

PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP READINESS FOR CHANGE: DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL TRUST

Radiatul Husna¹, Zaitul², Rizki Nofriadi³, Stevany⁴, Idham Khalil⁵, Al-Lya Razaq⁶, Yurizal⁷,
Sandi Cokes Putra⁸, Genta Buana⁹

¹⁻⁹Universitas Bung Hatta

radiatul28husna@gmail.com, zaitul@bunghatta.ac.id

ABSTRAK

The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership on readiness for change which was intervened by organizational trust among the employee in the Class II Navigation District Office of Type A Teluk Bayur, Padang, Indonesia. The method used is quantitative techniques by distributing surveys to employees of the Navigation District Office Type A Class II Teluk Bayur. The final sample of research is 52 respondents. The primary data is applied using questioner. The variable is measured by five Likert scales starting from very much disagree (1) to very much agree (5). Data is analysed using the structural equation model (SEM)PLS. in this case, we use the smart pls 3. The finding show that organizational trust mediates the relationship between transformational leadership and readiness for change. In addition, this study also documented two significant direct relationships: (i) the relationship between transformational leadership and organizational trust, and (ii) the relationship between organizational trust and readiness for change. This study has a theoretical and practical implications, and they are discussed detail in paper.

Keywords: transformational leadership, organisational trust, readiness for change

PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang digambarkan dengan perubahan yang sangat cepat, organisasi atau perusahaan harus melakukan perubahan di semua bagian bisnis atau organisasi mereka. Sudah menjadi standar bagi organisasi untuk berpartisipasi dalam dorongan perubahan agar tetap kompetitif (Johansson & Heide, 2008). Di antara strategi yang memerlukan pertimbangan kritis adalah persiapan untuk perubahan di setiap organisasi. Perubahan organisasi ini memiliki beberapa target, seperti memperluas kelangsungan hidup otoritatif dan mendorong kemampuan individunya. Meskipun demikian, ada beberapa masalah dalam melaksanakan perubahan organisasi, seperti masalah kekuasaan, ketakutan, dan administrasi organisasi (Duffy, 2013).

Pada karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur perubahan yang terjadi dalam organisasi yang wajar dan harus diantisipasi adalah perubahan aplikasi, peralatan, aturan, dan sistem yang merupakan bagian dari perkembangan dan kemajuan. Dalam menghadapi perubahan seperti ini, penting untuk memastikan bahwa anggota organisasi memiliki kemampuan dan pengetahuan yang cukup untuk mengikuti perubahan tersebut. Pelatihan dan diklat merupakan salah satu cara yang efektif bagi karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur untuk mempersiapkan anggota organisasi menghadapi perubahan. Dengan pelatihan yang tepat, anggota organisasi dapat memahami perubahan yang terjadi, belajar menggunakan aplikasi baru, memahami aturan baru, dan menguasai teknologi yang diperlukan. Pelatihan juga dapat membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan anggota organisasi, sehingga karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur lebih siap dalam menghadapi perubahan yang terjadi.

Namun, peneliti memahami bahwa terkadang organisasi mungkin mengalami keterbatasan dalam menyediakan pelatihan atau diklat, terutama jika ada perubahan besar yang memerlukan investasi waktu dan sumber daya yang signifikan. Dalam situasi seperti ini, penting bagi organisasi untuk mencari solusi alternatif, seperti bekerja sama dengan pihak eksternal atau menggunakan metode pembelajaran yang lebih efisien dan ekonomis. Selain itu, kepemimpinan yang tidak memiliki daya pikir yang dapat memahami dan menjalankan perubahan juga menjadi tantangan tersendiri. Kepemimpinan yang kuat dan adaptif adalah kunci dalam menghadapi perubahan organisasi. Kepemimpinan yang baik harus dapat berkomunikasi dengan baik kepada anggota organisasi mengenai tujuan perubahan dan memberikan dukungan yang diperlukan dalam mengatasi perubahan tersebut.

Dalam menghadapi perubahan yang melibatkan perbaikan sarana dan pengadopsian teknologi baru, karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur juga harus memiliki strategi dan rencana yang matang. Pemantauan dan evaluasi secara berkala juga penting untuk memastikan bahwa perubahan berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Dalam keseluruhan, menghadapi perubahan organisasi memerlukan kerjasama, komitmen, dan dukungan dari semua anggota organisasi, termasuk dari pihak pimpinan. Dengan memastikan bahwa anggota organisasi memiliki keterampilan yang relevan dan pemimpin yang adaptif, organisasi akan lebih siap dalam menghadapi perubahan dan mencapai tujuan yang diinginkan.

Perubahan organisasi juga menekan pelopor organisasi, yang berperan penting dalam mempengaruhi pelaksanaan perubahan organisasi (Debay et al., 2009). Seperti yang ditunjukkan oleh penelitian sebelumnya (Neka Erlyani et al., 2022) dan (Zaura & Riasnugrahani, 2023) kepercayaan organisasi dan kepemimpinan transformasional adalah beberapa variabel yang menentukan kesiapan untuk berubah. Oleh karena itu, sangat penting untuk mempersiapkan SDM untuk perubahan dengan tujuan agar setiap sumber daya manusia dapat menjalankan bisnisnya dengan kompeten dan tetap fokus pada organisasi.

Kepemimpinan transformasional khususnya telah mendapat banyak perhatian penelitian dalam manajemen perubahan. Pemimpin transformasional dipandang sebagai pemimpin yang menawan dan visioner, dan dapat memperoleh bukti, kepercayaan, dan keyakinan yang dapat dikenali dari karyawan. Penelitian secara konsisten menunjukkan efek positif dari kepemimpinan transformasional pada hasil yang representatif di seluruh keadaan termasuk perubahan organisasi (Herold et al., 2008) (Paulsen et al., 2013). Kekuatan kepemimpinan transformasional untuk bekerja dengan eksekusi perubahan terletak pada kapasitasnya untuk membuat dan menyampaikan mimpi yang kuat, memberikan pintu terbuka yang memungkinkan, mendorong karyawan untuk berpikir melewati kepentingan pribadi, dan meningkatkan kepercayaan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan kondisi baru (Gottman et al., 1998).

Pemimpin transformasional menggerakkan pengikutnya untuk mencoba mencapai tujuan dengan mantap dengan keyakinan dan inspirasi mereka, serta kebutuhan, keinginan, impian, dan harapan mereka (George, 2006). Untuk meningkatkan kelangsungan hidup dan produktivitas yang otoritatif, kepemimpinan transformasional berpusat pada nilai-nilai yang berkembang, keyakinan, perspektif, cara berperilaku, perasaan, dan keinginan untuk berubah. Akibatnya, mengembangkan gaya kepemimpinan sangat penting untuk bersiap-siap menghadapi perubahan. Kepemimpinan transformasional digambarkan dengan hubungan antara pemimpin dan pekerja yang setara dan dalam pandangan kepercayaan.

Perubahan termasuk rentan bagi penerima perubahan, oleh karena itu kesan individu memerlukan perasaan keyakinan bahwa perubahan itu baik dan tidak merugikan kepentingan individu (Gigliotti et al., 2019). Organisasi yang mengharapkan bahwa setiap bagian harus membuat komitmen yang positif perlu melihat dan menilai tingkat kepercayaan yang dimiliki individu terhadap mereka sehingga mereka dapat membuat sikap dan langkah penting untuk meningkatkan dan mengimbangi kepercayaan individu dalam organisasi mereka. Tingkat

kepercayaan yang tinggi di antara karyawan dapat mengembangkan kinerja mereka lebih lanjut sehingga dengan cara ini dapat menambah persiapan mereka terhadap perubahan (Neka Erlyani et al., 2022).

Kepercayaan organisasi adalah sensasi percaya yang dimiliki pekerja dalam organisasi. Tujuan studi dibalik penyelidikan kepercayaan organisasi yaitu "membangun koneksi berdasarkan kepercayaan pada organisasi, kepercayaan pekerja pada pemimpin mereka dan organisasi mereka secara keseluruhan, puas dengan posisi pekerjaan, tidak mengatakan hal negatif tentang organisasi mereka dan tidak memiliki keinginan untuk keluar" (Kara & Sagbas, 2022).

Beberapa penelitian telah menganalisis faktor-faktor yang berperan dalam kesiapan untuk berubah, salah satunya adalah kepercayaan organisasi (Yue et al., 2019). Namun, dengan mempertimbangkan peran kepercayaan sangat penting dalam manajemen perubahan, penelitian tentang peran kepercayaan organisasi sehubungan dengan persiapan perubahan masih terbatas. Potongan-potongan pengetahuan yang dikumpulkan dari penelitian ini membantu mengembangkan teori kesiapan untuk berubah, terutama yang mencakup kepercayaan organisasi sehingga perubahan organisasi dapat berhasil.

Penelitian ini mengisi celah dengan mengusulkan kepercayaan karyawan pada organisasi sebagai faktor mediasi yang potensial. Kepercayaan organisasi yang mungkin timbul dari kepemimpinan dapat mengurangi kerentanan dan tekanan mental para karyawan sehingga mendorong pengakuan perubahan. Oleh karena itu, penelitian ini mengkaji bagaimana kepemimpinan transformational yang dirasakan dapat mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah melalui pembinaan kepercayaan organisasi pada karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur.

LANDASAN TEORI

Transformational Leadership

Sebagaimana Harbani dalam (Wiyono, 2016) kepemimpinan transformasional menyarankan perubahan pengikut atau bawahan yang diarahkan untuk dibawa ke arah pergantian organisasi yang lebih baik. Sesuai teori Burns dalam (George, 2006) pemimpin transformasional memotivasi pengikut mereka untuk mengejar tujuan yang mencerminkan keyakinan dan keinginan mereka, persyaratan, aspirasi, dan asumsi untuk pemimpin dan pengikutnya. Selain itu (Bass, 2000) *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) membentuk hubungan penghormatan, perhatian dan mempercayakan dengan pengikutnya serta dengan pemimpinnya, memberdayakan mereka untuk lebih siap untuk menyelesaikan tujuan, sasaran, dan visi utama organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah otoritas yang dapat mengubah potensi menjadi energi dengan meningkatkan kualitas untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan strategi. Kepemimpinan semacam itu dapat membangun inovasi, memiliki watak yang menawan dan memiliki penyelesaian diri.

Readiness for Change

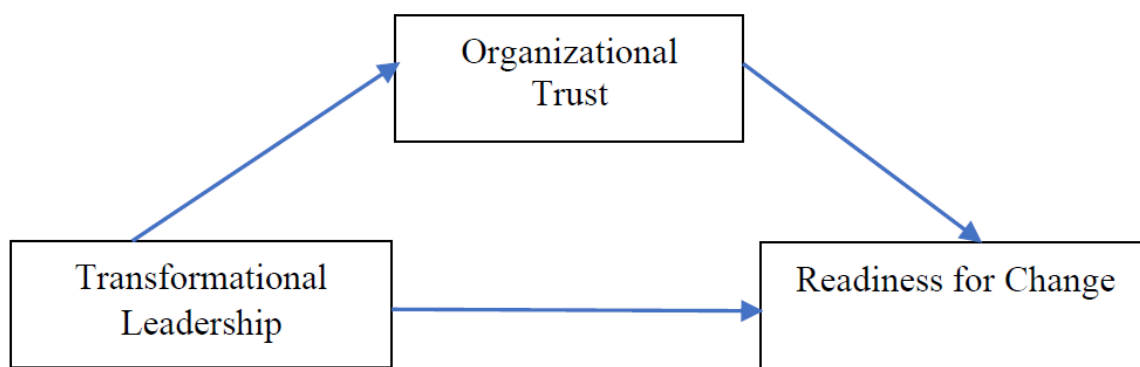
Seperti yang ditunjukkan oleh (Holt et al., 2007) status perubahan adalah perilaku yang dipengaruhi oleh arah kemajuan, topik yang berkembang, dan kualitas individu dalam mengelola perubahan yang secara bersama dan sepenuhnya berperan dalam suatu perubahan. Kesiapan untuk berubah pada orang atau perkumpulan dilihat dari seberapa jauh kecenderungan mereka untuk mengakui, menyesuaikan dan setuju dalam menghadapi perubahan di masa depan. Kesiapan untuk berubah adalah sejauh mana orang secara mental dan benar-benar siap atau siap untuk dikaitkan dengan latihan perbaikan organisasi (Wustari Mangundjawa, 2015). *Readiness for Change* (kesiapan untuk berubah) dibingkai dari pilihan individu-individu untuk melakukan perubahan dan kepercayaan umum pada kapasitas kolektif untuk melakukan perubahan (Weiner, 2009). Seperti yang ditunjukkan oleh (Armenakis et al.,

2007) status kesiapan untuk berubah berdampak pada pandangan dan cenderung diartikan bahwa kesiapan untuk berubah adalah kondisi mental sebagai perspektif, keyakinan dan keinginan untuk berubah.

Organizational Trust

Kepercayaan organisasi dicirikan sebagai jenis pekerja atau penegasan individu dalam perusahaan atau organisasi. Kepercayaan organisasi ini memiliki estimasi tinggi dan rendah. Semakin tinggi derajat kepercayaan organisasi maka organisasi akan semakin baik (Teguh Suripto, 2016). Turkoz dalam (Kara & Sagbas, 2022) menjelaskan alasan penyelidikan kepercayaan organisasi dalam tulisannya adalah sebagai berikut: membangun koneksi berdasarkan kepercayaan pada organisasi, kepercayaan karyawan pada pemimpin mereka dan organisasi mereka secara umum, membuat karyawan yang benar-benar bergabung dengan organisasi mereka, senang dengan pekerjaan mereka, tidak mengatakan hal negatif tentang organisasi mereka dan tidak memiliki keinginan untuk pergi. Kepercayaan organisasi mengacu pada kepercayaan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan memiliki kepastian bahwa aktivitas organisasi pada akhirnya akan menunjukkan keuntungan bagi karyawan (Marques et al., 2013). Kepercayaan organisasi dilihat dari cara pekerja memandang organisasi, bukan ikatan karyawan sebagai pribadi dengan organisasi semata (Perry & Mankin, 2007). Kepercayaan organisasi sangat signifikan selama masa perubahan, karena bekerja dengan kapasitas karyawan untuk berhasil mengarahkan dan merespons secara konstruktif (Oreg et al., 2018). Kerangka konseptual dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini.

Gambar 1. Kerangka Konseptual



METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang penulis gunakan dalam penulisan ini adalah metode kuantitatif yang merupakan tahapan dalam memahami hubungan antara variabel-variabel yang diuji dengan mengolah data informasi berupa angka-angka yang didapat melalui korespondensi. Ada dua data dalam penelitian ini, yaitu data primer sebagai jawaban survei yang diberikan kepada karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur dengan strategi pengujian teknik sampel (metode sensus) khususnya sebanyak 52 responden. Terlepas dari data primer, ada data tambahan yaitu data sekunder yang berdasar pada data referensi kepustakaan yang sebanding dan dokumentasi selama proses penelitian. Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel yaitu variabel dependen (*readiness for change*), variabel independent (*transformational leadership*), dan variabel mediasi (*organizational change*). *Readiness for change* menggunakan 3 indikator dan 14 item yang dikembangkan oleh Dave yang digunakan juga oleh penelitian sebelumnya (Dave. et al., 2009). *Transformational leadership*

menggunakan 4 indikator dan 11 item yang dikembangkan oleh Cen April yang digunakan juga oleh peneliti sebelumnya (Yue et al., 2019). *Organizational trust* menggunakan 6 item yang dikembangkan oleh Cen April yang digunakan juga oleh peneliti sebelumnya (Yue et al., 2019). Variabel penelitian diukur dengan menggunakan skala likert yang terdiri dari lima alternatif jawaban yaitu sangat setuju diberi skor 5, setuju diberi skor 4, netral diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 2, dan sangat tidak setuju diberi skor 1 (Supriyanto et al., 2010). Data diolah dengan menggunakan structural equation model dengan software Smart-PLS 3.0, dua penelitian digunakan yaitu model pengukuran dan model structural.

HASIL DAN DISKUSI

Jumlah kuesioner yang disebar adalah 55 unit, dimana 2 kuesioner tidak dikembalikan dan 1 kuesioner rusak/tidak terisi penuh. Hasilnya, 52 kuesioner bersih dan siap untuk diolah.

Table 1 Profil Responden

Demografi	Kategori	Jumlah (orang)	Presentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	33	63.5
	Perempuan	19	36.5
	Jumlah	52	100.0
Usia	Kurang 25 tahun	4	7.7
	25 – 35 tahun	18	34.6
	36 – 45 tahun	13	25.0
	> 45 tahun	17	32.7
	Jumlah	52	100.0
Pendidikan	SMA	17	32.7
	D3	3	5.8
	D4	29	55.8
	S1	3	5.8
	Jumlah	52	100.0
Status karyawan	PNS	35	67.3
	Non PNS	17	32.7
	Jumlah	52	100.0
Lama Bekerja	< 2 tahun	2	3.8
	2 – 4 tahun	3	5.8
	4 – 6 tahun	15	28.8

> 6 tahun	32	61.5
Jumlah	52	100.0

Sumber: Data primer SPSS (diolah penulis, juli 2023)

Dari Tabel 1 cenderung terlihat bahwa jumlah responden didominasi oleh 33 karyawan laki-laki (63,5%) dan 19 karyawan perempuan (36,5%). Selanjutnya berdasarkan usia, sebagian besar responden berusia 25-35 tahun yaitu 18 orang (34,6%) diikuti oleh responden berusia >45 tahun 17 orang (32,7%) dan usia 36-45 tahun 13 orang (25,0%). Sementara itu, terdapat 4 responden berusia kurang dari 25 tahun (7,7%).

Berdasarkan pendidikan, sebagian besar responden adalah D4 dengan 29 orang (55,8%), diikuti oleh responden SMA dengan 17 orang (32,7%) serta D3 dan S1 masing-masing 3 orang (5,8%). Selain itu, sebagian besar karyawan adalah PNS yaitu sebanyak 35 orang (67,3%) dan karyawan Non PNS dengan 17 orang (32,7%). Profil responden terakhir diketahui dari lamanya bekerja. Berdasarkan kategori ini, sebagian besar responden memiliki masa kerja >6 tahun khususnya 32 orang (61,5%) diikuti oleh 15 (28,8%) dengan masa kerja 4-6 tahun dan 3 orang (5,8%) dengan masa kerja 2-4 tahun serta 2 orang (3,8%) dengan masa kerja < 2 tahun.

Table 2 Hasil Analisis Outer Loadings

Item pernyataan	OT	RfC	TL
OT2	0,719		
OT4	0,749		
OT5	0,876		
OT6	0,908		
RfC10		0,877	
RfC12		0,840	
RfC13		0,922	
TL10			0,913
TL11			0,943
TL2			0,730
TL6			0,821
TL7			0,872
TL8			0,860
TL9			0,934

Sumber: Data primer PLS (diolah penulis, juli 2023)

Dilihat dari tabel 2, cenderung terlihat bahwa semua item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian dinyatakan valid, karena pada item tersebut memiliki *outer loading* lebih besar dari 0,7. Namun pada variabel *readiness for change* sebelumnya masih ada sebelas item yang tidak valid yaitu RfC1, RfC11, RfC14, RfC2, RfC3, RfC4, RfC5, RfC6, RfC7, RfC8, dan RfC9, pada variabel *transformational leadership* terdapat empat item yang tidak valid yaitu TL1, TL3, TL4, dan TL5, dan pada variabel *organizational trust* terdapat dua

item yang tidak valid yaitu OT1 dan OT3. Item-item yang tidak valid dikeluarkan (dieliminasi) dengan alasan memiliki *outer loading* lebih kecil 0,7.

Selanjutnya, hasil analisis *convergent validity* pada aspek *cronbach alpha*, *composite reliability* dan *AVE* dapat dilihat sebagai berikut :

Table 3 Hasil Analisis *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan *AVE*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
OT	0,830	0,838	0,889	0,668
RfC	0,858	0,891	0,912	0,775
TL	0,946	0,954	0,956	0,757

Sumber: Data primer PLS (diolah penulis, juli 2023)

Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat dengan sangat baik bahwa jumlah total dari variabel-variabel memiliki *cronbach's alpha* > 0.7, *composite reliability* > 0.7 dan *AVE* > 0.5 atau telah memenuhi ketentuan yang ditetapkan (Hair et al., 2014).

Table 4 Hasil Analisis *Discriminant Validity* dengan Metode Fornell-Larcker

	OT	RfC	TL
OT	0,817		
RfC	0,722	0,880	
TL	0,808	0,577	0,870

Sumber: Data primer PLS (diolah penulis, juli 2023)

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa korelasi variabel *Organizational Trust* dengan variabel itu (*Organizational Trust*) adalah 0,817. Nilai korelasi tersebut lebih besar dari pada korelasi *Organizational Trust* dengan *Readiness For Change* (0,722) dan *Transformational leadership* (0,808). Nilai korelasi yang ditebalkan (**bold**) secara diagonal lebih besar dibandingkan nilai yang lain (secara vertical dan horizontal).

Tabel 5 Hasil Analisis *Discriminant validity* dengan Metode *Cross loading*

Item Pernyataan	OT	RfC	TL
OT2	0,719	0,708	0,515
OT4	0,749	0,436	0,677
OT5	0,876	0,618	0,714
OT6	0,908	0,588	0,728
RfC10	0,748	0,877	0,551
RfC12	0,479	0,840	0,416
RfC13	0,625	0,922	0,529
TL10	0,690	0,449	0,913
TL11	0,741	0,504	0,943

TL2	0,506	0,363	0,730
TL6	0,664	0,496	0,821
TL7	0,795	0,602	0,872
TL8	0,758	0,569	0,860
TL9	0,708	0,478	0,934

Sumber: Data primer PLS (diolah penulis, juli 2023)

Tabel 5 dapat dilihat bahwa item OT2, OT4, OT5, dan OT6 memiliki nilai *loadings* paling tinggi dan terkelompok kedalam kolom *Organizational Trust*. Hal ini bermakna bahwa item-item tersebut (OT2, OT4, OT5, dan OT6) adalah memang mengukur variabel *Organizational Trust*. Begitu juga dengan variabel-variabel lainnya yaitu *Readiness For Change* dan *Transformational leadership*.

Tabel 6 Hasil Analisis R Square

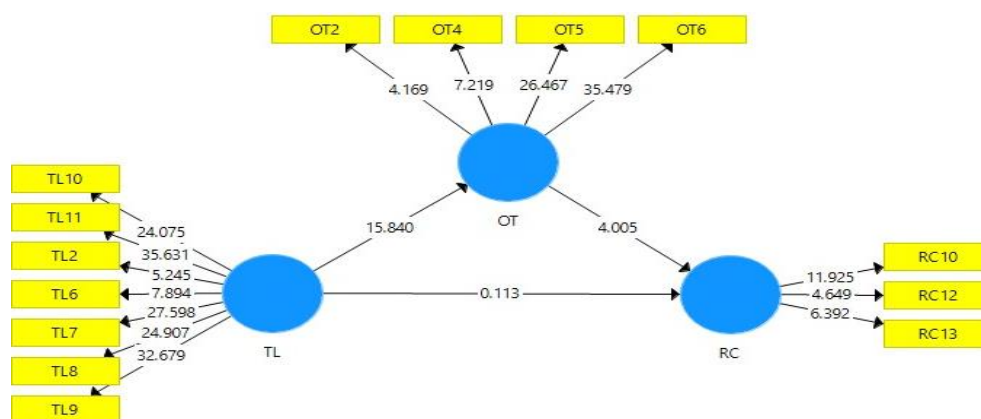
Latent DV	R Square	R Square Adjusted
OT	0,653	0,646
RC	0,522	0,502

Sumber: Data primer PLS (diolah penulis, juli 2023)

Berdasarkan tabel 6, variabel *organizational trust* memiliki R2 sebesar 0,653, menunjukkan bahwa besarnya pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational trust* sebesar 65,3% yang tergolong kedalam kategori sedang (Hair et al., 2014). Selain itu, variabel *readiness for change* memiliki R2 sebesar 0,522 dan dapat diuraikan bahwa besarnya pengaruh *transformational leadership* terhadap *readiness for change* sebesar 52,2% yang tergolong kedalam kategori sedang (Hair et al., 2014).

Selanjutnya pengujian *Struktural Model Assesment* (SMA) menggunakan prosedur *bootstrapping* sebagai berikut:

Gambar 2 Struktural Model Assesment



Gambar diatas merupakan hasil uji SMA dengan metode *bootstrapping* dan dapat diringkaskan sebagai berikut:

Table 8 Hasil Analisis Struktural Model Assesment

Pengaruh	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Keterangan
----------	---------------------	-----------------	--------------------	--------------	----------	------------

OT -> RfC	0,739	0,722	0,184	4,005	0,000	Diterima
TL -> OT	0,808	0,806	0,051	15,840	0,000	Diterima
TL -> RfC	-0,020	-0,016	0,180	0,113	0,910	Ditolak

Sumber: Data primer PLS (diolah penulis, juli 2023)

Dilihat dari gambar dan tabel 8 dapat diinterpretasikan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *job burnout* memiliki *readiness for change* memiliki original sample -0,020 (bertanda negatif), T statistics 0,113 (lebih kecil dari 1,96) dan nilai P values 0,910 (lebih besar dari 0,05) sehingga diambil kesimpulan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap *readiness for change* (hipotesis ditolak). Kemudian, pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational trust* memiliki original sample 0,808 (bertanda positif), T statistics 15,840 (lebih besar dari 1,96) dan nilai P values 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga diambil disimpulkan bahwa *transformational leadership* jelas mempengaruhi *organizational trust* (hipotesis diterima). Terakhir, dampak pengaruh *organizational trust* terhadap *readiness for change* memiliki original sample 0,739 (bertanda positif), T statistics 4,005 (lebih besar dari 1,96) dan P values sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga diambil kesimpulan bahwa *organizational trust* secara tegas mempengaruhi *readiness for change* (hipotesis diterima).

Selanjutnya, hasil analisis dampak mediasi variabel *Organizational Trust* dapat dilihat sebagai berikut:

Table 9 Hasil Analisis Sleep Disturbance sebagai Variabel Mediasi

Pengaruh tidak langsung	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
TL -> OT -> RfC	0,597	0,584	0,160	3,726	0,000	Diterima

Sumber: Data primer PLS (diolah penulis 13 juli 2023)

Hasil analisis tentang dampak mediasi *Organizational Trust* antara *Transformational Leadership* dan *Readiness for Change* (TL→OT→RfC) menemukan T statistics sebesar 3,726 (lebih besar dari 1,96) dan P values 0,000 (lebih kecil dari 0,05) dapat diambil kesimpulan bahwa *Organizational Trust* terbukti memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Readiness for Change*.

PEMBAHASAN

Berdasarkan pengolahan data penelitian yang dilakukan pada setiap variabel, terlihat tentang pengaruh *transformational leadership* terhadap *readiness for change* (H1) menemukan original sample -0,020 (bertanda negatif), T statistics 0,113 (lebih kecil dari 1,96) dan P values 0,910 (lebih besar dari 0,05). Oleh karena itu, hipotesis pertama (H1) ditolak karena menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak mempengaruhi *readiness for change* pada karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya (Almaamari et al., 2018) (Zaman et al., 2020) (Masduki Asbari et al., 2021) yang menemukan *transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *readiness for change*. Selain itu, berdasarkan (Zaura & Riasnugrahani, 2023) kesiapan untuk berubah adalah keyakinan pekerja bahwa mereka dilengkapi untuk menyelesaikan perubahan yang diusulkan (kecukupan diri), bahwa perubahan yang diusulkan adalah sesuatu yang patut dilakukan.

Dapat disimpulkan pada temuan ini mungkin ada sumber (kecukupan diri) di antara karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur terhadap kesiapan untuk berubah.

Hasil pengujian hipotesis ke-dua (H2) tentang *transformational leadership* terhadap *organizational trust* menemukan *original sample* 0,808 (bertanda positif), *T statistics* 15,840 (lebih besar dari 1,96) dan *p values* 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Oleh karena itu, hipotesis ke-dua (H2) diterima karena menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational trust*. Temuan penelitian ini sesuai dengan atau dikuatkan oleh hasil penelitian sebelumnya (Zayim & Kondakci, 2015) (Samaranayake & Takemura, 2017) (Neka Erlyani et al., 2022) yang juga menemukan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *organizational trust*. Dapat disimpulkan semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kepercayaan organisasi pada karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur.

Hasil pengujian hipotesis ke-tiga (H3) tentang pengaruh *organizational trust* terhadap *readiness for change* menemukan *original sample* 0,739 (bertanda positif), *t statistics* 4,005 (lebih besar dari 1,96) dan *p values* 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Oleh karena itu, hipotesis ke-tiga (H3) diterima karena menunjukkan bahwa *organizational trust* berpengaruh positif terhadap *readiness for change*. Temuan penelitian ini sesuai dengan atau dikuatkan oleh hasil penelitian sebelumnya (Yue et al., 2019) yang menemukan bahwa kepercayaan organisasi selama perubahan berhubungan positif dengan keterbukaan karyawan terhadap perubahan, oleh karena itu peneliti memperkirakan keterbukaan karyawan akan berpengaruh terhadap peningkatan kesiapan untuk berubah. Dapat disimpulkan semakin tinggi tingkat kepercayaan organisasi maka akan meningkatkan kesiapan untuk berubah pada karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur.

Selanjutnya pada hasil pengujian hipotesis ke-empat (H4) tentang *organizational trust* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *readiness for change* menemukan *original sample* 0,597 (bertanda positif), *T statistics* sebesar 3,726 (lebih besar dari 1,96) dan *P values* 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian bermakna bahwa *organizational trust* terbukti memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *readiness for change*. sehingga hipotesis ke-empat (H4) diterima. Temuan penelitian ini sesuai dengan atau dikuatkan oleh hasil penelitian sebelumnya (Yue et al., 2019) Studi ini melihat bagaimana kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi satu sama lain untuk penerimaan karyawan terhadap perubahan melalui mendorong kepercayaan karyawan selama acara perubahan organisasi, selanjutnya peneliti menilai bahwa transparansi karyawan akan mempengaruhi persiapan yang diperluas untuk berubah seperti pada halnya hipotesis ke-tiga. Terlebih lagi, sesuai (Rousseau & Tijoriwala, 1999) kepercayaan organisasi yang mungkin dihasilkan dari kepemimpinan dapat mengurangi kerentanan dan tekanan mental mereka dan mengarah pada penerimaan perubahan

Hasil dari penelitian ini juga setara dengan teori perubahan Kurt Lewin dalam (Mellita et al., 2020) menurutnya perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok. Teori ini berpusat pada pertanyaan "mengapa" yaitu mengapa individu, kelompok, atau organisasi berubah. Dari situ Lewin memilah bagaimana perubahan bisa diawasi dan menghasilkan sesuatu. Dapat disimpulkan apabila pembinaan kepercayaan organisasi yang dihasilkan dari kepemimpinan dapat meningkatkan kesiapan untuk berubah pada karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur.

KESIMPULAN

Berdasarkan dengan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, beberapa kesimpulan dapat disampaikan dalam penelitian ini yaitu *transformational leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap *readiness for change* pada karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur, namun *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational trust* dan *organizational trust* berpengaruh positif terhadap *readiness for change* pada karyawan Kantor Distrik Navigasi

Tipe A Kelas II Teluk Bayur. Terakhir *organizational trust* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *readiness for change* pada karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur. Hasil temuan ini mengemukakan bahwa *organizational trust* sebagai variabel mediasi termasuk kedalam tipe mediasi “*indirect-only mediation*” karena variabel *transformational leadership* secara langsung tidak berpengaruh terhadap *readiness for change* dan secara tidak langsung berpengaruh.

Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur, sehingga hasil penelitian ini belum dapat berlaku sama dengan pada perusahaan atau organisasi lainnya, disarankan agar peneliti selanjutnya menguji model penelitian ini di organisasi maupun objek lainnya. Kemudian, penelitian ini hanya menunjukkan dua variabel yang mempengaruhi *readiness for change* yaitu *transformational leadership* dan *organizational trust*, sehingga faktor-faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi *readiness for change* masih terabaikan. Karenanya penelitian di masa depan hendaknya menambahkan variabel-variabel berbeda ini ke dalam model penelitiannya. Selain itu, mengingat hanya 52 orang yang berpartisipasi dalam penelitian ini, disarankan agar peneliti selanjutnya menggunakan ukuran sampel yang lebih besar lagi.

REFERENSI

- Almaamari, Q., Nasser, A., Al-Tahitah, A., Mihlar Abdul Muthaliff, M., Abdulrab, M., & Ahmed Al-Maamari, Q. (2018). Paper Review on the Relationship Between Transformational Leadership and Readiness for Change. *International Journal of Energy Policy and Management*, 3(1), 1–7. <http://www.aascit.org/journal/ijepm>
- 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), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18–40. <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- Dave, G., D., & H., V. D. B. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. In *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied* (Vol. 143, Issue 6). <http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=emed9&NEWS=N&AN=19957876>
- Debay, W., Amoroso, D., & Negash, S. (2009). Transformational leadership viewed through organizational culture and situational strength: The organizational receptivity perspective. *15th Americas Conference on Information Systems 2009, AMCIS 2009*, 1(January), 332.
- Duffy, F. (2013). Organizational change. *Future Office: Design, Practice and Applied Research*, 9–18. <https://doi.org/10.4324/9780203085950>
- George, W. (2006). Transformational Leadership. *Enterprise Transformation: Understanding and Enabling Fundamental Change*, 69–77. <https://doi.org/10.1002/0470007826.ch4>
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2019). The Role of Perceived Organizational Support in Individual Change Readiness. *Journal of Change Management*, 19(2), 86–100. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1459784>
- Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., Swanson, C., Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., & Swanson, C. (1998). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by: National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- 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), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications*, 13(3), 288–305. <https://doi.org/10.1108/13563280810893661>
- Kara, K., & Sagbas, M. (2022). The Impact of Organizational Trust, Readiness for Change, and Individual Tenure on Organizational Identification: Empirical Research on School Teachers in Turkey. *OPUS Journal of Society Research*, June. <https://doi.org/10.26466/opusjsr.1117877>
- Marques, M., de Lima Rua, O. M., & Costa Araújo, J. M. (2013). The influence of the transformational leadership in the organizational trust. *Harvard Deusto Business Research*, 2(1), 55–66. <https://doi.org/10.3926/hdbr.43>
- Masduki Asbari, Dylmoon Hidayat, Agus Purwanto, 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%0Ahttps://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/12/12%0Ahttps://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/12/12](https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/12/12%0Ahttps://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/12%0Ahttps://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/12/12)
- Mellita, D., Darma, U. B., Elpanso, E., & Darma, U. B. (2020). *Model Lewin Dalam Manajemen Perubahan : Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan Bisnis*. 19(2), 142–152.
- Neka Erlyani, Veronica Lioni Hartono, Vira Zwagery, Rahkman Ardi, & Fendy Suhariadi. (2022). Role of Organizational Trust on Readiness for Change Academic Staff University in Facing Higher Education Governance Changes. *Proceeding of International Conference On Economics, Business Management, Accounting and Sustainability*, 1, 9–17. <https://doi.org/10.55980/icebas.v1i.88>
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65–86. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>
- Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O., & Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 595–610. <https://doi.org/10.1108/09534811311328597>
- Perry, R. W., & Mankin, L. D. (2007). Organizational trust, trust in the chief executive and work satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165–179. <https://doi.org/10.1177/009102600703600205>
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 514–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.514>
- Samaranayake, S. U., & Takemura, T. (2017). Employee Readiness for Organizational Change: A Case Study in An Export Oriented Manufacturing Firm in Sri Lanka. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 10(12), 1–16.
- Supriyanto, Acmad Sani dan Masyhuri Machfudz. 2010. *Metodelogi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press
- Teguh Suripto. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepercayaan Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis*, 4(1), 1–23.

- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Wiyono, B. . (2016). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(2), 13.
- Wustari Mangundjawa. (2015). *Leadership , Readiness for Change and Commitment to Change*. August 2013, 1–8.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>
- Zaman, M. N., Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Setiawan, T., & Asbari, M. (2020). Effect of Readiness to Change and Effectiveness of Transformational Leadership on Workers' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(1s), 185–200. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/708>
- Zaura, D. M., & Riasnugrahani, M. (2023). *Transformational Leadership dan Readiness to Change : Model Mediasi dengan Proactive Personality*. 14(01), 47–59.
- Zayim, M., & Kondakci, Y. (2015). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 43(4), 610–625. <https://doi.org/10.1177/1741143214523009>