

**MEDIASI KEPERCAYAAN DALAM KEPEMIMPINAN PADA PENGARUH  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KAPASITAS  
PERUBAHAN ORGANISASIONAL  
(Study Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tegal)**

**DADANG KURNIAWAN**  
NIM 22.211.160

Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng  
Email: dadangman85@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan dalam kepemimpinan dan kesanggupan/ kapasitas perubahan organisasional, kepercayaan dalam kepemimpinan terhadap kesanggupan perubahan organisasional, dan peran mediasi kepercayaan dalam kepemimpinan pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesanggupan perubahan organisasional.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tegal sebanyak 67 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh atau keseluruhan populasi dijadikan sebagai wilayah sampel sehingga sampel sebanyak 67. Analisis menggunakan *partial least square (PLS)* dan alat analisis *smartPLS*

Temuan, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan dalam kepemimpinan dan kesanggupan perubahan organisasional, kepercayaan dalam kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kesanggupan perubahan organisasional.

Kata Kunci : Kepemimpinan transformasional, Kapasitas perubahan organisasional, Kepercayaan dalam kepemimpinan

**ABSTRACT**

*This study aims to examine the effect of transformational leadership on trust in leadership and the ability to change organizationally, belief in leadership to the ability to change organizationally, and the mediating role of belief in leadership on the effect of transformational leadership on the ability to change organizationally.*

*The population in this study were all employees of the Tegal Regency Population and Civil Registry Office, consisting of 67 employees. The sampling technique uses a saturated sample or the entire population is used as the sample area so that the sample is 67. The analysis uses a partial least square (PLS) and the smartPLS analysis tool*

*The findings show that transformational leadership has a significant positive effect on trust in leadership and the ability to change organizationally, trust in leadership has a significant positive effect on the ability to change organizationally.*

*Keywords: Transformational leadership, Ability to change organizationally, Belief in leadership*

## **1. Pendahuluan**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia menjadi faktor pendukung yang sangat penting dalam meningkatkan nilai organisasi. Sumber daya manusia di organisasi perlu dikelola profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Perubahan organisasional yang dinamis memaksa organisasi untuk melakukan visi misi dan strategi adaptasi dalam struktur, kultur dan sistem organisasi. Perubahan yang terjadi akibat kemajuan teknologi dan informasi membuat organisasi harus berani melakukan perubahan strategi yang menuntut pelatihan dan pengembangan untuk mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan yang akan datang. Semakin besar suatu organisasi, maka semakin kompleks masalah yang dihadapi manajemennya. Permasalahan manajemen mengakibatkan meningkatnya kebutuhan terhadap pimpinan yang memiliki kualitas tinggi, yang dapat mengarahkan pegawai untuk meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Meskipun menghabiskan banyak waktu dan upaya untuk menemukan pendekatan atau metode yang berbeda, organisasi masih menghadapi banyak tantangan untuk berubah dengan tingkat kegagalan yang tinggi dari inisiatif perubahan mereka (Cao et al., 2022). Kepemimpinan berfungsi sebagai agen kunci untuk perubahan dan inovasi dalam organisasional karena mereka bertanggung jawab untuk membawa perubahan yang diperlukan dengan menciptakan visi, mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan dan menerapkan perubahan itu sendiri (Tayal, et al., 2018). Namun, mereka terkadang gagal karena manajemen perubahan yang buruk dan kurangnya praktik kepemimpinan perubahan (Lei, et al. 2019).

Kepemimpinan transformasional (TL) telah muncul sebagai salah satu gaya kepemimpinan paling efektif yang berkontribusi pada hasil positif dan kunci bagi sebagian besar organisasional dalam konteks perubahan lingkungan yang cepat (Son, et al., 2020). Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut mereka untuk mengikuti strategi perubahan dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan perubahan di luar harapan melalui dampak positif mereka pada kepercayaan pegawai kepada mereka (Furuoka, et al., 2021). Hal ini sangat penting untuk meningkatkan kapasitas organisasional untuk berubah karena perubahan besar sangat bergantung pada kompetensi, kepercayaan, dan keterampilan pegawai yang dikembangkan agar sesuai dengan tuntutan perubahan dan inovasi (Berraies et al., 2019).

Pengembangan organisasional merupakan suatu kegiatan mengadakan perubahan secara berencana yang mencakup suatu diagnosa secara sistematis terhadap organisasi (Wahyuningdias, et al., 2022). Seorang pemimpin harus ikut aktif dalam mengatur pelaksanaan kegiatan usaha pengembangan organisasional. Keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasional sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya dan komitmen pimpinan puncak organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu hal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin organisasi. Efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh kepiawaiannya mempengaruhi dan mengarahkan para anggotanya.

Kepemimpinan transformasional melalui pengaruh yang dilakukan oleh pemimpin sebagai teladan terhadap pengikutnya untuk mencapai efek tertentu. Para bawahan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat terhadap atasannya, sehingga termotivasi untuk melakukan tugasnya dengan lebih baik melebihi dari harapan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan

dari bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Yukl, (2015), Wahyuningdias et al., (2022) menjelaskan pemimpin transformasional dalam proses mempengaruhi secara mendasar dijelaskan dalam hal memotivasi pengikut atau bawahan dengan membuat mereka lebih sadar akan pentingnya hasil dari tugas dan mendorong bawahan untuk melampaui kepentingan mereka sendiri demi organisasi. Cao & Le, 2022

Selain itu kepemimpinan juga memerlukan kepercayaan untuk menghadapi berbagai perubahan pada organisasional. Dalam membangun sebuah kerjasama yang baik antara pemimpin dengan bawahan perlu adanya kepercayaan yang dibangun. Kepercayaan atau *trust* merupakan kesediaan untuk bergantung satu sama lain dan percaya satu sama lain sehingga memunculkan suatu kerjasama (Cao and Le 2022). Cao & Le, (2022) menyatakan adanya pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan, yang berarti semakin tinggi atau baik kepemimpinan transformasional diterapkan, maka akan semakin kuat kepercayaan dari bawahan kepada pemimpin di dalam suatu organisasi. Penelitian Berraies al., (2019) juga menyatakan adanya hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan. Ramadhan, (2018) menyatakan konsep kepercayaan adalah sebagai rasa percaya diri dan komitmen tanpa persepsi ketakutan dan keraguan, seseorang percaya bahwa pegawai akan mendapat dukungan dan kerjasama yang baik tanpa dilandasi motif tertentu

Kepercayaan merupakan hal yang penting karena membantu mengatur kompleksitas, membantu mengembangkan kemampuan bertindak, meningkatkan kolaborasi dan meningkatkan kapasitas pembelajaran organisasional. Kepercayaan adalah kemauan seseorang untuk bertumpu pada orang lain dimana kita memiliki keyakinan padanya (Le and Le 2021). Tanpa kepercayaan sebagai inti dari setiap hubungan antar manusia, seorang atasan tidak akan bisa menyelesaikan tugas yang dibebankan padanya dengan baik. Untuk mendapatkan kepercayaan dari bawahannya seorang atasan harus berkompeten terhadap pekerjaannya, bisa diandalkan oleh bawahannya, terbuka dan peduli.

Menurut Le & Le, (2021) kepercayaan dalam kepemimpinan adalah bagaimana bawahan mempercayai pemimpinnya, sehingga perilaku pemimpin secara langsung mempengaruhi sikap, pendapat, perilaku dan kinerja bawahan. *Trust in a leader* adalah keyakinan individu terhadap seorang pemimpin berdasarkan rekam jejak, kemampuan, dan karakternya dalam memimpin suatu lembaga. Kepercayaan ini akan muncul ketika khayalak melihat hasil kinerja seorang pemimpin.

Perubahan organisasional pada umumnya bertujuan untuk menjadi lebih baik, mengikuti perubahan lingkungan yang terjadi (dalam hal yang positif), namun tetap saja ada penolakan atau resistensi terhadap perubahan yang direncanakan tersebut. Dalam pelaksanaan perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi, seorang pegawai akan melalui empat tahapan proses untuk mengimplemetasikan perubahan tersebut, yaitu penolakan awal, resistensi, eksplorasi bertahap dan pada akhirnya adalah komitmen (Ha and Le 2021). Istilah yang sering digunakan dalam penolakan terhadap perubahan organisasional adalah ketakutan, frustrasi dan agresi bawaan (Peng et al. 2021).

Kondisi seperti penolakan awal, resistensi, eksplorasi bertahap dan pada akhirnya adalah komitmen, dialami juga pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil) Kabupaten Tegal. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tegal dibentuk didasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah yang menggantikan Peraturan Pemerintah

Nomor 41 Tahun 2007 tentang Perangkat Daerah. Atas dasar PP tersebut diterbitkanlah Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Tegal. Tugas pokok dari Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tegal didasarkan pada Peraturan Bupati Tegal Nomor 82 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Perangkat Daerah Dan Staf Ahli Bupati Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tegal yaitu membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan di bidang administrasi kependudukan dan pencatatan sipil yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang diberikan kepada daerah.

Sesuai peraturan yang dijelaskan diatas, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil merupakan lembaga pemerintah yang memiliki peran strategis dalam mengelola data kependudukan dan melaksanakan berbagai layanan administrasi kependudukan di Kabupaten Tegal. Sebagai instansi yang bertanggung jawab terhadap kependudukan, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil dituntut untuk terus beradaptasi dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi, termasuk perubahan dalam regulasi, kebijakan, dan teknologi yang berkaitan dengan administrasi kependudukan.

Perubahan yang terjadi dalam konteks Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tegal dapat mencakup pengenalan sistem informasi kependudukan terintegrasi, peningkatan efisiensi pelayanan administrasi kependudukan, perubahan kebijakan terkait pendataan dan pencatatan sipil, serta tantangan dalam menghadapi perubahan demografi dan kebutuhan masyarakat.

Sebagai salah satu lembaga pemerintah daerah yang memberikan pelayanan kepada publik dibidang administrasi kependudukan, terus berusaha meningkatkan kualitas layanannya, diantaranya dengan selalu melakukan perubahan pada organisasi dengan melaksanakan reformasi birokrasi sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024. Reformasi birokrasi dilakukan pada periode 2020-2024 ini dengan menyusun Road Map Reformasi Birokrasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil 2020-2024. Berikut adalah perubahan organisasional yang terjadi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tegal.

**Tabel 1 Perubahan organisasional di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tegal**

| No | Perubahan organisasional   | Indeks capaian |
|----|--|----------------|
| 1  | Penyetaraan jabatan administrasi eselon IV ke dalam Jabatan Fungsional Ahli Muda sesuai dengan Permen PANRB No. 17 Tahun 2021.   | Kurang         |
| 2  | Penggabungan 2 Bidang di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tegal menjadi satu. Bidang Pemanfaatan Data dan Inovasi Pelayanan serta Bidang PIAK (Pengelolaan Informasi Administrasi Kependudukan) menjadi Bidang PIAK dan PD (Pengelolaan Informasi Administrasi Kependudukan dan Pemanfaatan Data) sesuai dengan Peraturan Bupati Tegal Nomor 73 Tahun 2019. | Baik           |
| 3  | Perubahan Dokumen Kependudukan dari Security Printing menjadi HVS A4 80G sesuai dengan Permendagri Nomor 104 dan Nomor 109 Tahun 2019.   | Baik           |

| No | Perubahan organisasional   | Indeks capaian |
|----|--|----------------|
| 4  | Perubahan Sistem Informasi Administrasi Kependudukan dari SIAK terdistribusi menjadi SIAK terpusat sesuai dengan Permendagri No. 95 Tahun 2019.          | Cukup          |
| 5  | Penerapan Identitas Kependudukan Digital atau IKD untuk menggantikan secara bertahap fisik KTP elektronik sesuai dengan Permendagri Nomor 72 Tahun 2022. | Kurang         |
| 6  | Penambahan pola atau system layanan administrasi kependudukan dari awalnya hanya pola luring ditambah dengan pola daring.                                | Kurang         |

Sumber : Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tegal 2023

Dari table 1 di atas dapat diketahui bahwa organisasi mengalami perubahan-perubahan organisasional. Perubahan pada umumnya memunculkan resistensi dan menyebabkan kinerja pegawai menurun. Kepemimpinan akan menjadi faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan kepemimpinan menjadi titik pusat adanya perubahan signifikan dalam organisasi, kepemimpinan menjadi kepribadian yang memiliki dampak dan kepemimpinan merupakan seni dalam menciptakan kesesuaian dan kestabilan organisasi. Kondisi ini menyiratkan bahwa perubahan organisasional masih rendah. Sementara studi (Cao & Le, 2022; Islam, et al., 2018; Peng et al., 2021; Lei, and Le, 2021) para pemimpin transformasional dapat secara efektif menangani sisi manusia dari perubahan dan mengatasi resistensi manusia terhadap perubahan untuk mencapai keberhasilan perubahan organisasional.

Dalam menghadapi perubahan tersebut, kepemimpinan transformasional dapat menjadi faktor penting yang memengaruhi kapasitas perubahan organisasional di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tegal. Kepemimpinan transformasional melibatkan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan, mempromosikan visi yang jelas, dan mendorong inovasi dan perubahan organisasional di dalam organisasi.

Namun, ada faktor mediasi yang perlu dipertimbangkan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kapasitas perubahan organisasional, yaitu kepercayaan. Kepercayaan merupakan aspek penting dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan. Tingkat kepercayaan yang tinggi dapat meningkatkan komunikasi, kolaborasi, dan keterlibatan bawahan dalam proses perubahan organisasional.

Pemimpin dalam suatu organisasi idealnya harus mempunyai kompetensi sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi dimana dia ditempatkan termasuk mendapat kepercayaan dari pegawainya. Beberapa studi terdahulu (Cao & Le, 2022; Islam, et al., 2018; Peng et al., 2021; Lei, and Le, 2021) para pemimpin transformasional dapat secara efektif menangani sisi manusia dari perubahan dan mengatasi resistensi manusia terhadap perubahan untuk mencapai keberhasilan perubahan organisasional namun berbeda dengan hasil studi Zona, (2017) menemukan kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan pada sinisisme terhadap perubahan organisasional. (Susyanto, 2019) juga secara berbeda menemukan bukti bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perubahan di organisasi. Oleh karena itu, *research gap* ini mendorong peneliti untuk mengelaborasi lebih dalam dan meluas tentang hubungan kedua konstruk tersebut

Berdasarkan fenomena yang dihadapi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tegal dan paparan argumentasi dan *research gap* di atas maka penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi peran mediasi kepercayaan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kapasitas perubahan organisasional di Dinas

Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tegal. Dengan memahami hubungan antara faktor-faktor ini, penelitian ini dapat memberikan wawasan yang berharga bagi pengembangan strategi kepemimpinan dan manajemen perubahan yang efektif dalam konteks Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dan kepercayaan berkontribusi pada kapasitas perubahan organisasional di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tegal. Hasil penelitian ini juga dapat memberikan rekomendasi dan saran praktis untuk meningkatkan kinerja dan adaptabilitas organisasi dalam menghadapi perubahan yang terjadi di sektor kependudukan dan pencatatan sipil.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Pemimpin transformasional dapat membangkitkan beragam aspek kepercayaan pegawai pada pemimpin untuk meningkatkan kapasitas perubahan organisasional, penelitian ini berusaha untuk menjelaskan dan memperjelas pengaruh kepemimpinan transformasional pada kepercayaan pegawai dalam kepemimpinan untuk meningkatkan kapasitas organisasi untuk perubahan. Maka berdasarkan paparan pada latar belakang, fenomena dan *gap research* rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional pada kapasitas perubahan organisasional di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kab. Tegal.
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan dalam kepemimpinan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kab. Tegal.
3. Bagaimana pengaruh kepercayaan pada pimpinan terhadap perubahan organisasional di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kab. Tegal.
4. Bagaimana peran kepercayaan dalam kepemimpinan memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kapasitas perubahan organisasional di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kab. Tegal

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional pada kapasitas perubahan organisasional di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kab. Tegal.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan dalam kepemimpinan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kab. Tegal.
3. Menganalisis pengaruh kepercayaan dalam kepemimpinan terhadap kapasitas perubahan organisasional di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kab. Tegal.
4. Menganalisis peran mediasi kepercayaan dalam kepemimpinan terhadap kepemimpinan transformasional pada kapasitas perubahan organisasional di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kab. Tegal.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

### **a. Bagi pihak Organisasi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian untuk Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tegal dalam upaya untuk meningkatkan pengembangan pegawainya melalui kepemimpinan transformasional, kapasitas perubahan organisasional dan kepercayaan dalam kepemimpinan

### **b. Bagi pihak Akademisi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rekomendasi untuk akademisi dalam menambah referensi atau sebagai salah satu bahan dalam studi

c. Bagi pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi yang dapat menjadi bahan perbandingan dalam melakukan penelitian di masa mendatang khususnya bagi peneliti yang melakukan penelitian berkaitan kepemimpinan transformasional, kapasitas perubahan organisasional dan kepercayaan dalam kepemimpinan.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **2.1 Teori Atribusi**

Menurut Fritz, (1958); Pramesti et al. (2020) teori atribusi merupakan sebuah kerangka kerja untuk memahami bagaimana setiap individu menafsirkan perilaku mereka sendiri dan perilaku orang lain. Teori atribusi menekankan pada bagaimana individu menafsirkan berbagai kejadian dan bagaimana hal ini berkaitan dengan pemikiran dan perilaku mereka. Teori ini dipilih karena persepsi seseorang dalam berperilaku dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Pada teori ini, ketika perilaku berada di bawah kendali individu itu sendiri maka disebut faktor internal. Sedangkan yang disebabkan oleh faktor eksternal ketika individu dipengaruhi dari luar, misalkan situasi atau lingkungan, maka teori atribusi sangat relevan untuk menerangkan maksud tersebut. Robbins, (2018) menjelaskan bahwa teori atribusi menyatakan bahwa individu yang mengamati perilaku seseorang, individu tersebut mencoba untuk menentukan apakah itu ditimbulkan secara internal atau eksternal. Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang diyakini berada dibawah kendali pribadi individu itu sendiri, seperti kesadaran akan kepatuhan dalam membayar pajak tepat waktu. Sedangkan perilaku yang disebabkan oleh faktor eksternal adalah perilaku yang dipengaruhi dari luar, artinya individu akan terpaksa berperilaku karena situasi, seperti adanya paksaan atau teguran dari pemerintah setempat untuk segera membayar pajak secara tepat waktu.

### **2.2 Kepemimpinan Transformasional**

#### **2.2.1 Konsep Kepemimpinan Transformasional.**

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran atau imbalan bagi kinerja yang ditampilkan oleh pengikut tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen (Bernard M. Bass et al., 2003; Cao & Le, 2022). Menurut Wahyuningdias, et al. (2022) pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Adapun Bass, (1985); Cao & Le, (2022) mendefinisikan pemimpin yang transformasional terutama dalam hal pengaruh pimpinan terhadap bawahannya. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak daripada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Maka transformasi dapat dicapai dengan cara:

- a) peningkatan kesadaran bawahan tentang pentingnya dan bernilainya outcome yang akan dicapai,
- b) mendorong bawahan untuk mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi, atau
- c) mengembangkan kebutuhan bawahan pada hirarki kebutuhan dari Maslow.

Dengan mempertimbangkan karyawan sebagai sumber daya yang berharga, peduli untuk mengembangkan hubungan emosional dan etis dengan karyawan, dan

menginspirasi karyawan ke nilai-nilai yang lebih tinggi Lei et al., (2019); Lei, H., Gui, L. and Le, (2021) para pemimpin transformasional dapat secara efektif menangani sisi manusia dari perubahan dan mengatasi resistensi manusia terhadap perubahan untuk mencapai keberhasilan perubahan organisasional. Banyak penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memainkan peran sentral baik dalam proses inisialisasi dan implementasi perubahan (Lei et al., 2019; Peng et al., 2021). Memang, menurut Lutz Allen, et al., (2013); Cao & Le, (2022) menerapkan perilaku pemimpin transformasional ke dalam praktik sangat diperlukan bagi manajer dan direktur untuk berhasil mengelola dan menerapkan perubahan organisasional. Yasir, et al., (2016) menegaskan bahwa pemimpin transformasional dapat menjadi gaya kepemimpinan yang paling relevan untuk mengelola proses perubahan secara efektif.

### **2.2.2 Pengukuran Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass, (1985); Cao & Le, (2022) kepemimpinan transformasional diukur dengan *Idealized Influence, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration*. Berikut akan didiskripsikan secara singkat keempat komponen tersebut;

1. *Idealized Influence*, adalah sikap pemimpin transformasional akan keyakinan diri yang kuat, hadir disaat sulit, memegang teguh nilai moral, menumbuhkan kebanggaan anggotanya, visi yang jelas, langkahnya selalu memiliki tujuan yang pasti, dan bawahan mengikuti suka rela dan sadar serta menjadi tauladan.
2. *Individualized Consideration*, yaitu perilaku kepemimpinan transformasional selalu berpikir, dan mengidentifikasi kebutuhan bawahan, mengenali kemampuan bawahan, memotivasi semangat belajar, memberikan kesempatan bawahan, mendengar dan perhatian pada bawahan, dan kunci kesuksesan adalah karya.
3. *Inspirational Motivation*, yaitu memberikan inspirasi pada bawahan untuk mencapai peluang yang tidak terbayangkan, ditangannya bawahan mencapai standar tinggi, memandang tantangan dan masalah sebagai kesempatan belajar dan berprestasi.
4. *Intellectual Stimulation*. Imajinasi dipadu dengan intuisi namun dikawal oleh logika dimanfaatkan oleh pemimpin transformasional dalam mengajak bawahan berkreasi.

## **2.3 Kepercayaan dalam Kepemimpinan**

### **2.3.1 Konsep Kepercayaan dalam Kepemimpinan**

Kepercayaan memanifestasikan tingkat kepercayaan yang dimiliki seseorang terhadap kompetensi orang lain dan kesediaannya untuk bertindak dengan cara yang adil, etis, dan dapat diprediksi (Flavian, et al., 2019). Studi Joseph, et al., (2005) menunjukkan bahwa ada banyak jenis kepercayaan, seperti kepercayaan interpersonal, kepercayaan antar organisasi, kepercayaan pada kepemimpinan, kepercayaan politik, kepercayaan masyarakat, kepercayaan rekan kerja di tempat kerja dan kepercayaan organisasi. Studi kami sangat tertarik untuk mengeksplorasi aspek kepercayaan pada pemimpin karena itu adalah hasil dari praktik kepemimpinan yang sukses. Pemimpin yang sukses membangun dan memelihara kepercayaan pegawai berdasarkan persepsi pegawai terhadap karakter dan perilaku pemimpin (Le & Le, 2021).

Schoorman, et al., (2007); Le & Lei, (2018) menyatakan bahwa kepercayaan dalam kepemimpinan adalah kesediaan pegawai untuk menerima kerentanan atas dasar harapan positif dari niat pemimpin. Kepercayaan dipisahkan menjadi kepercayaan yang bergantung pada suatu hal dan kepercayaan yang berhubungan dengan kenyataan yang ada (Gillespie, 2003; Le, and Lei, 2018). Kepercayaan yang bergantung pada suatu hal didefinisikan sebagai kesediaan individu untuk mengandalkan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan orang lain yang berhubungan dengan pekerjaan; dan kepercayaan yang berhubungan dengan kenyataan yang ada didefinisikan sebagai



kesediaan individu untuk mengungkapkan aspek sensitif terkait pekerjaan atau pendapat dan informasi pribadi kepada orang lain (Le, and Lei, 2018).

Pratama, (2019) menyatakan, kepercayaan terhadap atasan adalah sikap tidak ragu-ragu dari seseorang pegawai kepada atasannya atas kebijakan yang dilakukan atasan tersebut. Atasan membangun hubungan dengan pegawai dan memenuhi persepsi mereka tentang kewajiban organisasi. Hubungan tersebut sedemikian seringnya sehingga terjalin kepercayaan yang kuat dari bawahan mereka.

### **2.3.2 Pengukuran Kepercayaan dalam Kepemimpinan**

Pengukuran kepercayaan dalam kepemimpinan dikembangkan oleh Robbins, et al., (2015); Cao & Le, (2022) dengan indikatornya sebagai berikut:

- 1) Rasa percaya bahwa atasan mempunyai integritas yang tinggi.
- 2) Atasan memberlakukan pegawai secara konsisten dan tidak membohongi pegawai.
- 3) Atasan selalu jujur dan benar.
- 4) Pegawai percaya atasan memotivasi mereka dan memberikan perhatian yang baik.
- 5) Pegawai tak terpikir atasan mereka memperlakukan mereka secara tidak wajar.
- 6) Atasan selalu bersifat terbuka dan akrab sekali dengan pegawai.
- 7) Pegawai yakin, bahwa mereka sepenuhnya dapat percaya pada atasan

## **2.4 Kapasitas Perubahan Organisasional**

### **2.4.1 Konsep Kapasitas Perubahan Organisasional**

Kapasitas perubahan organisasional (OCC) didefinisikan sebagai kombinasi kemampuan manajerial dan organisasi yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi lebih cepat dan efektif daripada pesaingnya terhadap situasi yang berubah W. Judge et al., (2009); Soparnot, (2011); Bojesson, et al., (2021). OCC adalah kapasitas organisasi untuk menghasilkan dan mengimplementasikan solusi atau metode perubahan yang berhasil yang ditujukan untuk merespons secara efektif terhadap evolusi lingkungan dan organisasi. Heckmann, et al., (2016) menekankan bahwa OCC adalah kemampuan dinamis dan faktor kunci untuk semua bentuk organisasi di beberapa titik waktu. Kemampuan perubahan tidak hanya memungkinkan perusahaan untuk sering mengkonfigurasi ulang dan menyesuaikan kemampuan lama dengan situasi yang berubah, tetapi juga menciptakan yang baru untuk mengatasi ancaman dan peluang baru yang muncul (Heckmann, et al., 2016; Le & Le, 2021).. Maka kapabilitas organisasi untuk perubahan sebagai kompetensi holistik dari suatu organisasi untuk mengenali aspek internal yang perlu diubah, untuk menyadari peluang baru untuk ditangkap dan untuk merespon secara efektif terhadap perubahan pengembangan organisasi.

*Organizational Change Capacity* (OCC) atau kapasitas organisasi untuk perubahan merupakan kemampuan keseluruhan organisasi untuk secara efektif mempersiapkan atau menanggapi konteks lingkungan yang semakin tidak terduga dan tidak stabil. Kemampuan keseluruhan ini bersifat multidimensi, dan terdiri dari tiga unsur: (a) perangkat keterampilan dan sumber daya manusia, (b) sistem dan prosedur formal, dan (c) budaya, nilai, dan norma organisasi (Judge et al. ., 2009; Pupunden, 2022)

### **2.4.2 Pengukuran Kapasitas Perubahan organisasional**

(McGuinness and Morgan 2015) mengukur *Organizational Change Capacity* (OCC) dengan indikator yaitu:

- (1) *Sense of urgency for change* (keinginan untuk selalu berubah). Perubahan yang dilakukan tentunya harus memiliki dasar yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih baik.
- (2) *Leadership* (Kepemimpinan). Pemimpin tidak hanya memberikan perintah pada bawahan namun harus mempraktikannya. Pimpinan juga harus memiliki komitmen

kuat dalam perubahan organisasional dan dapat mengetahui kapan perubahan harus dilaksanakan.

- (3) *Commitment to change* (Komitmen untuk berubah). Perubahan diwujudkan oleh semua orang yang terlibat dalam organisasi. Seluruh entitas organisasi harus berpartisipasi dalam perubahan organisasional.
- (4) *Empowerment* (Pemberdayaan). Saat perubahan dilaksanakan seluruh entitas lembaga mengetahui tugas masing-masing secara detil. Waktu, kesempatan yang cukup, alat yang tepat harus diberikan kepada entitas organisasi untuk mempelajari hal-hal yang baru dalam perubahan organisasional.
- (5) *Measure progress* (Pengukuran terhadap capaian). Kapasitas organisasi untuk mengukur capaian dalam proses perubahan organisasional harus dimiliki oleh pimpinan dan manajer tingkat menengah. Selain itu penetapan langkah-langkah perubahan harus selalu dipantau agar sesuai jalur.
- (6) *Recognise and reward change* (Memahami dan menghargai perubahan). Penghargaan terhadap entitas organisasi yang membuat, memproses, dan mencapai keberhasilan perubahan organisasional harus diberikan.
- (7) *Embed change* (Mengintegrasikan perubahan). *Embed change* mengacu pada proses mengintegrasikan perubahan secara berkelanjutan ke dalam struktur, budaya, dan praktik organisasi. Ini melibatkan serta menciptakan kondisi yang mendukung adopsi dan penerapan perubahan secara efektif di seluruh organisasi.

## **2.5 Pengembangan Hipotesis**

### **2.5.1 Kepemimpinan Transformasional terhadap Kapasitas Perubahan organisasional**

Menurut Bass, (1985) pemimpin transformasional dapat memotivasi dan menginspirasi pegawai untuk melaksanakan melampaui harapan dan membantu mereka mencapai potensi penuh mereka untuk sebuah organisasi. Teori TL telah menarik perhatian besar dari para sarjana dan menjadi salah satu teori kepemimpinan yang paling dominan (Le, P.B. and Lei, 2019; Singh, et al., 2020) Jadi, mengeksplorasi pengaruh TL pada OCC memainkan peran penting dalam menemukan cara yang efektif untuk mempromosikan kapasitas organisasi untuk perubahan.

TL dievaluasi sebagai salah satu komponen terpenting untuk keberhasilan transformasi organisasi dan OCC (Le, P.B. and Lei, 2019). Dengan mempertimbangkan pegawai sebagai sumber daya yang berharga, peduli untuk mengembangkan hubungan emosional dan etis dengan pegawai, dan menginspirasi pegawai ke nilai-nilai yang lebih tinggi Le, P.B. and Lei, (2018); Le & Le, (2021) para pemimpin transformasional dapat secara efektif menangani sisi manusia dari perubahan dan mengatasi resistensi manusia terhadap perubahan untuk mencapai keberhasilan perubahan organisasional. Banyak penelitian menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memainkan peran sentral baik dalam proses inisialisasi dan implementasi perubahan (Cao & Le, 2022; Islam, et al., 2018; Peng et al., 2021; Lei, and Le, 2021) Maka hipotesisnya :

H1 Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kapasitas perubahan organisasional

### **2.5.2 Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan dalam Kepemimpinan**

Pemimpin transformasional adalah mentor yang baik yang menumbuhkan emosi dan budaya yang dapat dipercaya. Cao & Le, (2022) menunjukkan bahwa jika pegawai memiliki kesadaran perilaku TL pada pemimpin mereka, mereka akan memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dalam kepemimpinan mereka. Danarjono & Elmi, (2021) mengungkapkan bahwa pemimpin memiliki dampak yang sangat signifikan pada kedua aspek kepercayaan pegawai di dalamnya (kepercayaan berbasis pengungkapan dan kepercayaan berbasis ketergantungan). Rakhmawati, (2018) menggambarkan hubungan yang kuat dan positif antara TL dan kepercayaan pada para pemimpin. Menurut Pratama,

(2019) praktik TL, berdasarkan dukungan individual dan mendorong penerimaan tujuan bersama, akan memiliki hubungan positif dengan kepercayaan pada kepemimpinan. Baru-baru ini, Lei, and Le, (2021) menduga bahwa pemimpin transformasional secara positif terkait dengan kepercayaan pegawai pada pimpinan dengan memperlakukan secara adil, menunjukkan dukungan, perhatian, dan rasa hormat atas kontribusi mereka. Temuan mereka menunjukkan pengaruh positif TL pada kepercayaan pegawai dalam kepemimpinan.

H2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada pimpinan.

### **2.5.3 Kepercayaan dalam Kepemimpinan terhadap Kapasitas Perubahan organisasional**

Menurut Lei & Le, (2019) efektivitas kapasitas organisasi untuk perubahan terkait erat dengan tingkat kepercayaan pegawai dengan rekan kerja dan pemimpin mereka dalam tempat kerja organisasi. Demikian pula, jika pegawai memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap kepemimpinan dan organisasi mereka, mereka akan memiliki komitmen dan upaya yang lebih besar untuk mengikuti dan berhasil menerapkan perubahan untuk pengembangan organisasi (Robbins, S. P., and Judge 2015). Cao & Le, (2022); Smollan, (2017) mengemukakan bahwa pemimpin yang mampu memperoleh kepercayaan pegawai dengan membuktikan kapasitas dan integritas juga akan memperoleh komitmen pegawai terhadap perubahan. Yasir, et al., (2016) menegaskan bahwa dalam hal memiliki kepercayaan yang tinggi pada kepemimpinan, pegawai akan aktif mengikuti perubahan yang berasal dari pemimpinnya. Pekerjaan empiris mereka menunjukkan dampak yang signifikan dari kepercayaan pegawai dalam kepemimpinan pada kapasitas perubahan organisasional.

H3. Kepercayaan dalam kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kapasitas perubahan organisasional.

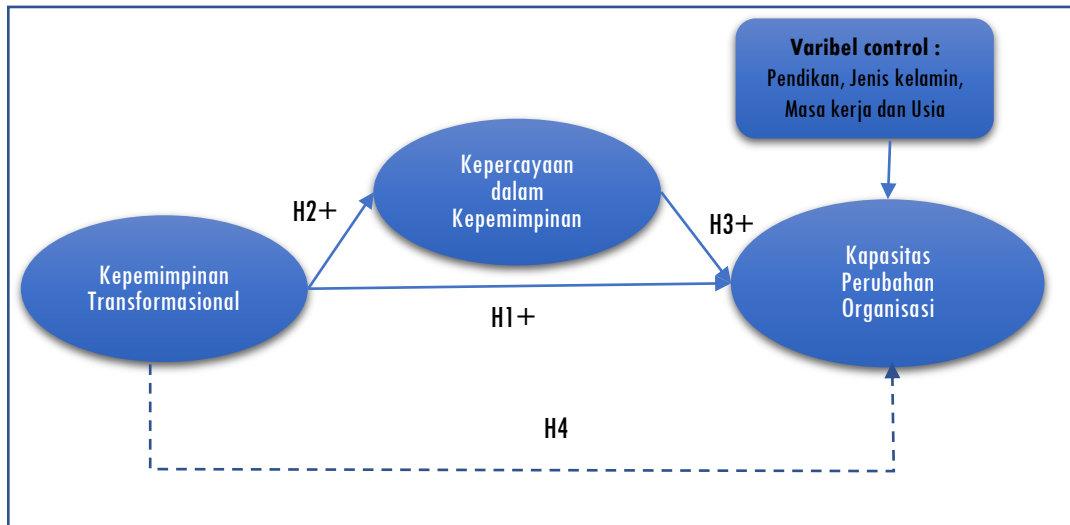
### **2.5.4 Mediasi Kepercayaan dalam Kepemimpinan Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kapasitas Perubahan organisasional**

*Transformational Leadership* (TL) menginduksi dampak signifikan pada kepercayaan karyawan dalam kepemimpinan yang pada gilirannya menciptakan efek positif pada kapasitas perubahan. Apalagi menurut Yasir, et al., (2016), berawal dari minat pemimpin transformasional dalam membangun dan membangun rasa hormat, kebanggaan dan kepercayaan dari karyawan, mereka akan memupuk dan memiliki kepercayaan yang tinggi dari karyawan. Ini adalah fondasi utama yang membuat karyawan bersedia dan berdedikasi untuk membawa perubahan yang sukses dengan komitmen yang lebih besar. Lei, et al., (2019) membenarkan bahwa mempraktikkan gaya TL akan membantu manajer membangun iklim kolaboratif yang sesuai dan bermanfaat untuk meningkatkan kepercayaan karyawan dalam kepemimpinan, sehingga memudahkan organisasi untuk berhasil mengejar dan menerapkan perubahan.

Kajian menyelidiki peran TL dalam merangsang keterlibatan karyawan selama perubahan organisasional, temuan Islam & Idris, (2021) mengungkapkan bahwa TL secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi keterlibatan karyawan selama perubahan organisasional melalui peran mediasi dari valensi dan kepercayaan dalam kepemimpinan. Oleh karena itu, rasional untuk mengusulkan bahwa TL positif mempengaruhi kepercayaan kapasitas atau kapasitas perubahan organisasional. Lebih khusus, tingkat kepercayaan karyawan mungkin berbeda selama perubahan organisasional dan TL dapat meningkatkan kepercayaan karyawan untuk meningkatkan kapasitas organisasi dalam konteks perubahan. Maka hipotesis penelitian:

H4. Kepercayaan pada pimpinan memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kapasitas perubahan organisasional.

## 2.6 Model Penelitian



Gambar 1 Model Penelitian

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2 Daftar Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti, Tahun    | Judul   | Variabel   | Hasil   |
|----|--------------------|---|--|---|
| 1  | Pupunden, 2022     | Analisa Perubahan organisasional Menggunakan Pendekatan Organizational Change Capacity  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kapasitas Organisasi, Perubahan,</li> <li>Lebih Tinggi, Pendidikan</li> </ul>   | Kapasitas perubahan tertinggi adalah pada kepemimpinan yang dapat dipercaya dan terendah dalam budaya dimensi inovasi Perubahan yang dilakukan PTS saat ini. X untuk perubahan struktur organisasi dan tata kelola, belum mencapai dimensi budaya inovatif, yang memiliki nilai terendah  |
| 2  | Cao & Le, 2022     | <i>Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kepemimpinan transformasional,</li> <li>Kapasitas perubahan organisasional,</li> <li>Kepercayaan pada pimpinan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dampak positif dan signifikan dari TL dan aspek kepercayaan karyawan dalam kepemimpinan pada OCC.</li> <li>Kepercayaan berbasis pengungkapan dalam kepemimpinan memiliki pengaruh pada kapasitas perubahan</li> <li>Mediasi aspek kepercayaan karyawan dalam kepemimpinan antara TL dan OCC</li> </ul> |
| 3  | Islam et al., 2021 | <i>Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing</i>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kepemimpinan transformasional</li> <li>Percaya pada kepemimpinan</li> <li>Perilaku yang baik</li> </ul>                   | Kepemimpinan transformasi signifikan mempengaruhi kepercayaan karyawan dalam kepemimpinan dan perilaku yang baik selama organisasi berubah. Efek mediasi kepercayaan dalam  |

| No | Peneliti, Tahun   | Judul   | Variabel   | Hasil   |
|----|-------------------|---|--|---|
|    |                   | <i>behavior during organizational change</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan organisasional</li> </ul>   | kepemimpinan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perubahan organisasional.  |
| 4  | Shabrina 2021     | Hubungan antara Perubahan organisasional, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kinerja Karyawan pada PT Pancaputra Mitratama Mandiri | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transformasional</li> <li>• Budaya organisasi</li> <li>• Perubahan organisasional</li> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul>   | Kepemimpinan transformasional, perubahan organisasional, dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan<br>Budaya organisasi tidak memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan<br>Perubahan organisasional tidak memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan<br>Budaya organisasi tidak memediasi hubungan perubahan organisasional terhadap kinerja karyawan |
| 5  | Lei et al., 2019  | <i>How to foster innovative culture and capable champions for Chinese firms: An empirical research</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transformasional,</li> <li>• Kepercayaan berbasis pengaruh,</li> <li>• Kemampuan yang sangat baik,</li> <li>• Kepercayaan berbasis kognisi,</li> <li>• Budaya inovatif,</li> <li>• Kapasitas perubahan organisasional</li> </ul> | TL dan dua dimensi kepercayaan karyawan dalam kepemimpinan (kepercayaan berbasis kognisi dan kepercayaan berbasis pengaruh) berhubungan positif dengan inovasi budaya dan kemampuan yang sangat baik. Kepercayaan karyawan bertindak sebagai peran mediasi antara TL dan komponen OCC   |
| 6  | Khan et al., 2019 | <i>Reversing the lens The role of followership dimensions in shaping transformational leadership behaviour; mediating role of trust in leadership</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transformasional,</li> <li>• Pengikut,</li> <li>• Kepercayaan dalam kepemimpinan</li> </ul>  | Followership (keterlibatan aktif dan kritis) secara positif mempengaruhi kepemimpinan transformasional. Kepercayaan pada kepemimpinan sebagian memediasi hubungan langsung antara dimensi pengikut dan transformasional konstruksi kepemimpinan   |

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Jenis Dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam kajian ini dapat dijelaskan adalah:

##### 1. Jenis Data

Jenis data yang akan digunakan dalam kajian ini adalah data subjek (*self-report data*), yaitu jenis data kajian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi responden (Sugiyono 2019)

## 2. Sumber Data

Sedangkan *sumber* data yang digunakan dalam kajian ini adalah sumber data primer dan data sekunder, yaitu :

### a. Data Primer

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berkorelasi langsung dengan permasalahan yang diteliti. Jenis data ini didapat langsung dari penyebaran angket berdasarkan daftar pertanyaan kepada responden.

### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang merupakan sumber data kajian yang didapat pengkaji secara tidak langsung melalui perantara (didapat dan dicatat oleh pihak lain). Dalam kajian ini data sekunder yang dipergunakan adalah data yang tersedia dan diterbitkan oleh perusahaan, lembaga penelitian, berupa buku, laporan, jurnal-jurnal, majalah dan kajian sebelumnya

## 3.2 Populasi Dan Sampel

### a. Populasi

Populasi dalam kajian ini adalah pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tegal dengan jumlah 67 orang pegawai yang seluruhnya akan dijadikan responden dalam kajian ini.

### b. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipergunakan sebagai sumber data yang sebenarnya (Sugiyono 2018). Adapun cara pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh, maka jumlah responden 67 seluruh pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tegal.

## 3.3 Definisi Variabel dan Indikator Variabel

**Tabel 3 Definisi Variabel dan Indikator Variabel**

| No | Variabel                               | Definisi   | Indikator  |
|----|--|--|--|
| 1  | Kepemimpinan transformasional (X)      | Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran atau imbalan bagi kinerja yang ditampilkan oleh pengikut tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen (Bernard M. Bass et al., 2003; Cao & Le, 2022). | Bass, (1985); Cao & Le, (2022) kepemimpinan transformasional diukur dengan dimensi:<br>1. <i>Idealized Influence</i> ,<br>2. <i>Intellectual Stimulation</i> ,<br>3. <i>Individualized Consideration</i> .<br>4. <i>Inspirational Motivation</i> , |
| 2  | Kapasitas perubahan organisasional (Y) | Kapasitas perubahan organisasional (OCC) didefinisikan sebagai kombinasi kemampuan manajerial dan organisasi yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi lebih cepat dan efektif  | (McGuinness and Morgan 2015) menguraikan Organizational Change Capacity (OCC) menjadi tujuh indikator yaitu<br>1. <i>Sense of urgency for change</i> (Keinginan untuk selalu berubah).<br>2. <i>Leadership</i> (Kepemimpinan).                     |

| No | Variabel                            | Definisi  | Indikator   |
|----|-------------------------------------|---|---|
|    |                                     | daripada pesaingnya terhadap situasi yang berubah (Bojesson, et al., (2021)   | 3. <i>Commitment to change</i> (Komitmen untuk berubah).<br>4. <i>Empowerment</i> (Pemberdayaan).<br>5. <i>Measure progress</i> (Pengukuran terhadap capaian).<br>6. <i>Recognise and reward change</i> (Memahami dan menghargai perubahan).<br>7. <i>Embed change</i> (Mengintegrasikan perubahan).  |
| 3  | Kepercayaan dalam kepemimpinan (M1) | Schoorman, et al., (2007); Cao & Le, (2022) menyatakan bahwa kepercayaan dalam kepemimpinan adalah kesediaan pegawai untuk menerima kerentanan atas dasar harapan positif dari niat pemimpin. | Robbins, S. P., and Judge, (2015); Cao & Le, (2022) dengan indikator sebagai berikut:<br>1. Rasa percaya bahwa atasan mempunyai integritas yang tinggi.<br>2. Atasan memberlakukan pegawai secara konsisten dan tidak akan membohongi pegawai.<br>3. Atasan selalu jujur dan benar.<br>4. Secara umum pegawai percaya atasan memotivasi mereka dan memberikan perhatian yang baik.<br>5. Pegawai tak terpikir atasan mereka memperlakukan mereka secara tidak wajar.<br>6. Atasan selalu bersifat terbuka dan akrab sekali dengan pegawai.<br>7. Pegawai yakin, bahwa mereka sepenuhnya dapat percaya pada atasan |

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada kajian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Pertanyaan dalam kuesioner ini adalah pertanyaan tertutup yang dibuat dengan menggunakan skala likert untuk memperoleh data diberi skor atau nilai, untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju dengan memberi tanda check  $\surd$  pada salah satu kolom nilai yang dianggap paling mewakili kondisi. Menurut (Sugiyono 2018) skala *Likert* sering dipakai dalam penyusunan kuesioner, skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

- Sangat tidak setuju (STS) = 1
- Tidak setuju (TS) = 2
- Kurang Setuju (KS) = 3
- Setuju (S) = 4
- Sangat Setuju (SS) = 5

### 3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 3. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti ilmu sosial. (Juliandi 2018).

### 3.5.1 Uji Kelayakan Instrumen (Outer Model)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

#### 1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan suatu kebenaran dari pernyataan kuesioner. Validitas dalam pengujiannya terdiri dari uji validitas konvergen dan validitas diskriminan. Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dengan ketentuan harus lebih besar dari nilai kritis 0,7, dan nilai AVE harus lebih besar dari nilai kritis yaitu sebesar 0,5. Validitas diskriminan ditentukan dengan cara membandingkan nilai FL dengan nilai AVE, dengan syarat nilai LF harus lebih besar dari nilai AVE.

#### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan kemampuan kuesioner dalam stabilitas data yang diperoleh. Reliabilitas dalam pengujiannya terdiri dari reliabilitas komposit dengan nilai kritis sebesar 0,8 dan nilai *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan nilai kritis sebesar 0,7 (Santosa 2018).

### 3.5.2 Model Struktural (Inner Model)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari tiga pengukuran yaitu mengukur nilai koefisien  $\beta$  (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan) dan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengetahui nilai penjelasan variabel-variabel respon (Santosa 2018).

### 3.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model *structural equation modeling (SEM)* dengan *smartPLS*. Dalam full model *structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Juliandi 2018). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 ( $\alpha$  5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel atau dengan nilai p value di bawah 0,05 maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti. Untuk menentukan sifat mediasi dengan menggunakan nilai Variance Accounted For (VAF) apabila nilai VAF < 20% maka dinyatakan bahwa variabel yang memediasi tidak berperan memediasi. Selanjutnya apabila nilai VAF berada pada interval  $20\% < VAF < 80\%$  maka variabel mediasi dapat memediasi dengan sifat *partial mediation* dan apabila nilai VAF > 80% maka dinyatakan bahwa variabel memediasi terbukti dapat memediasi dengan sifat *full mediation*.