

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH MELALUI
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
PADA KANTOR BADAN PUSAT STATISTIK PROVINSI
LAMPUNG**

(TESIS)

**OLEH :
SINGGIH ADIWIJAYA**

1921011010



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2023

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KANTOR BADAN PUSAT STATISTIK PROVINSI LAMPUNG

Oleh

SINGGIH ADIWIJAYA

Reformasi Birokrasi merupakan suatu upaya pemerintah untuk mencapai good governance dengan melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan. Road map reformasi birokrasi BPS menempatkan manajemen perubahan menjadi fokus perhatian terutama peran kepemimpinan, kesiapan pegawai untuk berubah dan penguatan komitmen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah dan pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi serta pengaruh komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah. Selanjutnya komitmen organisasi memediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah. Penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan alat analisis SEM – PLS, jumlah sampel 138 dengan dengan metode *Stratified Random sampling*. Temuan empiris yang didapatkan penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Pada penelitian ini variabel komitmen organisasi memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah. Hasil dari penelitian terdapat beberapa saran yang dapat diberikan ialah berdasarkan dari kuesioner penelitian di BPS Provinsi Lampung yang telah diteliti yakni inisiatif pemimpin mengkritisi dalam hal pengambilan keputusan, perlunya peningkatan komitmen dari karyawan yang selalu berada dilingkungan BPS, memprioritaskan kegiatan berorganisasi serta adanya dukungan penuh pemimpin agar kesiapan pegawai untuk berubah menjadi lebih baik.

Kata Kunci: **Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kesiapan Untuk Berubah.**

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON READINESS FOR CHANGE MEDIATED BY ORGANIZATIONAL COMMITMENT AT THE OFFICE OF THE CENTRAL BUREAU OF STATISTICS IN LAMPUNG PROVINCE

By

SINGGIH ADIWIJAYA

Bureaucratic reform is a government effort to achieve good governance by carrying out fundamental reforms and changes to the system of governance. The BPS bureaucratic reform road map places change management as the focus of attention, especially the role of leadership, employee readiness for change and strengthening organizational commitment to achieve organizational goals. The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership on readiness for change and the influence of transformational leadership on organizational commitment and the effect of organizational commitment on readiness for change. Furthermore, organizational commitment mediates between transformational leadership and readiness to change. The research conducted was a quantitative study using the SEM - PLS analysis tool, the number of samples was 138 using the stratified random sampling method. The empirical findings obtained by this study support the proposed hypothesis, transformational leadership has a positive and significant effect on readiness to change, transformational leadership has a positive and significant effect on organizational commitment, organizational commitment has a positive and significant effect on readiness to change. In this study, the organizational commitment variable mediates the effect of transformational leadership on readiness for change. The results of the study include several suggestions that can be given based on research questionnaires at BPS Lampung Province which have been studied, namely the leader's initiative to criticize in terms of decision making, the need to increase commitment from employees who are always in the BPS environment, prioritizing organizational activities and full support from leaders so that readiness of employees to change for the better.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Commitment, Readiness for Change

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH MELALUI
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
PADA KANTOR BADAN PUSAT STATISTIK PROVINSI
LAMPUNG**

Oleh

SINGGIH ADIWIJAYA

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Tesis : **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung**

Nama Mahasiswa : *Singgih Adiwijaya*

Nomor Pokok Mahasiswa : 1921011010

Konsentrasi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

MENYETUJUI
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

[Signature]
Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP. 196807082002121003

[Signature]
Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.
NIP. 19761110 200012 2001

MENGETAHUI

**Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung**

[Signature]
Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc.
NIP. 19661027.199003 2002

MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji

Ketua Penguji : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**

Sekretaris Penguji : **Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.**

Penguji I : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**

Penguji II : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. Nairobi, S.E, M.Si.
NIP 196606211990031003

3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr.Ir. Murhadi, M.Si.
NIP 196403261989021001

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis : 12 Juni 2023

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Singgih Adiwijaya

NPM : 1921011010

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Magister Manajemen

Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan
Untuk Berubah Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel
Mediasi Pada Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah pekerjaan saya sendiri dan dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau industri tulisan dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau industri yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya untuk dapat dipergunakan dengan sebagaimana mestinya

Bandar Lampung, 14 Juni 2023



Singgih Adiwijaya

RIWAYAT HIDUP

Singgih Adiwijaya, dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 30 Mei 1986 merupakan anak kedua dari tiga bersaudara dari pasangan H. Sukarman dan Hj. Tasmiyati, S.Pd.

Peneliti menempuh Pendidikan formal Sekolah Dasar (SD) di SDN 1 Pahoman Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 1998, kemudian melanjutkan Pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) di SLTP Negeri 4 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2001 dan menyelesaikan Pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMAN 10 Bandar Lampung pada tahun 2004. Pada tahun 2004 peneliti terdaftar sebagai mahasiswa Universitas Teknokrat Indonesia, Program Diploma III Komputerisasi Akuntansi dan lulus pada tahun 2007. Peneliti melanjutkan kuliah jenjang Strata Satu di Universitas Sang Bumi Ruwai Jurai Bandar Lampung dan lulus tahun 2012 dengan gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Tahun 2019, peneliti melanjutkan Pendidikan sebagai Mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Peneliti saat ini bekerja di kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Pringsewu yang beralamat di Jalan Raya Gading Rejo KM.33 Wonodadi, Gading Rejo

MOTTO

“Jadilah kamu manusia yang pada kelahiranmu semua orang tertawa bahagia, tetapi hanya kamu sendiri yang menangis dan pada kematianmu semua orang menangis sedih, tetapi hanya kamu sendiri yang tersenyum”

Mahatma Gandhi

“Pendidikan merupakan perlengkapan paling baik untuk hari tua”

Aristoteles

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'alamin puji syukur kepada Allah SWT

Karena hanya atas izin-Nya terselesaikan tesis ini.

Tesis ini kupersembahkan kepada :

Orang tuaku tercinta *H. Sukarman* dan *Hj. Tasmiyati, S.Pd.*

Istriku tercinta *Nunung Nurhayati, S.Pd*

Anak – anakku tersayang

Dzaky Aulia Wijaya dan *Mikhayla Syafia Wijaya*

Almamater tercinta, *Universitas Lampung*

Terima kasih untuk semangat, dukungan dan doanya

Semua keluarga besar, sahabat dan semua pihak atas dukungan dalam

menyelesaikan tesis ini

SANWACANA

Bismillahirrahmaanirrahiim

Alhamdulillah puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti mampu menyelesaikan penyusunan tesis ini, Shalawat serta salam selalu tucurahkan kepada Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan dan pemberi syafaat di hari akhir kelak

Tesis dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung”** ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa selama proses penulisan dan penyusunan tesis ini mendapatkan bantuan dan bimbingan dari banyak pihak. Sehingga dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani D.E.A., I.P.M, selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
3. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
4. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc., selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dan sekaligus menjadi Pembimbing Kedua, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan nasihat, masukan, kritik dan saran sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini;
5. Bapak. Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Pembimbing Pertama, terima kasih atas kesediaannya memberikan ilmu pengetahuan, bimbingan, arahan, motivasi dan nasihat dengan begitu baik dan sabar sehingga peneliti dapat menyelesaikan rangkaian penelitian dan penyusunan tesis ini.

6. Ibu. Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si., selaku Pembimbing Kedua, terima kasih atas kesediaannya memberikan ilmu pengetahuan, bimbingan, arahan, motivasi dan nasihat dengan begitu baik dan sabar sehingga peneliti dapat menyelesaikan rangkaian penelitian dan penyusunan tesis ini.
7. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si. selaku Penguji Pertama, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan pengarahan, saran, masukan dan pengetahuan dalam proses penyelesaian tesis ini.
8. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M selaku Penguji Kedua, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan pengarahan, saran, masukan dan pengetahuan dalam proses penyelesaian tesis ini;
9. Bapak dan Ibu Dosen yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu beserta Staff akademik Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, atas segala ilmu yang bermanfaat, pengetahuan dan memberikan kemudahan dalam proses penelitian dan penyusunan tesis ini.
10. Mba Dharmawanti dan Mas Andri Kasrani terima kasih atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini.
11. Kepala Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung, Kepala Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Utara, Kepala Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Pringsewu serta teman – teman pegawai Badan Pusat Statistik se- Provinsi Lampung yang telah memberikan kesempatan, dukungan dan motivasi dalam proses penelitian dan penyusunan tesis ini.
12. Kedua orang tuaku terima kasih banyak atas doa dan dukungannya selalu, tidak bisa membalas atas jasa-jasa mu hanya ilmu yang saya dapatkan akan saya dedikasikan sepenuhnya untuk kalian.
13. Istri dan anak-anakku terima kasih atas kesabarannya selama saya menempuh Pendidikan ini, Anakku Dzaky Aulia Wijaya dan Mikhayla Syafia Wijaya teruskan belajar sampai Pendidikan tertinggi. Doaku untuk kalian semua.
14. Untuk teman seperjuangan seluruh teman-teman Magister Manajemen Angkatan 2019 yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas motivasi, dukungan dan kenangan indah selama kita bersama serta telah membantu saya selama perkuliahan sekaligus menjadi teman sharing dalam penyusunan tesis ini, sukses selalu teruntuk kalian semua;

15. Semua pihak yang mengenal penulis yang tidak dapat dipersebutkan satu persatu, terimakasih atas doa dan dukungan kalian;
16. Almamater tercinta Universitas Lampung.

Akhir kata, Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi sedikit harapan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak. Aamiin Yaa Rabbal' allamin

Bandar lampung, 14 Juni 2023
Penulis

Singgih Adiwijaya

DAFTAR ISI

	Halaman
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
II. KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	8
2.2.1 Kesiapan Untuk Berubah	8
2.2.2 Definisi Kesiapan Untuk Berubah	8
2.2.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kesiapan Untuk Berubah	8
2.2.4 Indikator Kesiapan Untuk Berubah.....	10
2.2 Kepemimpinan Transformasional	11
2.2.1 Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	11
2.2.2 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	12
2.3 Komitmen Organisasional	13
2.3.1 Definisi Komitmen Organisasional.....	14
2.3.2 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	14
2.3.3 Indikator Komitmen Organisasional.....	15
2.4 Penelitian terdahulu	17
2.5 Kerangka Pemikiran	20
2.6 Hipotesis	20
III. METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Lokasi Penelitian.....	23
3.2 Jenis Penelitian.....	23
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	24
3.3.1 Populasi Penelitian.....	24
3.3.2 Sampel Penelitian.....	24
3.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	26
3.4.1 Variabel Penelitian.....	26
3.4.2 Definisi Operasional Variabel	26
3.4.2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional	27

3.4.2.2	Komitmen Organisasional	27
3.5	Jenis Data.....	28
3.6	Teknik dan Alat Pengumpulan Data	28
3.6.1	Teknik Pengumpulan Data.....	28
3.6.2	Alat Pengumpulan Data.....	299
3.7	Skala Pengukuran.....	29
3.7.1	Metode Analisis Data.....	29
3.8	Pengukuran Variabel dan Uji Hipotesis.....	30
3.8.1	Pengukuran Variabel.....	30
3.8.1.1	Analisis Data Deskriptif	30
3.8.2	Analisis SEM-PLS	31
3.8.3	Analisa <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran).....	32
3.8.4	Analisa <i>Inner Model</i> (Model Struktural).....	33
3.8.5	Uji Model Struktural.....	34
3.8.6	Koefisien Determinasi (R^2).....	36
3.9	Analisis Jalur (<i>Path Analisis</i>)	36

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1	Hasil Penelitian.....	38
4.1.1	Hasil Pengumpulan Data Responden	38
4.1.2	Karakteristik Responden.....	38
4.1.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	38
4.1.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	39
4.1.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	40
4.1.3	Analisis Deskriptif.....	40
4.1.4	Uji Instrument Validitas dan Reliabilitas	466
4.1.5	Hasil Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	47
4.1.5.1	Validitas Konvergen	47
4.1.5.2	Validitas Diskriminan.....	49
4.1.6	Hasil Uji Reliabilitas.....	512
4.1.7	Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	52
4.1.7.1	R-Square	53
4.1.7.2	Predictive Relevance (Blindfolding)	53
4.1.7.3	Pengujian Hipotesis.....	54

4.2	Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis	57
4.2.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah	57
4.2.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi	58
4.2.3	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah	58
4.2.4	Pengaruh Komitmen Organisasional Memediasi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah	59

V. KESIMPULAN

5.1	Kesimpulan.....	60
5.2	Saran	61

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Keterangan Gambar	Halaman
2.5	Kerangka Pemikiran.....	20
4.1	Hasil Outer Model	46
4.2	Hasil Model Penelitian	55

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Keterangan Tabel	Halaman
1.1.	Nilai Indeks Reformasi Birokrasi	3
2.1.	Penelitian Terdahulu	17
3.1	Populasi dan Sampel Penelitian	25
3.2	Operasional Variabel	28
3.3	Skala Likert	29
3.4.	Ringkasan Rule Of Thumb Evaluasi Model Pengukuran	33
3.5.	Ringkasan Rule Of Thumb Evaluasi Model Struktural	34
4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	39
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	39
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	40
4.7	Analisis Deskriptif	41
4.8	Hasil <i>Outer Loading</i>	47
4.9	Hasil <i>Average Variance Extracted</i>	49
4.10	Hasil <i>Cross Loading</i>	50
4.11	Hasil <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	51
4.12	Hasil <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT)	51
4.13	Hasil Uji Reliabilitas	52
4.15	Hasil Uji <i>R-Square</i>	53
4.16	Hasil Blindfolding (Q^2)	54
4.17	Hasil <i>Path Coefficients</i>	56
4.18	Hasil <i>Specific Indirect Effect Tests</i>	56

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintah Indonesia sedang melakukan upaya perubahan sistem dan struktur organisasi pemerintahan atau yang terkenal dengan nama reformasi birokrasi yang dicanangkan sejak tahun 2010 oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB). Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan suatu bentuk upaya pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Hingga saat ini pelaksanaan reformasi birokrasi nasional telah memasuki tahap ketiga yang ditandai dengan disusunnya *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 melalui Permenpan No.25 Tahun 2020. Seiring dengan amanah Presiden terkait reformasi birokrasi dan semakin banyaknya tuntutan ketersediaan data oleh pengguna data, serta kesadaran BPS sendiri untuk menyediakan data yang semakin berkualitas sehingga BPS melakukan segala upaya untuk menjawab kebutuhan semua *stakeholder*. Fenomena yang terjadi bahwa reformasi birokrasi yang diagendakan oleh pemerintah membuat Badan Pusat Statistik (BPS) yang merupakan lembaga pemerintah nonkementerian yang bertanggung jawab langsung kepada presiden ikut berbenah diri. Pada *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 terdapat upaya berbenah diri dilakukan BPS dengan menetapkan 8 (delapan) area perubahan reformasi birokrasi BPS yaitu manajemen perubahan, penataan dan penguatan organisasi, penataan peraturan perundang-undangan, penataan sumber daya manusia, penataan tata laksana, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kerja dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

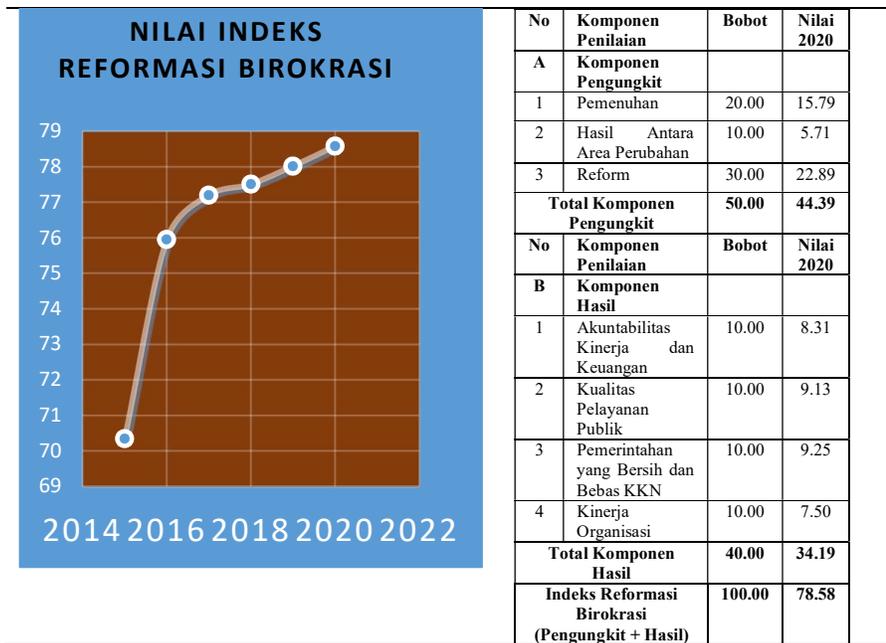
Manajemen perubahan dilakukan dengan cara mengubah sistem, pola pikir dan budaya kerja menjadi lebih baik yang sesuai dengan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi. Penataan dan penguatan organisasi dilakukan dengan cara meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi BPS secara proporsional sesuai dengan kebutuhan, sehingga organisasi BPS menjadi lebih tepat fungsi dan tepat ukuran. Penataan peraturan perundang-undangan dilakukan dengan cara

meningkatkan efektivitas pengelolaan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan/diterbitkan BPS. Penataan sumber daya manusia dilakukan dengan cara meningkatkan profesionalisme SDM aparatur BPS yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur berbasis kompetensi, transparansi serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan. Penataan tata laksana dilakukan dengan cara meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses dan prosedur kerja. Penguatan pengawasan dilakukan dengan mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN seperti tertulis pada undang-undang nomor 28 tahun 1999. Penguatan akuntabilitas kinerja dilakukan dengan cara meningkatkan kapasitas dan kapabilitas kinerja birokrasi BPS. Peningkatan kualitas pelayanan publik dilakukan dengan cara memberikan pelayanan yang lebih cepat, lebih murah, lebih mudah dan lebih berkualitas. Selain bertugas memimpin dan bertanggung jawab terhadap organisasi, pimpinan BPS juga bertindak sebagai inisiator dan agen perubahan. Tentu saja perubahan yang diharapkan adalah perubahan ke arah lebih baik. Dengan demikian pimpinan dapat menjadi figur bagi para bawahannya. Figur tersebut dapat menjadi contoh yang baik dan diikuti oleh para staf. Sehingga pelaku perubahan pada BPS yaitu para pegawai yang diawali oleh perubahan unsur pimpinan dan akan diikuti oleh para staf.

Terdapat nilai yang belum sesuai dengan harapan yaitu di komponen pengungkit khususnya di hasil antara area perubahan yaitu 5,71 dari bobot nilai 10.00. Hal tersebut masih menjadi perhatian BPS khususnya di Area Perubahan tepatnya di manajemen perubahan yang diantaranya peran pimpinan dan pegawai kunci pertama perubahan karena akan berpengaruh ke manajemen organisasi dan pemangku kepentingan yang lebih luas. Perubahan akan menimbulkan tanggapan tertentu dari setiap individu yang terlibat dalam proses perubahan. Serta terdapat nilai indeks reformasi dan birokrasi dari tahun 2014 – 2022.

Berikut tabel dari hasil pengamatan terdapat penilaian indeks reformasi birokrasi BPS dari tahun 2015 – 2020.

Tabel 1.1. Nilai Indeks Reformasi Birokrasi



Sumber : Badan Pusat Statistik 2022

Menurut Ford dan Ford (2010), perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi akan menimbulkan tanggapan yang berbeda-beda oleh setiap anggotanya. Ketika perubahan organisasi dipandang sebagai tantangan maka perubahan akan memicu respon positif, sementara ketika perubahan dipandang sebagai ancaman maka akan memicu respon negatif. Respon positif terhadap perubahan dapat berupa dukungan terhadap proses perubahan dengan kata lain siap untuk berubah. Sedangkan respon negatif terhadap perubahan dapat berupa penolakan terhadap perubahan. Menurut Kotter dan Cohen (2002), salah satu penyebab terjadinya kegagalan perubahan organisasi adalah penolakan atau resistensi oleh anggota organisasi. Ashkenas (2013) mengemukakan bahwa banyak penelitian yang memperlihatkan 60-70 persen kegagalan organisasi dalam melakukan perubahan. Beberapa penelitian memperlihatkan hasil yang mengejutkan bahwa kegagalan organisasi dalam melakukan perubahan lebih dari 70 persen (Bateh, Castaneda, & Farah, 2013; Decker, Durand, Mayfield, McCormack, Skinner, dan Perdue, 2012). Madsen, John dan Miller (2005) menyatakan bahwa perubahan organisasi tidak akan berhasil tanpa perubahan

pegawai dan perubahan pegawai tidak efektif tanpa dipersiapkan terlebih dahulu. Oleh karena itu, organisasi yang melakukan perubahan sangat memerlukan dukungan pegawai yang terbuka untuk memperbaiki diri dengan baik dan siap menghadapi perubahan (Eby, Adams, Russell & Gaby, 2000). Perubahan organisasi dapat berjalan sukses dikarenakan adanya kesiapan berubah individu yang ada di dalamnya (Holt, Armenakis, Field & Harris, 2007). Hanpachern (1998) mendefinisikan Kesiapan Untuk Berubah sebagai sejauh mana kesiapan individu secara mental, psikologis atau fisik, berada dalam kondisi prima serta disiapkan untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan organisasi. Armenakis, Harris dan Mossholder (1993) menyatakan bahwa kesiapan untuk menghadapi perubahan merupakan salah satu faktor yang memberi kontribusi terhadap efektifitas implementasi perubahan. Bernerth (2004) juga menyatakan bahwa Kesiapan Untuk Berubah menjadi faktor penting bagi kesuksesan perubahan organisasi. Perubahan organisasi dapat berhasil dilakukan apabila tidak hanya difokuskan pada pegawai sebagai objek perubahan, tetapi juga terjadinya hubungan efektif antara atasan dan bawahan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan tertentu dapat menggerakkan pegawainya melakukan proses perubahan yang akan memberikan dampak terhadap kesiapan dan penolakan atas perubahan. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi Kesiapan Untuk Berubah adalah gaya kepemimpinan Transformasional (Elizabeth Imelda Yani; Soehardi 2017 & Putri Oktovita Sari 2017)

Gaya kepemimpinan Transformasional merupakan salah satu peran penting dalam Kesiapan Untuk Berubah. Yukl (2013) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan Transformasional merupakan perilaku memimpin yang mampu menciptakan rasa percaya, penghargaan, loyalitas dan hormat dari bawahan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan oleh organisasi. Berdasarkan hasil penelitian diatas tersebut, dimungkinkan terdapat variabel antara hubungan kepemimpinan Transformasional dengan Kesiapan Untuk Berubah. Komitmen organisasional juga memiliki peran memediasi pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan Untuk Berubah. Menurut Iverson (1996), komitmen merupakan salah satu faktor penting untuk keberhasilan perubahan organisasi. Allen dan Meyer (1990) mengartikan

bahwa komitmen organisasional merupakan perwujudan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Allen dan Meyer (1990) menyatakan tiga komponen komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif (kelekatan efektif individu pada organisasi), komitmen kontinuans (keharusan untuk tinggal dalam organisasi karena nilai kesetiaan individu), dan komitmen normatif (kerugian individu ketika meninggalkan organisasi).

Komitmen yang ada pada setiap individu akan memunculkan kontribusi positif dalam diri pegawai. Menurut Robbin dan Judge (2013), komitmen organisasional merupakan suatu keadaan seorang pegawai yang memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Madsen *et al* (2005) menyatakan bahwa pegawai yang berkomitmen tinggi mendukung terjadinya perubahan organisasi. Selanjutnya, Visagie dan Steyn (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasional berhubungan dengan Kesiapan Untuk Berubah organisasi dan menentukan keberhasilan perubahan.

Awal tahun 2017 tepatnya 16-20 Januari 2017, BPS melakukan Sensus Daring (*Online*) Progres Manajemen Perubahan. Sensus daring internal BPS ini dilaksanakan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran mengenai BPS pada periode 2016, khususnya pemahaman pegawai terhadap beberapa indikator statistik umum, bisnis proses statistik serta persepsi pegawai terhadap kesiapan organisasi dalam melakukan perubahan dan penerapan nilai inti BPS. Sensus yang diikuti oleh seluruh pegawai ini memperlihatkan hasil nilai rata-rata kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan sebesar 3,88 dari skala 5, skala 3,88 ini termasuk kategori *medium risk*. Pengamatan awal selanjutnya mengenai fenomena gaya kepemimpinan Transformasional, dimana ciri-ciri gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh atasan langsung yaitu adanya ciri seperti *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional). Atasan langsung berperilaku dengan memberi motivasi dan mengajak memandang masa depan dengan optimis serta memberikan motivasi kepada para pegawai. Ciri berikutnya *Intellectual Stimulation* yaitu mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan

dalam memecahkan permasalahan. Ciri selanjutnya, *Individualized Consideration* yaitu memberikan bimbingan dan mentoring kepada bawahan, seperti pada saat kegiatan-kegiatan organisasi. Ciri terakhir *Idealized Influence* yaitu ditandai dengan setiap apel pagi pada Hari Senin para pegawai mendengarkan visi dan misi untuk dihayati. Dalam hal tersebut didukung oleh penataan sistem manajemen SDM khususnya terkait dengan penilaian kinerja setiap pegawai, BPS meluncurkan Sistem Performa 360. Performa 360 merupakan sistem yang dibangun dari keinginan pimpinan BPS dalam penilaian kinerja individu dimana penilaian kinerja individu tidak bersifat satu arah yakni atasan menilai bawahan, tetapi kinerja individu dinilai oleh atasan, kolega dan bawahan. Aplikasi Performa 360 dibuat untuk memungkinkan setiap individu bebas menilai atasan, bawahan dan kolega tanpa diketahui oleh siapapun. Performa 360 untuk menilai perilaku pegawai secara 360 yang mengacu pada nilai PIA, Revolusi Mental, dan PPK PNS. Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu dan juga melihat fenomena-fenomena yang terjadi di tempat penelitian, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian untuk menguji kembali pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan Untuk Berubah yang dimediasi oleh komitmen organisasi (Studi Pada Pegawai Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung)

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap kesiapan untuk berubah pada kantor Bps Provinsi Lampung ?
2. Apakah kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi pada kantor Bps Provinsi Lampung ?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kesiapan untuk berubah pada kantor Bps Provinsi Lampung?
4. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah pada kantor Bps Provinsi Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka diperoleh tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan Transformasional terhadap kesiapan untuk berubah pada kantor Bps Provinsi Lampung
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan Transformasional terhadap komitmen organisasi pada kantor Bps Provinsi Lampung
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada kantor Bps Provinsi Lampung
4. Untuk mengetahui komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah pada kantor Bps Provinsi Lampung

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Manfaat Akademis
Penelitian ini dilakukan sebagai syarat untuk menyelesaikan studi peneliti di Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Manfaat Teoritis
Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia berupa bertambahnya pengetahuan mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan Sebuah Organisasi Untuk Berubah dan Komitmen Organisasional.
3. Manfaat Praktis
Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung dalam pengembangan organisasi yang berkaitan dengan persepsi kepemimpinan Transformasional dan komitmen organisasional sehingga dapat meningkatkan kesiapan para pegawai BPS dalam menghadapi perubahan yang terjadi di organisasi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori akan diuraikan mengenai teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian. Teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Kesiapan Untuk Berubah, gaya kepemimpinan Transformasional dan komitmen organisasional. Pertama yang akan dibahas mengenai kesiapan untuk berubah.

2.2.1 Kesiapan Untuk Berubah

Subbagian ini akan dibahas mengenai definisi kesiapan untuk berubah, faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah dan indikator-indikator untuk mengukur kesiapan untuk berubah. Pertama yang akan dibahas mengenai definisi kesiapan untuk berubah.

2.2.2 Definisi Kesiapan Untuk Berubah

Hanpachern (1998) kesiapan untuk berubah merupakan sejauh mana kesiapan individu secara mental, psikologis atau fisik, berada dalam kondisi prima serta disiapkan untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan organisasi. Sedangkan, Holt *et al* (2007) mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah adalah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan. Setelah membahas definisi Kesiapan Untuk Berubah maka akan dibahas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi Kesiapan Untuk Berubah.

2.2.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kesiapan Untuk Berubah

Dennis R. Self , Achilles A. Armenakis & Mike Schraeder (2007) mengemukakan bahwa kesiapan pegawai untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh tiga hal yaitu :

1. *Change Content*, dimana merujuk pada apa yang akan diubah oleh organisasi (misalnya perubahan sistem administrasi, perubahan manajemen, prosedur kerja, teknologi atau struktur). Individu yang terlibat dalam pekerjaannya memiliki kebutuhan pertumbuhan yang kuat dan berpartisipasi

secara aktif dalam pekerjaannya. Individu akan lebih siap untuk berubah karena perubahan dapat memenuhi kebutuhannya untuk terus bertumbuh dan berkembang dalam melakukan prosedur pekerjaan.

2. *Change Process*, yakni bagaimana proses pelaksanaan perubahan yang telah direncanakan sebelumnya, misalnya adanya keyakinan individu terhadap kemampuan untuk melaksanakan perubahan dengan sukses dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan. Gaya kepemimpinan Transformasional dan komitmen organisasional juga memiliki kontribusi terhadap kesiapan individu untuk menghadapi proses perubahan dalam organisasi. Misalnya, dengan adanya komitmen dan keyakinan individu terhadap kemampuan untuk melaksanakan perubahan dengan sukses dan *engagement* pegawai dalam proses perubahan..
3. *Organizational Context* terkait dengan kondisi atau lingkungan kerja saat perubahan terjadi. Kesiapan Untuk Berubah juga diawali dengan adanya persepsi terhadap manfaat dari perubahan, adanya resiko untuk gagal dalam perubahan dan adanya tuntutan dari luar organisasi untuk melakukan perubahan.

Achilles A. Armenakis, Stanley G. Harris, (2002) mengidentifikasi lima faktor utama yang dapat merubah keyakinan diri pegawai untuk mendukung perubahan yaitu:

1. *Discrepancy* yaitu keyakinan bahwa perubahan itu diperlukan oleh organisasi
2. *Apropriateness* yaitu adanya keyakinan bahwa perubahan spesifik yang dilakukan merupakan cara yang tepat untuk mengatasi masalah yang dihadapi
3. *Efficacy* yaitu rasa percaya bahwa pegawai dan organisasi mampu mengimplementasikan perubahan
4. *Principal support* yaitu persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dan berkomitmen dalam pelaksanaan perubahan dan mensukseskan perubahan organisasi
5. *Personal valance* yaitu keyakinan bahwa perubahan akan memberikan keuntungan personal bagi pegawai.

kelima keyakinan diatas tidak semata-mata hanya mempengaruhi Kesiapan Untuk Berubah namun juga mempengaruhi bagaimana pegawai akan mengadopsi dan berkomitmen terhadap perubahan organisasi. Setelah membahas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi Kesiapan Untuk Berubah maka selanjutnya akan dibahas mengenai indikator yang digunakan dalam mengukur Kesiapan Untuk Berubah.

2.2.4 Indikator Kesiapan Untuk Berubah

Hanpachern (1998), indikator - indikator dari kesiapan dalam menghadapi perubahan adalah :

- a. *Promoting change* (mempromosikan perubahan), adalah tentang individu mempromosikan dan ingin serta memajukan program-program perubahan yang terjadi.
- b. *Participating change* (berpartisipasi dalam perubahan), merupakan keterlibatan anggota organisasi dalam pelaksanaan proses perubahan.
- c. *Resisting change* (penolakan terhadap perubahan), adalah sikap negatif dari individu terhadap perubahan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan perasaan enggan dan menunjukkan resistensi untuk berubah.

Holt *et al* (2007) mengemukakan ada empat indikator kesiapan pegawai untuk berubah, yaitu sebagai berikut:

- a. *Appropriateness* (ketepatan untuk melakukan perubahan), indikator ini menjelaskan tentang aspek keyakinan individu merasakan adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang prospektif bahwa perubahan yang diajukan akan bermanfaat bagi organisasi dan organisasi akan mendapat keuntungan dari penerapan perubahan.
- b. *Change specific efficacy* (rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah), indikator ini menjelaskan aspek keyakinan individu tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan, dimana ia merasa mempunyai ketrampilan serta sanggup untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan untuk menghadapi perubahan yang terjadi.
- c. *Management support* (dukungan manajemen), indikator ini menjelaskan aspek keyakinan atau persepsi individu bahwa para pemimpin atau manajemen akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang

diusulkan. Dengan kata lain, pegawai merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

- d. *Personal benefit* (manfaat bagi individu), indikator ini menjelaskan aspek keyakinan mengenai keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diimplementasikan. Dengan kata lain pegawai merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

Peneliti menggunakan indikator yang kemukakan oleh Holt *et al* (2007). Alasan peneliti menggunakan indikator tersebut karena indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur Kesiapan Untuk Berubah tersebut sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh si (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) sesuai dengan latar belakang dan fenomena yang terjadi terhadap perubahan, partisipasi pegawai terhadap perubahan dan adanya program perubahan yang dilakukan oleh BPS. Setelah membahas indikator Kesiapan Untuk Berubah maka selanjutnya akan dibahas mengenai kepemimpinan Transformasional.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Subbagian ini akan dibahas mengenai definisi gaya kepemimpinan Transformasional dan indikator-indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan Transformasional. Pertama yang akan dibahas mengenai definisi gaya kepemimpinan Transformasional.

2.2.1 Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass (dalam Yukl, 2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan Transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin Transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka

lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi. Setelah membahas mengenai definisi gaya kepemimpinan Transformasional maka selanjutnya akan dibahas mengenai indikator yang digunakan dalam mengukur gaya kepemimpinan Transformasional.

2.2.2 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass (dalam Yukl, 2013) bahwa kepemimpinan Transformasional dapat diukur dengan indikator berikut ini:

- a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pimpinan akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.
- b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), mencakup kapasitas pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya
- c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), yaitu kemampuan memimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan dalam mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.
- d. *Individualized Consideration* (Perhatian terhadap Individu), yaitu pemimpin Transformasional memberikan bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.

Podaskoff, et all (1996) Kepemimpinan Transformasional terdiri dari 6 indikator antara lain :

- a. *Identifying and articulating the vision* : Merupakan perilaku yang bertujuan untuk mencari kesempatan – kesempatan baru yang dapat dikembangkan di

unit kerjanya, serta menginspirasi timnya dalam menyampaikan visi dimasa depan

- b. *Providing role model* : Memberikan contoh secara konsisten yang didasarkan pada nilai yang dianutnya
- c. *Fostering the acceptance of group goal* : mampu menumbuhkan perilaku kerjasama antar anggota timnya untuk mencapai tujuan tim
- d. *Communicating high performance expectations* : menunjukkan harapan pemimpin terhadap performa dan kualitas anggota timnya.
- e. *Providing individualize support* : memberikan perhatian kepada para bawahannya dan mengerti apa yang dibutuhkan bawahannya serta memberdayakan dan melatih setiap masing masing bawahan
- f. *Intellectual stimulation* : perilaku pimpinan dalam menantang bawahannya untuk menemukan cara baru dalam menyelesaikan tugas dan mencapai target bersama.

Peneliti menggunakan indikator yang kemukakan oleh Bass (dalam yukl 2013). Alasan peneliti menggunakan indikator tersebut karena indikator-indikator yang digunakan sesuai dengan tujuan mentransformasi dan memotivasi para pegawai dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi menciptakan rasa percaya, penghargaan, loyalitas dan hormat dari bawahan sehingga sesuai apa yang diharapkan oleh organisasi. Setelah membahas indikator Kesiapan Untuk Berubah kepemimpinan Transformasional maka selanjutnya akan dibahas mengenai komitmen organisasional.

2.3 Komitmen Organisasional

Subbagian ini akan dibahas mengenai definisi komitmen organisasional, faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional dan indikator-indikator untuk mengukur komitmen organisasional. Pertama yang akan dibahas mengenai definisi komitmen organisasional.

2.3.1 Definisi Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer (1990) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan perwujudan sikap psikologis yang mengkarakteristikan hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan, Luthans (2011) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, bersedia memberikan kinerja dan usaha terbaik untuk organisasi dengan adanya keyakinan serta menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan kesetiaan pegawai pada organisasi secara berkelanjutan, dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya pada organisasi dalam bentuk keterlibatan untuk mencapai keberhasilan serta kemajuan organisasi. Setelah membahas definisi komitmen organisasional maka selanjutnya akan dibahas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional.

2. 3.2 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer (1990) menyebutkan bahwa setiap indikator dari komitmen organisasional tersebut dipengaruhi beberapa faktor, sebagai berikut:

1. Komitmen afektif berhubungan dengan keinginan, yang dipengaruhi oleh tiga faktor berikut ini:
 - a. Karakteristik individu: masa kerja, tingkat pendidikan, dan kebutuhan berprestasi. Hal tersebut dapat menunjukkan seberapa tinggi komitmen yang dimiliki oleh seorang pegawai.
 - b. Pengalaman kerja, hal ini juga dapat menunjukkan bahwa semakin organisasi dapat memenuhi harapan pegawai nya, maka pegawai tersebut dapat memberikan komitmen tinggi pada organisasinya.
 - c. Struktur organisasional, adanya tantangan pekerjaan dan kesempatan berinteraksi.
2. Komitmen normatif berhubungan dengan kewajiban individu pada organisasi, yang dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang biasa disebut dengan kontrak psikologis. Kontrak psikologis ini terkait dengan persepsi individual mengenai pertukaran di antara mereka dengan organisasi. Pegawai yang

merasa kebutuhannya telah dipenuhi oleh organisasi maka cenderung lebih memilih untuk tetap berada pada organisasinya.

3. Komitmen kontinuans berhubungan dengan rasio antara biaya dan manfaat jika seorang pegawai memilih untuk keluar dari organisasinya, faktor yang mempengaruhi adalah investasi dan kurangnya alternatif pekerjaan lain. Apabila pegawai ingin meninggalkan organisasi maka terlebih dahulu memikirkan dan mempertimbangkan posisi yang relatif sama dengan keadaan sebelumnya.

Minner (dalam Hidayati, 2014) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi pegawai adalah :

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap pegawai.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen pegawai pada organisasi. Pegawai yang baru beberapa tahun bekerja dan pegawai yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berbeda.

2.3.4 Indikator Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer (1990) menjelaskan komitmen organisasi dalam tiga indikator, yaitu:

- a. *Affective commitment* (komitmen afektif), berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri keyakinan dalam nilai-nilainya. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*, artinya pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.
- b. *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini

terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*). Pegawai yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuan ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.

- c. *Normative commitment* (komitmen normatif) adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Katner (dalam Sopiah, 2008) bahwa terdapat tiga bentuk komitmen organisasi yaitu:

- a. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berkaitan dengan dedikasi anggota dalam melanjutkan kelangsungan hidup organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- b. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Hal ini terjadi karena kepercayaan karyawan pada norma- norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
- c. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Sebab norma-norma tersebut mampu dan sesuai dalam memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Peneliti menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990) karena indikator tersebut sesuai dengan karakteristik organisasi yang menggambarkan kedekatan emosi, keterlibatan dan indentifikasi individu dalam pelaksanaan operasional organisasi, kedekatan emosi yang mendorong pegawai

tetap ingin menjadi bagian dari organisasi untuk mendorong mereka lebih mementingkan organisasi sesuai dengan visi dan misi yang ada, Setelah membahas indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasional maka selanjutnya akan dibahas mengenai hubungan antar variabel dan hipotesis.

2.4 Penelitian terdahulu

Penelitian ini menggunakan beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya sebagai referensi. Hal ini bertujuan untuk dapat memberikan gambaran dan perbandingan terhadap hal-hal yang dianggap memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Penelitian terdahulu yang terkait dengan pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan Untuk Berubah serta peran komitmen organisasional yang menjadi referensi dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.1.

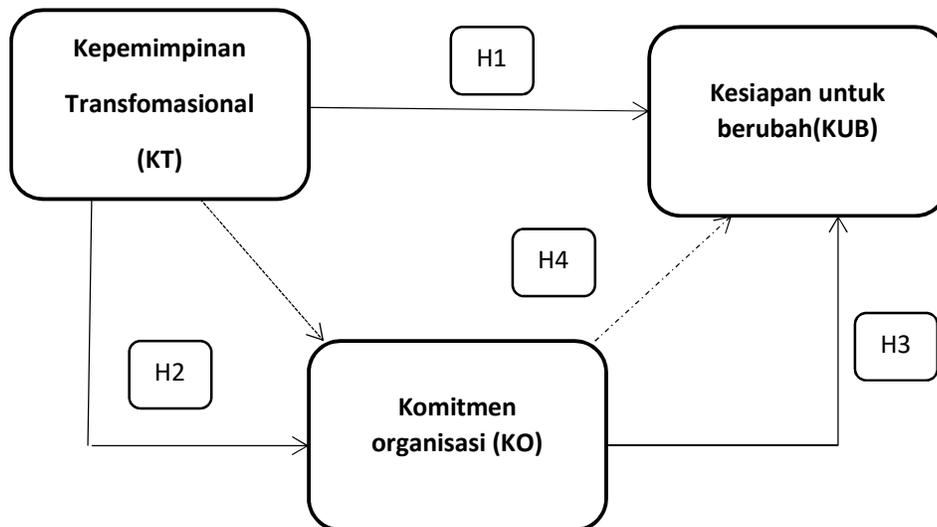
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Faishal Ali Fazzari, Ita Juwitaningrum, Anastasia Wulandari (2021)	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan Untuk Berubah pada Karyawan Geoff Max Footwear. Co dikota Bandung	Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan Terhadap Kesiapan Untuk Berubah
2	Gregory W Allen, Prince A, Attoh, Tao Gong (2017)	Transformational Leadership and Affective Organizational Commitment : Mediating Roles Of Perceived Social Responsibility and Organizational Identification	Menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional Membantu Karyawan Tingkat Staf Memandang Organisasi sebagai Perhatian sosial. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dan Identifikasi Organisasi Sepenuhnya Memediasi Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
3	Peter Khaola (2020)	The Effect Of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviour : The Role of Organizational Justice and Affective Commitment	Kepemimpinan Transformasional dan OCB berpengaruh positif signifikan terhadap Keadilan Organisasi dan Komitmen Afektif
4	Simon C.H Chan W.M Mak (2014)	Transformational Leadership, Pride in Being a Follower of the Leader and Organizational Commitment	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan Terhadap Kebanggaan Menjadi Pengikut Pemimpin dan Komitmen Afektif dan Normatif
5	Nuno da Camara, Victor Dulewicz and Malcolm Higgs (2015)	Exploring the Relationship Between Perceptions of Organizational Emotional Intelligence and Turnover Intentions amongs Employees : The Mediating Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction	terdapat Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Memediasi OEI dan Niat untuk Berpindah
6	Sumardi Unhas, Adji Fernandes (2018)	The Mediating Effect of Service Quality and Organizational Commitment on the Effect of Management Process Alignment on Higher Education Performance in Makassar, Indonesia	Terdapat Pengaruh positif signifikan Kualitas Layanan dan Komitmen Organisasi memediasi dalam Hubungan Penyelarasan Proses Manajemen Terhadap Kinerja
7	Luqman Oyekunle Oyewobi (2018)	Influence of Organizational Commitment on Work - Life Balance and Organizational Performance of Female Constuction Professionals	Terdapat Pengaruh Positif Signifikan antara WLB dan Komitmen Organisasi, dan Komitmen Organisasi Memediasi dampak WLB pada Kinerja Organisasi.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
8	Putri Oktovita Sari (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional pada Kesiapan Untuk Berubah Studi Pada Bank BRI Kantor Wilayah Yogyakarta	Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif dan Komitmen Normatif berpengaruh signifikan positif terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Komitmen kontinuans berpengaruh negatif dan signifikan pada kesiapan karyawan untuk berubah
9	Elizabeth Imelda Yani; Soehardi (2017)	Pengaruh Transformational Leadership dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Readiness For Change pada Kelembagaan Persandian di Lingkungan Pemerintah Daerah	Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Untuk Berubah baik secara sendiri diri maupun secara simultan,
10	Mahmoud Al-Hussami, Sawsan Hammad, Firras Alsoleihat (2018)	The Influence of Leadership Behaviour, Organizational Commitment, Organizational Support, Subjective Career Succes on Organizational Readiness For Change in Healthcare Organizations	Perilaku Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Dukungan Organisasi dan Kesuksesan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Untuk Berubah.

2.5 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.6 Hipotesis

Subbagian ini akan dibahas mengenai hubungan antar variabel dalam penelitian ini dan hipotesis penelitian. Pertama akan dibahas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan Untuk Berubah.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah Richardson dan Vandenberg (2005) Mengemukakan gaya kepemimpinan Transformasional dapat mempengaruhi reaksi pegawai terhadap perubahan, memberikan peluang kepada anggota organisasi untuk terus berinovasi, memberikan kebebasan, memberikan kepuasan, memberikan timbal balik sehingga setiap anggota organisasi tahu letak kekeliruannya dan sesegera mungkin dapat memperbaikinya. Kondisi ini didukung oleh penelitian terdahulu dari

Elizabeth Imelda Yani; Soehardi 2017 dan Putri Oktovita Sari 2017 yang menemukan bahwa kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Untuk Berubah. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kesiapan Untuk Berubah.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi Voon et al (2011), menyatakan para pemimpin organisasi dapat mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat untuk mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional untuk keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi dan gaya yang ideal adalah kepemimpinan Transformasional. Kondisi ini didukung oleh penelitian terdahulu dari Peter Khaola (2020) dan Simon C.H Chan W.M Mak (2014) yang menemukan bahwa kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh komitmen organisasional terhadap kesiapan untuk berubah Visagie dan Steyn (2011) mengungkapkan bahwa komitmen organisasional dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Patterson juga mengungkapkan bahwa faktor yang paling penting yang dapat menyebabkan kegagalan perubahan organisasi adalah kurangnya komitmen dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi akan mengerahkan usaha lebih dalam proyek perubahan guna membangun sikap positif terhadap perubahan.

Penelitian Faishal Ali Fazzari, Ita Juwitaningrum, Anastasia Wulandari (2021) dan Mahmoud Al-Hussami, Sawsan Hammad, Firras Alsoleihat (2018) menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kesiapan Untuk Berubah. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Untuk Berubah.

Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan Untuk Berubah Madsen *et al* (2005) melakukan studi yang meneliti pengaruh komitmen organisasional dan hubungan sosial pada tempat kerja dengan kesiapan berubah. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa para pegawai mempunyai kesiapan berubah yang lebih tinggi ketika mereka merasa mempunyai komitmen kepada organisasi. Para pegawai yang memiliki komitmen organisasional dapat meningkatkan kesiapan pegawai. Sebaliknya, pegawai yang tidak memiliki komitmen organisasional maka dapat menurunkan tingkat kesiapan berubah. Pegawai yang memiliki komitmen pada organisasi akan berdedikasi penuh terhadap organisasinya dan menunjukkan kesungguhan yang kuat untuk mewujudkan tujuan organisasi. Penelitian Sumardi Unhas, Adji Fernandes (2018) dan Luqman Oyekunle Oyewobi (2018) menunjukkan bahwa pengaruh mediasi signifikan dari komitmen organisasi pada pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan Untuk Berubah. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₄ : Komitmen Organisasi memediasi berpengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Kantor BPS se-BPS Provinsi Lampung yang terdiri dari 15 (sebelas) kantor (1 kantor BPS Provinsi, 12 kantor BPS Kabupaten dan 2 kantor BPS Kota).

Adapun alasan pemilihan lokasi penelitian ini yaitu :

- a. BPS Provinsi Lampung merupakan salah satu lembaga pemerintah yang ikut berbenah dalam rangka Reformasi Birokrasi yang sudah diagendakan oleh Pemerintah.
- b. Fenomena yang terjadi sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu adanya karakteristik gaya kepemimpinan Transformasional dan komitmen organisasional.

3.2 Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, jenis penelitian ini merupakan penelitian verifikatif. Penelitian verifikatif adalah penelitian yang bertujuan untuk menguji kembali suatu teori atau hasil penelitian sebelumnya, sehingga hasil penelitian ini dapat memperkuat atau justru menggugurkan teori atau hasil penelitian sebelumnya (Suliyanto, 2018). Penelitian ini menggunakan pendekatan deduktif dimana penelitian yang dilakukan berdasarkan teori untuk menyusun hipotesis, setelah menyusun hipotesis dilakukan pengambilan data dan pengujian hipotesis, berdasarkan hasil pengujian hipotesis digunakan sebagai dasar untuk memberikan konfirmasi teori (Suliyanto, 2018). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini menggunakan teori - teori yang sudah dilakukan penelitian oleh para ahli, sehingga peneliti menguji kembali teori-teori yang sudah ada. Hal ini sesuai dengan pendapat Creswell (2017), penelitian kuantitatif merupakan metode-metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Selain itu variabel-variabel penelitian ini dapat diukur sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur statistik.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi menurut (Sekaran and Bougie, 2016) adalah seluruh kelompok orang, kejadian, atau hal-hal menarik yang ingin diselidiki oleh peneliti

3.3.1 Populasi Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil BPS Provinsi Lampung. Populasi dalam penelitian per tanggal 31 Agustus 2021 yang bersumber dari Subbagian Kepegawaian BPS Provinsi BPS Provinsi Lampung berjumlah 432 pegawai yang terdiri dari 29 pejabat struktural dan 403 pejabat fungsional.

3.3.2 Sampel Penelitian

Sampel menurut (Sekaran and Bougie, 2016) adalah sub-population yang diambil dari populasi, atau dengan kata lain sekelompok objek yang diambil dari populasi yang memiliki ciri-ciri tertentu yang dijadikan sebagai objek penelitian, sub-population ini akan mewakili seluruh populasinya.

Ukuran sampel ditentukan dengan rumus Issac dan Michael dalam Arikunto (2013) sebagai berikut :

$$S = \frac{X^2 NP (1 - P)}{d^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)}$$

Keterangan :

S = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

P = Proporsi dalam populasi

D = Ketelitian (error)

X² = Harga table chi kuadrat untuk α tertentu

Rumus Issac dan Michael yang digunakan untuk menentukan ukuran sampel setelah dioperasikan dengan memasukkan angka-angka yang sudah ditetapkan, hasil dapat dilihat sebagai berikut :

$$S = \frac{3,841 \times 432 \times 0,5(1 - 0,5)}{0,05^2(1928 - 1) + 3,841 \times (1 - 0,5)}$$

$$S = 138 \text{ Karyawan}$$

Keterangan :

S = Ukuran Sampel

N = 432 Karyawan

P = Proporsi dalam populasi (P = 0,5)

d = Ketelitian/error (d=0,005)

x^2 = Harga table chi kuadrat untuk α tertentu ($x^2 = 3,841$ taraf signifikansi 95%)

Rumus proporsi di atas, maka diperoleh sampel dalam penelitian ini sebanyak 138 karyawan dan pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan tehnik *Stratified Random Sampling*. Menurut (Sekaran and Bougie, 2016) dengan menggunakan tehnik *Stratified Random Sampling* pengambilan sampel ini lebih efisien daripada sampel acak sederhana karena untuk pengukuran sampel yang sama setiap segmen penting dari populasi terwakili dengan lebih baik, dan informasi yang lebih berharga serta berbeda diperoleh sehubungan dengan setiap kelompok. Sehingga rekap pengambilan sampel pada penelitian ini seperti pada Tabel 3.1 sebagai berikut :

Tabel 3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

NO.	KANTOR BPS	POPULASI	SAMPEL
1	BPS Provinsi Lampung	88	28
2	Kab. Lampung Barat	32	10
3	Kab. Lampung Selatan	24	8
4	Kab. Lampung Timur	31	10
5	Kab. Lampung Utara	27	9
6	Kab. Lampung Tengah	31	10
7	Kab. Way Kanan	23	7
8	Kab. Tanggamus	26	8
9	Kab. Pesawaran	26	8
10	Kab. Pringsewu	18	6

NO.	KANTOR BPS	POPULASI	SAMPEL
11	Kab. Tulang Bawang	23	7
12	Kab. Tulang Bawang Barat	14	5
13	Kota Metro	20	6
14	Kab. Mesuji	14	5
15	Kota Bandar Lampung	35	11
	JUMLAH	432	138

3.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Meliputi klasifikasi variabel penelitian serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian. Secara rincinya adalah sebagai berikut:

3.4.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian menurut Suliyanto (2018) didefinisikan sebagai karakteristik objek penelitian yang nilainya bervariasi dari satu subjek ke subjek lainnya atau dari waktu yang satu ke waktu lainnya. Klasifikasi variabel berdasarkan hubungan antarvariabel menurut Suliyanto (2018) pada penelitian ini terdiri dari:

1. Variabel bebas (*Independent*), yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab besar kecilnya nilai variabel lain. Variabel bebas pada penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional.
2. Variabel tergantung (*Dependent*), yaitu variabel yang nilainya dipengaruhi/ditentukan oleh variabel lain pada suatu model. Variabel endogen pada penelitian ini yaitu dan Kesiapan Untuk Berubah.
3. Variabel mediasi (*Intervening*) yaitu variabel yang dapat menjembatani atau memediasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung. Variabel mediasi pada penelitian ini adalah Komitmen Organisasional.

3.4.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel menjelaskan tentang variabel yang akan diuji untuk dapat diukur menggunakan rumus, indikator maupun metode tertentu. Berikut definisi operasional variabel pada penelitian ini:

3.4.2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Definisi operasional gaya kepemimpinan Transformasional merupakan tanggapan responden terhadap atasan langsung yang memberikan pengaruh idealisme, inspirasi, menstimulasi pegawai dengan memberi kebebasan agar pegawai mampu menyelesaikan setiap permasalahan, bertindak, menjadi tauladan, dan memotivasi dalam memimpin bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi dan mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi pegawai. Menurut Bass dan Avolio (1995) gaya kepemimpinan Transformasional memiliki empat indikator yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.

3.4.2.2 Komitmen Organisasional

Definisi operasional komitmen Organisasional merupakan tanggapan responden terhadap organisasi dimana sikap responden yang mendukung organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya dan keinginan responden untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Menurut Allen dan Meyer (1990) indikator komitmen organisasional yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif.

3.4.2.3 Kesiapan Untuk Berubah

Definisi operasional Kesiapan Untuk Berubah merupakan tanggapan responden terhadap kesiapan responden untuk berubah dengan menunjukkan perilaku menerima, berpartisipasi, dan mendukung rencana perubahan yang dilakukan. Menurut Holt (2007) indikator kesiapan berubah terdiri dari keterlibatan anggota organisasi dalam pelaksanaan proses perubahan yang dianggap merupakan salah satu faktor yang terlibat paling penting dalam dukungan pegawai terhadap inisiatif terhadap perubahan. Kesiapan merefleksikan keyakinan, sikap dan intensi anggota – anggota organisasi bergantung pada sejauh mana perubahan dibutuhkan.

Tabel operasional variabel ditunjukkan pada Tabel 3.2, sebagai berikut:

Tabel 3.2 Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item Pertanyaan	Sumber
Gaya	<i>Idealized Influence</i>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Bass dan
Kepemimpinan	<i>Inspirational Motivation</i>	9, 10, 11, 12	Avolio
Transformasional	<i>Intellectual Stimulation</i>	13, 14, 15, 16	(1995)
	<i>Individualized Consideration</i>	17, 18, 19, 20	
Komitmen Organisasional	Komitmen Afektif	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Allen dan Meyer (1990)
	Komitmen Kontinuan	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16	
	Komitmen Normatif	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24	
Kesiapan Untuk Berubah	<i>Appropriateness</i>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	Holt (2007)
	<i>Management Support</i>	11, 12, 13, 14, 15, 16	
	<i>Change Efficacy</i>	17, 18, 19, 20, 21, 22	
	<i>Personal Valence</i>	23, 24, 25	

3.5 Jenis Data

Berdasarkan sifatnya, jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dimana data yang dinyatakan dalam bentuk angka. Sedangkan berdasarkan cara memperolehnya, jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua cara memperolehnya, yaitu :

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung di lokasi penelitian dari responden yang menjadi subjek penelitian.
- b. Data sekunder, yaitu data pendukung yang diperoleh dari dokumen-dokumen pada tempat penelitian, jurnal, buku literatur, dan dokumen lainnya yang ada hubungannya dengan masalah penelitian.

3.6 Teknik dan Alat Pengumpulan Data

3.6.1 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik angket dalam mengumpulkan data. Teknik angket merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membagi daftar pertanyaan kepada responden agar responden tersebut memberikan jawabannya (Suliyanto, 2018).

3.6.2 Alat Pengumpulan Data

Alat pengumpulan data pada penelitian ini berupa kuesioner. Kuesioner ini akan diberikan kepada responden dalam hal ini pegawai BPS se-BPS Provinsi Lampung. Item pertanyaan kuesioner untuk gaya kepemimpinan Transformasional diadopsi dari Bass dan Avolio (1995). Item pertanyaan kuesioner untuk komitmen organisasional diadopsi dari Allen dan Meyer (1990). Item pertanyaan kuesioner untuk Kesiapan Untuk Berubah diadopsi dari Holt (2007).

3.7 Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan Skala Likert. Terdapat lima kategori jawaban dan setiap kategori tersebut memiliki nilai-nilai tertentu. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Variabel Komitmen Organisasional dan Variabel Kesiapan Untuk Berubah. Menurut (Sekaran and Bougie, 2016) menjelaskan bahwa skala likert dirancang untuk menguji seberapa besar responden setuju terhadap suatu pernyataan. Alternatif jawaban dalam skala likert yang digunakan diberi skor pada tabel 3.3 sebagai berikut :

Tabel 3.3 Skala Likert

Jawaban		Skala Nilai
Sangat Setuju	(SS)	5
Setuju	(S)	4
Netral	(N)	3
Tidak Setuju	(TS)	2
sangat Tidak Setuju	(STS)	1

3.7 Metode Analisis Data

Metode yang digunakan pada analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS). Menurut Noor (2014), SEM merupakan teknik statistika yang digunakan untuk membangun dan menguji model statistik yang

biasanya dalam bentuk model-model sebab akibat. Menurut Siswoyo dan Parwoto (2012) metode SEM merupakan perkembangan dari analisis jalur path analysis dan regresi berganda multiple regression yang sama-sama merupakan bentuk model analisis multivariate multivariate analysis yang dapat menganalisis data secara lebih komprehensif. Jenis SEM dapat digolongkan menjadi dua jenis yaitu SEM berbasis covariance atau *Covariance Based Structural Equation Modeling* (CBSEM) dan SEM berbasis varian atau komponen / Variance or Component Based SEM (VB-SEM) yang meliputi *Partial Least Square* (PLS) Abdillah dan Hartono (2014) mengemukakan Partial Least Square (PLS) bertujuan untuk memprediksi pengaruh variabel X terhadap Y dan menjelaskan hubungan teoritis di antara kedua variabel. Perbedaan mendasar PLS yang merupakan SEM menggunakan aplikasi Smart-PLS yang berbasis kovarian adalah tujuan penggunaannya. Disamping itu, besar pada penggunaan PLS-SEM dapat digunakan untuk ukuran sampel kecil, tidak mendasar pada berbagai asumsi, serta dapat digunakan pada data yang mengalami permasalahan seperti data tidak berdistribusi normal, masalah multikolinearitas dan masalah autokorelasi. Proses iterasi yang dilakukan pada model PLS terdiri atas tiga tahap. Iterasi pertama menghasilkan weight estimate yang dilakukan dalam iterasi algoritma, yang digunakan sebagai parameter validitas dan reliabilitas instrumen. Iterasi kedua menghasilkan nilai inner dan outer model. Inner model digunakan sebagai parameter signifikansi dalam pengujian hipotesis sedangkan outer model digunakan sebagai parameter validitas konstruk (reflektif dan formatif). Iterasi ketiga menghasilkan skor mean dan konstanta variabel laten yang digunakan sebagai parameter, sifat hubungan kausalitas dan rerata nilai sampel yang dihasilkan. Iterasi merupakan teknik estimasi secara bertahap untuk menghasilkan nilai terbaik.

3.8 Pengukuran Variabel dan Uji Hipotesis

3.8.1 Pengukuran Variabel

3.8.1.1 Analisis Data Deskriptif

Statistik Deskriptif adalah pengolahan data untuk tujuan mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti. Menurut (Cooper, 2014) Mempersiapkan ringkasan statistik deskriptif adalah langkah awal lain yang

mengarah pada pemahaman tentang data yang dikumpulkan.

Hasil analisis deskriptif dilakukan untuk mengukur butir-butir masing-masing konstruk dengan skewness dan kurtosis. Hasil nilai skewness semua item antara 1 dan 1, dan nilai kurtosis antara 2 dan 2 menunjukkan distribusi data mendekati distribusi normal (Hair, 2017) dan tidak ada masalah normalitas. Meskipun PLS-SEM adalah pendekatan non-parametrik dan dapat menangani data non-normal, literatur terbaru merekomendasikan untuk menghindari data terdistribusi sangat tidak normal (Ali et al., 2018; Hair Jr et al., 2021).

3.8.2 Analisis SEM-PLS

Pemodelan persamaan struktural (SEM) menurut (Hair et al., 2019) adalah teknik yang memungkinkan hubungan terpisah untuk masing-masing dari satu set variabel dependen. Dalam pengertian yang paling sederhana, pemodelan persamaan struktural menyediakan teknik estimasi yang tepat dan paling efisien untuk serangkaian persamaan regresi berganda terpisah yang diestimasi secara bersamaan. Hal ini ditandai oleh dua komponen dasar: (1) model struktural dan (2) model pengukuran. Analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* dan model struktural (*structural model*) atau sering disebut *inner model* (Ghozali, 2014).

Model pengukuran (*measurement model*) atau *outer model* menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. Sedangkan model struktural (*structural model*) atau *inner model* menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh (Hair et al., 2019) bahwasannya Model struktural adalah model jalur, yang menghubungkan independen dengan variabel dependen, dan model pengukuran memungkinkan peneliti untuk menggunakan beberapa variabel (indikator) untuk variabel independen atau dependen tunggal. Variabel laten yang dibentuk dalam PLS-SEM, indikatornya dapat terbentuk reflektif maupun formatif. Indikator reflektif atau model A merupakan indikator yang

bersifat manifestasi terhadap konstruk dan sesuai dengan *classical test theory* yang mengasumsikan bahwa *variance* didalam pengukuran score variabel laten merupakan fungsi dari *true score* ditambah dengan error. Sedangkan indikator formatif atau sering disebut model B merupakan indikator yang yang bersifat mendefinisikan karakteristik atau menjelaskan konstruk (Ghozali, 2014).

3.8.3 Analisa *Outer Model* (Model Pengukuran)

Pengukuran model melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (MultiTrait-MultiMethod) dengan menguji validitas convergent dan discriminant. Validitas convergent berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi.

Uji validitas convergent indikator reflektif dapat dilihat dari nilai loading factor yang muncul dimana harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian confirmatory dan nilai loading factor dengan jenjang 0,6-0,7 untuk penelitian dengan sifat exploratory atau penjelasan dan juga syarat lainnya adalah nilai dari Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5 namun apabila untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran masih dianggap cukup dengan nilai 0,5-0,6 untuk nilai loading factornya.

Uji validitas discriminant berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi cara untuk menuji validitas discriminant dengan indikator reflektif yaitu dengan melihat nilai cross loading untuk setiap variabel harus >0.70 . cara lain yang dapat digunakan untuk menguji validitas discriminant adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model.

Uji reabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan cara

Cronbach's Alpha untuk menguji reabilitas konstruk yang akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*), dan menurut (Malhotra, 2010) Koefisien alfa, atau alfa Cronbach, adalah rata-rata dari semua kemungkinan koefisien split-half yang dihasilkan dari cara yang berbeda untuk membagi item skala. Koefisien ini bervariasi dari 0 hingga 1, dan nilai 0,6 atau kurang umumnya menunjukkan keandalan konsistensi internal yang tidak memuaskan. Ringkasan *rule of thumb* evaluasi model pengukuran (Mode A) dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.4. Ringkasan Rule Of Thumb Evaluasi Model Pengukuran

Validitas dan Reabilitas	Parameter		Rule of Thumb
Validitas Convergent	<i>Loading Factor</i>	> 0.7 0,5	Confirmatory Research
	Average Variance Extracted (AVE)	>0.5 0 h	untuk Confirmatory Research
Validitas Discriminant	<i>Cross Loading</i>	>0.70	untuk setiap variable
	Akar kuadrat AVE dan korelasi antar Konstruk Laten Heterotrait-monotrait Ratio (HTMT)	<0.90	Akar Kuadrat AVE > Korelasi antar Konstruk Laten HTMT
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	>0.70	untuk Confirmatory Research

Sumber: (Ghozali, 2014; Hair et al., 2019)

3.8.4 Analisa Inner Model (Model Struktural)

Dalam menilai model structural dengan PLS, dimulai dengan melihat nilai R-Squares untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model structural. Perubahan nilai R-Squares dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substansif. Nilai R-Squares 0.75, 0.50 dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah. Hasil dari PLS R-Squares mempresentasi jumlah variance dari konstruk dijelaskan oleh model.

Nilai f^2 0.02, 0.15 dan 0,35 sama dengan yang direkomendasikan untuk definisi operasional regresi berganda. Nilai tersebut dapat di interpretasikan bahwa

predictor variabel laten memiliki pengaruh kecil menengah dan besar pada level structural. Disamping melihat besarnya nilai R-Squares, evaluasi model PLS juga dilakukan dengan Q^2 *predictive relevance* atau sering disebut *predictive sample reuse*. Teknik ini dapat merepresentasikan synthesis dari cross-validation dan fungsi fitting dengan prediksi dari observed variabel dan estimasi dari parameter konstruk. Pendekatan ini diadaptasi PLS dengan menggunakan *blindfolding*. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Dalam kaitannya dengan f^2 perubahan Q^2 memberikan dampak relative terhadap model structural. Nilai q^2 *predictive relevance* 0.02, 0.15 dan 0.35 menunjukkan bahwa model lemah, moderate kuat.

Evaluasi model dilakukan dengan melihat nilai signifikansi untuk mengetahui pengaruh antar variabel melalui prosedur *bootstrapping*. Pendekatan *bootstrap* mempresentasi non parametrik untuk precision dari estimasi PLS. jumlah bootstrap yang diperlukan sebesar 200-1000 dan itu sudah dianggap cukup untuk melakukan koreksi standard error.

Tabel 3.5. Ringkasan Rule Of Thumb Evaluasi Model Struktural

Kriteria	Rule of Thumb
R -Square	0.67, 0.33 dan 0.19 0.75, 0.50 dan 0.25
Q^2 <i>predictive relevance</i>	$Q^2 > 0$ $Q^2 < 0$

menunjukkan model kuat
moderate lemah
dapat disimpulkan bahwa model kuat, *moderate* dan lemah.
menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Sumber: (Ghozali, 2014; Hair et al., 2019)

3.8.5 Uji Model Struktural

Hipotesis merupakan penjelasan sementara yang dimunculkan oleh peneliti

yang harus dibuktikan oleh fakta di lapangan. Hipotesis umumnya terbagi menjadi dua, yaitu hipotesis alternatif dan hipotesis nol. Hipotesis alternatif adalah hipotesis yang ditawarkan oleh peneliti sedangkan hipotesis nol adalah hipotesis yang diuji. Sesuai oleh yang dinyatakan oleh (Malhotra, 2010) bahwasannya hipotesis nol adalah pernyataan di mana tidak ada perbedaan atau efek yang diharapkan. Jika hipotesis nol tidak ditolak, tidak ada perubahan yang akan dilakukan. Hipotesis alternatif adalah pernyataan bahwa beberapa perbedaan atau efek diharapkan. Menerima hipotesis alternatif akan menyebabkan perubahan pendapat atau tindakan.

Ukuran signifikansi dalam hipotesis dapat menggunakan perbandingan nilai dari t-tabel dan t-statistik. Apabila nilai t-statistik lebih besar dibandingkan dengan nilai yang ada pada t-tabel berarti bahwa hipotesis didukung. Nilai koefisien jalur atau uji-t digunakan untuk menunjukkan tingkat signifikansi pengujian model hipotesis. Nilai t-statistic harus diatas T-tabel yaitu diatas 1,96 untuk *one-tailed* pada signifikansi (α) 5%. Dapat disimpulkan bahwa cara menentukan apakah hipotesis didukung atau tidak yaitu dengan taraf signifikansi 5% menggunakan hipotesis *one-tailed* yaitu: apabila t-statistik $\geq 1,96$ maka H_0 tidak didukung dan H_1 didukung, Apabila t-statistik $< 1,96$ maka H_0 didukung dan H_1 tidak didukung Pengujian mediasi digunakan untuk melihat dimana satu variable mempengaruhi yang lain. Analisis mediasi adalah mengasumsikan urutan hubungan di mana variabel anteseden mempengaruhi variabel mediasi, yang kemudian mempengaruhi variabel dependen (Nitzl et al., 2016). Variabel mediator mengatur sifat yaitu, mekanisme atau proses yang mendasari hubungan antara dua konstruksi. Hasil bootstrap untuk pengujian efek tidak langsung harus digunakan langsung dari perangkat lunak PLS. Efek tidak langsung adalah hubungan yang melibatkan urutan hubungan dengan setidaknya satu konstruksi intervensi yang terlibat. Dengan demikian, efek tidak langsung adalah urutan dari dua atau lebih efek langsung dan diwakili secara visual oleh beberapa panah. Pada SmartPLS, hasil dari algoritma PLS-SEM dan prosedur bootstrap meliputi efek langsung, efek tidak langsung total, efek tidak langsung spesifik, dan efek total. Hasil ini, yang tersedia dalam laporan hasil SmartPLS, memungkinkan

dilakukannya analisis mediator dan hasil SmartPLS memungkinkan analisis model mediasi tunggal dan ganda (Hair, 2017).

3.8.6 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah $0 < R^2 < 1$. Apabila nilai koefisien determinasi (R^2) semakin mendekati angka 1, maka model regresi dianggap semakin baik karena variabel independen yang dipakai dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabel dependennya. Untuk mengevaluasi model regresi terbaik, Penelitian ini berpatokan pada nilai *Adjusted R Square* atau koefisien determinasi yang sudah disesuaikan karena apabila memakai nilai *R Square* akan menimbulkan suatu bias yang dapat meningkatkan R^2 jika ada penambahan variabel independen. Berbeda dengan *R Square*, nilai *Adjusted R Square* tidak akan menimbulkan bias karena nilai *R Square* dapat naik atau turun apabila sebuah variabel independen ditambahkan dalam model.

3.9 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Rutherford dalam Sarwono (2007) analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab-akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung. Sedangkan menurut Webley dalam Sarwono (2007) analisis jalur merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (*magnitude*) dan signifikansi (*significance*) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel.

Sarwono (2007) dibawah ini merupakan prinsip-prinsip dasar yang sebaiknya dipenuhi dalam analisis jalur diantaranya ialah:

1. Adanya linieritas (*linierity*). Hubungan antar variabel bersifat linier.
2. Adanya aditivitas (*additivity*). Tidak ada efek-efek interaksi.
3. Data berskala interval. Semua variabel yang diobservasi mempunyai data berskala interval (*scaled value*). Jika data belum dalam bentuk skala interval,

sebaiknya data diubah dengan menggunakan metode suksesive interval (MSI) terlebih dahulu.

4. Semua variabel residual (yang tidak diukur) tidak berkorelasi dengan salah satu variabel dalam model.
5. Istilah gangguan (*disturbance terms*) atau variabel residual tidak boleh berkorelasi dengan semua variabel *endogenous* dalam model. Jika dilanggar maka akan berakibat hasil regresi menjadi tidak tepat untuk mengestimasi parameter- parameter jalur.
6. Sebaiknya hanya terdapat multikolonieritas yang rendah. Maksud multikolonieritas adalah dua atau lebih variabel bebas (penyebab) mempunyai hubungan yang sangat tinggi. Jika terjadi hubungan yang tinggi maka akan mendapatkan standar *error* yang besar dari koefisien beta (b) yang digunakan untuk menghilangkan varian biasa dalam melakukan analisis korelasi secara parsial.
7. Adanya rekursivitas. Semua anak panah mempunyai satu arah, tidak boleh terjadi pemutaran kembali (*looping*).
8. Spesifikasi model sangat diperlukan untuk menginterpretasi koefisien-koefisien jalur. Kesalahan spesifikasi terjadi ketika variabel penyebab yang signifikan dikeluarkan dari model. Semua koefisien jalur akan merefleksikan kovarian bersama dengan semua variabel yang tidak diukur dan tidak akan dapat diinterpretasi secara tepat dalam kaitannya dengan akibat langsung dan tidak langsung.
9. Terdapat masukan korelasi yang sesuai. Artinya, jika menggunakan matriks korelasi sebagai masukan, maka korelasi *Pearson* digunakan untuk dua variabel berskala interval; korelasi *polychoric* untuk dua variabel berskala ordinal; *tetrachoric* untuk dua variabel dikotomi (berskala nominal); *polyserial* untuk satu variabel interval dan lainnya ordinal; dan *biserial* untuk satu variabel berskala interval dan lainnya nominal.
10. Terdapat ukuran sampel yang memadai. Untuk memperoleh hasil yang maksimal, sebaiknya digunakan sampel di atas 100.
11. Sampel sama dibutuhkan untuk penghitungan regresi dalam model jalur.

V. KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian yang dilakukan dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, maka dapat diambil bahwa penelitian mendukung hipotesis dengan kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah di BPS Provinsi Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan semakin baik pula kesiapan untuk berubah di Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di BPS Provinsi Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan semakin baik pula komitmen organisasi pada Badan Pusat Statistik di Provinsi Lampung.
3. Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah di BPS Provinsi Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komitmen organisasi maka akan semakin baik pula kesiapan untuk berubah Pada Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung.
4. Komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah di BPS Provinsi Lampung. Pengaruh antara kepemimpinan transformasional yang di mediasi oleh komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah, dalam penelitian ini komitmen organisasi memediasi, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional dan dimediasi oleh komitmen organisasi maka akan meningkatkan kesiapan untuk berubah di Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung.

5.2 Saran

Pembahasan yang telah di dapat dan ulasan yang telah di bahas maka di dapatkan saran sebagai berikut :

1. Berdasarkan penelitian yang telah di lakukan nilai terendah pada variabel kepemimpinan Transformasional ialah pada indikator pernyataan pemimpin kembali mengkritisi asumsi yang ditanyakan apakah sudah tepat yakni di harapkan untuk pemimpin harus lebih inisiatif untuk memperhatikan hal yang kritis terutama pengambilan keputusan, Bersama sama dalam mempertimbangkan keputusan dalam hal ini pemimpin memiliki peran untuk membangun, peran mencari informasi dan memberi informasi serta peran membuat keputusan dalam berorganisasi agar terlaksananya perubahan yang ada di kantor Badan Pusat Statistik.
2. Berdasarkan penelitian yang telah di lakukan nilai terendah pada rata-rata kusioner pada pernyataan komitmen organsiasi yakni pegawai jarang meninggalkan BPS, dapat di artikan pegawai yang telah berkomitmen harus selalu siap berada dilingkungan BPS, terutama di awal perekrutan pegawai ataupun sekolah kedinasan, hal ini diharapkan komitmen pegawai perlu lebih diperhatikan agar perubahan yang ada didalam di Badan Pusat Statistik dapat lebih baik kedepannya.
3. Berdasarkan penelitian yang telah di lakukan nilai terendah dari pernyataan kesiapan untuk berubah rata rata nilai terendahnya ialah perubahan adalah prioritas utama untuk organisasi dan kurangnya pimpinan memberikan dukungan yang kuat kepada bawahannya. Pimpinan di harapkan untuk lebih memprioritaskan kegiatan berorganisasi dan memberikan dukungannya di setiap kegiatan Badan Pusat Statistik agar kesiapan untuk berubah dalam organisasi ini terus meningkat dan lebih baik kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

1. Acar, A. Zafer. (2012). "Organizational Culture, Leaderships and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58: 217–26. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>.
2. AL-Husammi, Muhamad. (2018). 'Leadership in Health Services Article Information'; *Leadership*, 2018
3. Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
4. Armenakis, Archiles A, Stanley G Harris, and Kevin W Mossholder, 'Armenakis, Harris & Mossholder. (1993). Creating Readiness for Organizational Change', *Human Relations*, 1993, 681–703
5. Armenakis, Achilles A., and Stanley G. Harris. (2002). 'Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness', *Journal of Organizational Change Management*, 15.2 (2002), 169–83 <https://doi.org/10.1108/09534810210423080> Avolio, Bruce J., and Bernard M. Bass, 'Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership', *The Leadership Quarterly*, 6.2 (1995), 199–218 [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
6. Bernerth, Jeremy. (2004). 'Expanding Our Understanding of the Change Message', *Human Resource Development Review*, 3.1. 36–52 <https://doi.org/10.1177/1534484303261230>
7. Chu, PH. and Chang, YY., 'John W, Creswell. (2017). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches', *Journal of Social and Administrative Sciences*, 4.June (2017), 3–5
8. Eby, Lillian T., Danielle M. Adams, Joyce E.A. Russell, and Stephen H. Gaby. (2000). 'Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling', *Human Relations*, 53.3 (2000), 419–42 <https://doi.org/10.1177/0018726700533006>
9. Fazzari, Faishal Ali, Ita Juwitaningrum, and Anastasia Wulandari. (2021). 'Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan Geoff Max Footwear.Co Di Kota Bandung', *Jurnal Psikologi Insight*, 5.2 (2021), 39–47
10. Ford, Jeffrey D., and Laurie W. Ford. (2010). 'Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It', *Organizational Dynamics*, 39.1 (2010), 24–36 <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.002>
11. Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*.

12. Hanpachern, Chutima, George A. Morgan, and Orlando V. Griego. (1998). 'An Extension of the Theory of Margin: A Framework for Assessing Readiness for Change', *Human Resource Development Quarterly*, 9.4, 339–50 <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090405>
13. Härtel, Charmine E.J., Wilfred J. Zerbe, and Neal M. Ashkanasy. (2015). 'New Ways of Studying Emotions in Organizations', *Research on Emotion in Organizations*, 11, xvii–xxiv <https://doi.org/10.1108/s1746-979120150000011026>
14. Hair, J.F., Risher, J. J., Sarstedt, M., Ringle, C. M., (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review* 31(01), 2-24.
15. Hidayati, Siti Noor.(2014) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai "Intervening Variable"', *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 3.2 (2014), 117 <https://doi.org/10.30588/jmp.v3i2.158>
16. Holt, Daniel T., Achilles A. Armenakis, Hubert S. Feild, and Stanley G. Harris. (2007). 'Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale', *Journal of Applied Behavioral Science*, 43.2, 232–55 <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
17. Iverson, Roderick D. (1996). 'Employee Acceptance of Organizational Change: The Role of Organizational Commitment', *International Journal of Human Resource Management*, 7.1, 37–41 <https://doi.org/10.1080/09585199600000121>
18. Khaola, Peter, and Patient Rambe. (2021). 'The Effects of Transformational Leadership on Organisational Citizenship Behaviour: The Role of Organisational Justice and Affective Commitment', *Management Research Review*, 44.3, 381–98 <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
19. Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior (Twelfth Edition ed.)*. New York: McGraw-Hill.
20. Madsen, Susan R., Cameron R. Jone, and Duane Miller. (2006). 'Influential Factors in Individual Readiness for Change', *Journal of Business Management*, 12.2, 93–110 <http://search.proquest.com/docview/211508168?accountid=48465>
21. Nitzl, C., Roldán, J. L., and Cepeda Carrión, G. (2016). [Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models](#), *Industrial Management & Data Systems*, 119 (9), 1849-1864
22. N. Allen, and J. Meyer. (1990). 'The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization.', *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18
23. Oyewobi, Luqman Oyekunle, Ayodeji Emmanuel Oke, Toyin Deborah Adeneye, and Richard Ajayi Jimoh. (2019). 'Influence of Organizational Commitment on Work–Life Balance and Organizational Performance of Female Construction Professionals', *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26.10, 2243–63

<https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2018-0277>

24. Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, and William H. Bommer. (1996). 'Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citize', *Journal of Management*, 22.2, 259–98 [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)
25. Richardson, Hettie A., and Robert J. Vandenberg, 'Integrating Managerial Perceptions and Transformational Leadership into a Work-Unit Level Model of Employee Involvement', *Journal of Organizational Behavior*, 26.5 (2005), 561–89 <https://doi.org/10.1002/job.329>
26. Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. (2016). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta : Salemba Empat.
27. Robbins, S.P., dan Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior 15th edition*. USA: Pearson.
28. Sari, Putri Oktovita. (2018) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuans Dan Komitmen Normatif Terhadap Kesiapan Berubah (Studi Pada Bank BRI Kantor Wilayah Yogyakarta)', *EXERO : Journal of Research in Business and Economics*, 1.1, 68–89 <https://doi.org/10.24071/exero.v1i1.1662>
29. Self, Dennis R., Achilles A. Armenakis, and Mike Schraeder. (2016) 'Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions', *Journal of Change Management*, 7.2 (2007), 211–29 <https://doi.org/10.1080/14697010701461129>
30. Sekaran, U., & Bougie, R. (1998). *Research methods for business (SeventhEdition)*. Italy: John Wiley & Sons.
31. Simon C.H. Chan W.M. Mak , (2014),'Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment', *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 Iss 8 pp. 674 690
32. Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi offset
33. Suliyanto. (2018). *Metodelogi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
34. Sumardi, S., and Adji Achmad Rinaldo Fernandes. (2018) 'The Mediating Effect of Service Quality and Organizational Commitment on the Effect of Management Process Alignment on Higher Education Performance in Makassar, Indonesia', *Journal of Organizational Change Management*, 31.2, 410–25 <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2016-0247>
35. Visagie, C. M., and C. Steyn. (2011). 'Organisational Commitment and Responses to Planned Organisational Change: An Exploratory Study', *Southern African Business Review*, 15.3, 98–121

36. Yani, Elizabeth Imelda, and Soehardi. (2017). 'Pengaruh Transformational Leadership Dan Employee Engagement Terhadap Readiness for Change Pada Kelembagaan Persandian Di Lingkungan Pemerintah Daerah', *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 4.3, 90–12
37. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations 8th Edition*. United States: Pearson Education