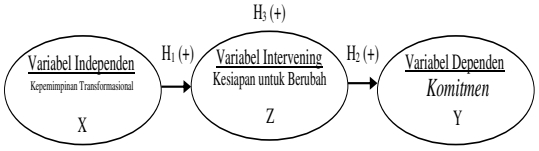
maka,

$$n = \frac{15.762}{1 + (15.762\ (0{,}1)^2)} = 99{,}36\ (100)$$

Proses pengambilan sampel menggunakan *non probability sampling* yaitu proses pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan atau kesempatan yang sama bagi setiap elemen atau anggota populasi untuk dipilih sebagai sampel. Pengambilan sampel menerapkan *snowball sampling* yaitu penentuan sampel yang semula mula jumlahnya kecil kemudian menjadi besar. (Sujarweni, 2015)

Analisis Data

Menurut (Ghozali, 2018) teknik analisis data yang digunakan dalam riset ini ialah analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang telah ada kemudian mengolah serta menyajikan dalam bentuk tabel, grafik, serta dibuat analisis agar dapat ditarik kesimpulan menjadi dasar pengambilan keputusan. Dalam riset ini, pengolahan data dilakukan dengan bantuan rencana *statistical package for social science* (SPSS) *for windows*. Data primer yang telah dikumpulkan, selanjutnya akan diolah dengan menggunakan uji validitas serta uji reliabilitas, statistik deskriptif, uji hipotesis. Dalam pengujian hipotesis terdapat 3 alat ukur analisis data merupakan Analisis Regresi Sederhana, Analisis Regresi Berganda, Uji Sobel melalui Uji Asumsi Klasik dan Uji Kebaikan Model agar model analisis yang dihasilkan dinyatakan baik perlu melalui beberapa pengujian. Secara umum model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. Model Penelitian

Dengan Persamaan Jalurnya

Model 1 $KUB = \alpha + \beta 1\ KT + \varepsilon$ (H1)

Model 2 $KO = \alpha + \beta 3\ KUB + \beta 2\ KT + \varepsilon$ (H2), (H3)

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Kepemimpinan Transformasional		Hasil Uji Validitas		Hasil Uji Reliabilitas		Keterangan
No	Pertanyaan	r hitung	r tabel	*Cronbach alpha*	Ketentuan	
1	Pertanyaan 1	0,702	0,196	0,872	> 0,700	Valid dan Reliabel
2	Pertanyaan 2	0,686	0,196			Valid dan Reliabel
3	Pertanyaan 3	0,796	0,196			Valid dan Reliabel
4	Pertanyaan 4	0,721	0,196			Valid dan Reliabel
Kesiapan untuk Berubah		**Hasil Uji Validitas**		**Hasil Uji Reliabilitas**		**Keterangan**
No	**Pertanyaan**	**r hitung**	**r tabel**	***Cronbach alpha***	**Ketentuan**	
5	Pertanyaan 1	0,531	0,196	0,835	> 0,700	Valid dan Reliabel
6	Pertanyaan 2	0,772	0,196			Valid dan Reliabel
7	Pertanyaan 3	0,684	0,196			Valid dan Reliabel
8	Pertanyaan 4	0,737	0,196			Valid dan Reliabel
Komitmen organisasi		**Hasil Uji Validitas**		**Hasil Uji Reliabilitas**		**Keterangan**
No	**Pertanyaan**	**r hitung**	**r tabel**	***Cronbach alpha***	**Ketentuan**	
9	Pertanyaan 1	0,560	0,196	0,732	> 0,700	Valid dan Reliabel
10	Pertanyaan 2	0,432	0,196			Valid dan Reliabel
11	Pertanyaan 3	0,692	0,196			Valid dan Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 1 hasil uji validitas dengan ketentuan r hitung (Corrected Item-Total Correlation) > r tabel (0,1966) dan hasil uji reliabilitas dengan ketentuan nilai Cronbanch Alpha > 0,70 maka, variabel kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah dan komitmen organisasi, dapat disimpulkan bahwa pertanyaan dan konstruk atau variabel tersebut adalah valid dan reliabel.

Statistik Deskriptif

Tabel 2. Tanggapan Responden mengenai Variabel Kepemimpinan Transformasional, Kesiapan untuk Berubah dan Komitmen Organisasi.

Kepemimpinan Transformasional									Kesiapan Untuk Berubah							
No.	Item	1	2	3	4	5	Skor	Ket.	No.	Item	1	2	3	4	5	
		STS	TS	N	S	SS					STS	TS	N	S	SS	
1	KT.1	1	3	22	47	27	396	Tinggi	1	KUB.1	1	6	9	53	31	
2	KT.2	1	4	22	47	26	393	Tinggi	2	KUB.2	4	13	46	30	7	
3	KT.3	1	4	15	46	34	408	Tinggi	3	KUB.3	1	7	17	52	23	
4	KT.4	3	1	17	52	27	399	Tinggi	4	KUB.4	8	14	34	33	11	
Rerata Kepemimpinan Transformasional							**399**	**Tinggi**	**Rerata Kesiapan untuk Berubah**							
Komitmen Organisasi																
No.	Item	1	2	3	4	5	Skor	Ket.								
		STS	TS	N	S	SS										
1	KO.1	1	4	23	48	24	390	Tinggi								
2	KO.2	4	14	49	27	6	317	Sedang								
3	KO.3	1	3	14	51	31	408	Tinggi								
Rerata Komitmen Organisasi							**371,7**	**Tinggi**								

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk penyebaran hasil kuesioner, pada tabel 2 diatas menunjukkan bahwa :

1) Rata-rata responden memberikan penilaian yang tinggi atas variabel kepemimpinan transformasional. Hal itu berarti rata-rata responden memberikan penilaian yang tinggi atau cenderung setuju pada kharisma (*idealized influence*), eksitasi intelektual (*intellectual stimulation*), interes pribadi (*individualalized consideration*), dan motivasi inspirasi (*inspirational motivation*) dalam menerapkan kebiasaan *new normal*.
2) Rata-rata responden memberikan penilaian yang tinggi atas variabel kesiapan untuk berubah. Hal itu berarti rata-rata responden memberikan penilaian yang tinggi atau cenderung setuju dalam hal efikasi spesifik, kesesuaian (valensi organisasi yang menguntungkan dan sesuai bagi perusahaan), dukungan manajemen dan valensi personal dalam menerapkan kebiasaan *new normal*.
3) Rata-rata responden memberikan penilaian yang tinggi atas variabel komitmen organisasi. Hal itu berarti rata-rata responden memberikan penilaian yang tinggi atau cenderung setuju mengenai Komitmen afektif (*Affectif Commitment*), Komitmen berkelanjutan (*continuance comimitment*) dan Komitmen normatif (*normative commitment*) dalam menerapkan kebiasaan *new normal*.

Analisis Regresi Linier Sederhanda dan Berganda

Tabel 3. Analisis Regresi Linier Sederhana

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,373	1,379		3,172	0,002
	X	0,631	0,085	0,600	7,422	0,000

a. Dependent Variabel: Z

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Tabel 4. Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,750	0,942		3,980	0,000
	X	0,229	0,069	0,324	3,306	0,001
	Z	0,260	0,066	0,387	3,953	0,000

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 3 dan 4 maka diperoleh persamaan regresi linier sederhana dan berganda adalah sebagai berikut :

$Z = 4{,}373 + 0{,}631\ (X) + \varepsilon$

$Y = 3{,}750 + 0{,}229\ (X) + 0{,}260(Z) + \varepsilon$

Uji Asumsi Klasik

Tabel 5 Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual (Analisis Regresi Sederhana)	Unstandardized Residual (Analisis Regresi Berganda)
N	100	100
Kolmogorov-Smirnov Z	0,747	0,599
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,632	0,865

Sumber : Output SPSS, Data primer yang diolah, 2021

Tabel 6 Hasil Uji Multikolinearitas (Analisis Regresi Linier Berganda)

Model	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
X	0,640	1,562	Bebas Multikolinearitas
Z	0,640	1,562	Bebas Multikolinearitas

a. Dependent Variable : Y

Sumber : Output SPSS, Data primer yang diolah, 2021

Tabel 7. Hasil Uji Heterokedastisitas (Analisis Regresi Linier Berganda)

Model	Sig.	Keterangan
X	0,809	Bebas Heteroskedastisitas
Z	0,934	Bebas Heteroskedastisitas

a. Dependent Variable : Glejser

Sumber : Output SPSS, Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 5; 6 dan 7 hasil uji normalitas memperlihatkan nilai signifikansi sebesar 0,632 untuk analisis regresi sederhanda dan 0,865 untuk analisis regresi berganda. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari nilai signifikansi 0,050, sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal dan model regresi layak. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan tidak terdapat korelasi antar variabel independen dan model regresi layak untuk dipakai. Berdasarkan Hasil Uji Hetero Kedastisitas menunjukkan nilai signifikansi untuk variabel kepemimpinan transformasional, dan kesiapan untuk berubah lebih besar dari 0,050 sehingga dapat disimpulkan bahwa bebas heteroskedastisitas dalam model regresi dan model regresi layak untuk dipakai.

Uji Kebaikan Model

Tabel 8. Hasil Uji Statistik F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	169,503	2	84,752	32,983	0,000
	Residual	249,247	97	2,570		
	Total	418,750	99			

a. Predictors: (Constant), Z, X
b. Dependent Variable: Y

Sumber : Output SPSS, Data primer yang diolah, 2021

Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi (Analisis Regresi Linier Sederhana)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,600	0,360	0,353	2,463

a. Dependent Variable : Z

Sumber : Output SPSS, Data primer yang diolah, 2021

Tabel 10. Uji Koefisien Determinasi (Analisis Regresi Linier Berganda)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,636	0,405	0,393	1,603

a. Dependent Variable : Y

Sumber : Output SPSS, Data primer yang diolah, 2021

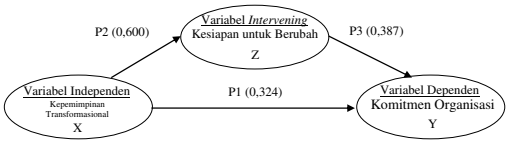
Berdasarkan hasil uji statistik F untuk uji analisis linier berganda memperlihatkan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang kurang dari 0,050 yang berarti data sampel suatu penelitian telah fit dengan model regresi yang diajukan dan dapat dilanjutkan ke tahap pengujian berikutnya (uji statistik t). Berdasarkan tabel 9 diatas, diperoleh nilai koefisien determinasi yang disesuaikan (*Adjusted R Square*) pada analisis regresi linier sederhana adalah 0,353 yang artinya sebesar 35,3% variasi dari variabel bebas kepemimpinan transformasional dapat menerangkan variabel terikat kesiapan untuk berubah, sedangkan sisanya sebesar 64,7% diterangkan oleh variabel bebas lain yang tidak diajukan dalam model penelitian ini. Sedangkan berdasarkan tabel 10 diatas, diperoleh nilai koefisien determinasi yang disesuaikan (Adjusted R Square) pada analisis regresi linier berganda adalah 0,393 yang artinya sebesar 39,3% variasi dari variabel bebas kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah dapat menerangkan variabel terikat komitmen organisasi, sedangkan sisanya sebesar 60,7% diterangkan oleh variabel bebas lain yang tidak diajukan dalam model penelitian ini.

Uji Hipotesis Analisis Regresi Linier Sederhana dan Berganda (Uji Statistik t)

Berdasarkan hasil pengujian statistik t pada tabel 3 diatas memperlihatkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X) mempunyai koefisien regresi positif yaitu sebesar 0,631 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini memperlihatkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X) mempunyai pengaruh positif dan signifikan karena nilai signifikansi dibawah 0,050 dan nilai koefisien regresi positif. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah DITERIMA. Berdasarkan hasil pengujian statistik t pada tabel 4 diatas memperlihatkan variabel kesiapan untuk berubah (Z) mempunyai koefisien regresi positif yaitu sebesar 0,260 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini memperlihatkan bahwa variabel kesiapan untuk berubah (Z)mempunyai pengaruh positif dan signifikan karena nilai signifikansi dibawah 0,050 dan nilai koefisien regresi positif. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi DITERIMA.

Uji Sobel

Berikut merupakan gambar analisis jalur (jalur path) :



Gambar 2. Model Analisi Jalur (Path Analysis)

Hasil analis jalur diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dan dapat berpengaruh tidak langsung, yaitu dari kepemimpinan transformasional ke kesiapan untuk berubah (variabel intervening) lalu ke komitmen organisasi. Besarnya pengaruh adalah 0,556 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan koefisien tidak langsungnya yaitu (0,600)X(0,387) = 0,232

Perhitungan standar error dari koefisien inderect effect atau pengaruh tidak langsung (Sp2p3) :

$$Sp2p3 = \sqrt{p2^2Sp3^2 + p3^2Sp2^2 + Sp2^2Sp3^2}$$

$$Sp2p3 = \sqrt{\begin{matrix}(0{,}631^2 \times 0{,}066^2) + (0{,}260^2 \times 0{,}085^2) \\ +(0{,}085^2 + 0{,}066^2)\end{matrix}}$$

$$Sp2p3 = \sqrt{0{,}002}$$

$$Sp2p3 = 0{,}047$$

Berdasarkan hasil Sp2p3 ini maka dapat dihitung nilai t satsistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{p2p3}{Sp2p3} = \frac{0{,}232}{0{,}047} = 4{,}891$$

Nilai t hitung ini diatas dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu sebesar 1,984. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Dan hasil t hitung sebesar 4,891, maka t hitung lebih besar dari t tabel dan hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kesiapan untuk berubah DITERIMA.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan untuk Berubah

Hasil pengujian hipotesis memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam riset ini. Hal itu berarti semakin baik kepemimpinan transformasional, maka akan semakin baik kesiapan untuk berubah, dan sebaliknya. Hasil riset ini sejalan dengan hasil riset yang dilakukan (Novitasari et al., 2020) kepemimpinan transformasional mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah pada diri karyawan di masa pandemic covid-19 ini. Berdasarkan hasil *research* ini dengan mendeskripsikan jawaban responden bahwa hal yang perlu diperhatikan adalah mengenai pimpinan kurang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide atau masukan untuk melakukan pekerjaan dengan tetap menerapkan kebiasaan *new normal* sehingga karyawan kurang memperoleh keuntungan ketika perubahan kerja dengan menerapkan kebiasaan new normal itu diimplementasikan. Hal yang baik dan perlu dipertahankan adalah mengenai pimpinan mengajarkan karyawan untuk lebih berkembang dan berprestasi walaupun perusahaan sedang menghadapi pandemi dan menerapkan kebiasaan new normal sehingga karyawan memiliki keyakinan bahwa dengan keterampilan yang dimiliki tetap sanggup untuk melakukan tugas walaupun kebiasaan kerja mengalami perubahan akibat pandemi covid 19.

Pengaruh Kesiapan untuk Berubah terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis memperlihatkan bahwa kesiapan untuk berubah secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam riset ini. Hal itu berarti semakin kesiapan untuk berubah baik, maka akan semakin baik komitmen organisasi, dan sebaliknya. Hasil riset ini mempunyai hasil yang sama dengan hasil riset yang dilakukan oleh (Al-Tahitah et al., 2020) kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen. Berdasarkan hasil *research* ini dengan mendeskripsikan jawaban responden bahwa hal yang perlu diperhatikan adalah mengenai karyawan kurang memperoleh keuntungan ketika perubahan kerja dengan menerapkan kebiasaan new normal itu diimplementasikan sehingga berdampak pada karyawan memiliki keinginan meninggalkan tempat kerja walaupun perusahaan sudah menerapkan kebiasaan new normal dengan baik. Hal yang baik dan perlu dipertahankan adalah mengenai karyawan memiliki keyakinan bahwa dengan keterampilan yang dimiliki tetap sanggup untuk melakukan tugas walaupun kebiasaan kerja mengalami perubahan akibat pandemi covid 19

sehingga berpengaruh pada karyawan memiliki kewajiban menerapkan kebiasan *new normal* dalam tempatnya bekerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, terhadap Komitmen Organisasi melalui Kesiapan untuk Berubah sebagai variabel intervening.

Hasil pengujian hipotesis memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh terhadap komitmen organisasi melaui kesuiapan untuk berubah sebagai variabel intervening sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam riset ini. Hal itu berarti semakin baik kepemimpinan transformasional, maka akan semakin baik kesiapan untuk berubah dan berdampak baik juga kepada komitmen orgnisasi, dan sebaliknya. Hasil riset ini mempunyai hasil yang sama dengan hasil riset yang dilakukan oleh (Chavaha et al., 2021) *readiness for change* memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen. Berdasarkan hasil *research* ini dengan mendeskripsikan jawaban responden bahwa hal yang perlu diperhatikan adalah mengenai pimpinan kurang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide atau masukan untuk melakukan pekerjaan dengan tetap menerapkan kebiasaan *new normal* sehingga karyawan kurang memperoleh keuntungan ketika perubahan kerja dengan menerapkan kebiasaan new normal itu diimplementasikan dan berdampak juga pada keinginan karyawan meninggalkan tempat kerja walaupun perusahaan sudah menerapkan kebiasaan new normal dengan baik. Hal yang baik dan perlu dipertahankan adalah mengenai pimpinan mengajarkan karyawan untuk lebih berkembang dan berprestasi walaupun perusahaan sedang menghadapi pandemi dan menerapkan kebiasaan new normal sehingga karyawan memiliki keyakinan bahwa dengan keterampilan yang dimiliki tetap sanggup untuk melakukan tugas walaupun kebiasaan kerja mengalami perubahan akibat pandemi covid 19 dan juga berpengaruh pada karyawan memiliki kewajiban menerapkan kebiasan *new normal* dalam tempatnya bekerja.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan pembahasan sebelumnya, maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

a) kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam riset ini.
b) kesiapan untuk berubah secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam riset ini.
c) kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh terhadap komitmen organisasi melaui kesuiapan untuk berubah sebagai variabel intervening sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam riset ini.

Keterbatasan pada research ini adalah sampel yang digunakan merupakan karyawan Perusahaan di Kota Salatiga berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2021) sangat luas sehingga belum berfokus kepada research dalam satu instansi atau perusahaan saja. Saran yang dapat dipergunakan untuk research selanjutnya adalah lebih berfokus kepada salah satu instansi atau perusahaan saja sehingga hasil dari penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan pada salah satu instansi atau perusahaan.

6. REFERENSI

Al-Tahitah, A., Abdulrab, M., Alwaheeb, M. A., Al-Mamary, Y. H. S., & Ibrahim, I. (2020). The effect of learning organizational culture on readiness for change and commitment to change in educational sector in Yemen. *Journal of Critical Reviews, 7*(9), 1019-1026.

BPS. (2021). KOTA SALATIGA DALAM ANGKA SALATIGA MUNICIPALITY IN FIGURES 2021.

Chavaha, C., Lekhawichit, N., Chienwattanasook, K., & Jermsittiparsert, K. (2021). Readiness for Change as a Mechanism Linking Mindfulness and Leadership Style with Lecturer's Commitment to Teaching Entrepreneurships: A Study of Thailand Context. *Psychology and Education Journal, 58*(2), 3031-3043.

Farha, F., Soebandono, J., & Fuady, A. (2018). PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR ANTARA KESEIMBANGAN KEHIDUPAN-KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN DI PT X. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni, 1*(2), 213-220.

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 25*: Badan Penerbit - Undip.

Harmadi, S. H. B. (2020). *PEDOMAN PERUBAHAN PERILAKU PENANGANAN COVID-19 OKTOBER 2020*. Jakarta: Satuan Tugas Penanganan Covid-19 Retrieved from https://covid19.go.id/storage/app/media/Protokol/2020/Oktober/Pedoman%20Perubahan%20Perilaku%2018102020.pdf.

Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal*.

KEMENAKER. (2020). *Surat Edaran (SE) Menteri Ketenagakerjaan No M/3/HK.04/III/2020 tentang Perlindungan Buruh/Pekerja dan Kelangsungan Usaha dalam Rangka Pencegahan dan Penanggulangan Covid-19*. Indonesia.

KEMENKES. (2020). *KEPUTUSAN MENTERI KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR HK.01.07/MENKES/328/2020 TENTANG PANDUAN PENCEGAHAN DAN PENGENDALIAN CORONA VIRUS DISEASE 2019 (COVID-19) DI TEMPAT KERJA PERKANTORAN DAN INDUSTRI DALAM MENDUKUNG KEBERLANGSUNGAN USAHA PADA SITUASI PANDEMI*. Indonesia.

Melina Taurisa, C., & Intan, R. (2012). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan ekonomi, 19*(2).

Novitasari, D., Sasono, I., Santoso, J., Sudiyono, R. N., & Asbari, M. (2020). PENGARUH KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA KARYAWAN MANUFAKTUR: ANALISIS PRAKTEK KEPEMIMPINAN DI MASA PANDEMI COVID-19. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi (JUMBO), 4*(1), 175-188.

Permatasari, D. V., Ghalib, S., & Irwansyah, I. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transforrmasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Panin, Tbk Banjarbaru. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan, 6*(1), 36-42.

Salatiga. (2021). Pemerintah Kota Salatiga. Retrieved from https://salatiga.go.id/

Sujarweni, V. W. (2015). Statistik Untuk Bisnis & Ekonomi. *Perpustakaan Nasional: Katalog dalam Terbitan (KDT) Yogyakarta*.

Wijaya, A. C. W. D., A.A Sagung Kartika (2017). *PENGARUH KESEIMBANGAN KEHIDUPAN-KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN DI HOTEL MERCURE KUTA*.

Wirapranaya, I. G. N. A., & Supartha, I. W. G. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Pada BPD Bali Cabang Renon. *E-Jurnal Manajemen, 5*(11).

Yeap, S. B., Abdullah, A. G. K., & Thien, L. M. (2020). Lecturers' commitment to teaching entrepreneurship: do transformational leadership, mindfulness and readiness for change matter? *Journal of Applied Research in Higher Education*.