

KESIAPAN PEGAWAI MENGHADAPI TRANSFORMASI ORGANISASI

(Studi Pada Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

**DIMAZ OKKY PRIMANDITA
NIM. 12010116410019**

FEB UNDIP
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2018

KESIAPAN PEGAWAI MENGHADAPI TRANSFORMASI ORGANISASI

(Studi Pada Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

**DIMAZ OKKY PRIMANDITA
NIM. 12010116410019**

**FEB UNDIP
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2018**



SERTIFIKASI

Saya, *Dimaz Okky Primandita*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini maupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 4 Mei 2018

FEB UNDIP

Dimaz Okky Primandita, SE

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**KESIAPAN PEGAWAI MENGHADAPI
TRANSFORMASI ORGANISASI
(Studi Pada Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan)**

yang disusun oleh Dimaz Okky Primandita, NIM 12010116410019
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 4 Mei 2018
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dr. Susilo Toto Rahardjo, S.E., M.T.

Dra. Amie Kusumawardhani, M.Sc., Ph.D.

Semarang, 4 Mei 2018
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Dr. Susilo Toto Rahardjo, S.E., M.T.

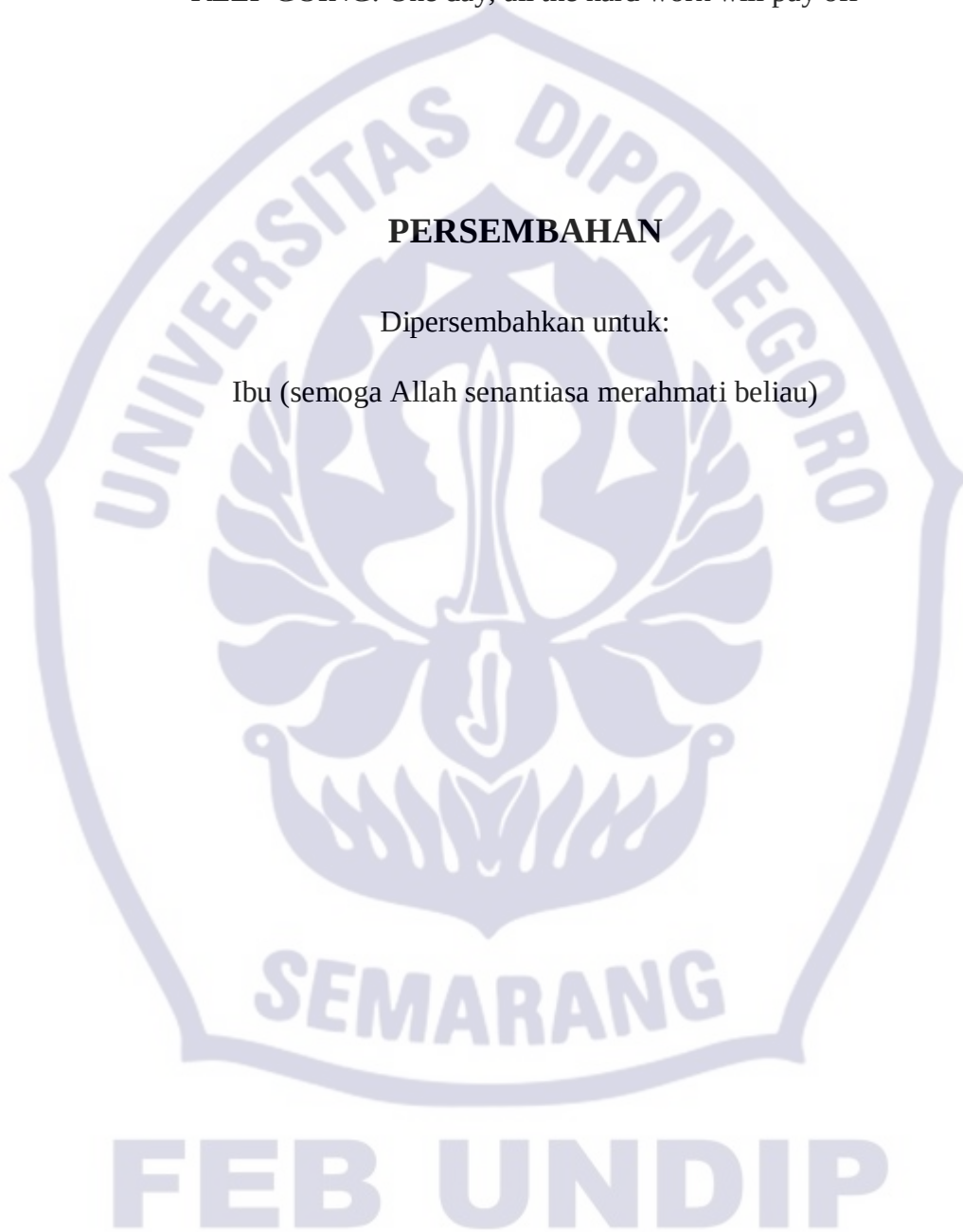
MOTTO

“KEEP GOING. One day, all the hard work will pay off”

PERSEMBAHAN

Dipersembahkan untuk:

Ibu (semoga Allah senantiasa merahmati beliau)



ABSTRACT

Transformation in public sector has many goals. One of them is to improve public services. Therefore, there is a need for readiness within the organization, which means individual readiness in it. This study aims to determine the effect of organizational communication, perceived impact of change, transformational leadership, role of supervisor, and organizational justice to employee readiness, and strategies needed to improve employee readiness.

The population in this study is the employees of the Audit Board of Republic of Indonesia Central Java representative, amounted to 216 respondents. The questionnaire was distributed online with a rate of return of 156 questionnaires, and 121 questionnaires can be used to process the data. Census procedure is used to collect the data. The analysis tool used is Structural Equation Modeling (SEM) in AMOS 22 software program.

This research proposes six hypotheses, with the results of the study showing four accepted hypotheses. Factors that have direct significant effect on employee readiness are transformational leadership and organizational justice. While organizational communication affects staff readiness through perceived impact of change.

Keywords: change readiness, transformation readiness, organizational change, employee readiness, transformational leadership, perceived impact of change

ABSTRAK

Salah satu tujuan transformasi organisasi sektor publik adalah untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan kesiapan dalam organisasi tersebut, yang berarti kesiapan individu di dalamnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasional, persepsi dampak perubahan, kepemimpinan transformasional, peran atasan langsung, dan keadilan organisasional terhadap kesiapan pegawai menghadapi transformasi, serta strategi yang diperlukan untuk meningkatkan kesiapan pegawai.

Populasi pada penelitian ini yaitu para pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi Jawa Tengah, berjumlah 216 responden. Kuesioner disebar secara *online* dengan tingkat pengembalian 156 kuesioner, serta yang dapat digunakan untuk mengolah data sebanyak 121 kuesioner. Pengambilan data dilakukan dengan cara sensus. Alat analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) pada program software AMOS 22.

Penelitian ini mengajukan enam hipotesis, dengan hasil penelitian menunjukkan empat hipotesis diterima. Faktor-faktor yang berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kesiapan pegawai adalah kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasional. Sementara komunikasi organisasional mempengaruhi kesiapan pegawai melalui persepsi dampak perubahan.

Kata Kunci: kesiapan perubahan, *transformasi organisasi*, *kesiapan pegawai*, *kepemimpinan transformasional*, *persepsi dampak perubahan*

KATA PENGANTAR

Segala puji hanya bagi Allah, karena dengan nikmat-Nya sempurna lah semua kebaikan. Alhamdulillah, proses pengerjaan tesis berjudul “Kesiapan Pegawai Menghadapi Transformasi Organisasi (Studi Pada Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan)” ini berhasil diselesaikan. Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Susilo Toto Rahardjo, MT selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, dosen pembimbing sekaligus “bapak” bagi kami para mahasiswa yang dengan ikhlas memberikan bimbingan dan motivasi kepada penulis.
2. Ibu Dra. Amie Kusumawardhani, M,Sc., Ph.D. selaku dosen pembimbing kedua yang telah membimbing dan memotivasi penulis baik dalam hal teknis maupun teoritis.
3. Badan Pemeriksa Keuangan sebagai sponsor utama penulis dalam menyelesaikan studi.
4. Istri dan anak penulis, motivasi terbesar untuk selalu bertahan. Terima kasih telah bersabar karena memiliki suami dan ayah berkelakuan minus, serta senantiasa ada dalam setiap suka duka.
5. Keluarga besar penulis Bapak Suwarno, Ibu Hj. Sainah, Dik Echa, Oma, yang selalu ada setiap penulis membutuhkan.
6. Seluruh dosen dan staf Program Studi Magister Manajemen.

7. Teman-teman Magister Manajemen 49 A Pagi yang selalu ada, yang selalu ikhlas berteman, yang tanpa perhitungan menolong sesama. Terima kasih, terima kasih telah memberikan pengalaman yang sebenarnya tentang perkuliahan. Terima kasih.
8. Teman-teman Strategik 49 Pagi, Nico, Aziz, Sasha, Muhdi, Pebo, Sinta, Audi. Meski tak selalu seirama, tetapi terima kasih telah menjadi teman yang baik. Maafkan segala tutur kata yang tajam menusuk tak beralasan.
9. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis dalam pengerjaan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam tesis ini masih terdapat banyak kekurangan maka dari itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk perbaikan dan kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak.

Semarang, 4 Mei 2018
Penulis

Dimaz Okky Primandita

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
MOTTO.....	iv
ABSTRACT.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	10
1.4 Outline Tesis.....	13
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN	
2.1 Telaah Pustaka	
2.1.1 Organizational Learning.....	14
2.1.2 Transformasi Organisasi.....	16
2.1.3 Kesiapan Pegawai Untuk Bertransformasi.....	17
2.1.4 Persepsi Dampak Perubahan.....	19
2.1.5 Komunikasi Organisasional.....	19
2.1.6 Peran Atasan Langsung.....	20
2.1.7 Kepemimpinan Transformasional.....	21
2.1.8 Keadilan Organisasional.....	22
2.2 Pengaruh Antar Variabel	
2.2.1 Pengaruh Komunikasi Organisasional terhadap Persepsi Dampak Perubahan.....	23
2.2.2 Pengaruh Persepsi Atas Dampak Perubahan terhadap Kesiapan Pegawai.....	25
2.2.3 Pengaruh Komunikasi Organisasional terhadap Kesiapan Pegawai.....	26
2.2.4 Pengaruh Peran Atasan Langsung terhadap Kesiapan Pegawai	28

2.2.5	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan Pegawai.....	30
2.2.6	Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kesiapan Pegawai ...	32
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis	34
2.4	Definisi dan Indikator Variabel	
2.4.1	Kesiapan Pegawai.....	36
2.4.2	Persepsi Dampak Perubahan.....	37
2.4.2	Komunikasi Organisasional	38
2.4.3	Peran Atasan Langsung	39
2.4.4	Kepemimpinan Transformasional	40
2.4.5	Keadilan Organisasional	41
BAB III METODE PENELITIAN		
3.1	Jenis dan Sumber Data	42
3.2	Populasi	43
3.3	Definisi Operasional Variabel	43
3.4	Metode Pengumpulan Data	45
3.5	Teknik Analisis	
3.5.1	Uji Validitas	46
3.5.2	Uji Reliabilitas	46
3.5.3	Analisis Model Penelitian.....	47
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		
4.1	Gambaran Umum Responden	53
4.1.1	Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin.....	53
4.1.2	Karakteristik Responden Menurut Posisi Dalam Unit Organisasi ..	54
4.1.3	Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja.....	54
4.1.4	Karakteristik Responden Menurut Pendidikan	55
4.2	Analisis Data Penelitian.....	56
4.2.1	Statistik Deskriptif-Karakteristik Responden	56
4.3	Pengujian Asumsi SEM.....	66
4.3.1	Uji Kelayakan Model.....	66
4.3.2	Validitas dan Reliabilitas	68
4.3.3	Uji Asumsi SEM	72
4.3.4	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel.....	75
4.4	Hasil Analisis SEM	88
4.4.1	Hasil Analisis Pengaruh.....	88
4.4.2	Hasil Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung (Direct Effect, Indirect Effect, Total Effect).....	90
4.5	Pembahasan.....	91
4.5.1	Komunikasi organisasional berpengaruh positif terhadap persepsi atas dampak perubahan	91

4.5.2	Persepsi dampak perubahan berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai.....	92
4.5.3	Komunikasi organisasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai.....	93
4.5.4	Peran atasan langsung berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai.....	94
4.5.5	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai.....	95
4.5.6	Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai.....	96
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN		
5.1	Kesimpulan Hipotesis.....	98
5.2	Kesimpulan atas Masalah Penelitian.....	99
5.2.1	Hubungan antara komunikasi organisasional berpengaruh terhadap kesiapan pegawai melalui persepsi dampak perubahan ..	99
5.2.2	Hubungan antara kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesiapan pegawai	100
5.2.3	Hubungan antara keadilan organisasional berpengaruh terhadap kesiapan pegawai.....	102
5.3	Implikasi Teoritis	103
5.4	Implikasi Manajerial.....	105
5.5	Keterbatasan Penelitian	106
5.6	Agenda Penelitian Mendatang	107
DAFTAR PUSTAKA		108
LAMPIRAN		113



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Usaha Sosialisasi Transformasi Organisasi	7
Tabel 1.2	Ringkasan Penelitian Terdahulu	9
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu Pengaruh Komunikasi Organisasional terhadap Persepsi Atas Dampak Perubahan	24
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu Pengaruh Persepsi Dampak Perubahan terhadap Kesiapan Pegawai	25
Tabel 2.3	Penelitian Terdahulu Pengaruh Komunikasi Organisasional terhadap Kesiapan Pegawai	27
Tabel 2.4	Penelitian Terdahulu Pengaruh Peran Atasan Langsung terhadap Kesiapan Pegawai	29
Tabel 2.5	Penelitian Terdahulu Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan Pegawai	31
Tabel 2.6	Penelitian Terdahulu Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kesiapan Pegawai	33
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel dan Indikator	43
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	53
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Dalam Unit Organisasi	54
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	55
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Menurut Pendidikan	55
Tabel 4.5	Indikator, Loading Factor, Mean Variabel Komunikasi Organisasional.....	57
Tabel 4.6	Indikator, Loading Factor, Mean Variabel Peran Atasan Langsung	59
Tabel 4.7	Indikator, Loading Factor, Mean Variabel Kepemimpinan Transformasional	60
Tabel 4.8	Indikator, Loading Factor, Mean Variabel Keadilan Organisasional.....	62
Tabel 4.9	Indikator, Loading Factor, Mean Variabel Persepsi Dampak Perubahan	63
Tabel 4.10	Indikator, Loading Factor, Mean Variabel Kesiapan Pegawai.....	65
Tabel 4.11	Ringkasan Hasil Uji Kelayakan Full Model.....	67
Tabel 4.12	Regression Weight Full Model	67
Tabel 4.13	Standardized Loading Estimate	68
Tabel 4.14	Variance Extracted	69
Tabel 4.15	Construct Reliability	71
Tabel 4.16	Assessment of Normality.....	72

Tabel 4.17 Mahalanobis Distance	74
Tabel 4.18 Ringkasan Hasil Uji Kelayakan Model Variabel Komunikasi Organisasional.....	76
Tabel 4.19 Regresion Weight Variabel Komunikasi Organisasional.....	76
Tabel 4.20 Ringkasan Hasil Uji Kelayakan Model Variabel Peran Atasan Langsung	78
Tabel 4.21 Regresion Weight Peran Atasan Langsung	78
Tabel 4.22 Ringkasan Hasil Uji Kelayakan Model Variabel Kepemimpinan Transformasional	80
Tabel 4.23 Regression Weight Variabel Kepemimpinan Transformasional	80
Tabel 4.24 Ringkasan Hasil Uji Kelayakan Model Variabel Keadilan Organisasional.....	82
Tabel 4.25 Regression Weight Variabel Keadilan Organisasional	82
Tabel 4.26 Ringkasan Hasil Uji Kelayakan Model Variabel Persepsi Dampak Perubahan	84
Tabel 4.27 Regression Weight Variabel Persepsi Dampak Perubahan	85
Tabel 4.28 Ringkasan Hasil Uji Kelayakan Model Variabel Kesiapan Pegawai.....	86
Tabel 4.29 Regression Weight Variabel Kesiapan Pegawai.....	87
Tabel 4.30 Hasil Analisis SEM	88
Tabel 4.31 Direct Effect, Indirect Effect, Total Effect	90
Tabel 4.32 Ringkasan Hasil Hipotesis	91
Tabel 5.1 Implikasi Teoritis	103
Tabel 5.2 Implikasi Manajerial	105



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	US GAO The Accountability Maturity Model	2
Gambar 1.2	The Stewart's Ladder	3
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	34
Gambar 3.1	<i>Path Diagram</i>	49
Gambar 4.1	Radar Diagram Variabel Komunikasi Organisasional.....	57
Gambar 4.2	Radar Diagram Variabel Peran Atasan Langsung	58
Gambar 4.3	Radar Diagram Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	60
Gambar 4.4	Radar Diagram Variabel Keadilan Organisasional.....	61
Gambar 4.5	Radar Diagram Variabel Persepsi Dampak Perubahan.....	63
Gambar 4.6	Radar Diagram Variabel Kesiapan Pegawai	64
Gambar 4.7	Full Model.....	66
Gambar 4.8	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Komunikasi Organisasional	75
Gambar 4.9	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Peran Atasan Langsung	77
Gambar 4.10	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepemimpinan Transformasional	79
Gambar 4.11	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Keadilan Organisasional	81
Gambar 4.12	Analisis Konfirmatori Variabel Persepsi Dampak Perubahan ...	84
Gambar 4.13	Analisis Konfirmatori Variabel Kesiapan Pegawai	86
Gambar 5.1	Hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan pegawai	99
Gambar 5.2	Hubungan keadilan organisasional terhadap kesiapan pegawai.	101
Gambar 5.3	Hubungan komunikasi organisasional dengan kesiapan pegawai melalui persepsi dampak perubahan	102

FEB UNDIP

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Daftar Riwayat Hidup
- Lampiran 3 Tabulasi Data
- Lampiran 4 Output Software AMOS



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

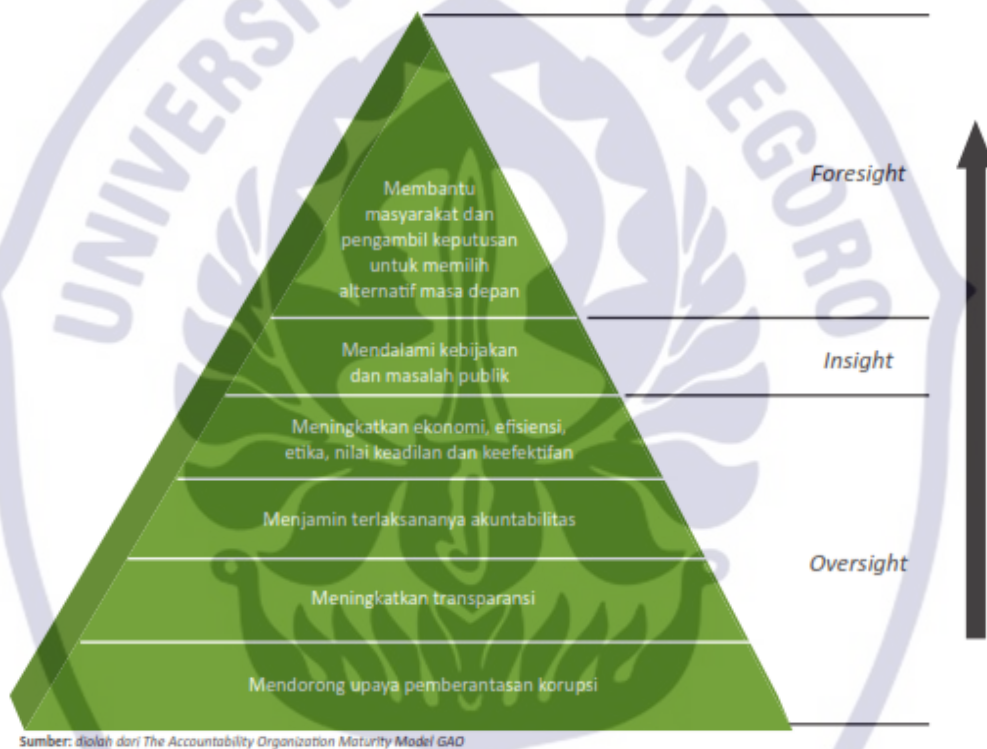
Badan Pemeriksa Keuangan (selanjutnya disingkat BPK) merupakan lembaga negara yang berwenang melaksanakan pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara secara bebas dan mandiri. Kedudukan BPK secara hukum tersurat dalam Undang-Undang Dasar 1945 pasal 23E, 23F, 23G, dan Undang-Undang (UU) Nomor 15 tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan. Tugas dan wewenang BPK juga didukung oleh paket undang-undang keuangan negara, di antaranya Undang Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang Undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan Undang Undang Nomor 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Paket perundangan-undangan tersebut semakin menguatkan kedudukan dan peran BPK.

BPK juga menyusun Rencana Strategis (Renstra) dengan maksud mendorong pengelolaan keuangan negara, sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Renstra BPK digunakan untuk menjabarkan visi, misi, dan tujuan organisasi, serta mengakomodasi isu-isu strategis dan dinamika lingkungan (Kachaner, King, & Stewart, 2016).

Di dalam renstra tersebut dijelaskan bahwa BPK sebagai sebuah organisasi harus selalu bertumbuh dan mampu mengikuti dinamika perkembangan zaman. Salah satu indikator pertumbuhan BPK sebagai sebuah organisasi adalah

The Accountability Maturity Model yang dikembangkan oleh US-GAO (United States Government Accountability Office) sebagaimana ditunjukkan pada gambar di bawah:

Gambar 1.1
US GAO The Accountability Maturity Model

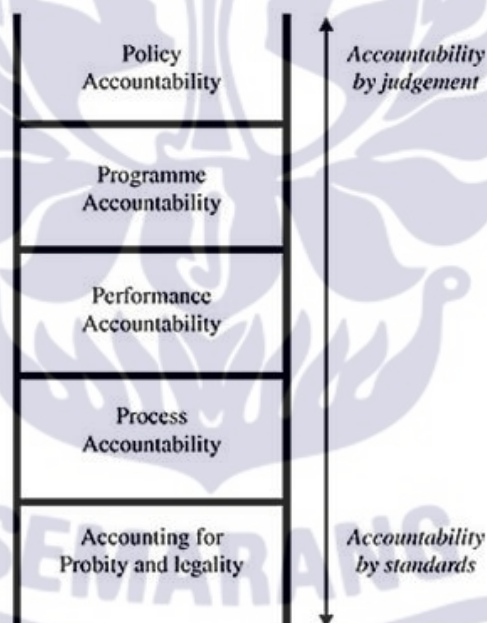


Sumber: Renstra BPK 2016-2020

Model kematangan organisasi tersebut sejalan dengan bentuk-bentuk akuntabilitas yang disebut sebagai "Tangga Stewart (*Stewart's Ladder*)". (Stewart, 1984) menggambarkan akuntabilitas sebagai hubungan antara berbagai pihak, yaitu pihak bertanggung jawab dan pihak lain yang menilai (akuntan). Oleh karena itu, agar hubungan pertanggungjawaban menjadi efektif, akuntan harus memiliki kekuatan untuk meminta pertanggungjawaban dan bentuk pertanggungjawaban harus ditentukan secara jelas.

Untuk mencapai hal ini, ada lima bentuk akuntabilitas, yaitu kejujuran dan legalitas, proses, kinerja, program dan kebijakan. Akuntabilitas untuk kejujuran dan legalitas terutama berkaitan dengan apakah anggaran digunakan sesuai dengan aturan. Akuntabilitas proses berkaitan dengan aktivitas yang harus dikerjakan, sedangkan akuntabilitas kinerja berkaitan dengan hasil kegiatan. Akuntabilitas lain, program dan kebijakan, berkaitan dengan pencapaian tujuan dan sasaran serta kesesuaian kebijakan.

Gambar 1.2
The Stewart's Ladder



Sumber: Stewart, J. D. (1984). *The Role of Information in Public Accountability*.

Mengacu pada kedua model tersebut, peran BPK RI sebagai lembaga *oversight* adalah untuk memastikan bahwa entitas pemerintah telah melakukan tata kelola keuangan negara sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. BPK memiliki peran dalam pencegahan segala bentuk pemborosan, kecurangan, penipuan, penyalahgunaan, dan kesalahan manajemen dalam

mengelola tanggung jawab keuangan negara. Peran BPK sebagai lembaga *insight* adalah dengan memberikan pendapat mengenai kebijakan, program, dan operasi yang berkinerja baik, menyarankan pelaksanaan *best practices* sebagai acuan, serta meningkatkan hubungan lintas sektor agar tercapai hasil yang bermanfaat bagi negara dan masyarakat. Selanjutnya, BPK sebagai lembaga *foresight* adalah memberikan tinjauan akibat jangka panjang suatu kebijakan pemerintah serta menelaah kemungkinan masalah dan tantangan yang dihadapi negara serta masyarakat sebelum hal tersebut muncul menjadi krisis. Fungsi *foresight* dilaksanakan dengan memaksimalkan kewenangan pemberian pendapat BPK terkait pemilihan kebijakan publik pada program pembangunan pemerintah (BPK RI, 2015).

Dalam Renstra BPK RI 2016-2020 dinyatakan bahwa saat ini BPK sudah melaksanakan fungsi oversight. Sesuai gambar segitiga kematangan organisasi, BPK telah melaksanakan fungsi pada tiga lapis terbawah, yaitu upaya pencegahan korupsi, peningkatan transparansi, dan penjaminan akuntabilitas. Pemenuhan fungsi *insight* telah dirintis dengan cara melakukan pemeriksaan tematik serta investigatif atas kebijakan dan isu nasional. Akan tetapi, sampai saat ini untuk belum ada keluaran sebagai fungsi *foresight* yang dapat diberikan BPK kepada masyarakat dan pengambil kebijakan, yang bermanfaat dalam pemilihan alternatif kebijakan di masa yang akan datang. Belum terlaksananya fungsi *insight* dan *foresight* secara baik, meskipun kedua fungsi tersebut telah dimanifestasikan dalam visi dan misi baru BPK RI, membawa konsekuensi BPK RI harus berupaya lebih untuk mentransformasi kelembagaannya agar memiliki kapabilitas

organisasi yang memadai dalam menjalankan amanah visi dan misi barunya tersebut (Pramono, 2017).

Badan Pemeriksa Keuangan memiliki elemen-elemen kebutuhan untuk bertransformasi sebagaimana dinyatakan oleh Pramono dan Hendharto (2017), yaitu (1) kepercayaan dan dukungan *stakeholder* eksternal; (2) citra dan reputasi BPK yang baik; (3) termanfaatkannya hasil pemeriksaan BPK RI oleh entitas; (4) kerjasama yang baik dengan seluruh *stakeholder* eksternal; (5) komitmen pimpinan BPK terhadap transformasi; (6) pengawasan yang efektif atasan terhadap bawahan; (7) diklat dan *talent pool* yang berkontribusi terhadap suksesi kepemimpinan; (8) perbaikan desain struktur organisasi; (9) peningkatan kualitas hasil audit; (10) terimplementasinya budaya organisasi dan kode etik pada tataran praktik; (11) peningkatan jumlah dan kapabilitas pegawai BPK; (12) komunikasi internal dan eksternal BPK yang baik; (13) pemberitaan positif BPK di media mainstream; (14) pengelolaan komunikasi issue dan krisis yang handal; (15) pengembangan sistem TI yang terintegrasi. Atas dasar kebutuhan tersebut diperlukan transformasi dalam organisasi. Transformasi merupakan salah satu upaya untuk menemukan hasil terobosan. Proses ini dipicu oleh perubahan pandangan bahwa organisasi tidak akan terus berfungsi untuk memenuhi tuntutan masa depan, sehingga harus mengalami perubahan radikal untuk memenuhi prasyarat lingkungan yang terus berubah (Rothwell, Stavros, & Sullivan, 2016). Tujuan transformasi adalah mengembangkan sebuah organisasi menuju tingkat yang lebih tinggi (Zeid & Davis, 2014). Transformasi akan membuat BPK dapat berperan sesuai dengan visi dan misinya serta mampu meningkatkan kematangan

sebagai institusi pada tingkat *insight* dan *foresight* secara nyata. Sehingga, menurut Pramono dan Hendharto (2017), tujuan transformasi BPK dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Tercapainya kepuasan stakeholder eksternal;
2. Audit BPK mampu memberi nilai tambah bagi entitas;
3. Transparansi hasil pemeriksaan BPK sesuai peraturan keterbukaan informasi publik;
4. Tercapainya citra dan reputasi BPK yang baik;
5. Tercapainya proses tata kelola yang baik;
6. Terciptanya maturity/kematangan organisasi yang diharapkan;
7. Tercapainya kualitas hasil audit yang baik;
8. Terciptanya budaya organisasi dan etik yang mendukung visi dan misi BPK;
9. Komunikasi internal dan eksternal yang meningkatkan tingkat stakeholders engagement BPK;
10. Sistem TI yang mendukung tercapainya kinerja BPK.

Pada pelaksanaannya, terdapat kendala atau permasalahan dalam proses transformasi kapabilitas di BPK, sebagaimana dinyatakan oleh Pramono dan Hendharto (2017) sebagai berikut:

1. Kurangnya dukungan stakeholder eksternal;
2. Belum optimalnya citra dan reputasi BPK;
3. Belum optimalnya pelaksanaan transparansi sesuai peraturan keterbukaan informasi publik;
4. Belum optimalnya pemanfaatan rekomendasi BPK oleh entitas;

5. Kurang optimalnya atasan dalam mengawasi bawahan;
6. Belum optimalnya program diklat dan *talent pool*;
7. Kurang terimplementasinya budaya organisasi dan kode etik pada tataran praktik;
8. Belum optimalnya kualitas hasil pemeriksaan;
9. Belum optimalnya kapabilitas pegawai BPK;
10. Belum optimalnya komunikasi internal dan eksternal BPK;
11. Belum terintegrasinya sistem TI secara optimal.

Sehingga, untuk menyukseskan usaha transformasi organisasi tersebut, BPK telah melakukan beberapa kali diseminasi, *Focused Group Discussion* (FGD), dan sosialisasi. Sebagaimana dikatakan oleh Francis (1989) bahwa komunikasi di dalam organisasi memiliki dua tujuan yaitu untuk menginformasikan tugas-tugas dan kebijakan, serta membangun semangat kebersamaan (de Ridder, 2004; Francis, 1989). Hal-hal yang telah diupayakan oleh BPK adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Usaha Sosialisasi Transformasi Organisasi

No	Kegiatan	Tanggal	Sumber Berita
1.	Diseminasi PMP 2015, Renstra 2016-2020 dan Panduan Pemeriksaan LKPD	1 Maret 2016	http://bpk.go.id/news/diseminasi-pmp-2015-renstra-2016-2020-dan-panduan-pemeriksaan-lkpd
2.	FGD Lingkungan Strategis Transformasi Kapabilitas Organisasi dan Peran BPK RI	28 April 2016	Pramono, A. J. (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Transformasi Kapabilitas Organisasi dan Peran Badan Pemeriksa Keuangan RI. <i>Jurnal Tata Kelola & Akuntabilitas Keuangan Negara</i> , 2(2), 175–193.
3.	FGD dengan peserta 8 pejabat dari eselon I, II, dan III BPK RI sebagai subject matter experts	24 Mei 2016	

No	Kegiatan	Tanggal	Sumber Berita
4.	Sosialisasi Penguatan Nilai-nilai dasar BPK untuk Pelaksana BPK pada AKN VI dan Perwakilan Wilayah Timur	8 Agustus 2017	http://bpk.go.id/news/bpk-sosialisasikan-penguatan-nilai-nilai-dasar-bpk-untuk-pelaksana-bpk-pada-akn-vi-dan-perwakilan-wilayah-timur

Porras dan Silvers (1991) menyatakan bahwa transformasi organisasi adalah sekelompok perilaku, teori, nilai-nilai, strategi, dan teknik, didukung oleh individu organisasi serta kepemimpinan, dengan tujuan menyukseskan visi dan misi organisasi untuk menuju ke arah yang lebih baik. Usaha untuk menghadapi transformasi organisasi dan menerapkan program perubahan secara efektif dapat dilakukan dengan cara menilai kesiapan individu untuk berubah (Vakola, 2014). Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993) mendefinisikan kesiapan sebagai "tanda-tanda perilaku, baik perlawanan ataupun dukungan atas suatu perubahan". Kesiapan adalah "suatu pola pikir yang ada di benak para karyawan selama pelaksanaan transformasi organisasi, yang terdiri dari kepercayaan, sikap, dan keinginan target perubahan terkait kebutuhan dan kemampuan untuk menerapkan transformasi organisasi" (Armenakis & Fredenberger, 1997).

Kesuksesan transformasi sebuah organisasi bergantung kepada anggota organisasi itu sendiri. Para peneliti percaya, tanpa dukungan anggotanya, kesuksesan transformasi akan mustahil untuk dicapai (Mangundjaya, Utoyo, & Wulandari, 2015). Dukungan ini berupa kesiapan para anggota untuk menerima suatu transformasi. Sangat penting bagi suatu organisasi yang akan bertransformasi untuk memastikan anggotanya siap menerima suatu perubahan (Vakola, 2014). Kesiapan anggota dapat diawali dengan memahami perubahan itu

sendiri, apa manfaat yang didapat dari perubahan baik untuk pribadi maupun organisasi (Caliskan & Isik, 2016; Maheshwari & Vohra, 2015; Vakola, 2014; Weber & Weber, 2001). Di sisi lain, De Ridder (2004) mengungkapkan bahwa komunikasi di dalam organisasi berpengaruh terhadap timbulnya komitmen, kepercayaan kepada manajemen, dan timbulnya sikap yang mendukung perubahan, tanpa adanya faktor persepsi atau anggapan terhadap perubahan itu sendiri. Selain dukungan dari anggota, pemimpin memiliki peran yang signifikan dalam transformasi organisasi (Guerrero & Kim, 2013; Mangundjaya et al., 2015; Saragih, 2015; Struckman & Yammarino, 2003). Meskipun menurut Mangundjaya, Utoyo, dan Wulandari (2015), kepemimpinan tidak selalu berhubungan dengan kesiapan pegawai untuk transformasi organisasi.

Ringkasan penelitian-penelitian terdahulu tentang kesiapan pegawai untuk transformasi organisasi yang telah diungkapkan di atas disajikan pada Tabel 1.2

Tabel 1.2
Ringkasan Penelitian Terdahulu

Isu	Peneliti	Temuan	Research Gap
Komunikasi organisasional berpengaruh pada kesiapan pegawai untuk transformasi organisasi	Jan A. de Ridder (2004)	Komunikasi organisasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap timbulnya komitmen, kepercayaan kepada manajemen, dan timbulnya sikap yang mendukung perubahan, meskipun tidak signifikan	Terdapat perbedaan hasil hubungan komunikasi organisasional dengan kesiapan pegawai untuk transformasi organisasi
	Paul Nelissen & Martine van Selm (2008)	Komunikasi yang baik di dalam organisasi meningkatkan	

Isu	Peneliti	Temuan	Research Gap
	Paula Martos Marques Simoes & Mark Esposito (2014)	respons positif sejalan dengan menurunnya respons negatif terhadap rencana transformasi organisasi	
	Vakola, M. (2014)	Persepsi dampak perubahan <i>memediasi</i> secara signifikan antara kesiapan pegawai untuk bertransformasi dengan komunikasi dan kepercayaan terhadap manajemen	Terdapat perbedaan pandangan mengenai pengaruh komunikasi organisasional terhadap kesiapan pegawai untuk bertransformasi
Kepemimpinan berpengaruh pada kesiapan pegawai untuk transformasi organisasi	Eva Hotnaidah Saragih (2015)	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kesiapan untuk menerima perubahan	Terdapat perbedaan hasil hubungan kepemimpinan dengan kesiapan pegawai untuk transformasi organisasi
	Wustari L.H. Mangundjaya, Dharmayati B. Utoyo, & Permata Wulandari (2015)	Kepemimpinan tidak selalu berhubungan dengan kesiapan pegawai untuk transformasi organisasi	

1.2. Perumusan Masalah

Berdasar latar belakang yang telah diungkapkan sebelumnya, permasalahan dalam penelitian ini yaitu tidak adanya penelitian atau *internal assesment* sebelumnya yang pernah dilakukan untuk meneliti kesiapan sumber daya organisasi BPK dalam menghadapi transformasi kelembagaan, serta bagaimana caranya memperoleh kesiapan tersebut. Permasalahan tersebut dinilai perlu diangkat karena menyangkut kesiapan sumber daya organisasi untuk menerima transformasi kelembagaan di masa yang akan datang.

Pertanyaan penelitian atas rumusan masalah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Apakah komunikasi organisasional berpengaruh positif terhadap persepsi dampak perubahan bagi pegawai BPK?
2. Apakah persepsi dampak perubahan berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai BPK?
3. Apakah komunikasi organisasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai BPK?
4. Apakah peran atasan langsung berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai BPK?
5. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai BPK?
6. Apakah keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai BPK?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan:

1. Menganalisis pengaruh komunikasi organisasional terhadap persepsi dampak perubahan bagi pegawai BPK.
2. Menganalisis pengaruh persepsi dampak perubahan terhadap kesiapan pegawai BPK.
3. Menganalisis pengaruh komunikasi organisasional terhadap kesiapan pegawai BPK.

4. Menganalisis pengaruh peran atasan langsung terhadap kesiapan pegawai BPK.
5. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan pegawai BPK.
6. Menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kesiapan pegawai BPK.

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini di antaranya:

1. Manfaat teoritis

Bagi penelitian di masa depan, diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan penelitian selanjutnya bagi pihak-pihak yang tertarik untuk meneliti hubungan antara kesiapan pegawai dalam menghadapi transformasi organisasi dan faktor-faktor yang memengaruhinya.

2. Manfaat praktis

Bagi pimpinan di BPK atau di organisasi manapun yang sedang mempersiapkan diri untuk menghadapi transformasi organisasi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu kajian di level manajerial untuk mempertimbangkan kesiapan pegawai dalam menghadapi hal tersebut dan dapat membantu untuk pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

1.4. Outline Tesis

- BAB I Pendahuluan terdiri atas latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan teoritis maupun praktis penelitian.
- BAB II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian terdiri atas dasar teori, ringkasan penelitian terdahulu, perumusan model dan hipotesis
- BAB III Metode Penelitian memberikan penjelasan mengenai Jenis dan Sumber Data, Populasi dan Sampel, Definisi Operasional Variabel dan Indikator, Teknik Pengumpulan Data dan Teknik Analisis.
- BAB IV Analisis dan Pembahasan berisi mengenai Objek Penelitian, Hasil analisis, Pengujian Hipotesis.
- BAB V Kesimpulan terdiri atas Kesimpulan, Saran dan Batasan Penelitian

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 *Organizational Learning*

Pembelajaran organisasional menurut (Senge, 2006) adalah proses di mana anggota organisasi secara kontinyu meningkatkan kapabilitas untuk memperoleh hasil yang diharapkan, dengan menerapkan pola pikir baru, pengetahuan kolektif, dan secara terus menerus melakukan pembelajaran bersama. Secara politik dan ekonomi, organisasi sektor publik dituntut untuk melaksanakan reformasi birokrasi. Namun, tidak semua organisasi tersebut menjadi garda terdepan untuk melaksanakan reformasi birokrasi, dan menjalankan praktik-praktik pembelajaran organisasional (Council, 2004). Pembelajaran organisasi sektor publik dirasa penting untuk pengembangan dan implementasi kebijakan, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen (Yeo, 2003).

Senge (2006) menyatakan, bahwa dalam sebuah pembelajaran organisasi terdapat dimensi sebagai berikut:

- 1) *Personal mastery* artinya bahwa setiap individu dalam organisasi senantiasa beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan kompetensi.
- 2) *Mental model* merupakan sikap, asumsi, dan anggapan yang tertanam pada level individu, kelompok, serta organisasi.

- 3) *Shared vision* yaitu seluruh unsur dalam organisasi secara sadar dan tanpa paksaan, bekerja sama mewujudkan visi dan masa depan organisasi.
- 4) *Team learning* mengajarkan bahwa sebagai sebuah struktur yang terdiri atas tim, di dalam organisasi terdapat pembelajaran antar tim tersebut. Sehingga terdapat pembelajaran yang sama di dalam organisasi.
- 5) *System thinking* artinya seluruh unit organisasi bekerja dan belajar sebagai sebuah kesatuan sistem. Seluruh unsur dalam organisasi bersinergi dan berkoordinasi untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Di sisi lain, menurut (Fatima Sta. Maria & Watkins, 2003) dimensi pembelajaran organisasi sektor publik adalah sebagai berikut:

- 1) Penciptaan proses pembelajaran berkelanjutan
- 2) Mengedepankan proses dialogis
- 3) Mengedepankan kolaborasi dan pembelajaran tim
- 4) Mewujudkan sistem pemerolehan dan penyebaran pengetahuan
- 5) Pemberdayaan individu untuk mewujudkan visi bersama
- 6) Menyesuaikan organisasi dengan lingkungan
- 7) Teladan kepemimpinan dan dukungan proses pembelajaran

Sementara itu, sebagaimana diungkapkan oleh (Council, 2004) program pembelajaran organisasional dikatakan sukses apabila:

- 1) Dianggap penting serta memiliki dampak sosial bagi individu dan organisasi
- 2) Merupakan bagian dari pengembangan sebuah unit kerja
- 3) Dikelola dengan baik

Tuntutan dalam modernisasi organisasi sektor publik saat ini tidak hanya

menjalankan tugas pokok dan fungsi birokratis, tetapi juga meningkatkan kualitas pelayanan dan merespons kebutuhan publik (Fatima Sta. Maria & Watkins, 2003). Penelitian yang dilakukan oleh (Wodecka-Hyjek, 2014) menyatakan bahwa inovasi pada organisasi sektor publik adalah perwujudan dan konsekuensi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi, khususnya yang berkaitan dengan publik. penyediaan layanan. Hal ini sejalan dengan keinginan untuk memenuhi tuntutan publik, jawaban atas perubahan dalam pengetahuan teknologi, serta cara untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan.

2.1.2 Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi menurut (Porras & Silvers, 1991) adalah sebuah usaha untuk melakukan perubahan yang fundamental di dalam sebuah organisasi. Seiring dengan perkembangan zaman dan lingkungan yang semakin tidak menentu, transformasi dalam sebuah organisasi adalah suatu hal yang tidak terelakkan (Weber & Weber, 2001).

Berbeda dengan jenis perubahan organisasi lainnya, perubahan transformasional sifatnya lebih luas, berjangka panjang, lebih mendalam, melibatkan perubahan dalam cara pandang organisasi, bukan hanya perubahan dalam perilaku. Perubahan transformasional dapat disamakan dengan mengubah "DNA" atau budaya (Goffee & Fletcher, 1998). Tidak ada perbedaan antara transformasi organisasi dengan pengembangan organisasi, karena pada dasarnya transformasi organisasi adalah pengembangan organisasi itu sendiri, tetapi pada taraf yang lebih lanjut (Porras & Silvers, 1991).

Terdapat dua pendekatan dalam proses transformasi organisasi. Pertama adalah pendekatan "Grow", yaitu transformasi organisasi yang didasarkan pada pemberdayaan karyawan. Para pemimpin dan karyawan berusaha bersama dan belajar bersama untuk meningkatkan kinerja mereka sebagai tim. Kedua adalah pendekatan "Drive", yaitu perubahan didasarkan pada kekuatan perubahan sistem, melalui penghargaan, peraturan, sumber daya, kontrol, dan struktur lainnya (Sugarman, 2007).

2.1.3 Kesiapan Pegawai Untuk Bertransformasi

Terdapat dua masalah yang menjadi perhatian dalam pembahasan mengenai kesiapan perubahan. Pertama, di berbagai literatur tidak ada perbedaan antara kesiapan individu dan organisasi untuk berubah, yang menunjukkan kurangnya definisi dan kejelasan konseptual, sehingga menciptakan kebingungan untuk penelitian dan praktik. Kedua, mengabaikan perspektif perbedaan individu, berkontribusi terhadap pengembangan pendekatan parsial untuk karya teoritis dan empiris. Kesiapan individu untuk berubah adalah faktor keberhasilan yang penting karena organisasi hanya berubah dan bertindak melalui anggotanya. Bahkan, kegiatan paling kolektif yang terjadi dalam organisasi pun, adalah hasil penggabungan beberapa kegiatan individu anggota organisasi (George & Jones, 2001).

Kesiapan, seringkali dianggap berlawanan dengan penolakan (resistensi). Padahal, resistensi tidak berlawanan dengan kesiapan. Resistensi dan kesiapan adalah dua hal berbeda dan kompleks, yang dipengaruhi oleh banyak faktor individu dan organisasional (Self, 2007). Kesiapan, merupakan gambaran

kepercayaan, sikap, dan keinginan dari anggota organisasi untuk menyukseskan sebuah perubahan. Sesungguhnya pihak yang membentuk organisasi adalah manusia di dalamnya dan merekalah sumber perubahan sesungguhnya. Individu tersebut adalah pihak yang akan menerima atau menolak perubahan. Jika perubahan organisasi harus dilakukan dan diharapkan untuk berhasil, maka organisasi semua pihak yang terlibat di dalamnya harus disiapkan untuk transformasi semacam itu.

Smith (2005) menjelaskan, kesiapan para pegawai tidak terjadi secara otomatis dan tidak dapat diperkirakan. Kegagalan menilai kesiapan perubahan organisasi dan individu bisa menyebabkan manajer menghabiskan waktu serta energi yang signifikan untuk menghadapi hambatan terhadap perubahan. Dengan menciptakan kesiapan perubahan sebelum usaha transformasi organisasi dimulai, dibutuhkan tindakan untuk mengatasi penolakan. Investasi untuk mempersiapkan kesiapan transformasi -individu maupun keseluruhan organisasi- dapat memberikan keuntungan ganda. Energi positif mampu mengalir dan menciptakan kesiapan untuk perubahan, sehingga dapat mengurangi resistensi saat transformasi organisasi sedang berlangsung.

Menurut Pramono (2017) berikut ini langkah-langkah untuk memastikan kesiapan pegawai dalam transformasi organisasi:

- 1) Menciptakan kebutuhan dan kepentingan untuk perubahan;
- 2) Mengomunikasikan pesan perubahan dan memastikan adanya partisipasi dan keterlibatan dalam proses transformasi; dan
- 3) Memberikan titik tolak dan dasar untuk pencapaian perubahan.

2.1.4 Persepsi Dampak Perubahan

Persepsi dampak perubahan sangat terkait dengan transformasi itu sendiri, karena pada masa tersebut, individu dalam organisasi memiliki asumsi-asumsi dan harapan yang berbeda terkait dengan proses transformasi (Armenakis et al., 1993). Selama masa transformasi, sangat dimungkinkan pula pegawai mengalami kesulitan untuk menyesuaikan diri, membiasakan diri dengan hal-hal baru dalam organisasi, yang mungkin berbeda dari sistem dan prosedur yang sudah terbiasa dilakukan (Amiot, Terry, Jimmieson, & Callan, 2006). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa tingkat kesiapan dapat bervariasi berdasarkan apa yang dirasakan oleh karyawan sebagai dampak perubahan, dan apakah perubahan tersebut bermanfaat atau tidak terhadap unit kerja atau organisasi (Caldwell, Herold, & Fedor, 2004).

Penelitian lain mengenai dampak perubahan juga telah dilakukan oleh (Seijts & Roberts, 2011) menemukan bahwa pada sektor publik, proses transformasi mempengaruhi keyakinan karyawan terhadap kemampuannya menghadapi perubahan dan bagaimana mengantisipasi harapan-harapan pemangku kepentingan yang semakin tinggi. Pegawai yang percaya dengan kemampuannya dan mampu mengatasi tekanan, cenderung menganggap transformasi dalam organisasi sebagai sesuatu yang positif, dan akibatnya mereka memiliki kesiapan yang lebih tinggi untuk berubah (Vakola, 2014).

2.1.5 Komunikasi Organisasional

Komunikasi adalah hal yang sangat penting terkait efektivitas implementasi transformasi organisasi (Lewis & Seibold, 1998). Pengelolaan

komunikasi yang buruk, dapat mengakibatkan keengganan untuk berubah, karena pengaruh opini-opini negatif tentang perubahan (DiFonzo, Bordia, & Rosnow, 1994). Organisasi yang tidak memiliki kemampuan yang kuat untuk mengkomunikasikan bagaimana menjalankan misi, tujuan, sasaran, dan tugas saat ini memiliki tingkat kesiapan yang lebih rendah (Chilenski, Olson, Schulte, Perkins, & Spoth, 2014).

Pramono (2017) menjelaskan salah satu faktor penunjang dan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian tujuan transformasi organisasi, yaitu adanya komunikasi internal dan eksternal. Hal ini berarti bahwa terdapat kebutuhan peningkatan kapabilitas organisasi, fungsi dan peran komunikasi dalam upaya meningkatkan pemahaman dan dukungan dari stakeholders internal dan eksternal organisasi dalam rangka pencapaian visi dan misi. Pemahaman atas proses transformasi, berarti para pegawai mengerti dan memahami apa yang akan terjadi pada organisasi. Semakin familiar pegawai dengan informasi ini, dukungan kepada manajemen atas transformasi organisasi semakin meningkat (Weber & Weber, 2001).

2.1.6 Peran Atasan Langsung

Selain itu, hubungan antarpribadi dan dinamika dalam sebuah tim dipercaya mempengaruhi kesiapan organisasi untuk berubah (Armenakis et al., 1993). Untuk menyukseskan sebuah perubahan, kepercayaan tidak hanya diberikan kepada manajemen, tetapi juga kepada rekan kerja (Cummings & Worley, 2014). Faktor atasan langsung dan rekan kerja ini lah yang berhubungan dengan pemerolehan pemahaman tentang pikiran dan perasaan pegawai (Gaertner

& Nollen, 1989). Di dalam sebuah organisasi, hubungan antara atasan langsung dan rekan kerja berperan dalam mentransformasikan pengetahuan antar individu, kelompok dan organisasi (Peroune, 2007). Pengawasan oleh atasan langsung (supervisi) maupun hubungan dengan rekan kerja merupakan bagian dari iklim organisasi yang dipercaya sebagai salah satu faktor pendukung kesiapan perubahan (Cunningham et al., 2002; Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007). Variabel ini digunakan dalam penelitian, menyesuaikan dengan kondisi lingkungan kerja objek penelitian yang bekerja dalam tim dan mewajibkan adanya pengawasan dari atasan langsung atau supervisi.

2.1.7 Kepemimpinan Transformasional

Salah satu faktor internal yang mempengaruhi kesiapan pegawai dalam menyongsong transformasi organisasi adalah kepemimpinan, yang berarti artinya terdapat kebutuhan akan peningkatan fungsi dan peran kepemimpinan pada organisasi yang lebih berkarakter pembangun visi (visioner), pemikir sistem (system thinker), agen perubahan (change agent), inovator dan pengambil risiko (risk taker), serta pembimbing dan pelatih (mentor and coach) (Pramono, 2017). Seseorang disebut sebagai pemimpin transaksional apabila mampu membimbing dan memotivasi bawahan menuju tujuan organisasi dengan melakukan pembagian tugas yang jelas (Robbins and Judge, 2009).

Herold, et al. (2008) dan Liu (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah perilaku yang menargetkan perubahan spesifik yang terdiri dari visi, pencapaian, pemberdayaan, pengawasan, dan bantuan untuk adaptasi (Herold, 2008; Liu, 2010). Selain itu, Liu (2010) menyebutkan bahwa

ada dua faktor dalam kepemimpinan perubahan yaitu, a) *Leaders' Change Selling Behaviour*, yaitu tindakan yang mencoba untuk mempromosikan perubahan selama tahap *unfreezing*, jelaskan mengapa perubahan itu perlu, dan b) *Leaders Change Implementing Behavior*, yaitu perilaku untuk mendorong perubahan ke depan dan mengkonsolidasikan kesuksesan selama implementasi. Chilenski et al., (2014) juga menyatakan bahwa setiap pemimpin harus mengakomodasi ide-ide bawahan sehingga memperbesar kemungkinan untuk menyelesaikan transformasi organisasi.

2.1.8 Keadilan Organisasional

Para peneliti memiliki sudut pandang yang berbeda-beda tentang konsep keadilan organisasional. Secara umum, persepsi karyawan tentang keadilan dalam semua prosedur, proses dan praktik organisasi diasumsikan mempengaruhi tingkah lakunya dan hasil pekerjaan lainnya (Suliman, 2013). Sebagian besar ilmuwan (misalnya Fort and Love, 2008; Li dan Cropanzano, 2009) mengatakan tiga faktor utama yang membentuk keadilan organisasional adalah:

- 1) Keadilan prosedural yang berkaitan dengan keadilan proses pembuatan keputusan
- 2) Keadilan distributif yang mengacu pada kepuasan kerja karyawan dengan hasil kerja
- 3) Keadilan interaksional, yang meneliti sifat hubungan antara atasan dan bawahan.

Keadilan yang didapat pada transformasi organisasi adalah keadilan distributif dan keadilan prosedural. Folger dan Cropanzano (1998) menjelaskan

bahwa keadilan distributif adalah keadilan yang dirasakan dari hasil atau alokasi yang diterima individu. Sementara keadilan prosedural adalah keadilan mengenai metode, mekanisme, dan proses yang digunakan untuk menentukan hasil. Keadilan organisasional dikenal sebagai peran keadilan di tempat kerja (Greenberg, 1987). Menurut Foster (2010), keadilan organisasional mengacu pada persepsi individu tentang keadilan di dalam organisasi

2.2 Pengaruh Antar Variabel

Berikut ini akan dijelaskan pengaruh keadilan organisasional, komunikasi, Supervisor dan hubungan dengan rekan kerja, dan kepemimpinan terhadap kesiapan pegawai menghadapi transformasi.

2.2.1 Pengaruh Komunikasi Organisasional terhadap Persepsi Dampak Perubahan

Pada proses transformasi, keterbukaan informasi dan komunikasi sangat diperlukan untuk mengidentifikasi masalah dan mencari solusi atas permasalahan tersebut (M. Slovan, 2009). Selain itu, manajemen juga berperan penting dalam merancang dan menerapkan komunikasi selama perubahan organisasi sehingga akan menghasilkan persepsi positif tentang perubahan (Maheshwari & Vohra, 2015). Untuk mengantisipasi hasil positif dan negatif dari perubahan, tantangan perencanaan, proses perubahan, dan masalah dengan partisipasi dan komunikasi tentang perubahan tersebut, sangat penting untuk mengkonseptualisasikan tanggapan karyawan terhadap perubahan organisasi sebagai sikap multidimensi yang tidak konsisten secara positif maupun negatif. Meskipun demikian, jelas

bahwa isu positif yang terkait dengan perubahan tersebut adalah yang lebih jarang daripada yang negatif (Jones et al., 2008).

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu Pengaruh Komunikasi Organisasional terhadap Persepsi Atas Dampak Perubahan

No	Penelitian	Variabel Terkait	Hasil Penelitian
1.	Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., & Callan, V. J. (2008) <i>Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level</i>	Komunikasi organisasional Persepsi dampak perubahan	Keterbukaan informasi dan komunikasi sangat diperlukan untuk mengidentifikasi masalah dan mencari solusi atas permasalahan
2.	M. Sloyan, R. (2009) <i>Trust, sensemaking, and individual responses to organizational change</i>	Komunikasi organisasional Persepsi dampak perubahan	Manajemen juga berperan penting dalam merancang dan menerapkan komunikasi selama perubahan organisasi sehingga akan menghasilkan persepsi positif tentang perubahan
3.	Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015) <i>Identifying Critical HR Practices Impacting Employee Perception and Commitment During Organizational Change</i>	Komunikasi organisasional Persepsi dampak perubahan	Sangat penting untuk mengonseptualisasikan tanggapan karyawan terhadap perubahan organisasi sebagai sikap multidimensi yang tidak konsisten secara positif maupun negatif

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Komunikasi organisasional berpengaruh positif terhadap persepsi atas dampak perubahan

2.2.2 Pengaruh Persepsi Dampak Perubahan terhadap Kesiapan Pegawai

Vakola (2014) menyatakan bahwa persepsi dampak perubahan memediasi secara signifikan antara kesiapan pegawai untuk bertransformasi dengan komunikasi dan kepercayaan terhadap manajemen. Efektivitas suatu perubahan juga dipengaruhi oleh persepsi karyawan atas perubahan itu sendiri (Maheshwari & Vohra, 2015). Persepsi dampak perubahan juga ditemukan memediasi antara agen-agen perubahan dan lingkungan perubahan dengan kesiapan dalam menghadapi perubahan (Jones et al., 2008). Di sisi lain, persepsi mengenai perubahan itu sendiri mempengaruhi sikap karyawan, apakah menolak atau menerima perubahan (Abdel-Ghany, 2014).

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu Pengaruh Persepsi Dampak Perubahan terhadap Kesiapan Pegawai

No	Penelitian	Variabel Terkait	Hasil Penelitian
1.	Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., & Callan, V. J. (2008) <i>Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level</i>	Persepsi dampak perubahan Kesiapan pegawai	Persepsi dampak perubahan memediasi antara agen-agen perubahan dan lingkungan perubahan dengan kesiapan dalam menghadapi perubahan
2.	Vakola, M. (2014) <i>What's in There for Me? Individual Readiness to Change and The Perceived Impact of Organizational Change</i>	Persepsi dampak perubahan Kesiapan pegawai Komunikasi Kepercayaan terhadap manajemen	Persepsi dampak perubahan memediasi secara signifikan antara kesiapan pegawai untuk bertransformasi dengan komunikasi dan kepercayaan terhadap manajemen

No	Penelitian	Variabel Terkait	Hasil Penelitian
3.	Abdel-Ghany, M. M. M. (2014) <i>Readiness for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about mobile extension</i>	Persepsi atas perubahan Dukungan terhadap perubahan	Persepsi mengenai perubahan itu sendiri mempengaruhi sikap karyawan, apakah menolak atau menerima perubahan
4.	Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015) <i>Identifying Critical HR Practices Impacting Employee Perception and Commitment During Organizational Change</i>	Persepsi dampak perubahan Efektivitas perubahan	Efektivitas suatu perubahan juga dipengaruhi oleh persepsi karyawan atas perubahan itu sendiri

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Persepsi dampak perubahan berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai

2.2.3 Pengaruh Komunikasi Organisasional terhadap Kesiapan Pegawai

Penelitian yang dilaksanakan oleh (Baum, Locke, & Kirkpatrick, 1998) menunjukkan bahwa pemahaman dan komunikasi atas visi sangat penting bagi organisasi untuk berhasil menghadapi perubahan. Selain itu, dinyatakan pula oleh (Elving, 2005) bahwa komunikasi selain berpengaruh terhadap kesiapan pegawai, tetapi juga dapat mempengaruhi ketidakpastian. Komunikasi pada internal organisasi, menurut (Kitchen & Daly, 2002) dinyatakan sebagai penyebab suksesnya sebuah program perubahan. Meningkatnya respons positif sejalan dengan menurunnya respons negatif terhadap rencana transformasi organisasi, diyakini sebagai sebab adanya komunikasi yang baik di dalam organisasi (Matos Marques Simoes & Esposito, 2014; Nelissen & van Selm, 2008). Komunikasi organisasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap timbulnya komitmen,

kepercayaan kepada manajemen, dan timbulnya sikap yang mendukung perubahan, meskipun tidak signifikan (de Ridder, 2004).

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu Pengaruh Komunikasi Organisasional terhadap Kesiapan Pegawai

No	Penelitian	Variabel Terkait	Hasil Penelitian
1.	Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998) <i>A Longitudinal Study of The Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms</i>	Komunikasi Kesiapan pegawai	Pemahaman dan komunikasi atas visi sangat penting bagi organisasi untuk berhasil menghadapi perubahan
2.	Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002) <i>Internal communication during change management</i>	Komunikasi internal Kesiapan pegawai	Komunikasi internal adalah penyebab suksesnya sebuah program perubahan
3.	de Ridder, J. (2004) <i>Organisational communication and supportive employees</i>	Komunikasi organisasional Kepercayaan terhadap manajemen Sikap mendukung perubahan	Komunikasi organisasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap timbulnya komitmen, kepercayaan kepada manajemen, dan timbulnya sikap yang mendukung perubahan, meskipun tidak signifikan
4.	Elving, W. J. L. (2005) <i>The role of communication in organisational change</i>	Komunikasi Kesiapan pegawai	Komunikasi selain berpengaruh terhadap kesiapan pegawai, tetapi juga dapat mempengaruhi ketidakpastian
5.	Nelissen, P., & van Selm, M. (2008) <i>Surviving organizational</i>	Komunikasi manajemen Kesiapan pegawai	Komunikasi yang baik di dalam organisasi

No	Penelitian	Variabel Terkait	Hasil Penelitian
	<i>change: how management communication helps balance mixed feelings</i>		meningkatkan respons positif sejalan dengan menurunnya respons negatif terhadap rencana transformasi organisasi
6.	Matos Marques Simoes, P., & Esposito, M. (2014) <i>Improving change management: how communication nature influences resistance to change</i>	Komunikasi Kesiapan pegawai	
7.	Vakola, M. (2014) <i>What's in There for Me? Individual Readiness to Change and The Perceived Impact of Organizational Change</i>	Persepsi dampak perubahan Kesiapan pegawai Komunikasi Kepercayaan terhadap manajemen	Persepsi dampak perubahan <i>memediasi</i> secara signifikan antara kesiapan pegawai untuk bertransformasi dengan komunikasi dan kepercayaan terhadap manajemen

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Komunikasi organisasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai

2.2.4 Pengaruh Peran Atasan Langsung terhadap Kesiapan Pegawai

Kepercayaan adalah konstruksi multidimensional yang didasarkan pada kompetensi, terbuka, prihatin, dan dapat diandalkan (Mishra, 1996). Meskipun dikonseptualisasikan pada tingkat analisis individu, kepercayaan juga telah ditemukan untuk memfasilitasi kolaborasi antar kelompok (Davis & Lawrence, 1977) dan organisasi (Davidow & Malone, 1992). Penelitian yang dilakukan oleh (Weber & Weber, 2001) menunjukkan hasil yang signifikan bahwa dukungan atasan langsung berperan dalam kesiapan karyawan untuk menghadapi transformasi. Hal senada juga diungkapkan oleh (Shah & Ghulam Sarwar Shah,

2010) melalui penelitiannya yang menunjukkan hasil positif dan signifikan bahwa dukungan atasan langsung dan rekan kerja berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk menyongsong transformasi organisasi. Pengawasan oleh atasan langsung (supervisi) maupun hubungan dengan rekan kerja merupakan bagian dari iklim organisasi yang dipercaya sebagai salah satu faktor pendukung kesiapan perubahan (Cunningham et al., 2002; Holt et al., 2007)

Tabel 2.4
Penelitian Terdahulu Pengaruh Peran Atasan Langsung terhadap Kesiapan Pegawai

No	Penelitian	Variabel Terkait	Hasil Penelitian
1.	Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001) <i>Changes in employee perceptions during organizational change</i>	Peran atasan langsung Kesiapan karyawan	Dukungan atasan langsung berperan dalam kesiapan karyawan untuk menghadapi transformasi
2.	Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002) <i>Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates</i>	Peran atasan langsung Kesiapan karyawan	Pengawasan oleh atasan langsung (supervisi) maupun hubungan dengan rekan kerja merupakan bagian dari iklim organisasi yang dipercaya sebagai salah satu faktor pendukung kesiapan perubahan
3.	Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007) <i>Readiness for Organizational Change</i>	Peran atasan langsung Kesiapan karyawan	
4.	Shah, N., & Ghulam Sarwar Shah, S. (2010) <i>Relationships between employee readiness for organisational change,</i>	Peran atasan langsung Kesiapan karyawan	Dukungan atasan langsung dan rekan kerja berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk

No	Penelitian	Variabel Terkait	Hasil Penelitian
	<i>supervisor and peer relations and demography</i>		menyongsong transformasi organisasi

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : Peran atasan langsung berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai

2.2.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan Pegawai

Salah satu faktor internal yang mempengaruhi kesiapan pegawai dalam menyongsong transformasi organisasi adalah kepemimpinan, yang berarti artinya terdapat kebutuhan akan peningkatan fungsi dan peran kepemimpinan pada organisasi yang lebih berkarakter pembangun visi (visioner), pemikir sistem (system thinker), agen perubahan (change agent), inovator dan pengambil risiko (risk taker), serta pembimbing dan pelatih (mentor and coach) (Pramono, 2017).

Pemimpin transaksional ialah pemimpin yang membimbing atau memotivasi bawahan kepada tujuan yang telah ditetapkan dengan menyesuaikan dengan kebutuhan dan tugas-tugas (Robbins and Judge, 2009). Perubahan dalam perilaku pengikut adalah hasil kesepakatan antara pemimpin dan pengikut dalam bentuk transaksi, bisa dalam hal pertukaran ekonomi, politik atau psikologis (Saragih, 2015). Kepemimpinan memainkan peran penting dalam membangun kesiapan, terutama dalam hal memberikan teladan (Guerrero & Kim, 2013). Seorang pemimpin perubahan harus bisa mengembangkan kesiapan individu untuk perubahan dan/atau komitmen untuk berubah (Mangundjaya et al., 2015). Selain itu, konsistensi perilaku pemimpin secara signifikan meningkatkan

kesempatan bahwa karyawan akan dapat mengikuti transformasi organisasi (Struckman & Yammarino, 2003).

Tabel 2.5
Penelitian Terdahulu Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kesiapan Pegawai

No	Penelitian	Variabel Terkait	Hasil Penelitian
1.	Pramono, A. J. (2017) <i>Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Transformasi Kapabilitas Organisasi dan Peran Badan Pemeriksa Keuangan RI</i>	Kepemimpinan	Salah satu faktor internal yang mempengaruhi kesiapan pegawai dalam menyongsong transformasi organisasi adalah kepemimpinan
2.	Guerrero, E. G., & Kim, A. (2013) <i>Organizational structure, leadership and readiness for change and the implementation of organizational cultural competence in addiction health services</i>	Kepemimpinan	Kepemimpinan memainkan peran penting dalam membangun kesiapan, terutama dalam hal memberikan teladan
3.	Mangundjaya, W. L. H., Utoyo, D. B., & Wulandari, P. (2015) <i>The Role of Leadership and Employee's Condition on Reaction to Organizational Change</i>	Kepemimpinan	Kepemimpinan tidak selalu berhubungan dengan kesiapan pegawai untuk transformasi organisasi
4.	Struckman, C. K., & Yammarino, F. J. (2003) <i>Organizational Change: A Categorization Scheme and Response Model With Readiness Factors</i>	Kepemimpinan	Konsistensi perilaku pemimpin secara signifikan meningkatkan kesempatan karyawan mengikuti transformasi organisasi

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H5 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai

2.2.6 Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kesiapan Pegawai

Keadilan yang didapat pada transformasi organisasi adalah keadilan distributif dan keadilan prosedural. Folger dan Cropanzano (1998) menjelaskan bahwa keadilan distributif adalah keadilan yang dirasakan dari hasil atau alokasi yang diterima individu. Sementara keadilan prosedural adalah keadilan mengenai metode, mekanisme, dan proses yang digunakan untuk menentukan hasil. Faktor keadilan di dalam organisasi dapat mendorong sikap dan perilaku karyawan yang positif bagi transformasi organisasi. Sebuah organisasi harus mempertimbangkan faktor ini untuk meningkatkan kesiapan karyawan dalam transformasi organisasi (Shah, 2011). Keadilan berhubungan erat dengan kesiapan pribadi karyawan dalam menerima transformasi (Paterson & Cary, 2002). Organisasi harus mempertimbangkan bahwa karyawan akan mengembangkan sikap dan perilaku positif saat diperlakukan dengan adil. Secara khusus, karyawan akan cenderung siap menerima perubahan saat mereka menerima perlakuan yang adil (Foster, 2010). Suliman (2013) juga menyatakan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk mencoba hal-hal yang baru.

Tabel 2.6
Penelitian Terdahulu Pengaruh Keadilan Organisasional
terhadap Kesiapan Pegawai

No	Penelitian	Variabel Terkait	Hasil Penelitian
1.	Shah, N. (2011) <i>A study of the relationship between organisational justice and employee readiness for change</i>	Keadilan organisasional Kesiapan karyawan	Faktor keadilan di dalam organisasi dapat mendorong sikap dan perilaku karyawan yang positif bagi transformasi organisasi
2.	Paterson, J. M., & Cary, J. (2002) <i>Organizational Justice, Change Anxiety, and Acceptance of Downsizing: Preliminary Tests of an AET-Based Model</i>	Keadilan organisasional Kesiapan karyawan	Keadilan berhubungan erat dengan kesiapan pribadi karyawan dalam menerima transformasi
3.	Foster, R. D. (2010) <i>Resistance, Justice, and Commitment to Change</i>	Keadilan organisasional Kesiapan karyawan	Karyawan akan cenderung siap menerima perubahan saat mereka menerima perlakuan yang adil
4.	Suliman, A. (2013) <i>Organizational justice and innovation in the workplace: the case of the UAE</i>	Keadilan organisasional Kesiapan karyawan	Keadilan organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk mencoba hal-hal yang baru

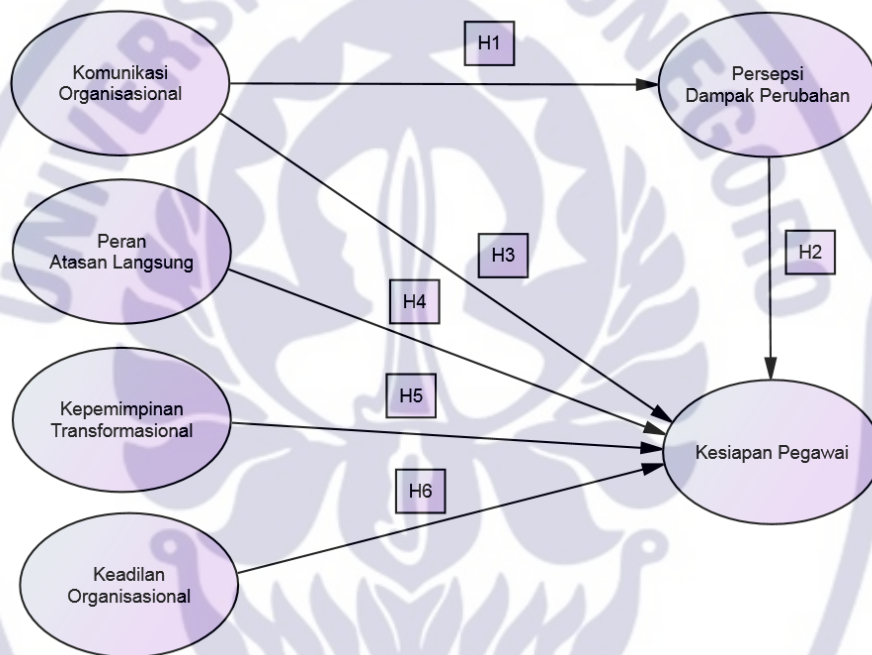
Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H6 : Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis yang dapat diajukan oleh penelitian ini adalah sebagaimana digambarkan di bawah:

Gambar 2.1.
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber:

H1 = Jones, et.al. (2008), Sloyan (2009), Maheshwari (2015)

H2 = Jones, et.al. (2008), Vakola (2014), Abdel-Ghany (2014), Maheshwari (2015)

H3 = Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998); Philip J. Kitchen & Finbarr Daly (2002); de Ridder (2004); Wim J.L. Elving (2005); Paul Nelissen & Martine van Selm (2008); Paula Martos Marques Simoes & Mark Esposito (2014)

H4 = Paula S. Weber & James E. Weber (2001); Charles E. Cunningham, Christel A. Woodward, Harry S. Shannon, John MacIntosh, Bonnie Lendrum, David Rosenbloom, & Judy Brown (2002); Daniel T. Holt, Achilles A. Armenakis, Hubert S. Feild, & Stanley G. Harris (2007); Naimatullah Shah & Syed Ghulam Sarwar Shah (2010)

H5 = Pramono, A. J. (2017); Guerrero, E. G., & Kim, A. (2013); Mangundjaya, W. L. H., Utoyo, D. B., & Wulandari, P. (2015); Struckman, C. K., & Yammario, F. J. (2003)

H6 = Shah, N. (2011); Paterson, J. M., & Cary, J. (2002); Foster, R. D. (2010); Abubakr Suliman (2013)

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis di atas, rumusan hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H1 = Komunikasi organisasional berpengaruh positif terhadap persepsi atas dampak perubahan

H2 = Persepsi dampak perubahan berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai

H3 = Komunikasi organisasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai

H4 = Peran atasan langsung berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai

H5 = Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai

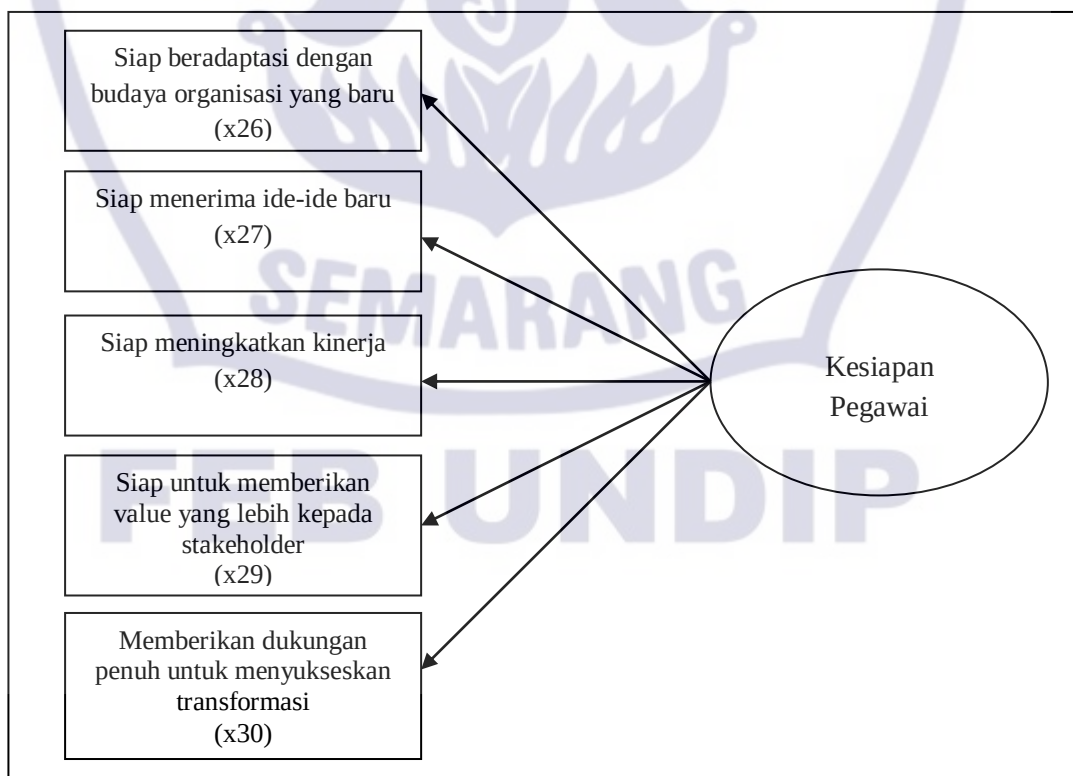
H6 = Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai

2.4 Definisi dan Indikator Variabel

2.4.1 Kesiapan Pegawai

Kesiapan pegawai yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kesiapan pegawai untuk bertransformasi, yaitu perilaku, pola pikir, dan tanda-tanda yang menunjukkan pegawai siap untuk menerima ide-ide baru atau melakukan hal-hal baru yang berbeda dari kebiasaan yang telah dilakukan di dalam organisasi. Variabel tersebut memiliki indikator sebagai berikut:

- (1) Siap beradaptasi dengan budaya organisasi yang baru
- (2) Siap menerima ide-ide baru
- (3) Siap meningkatkan kinerja
- (4) Siap untuk memberikan value yang lebih kepada stakeholder
- (5) Memberikan dukungan penuh untuk menyelesaikan transformasi

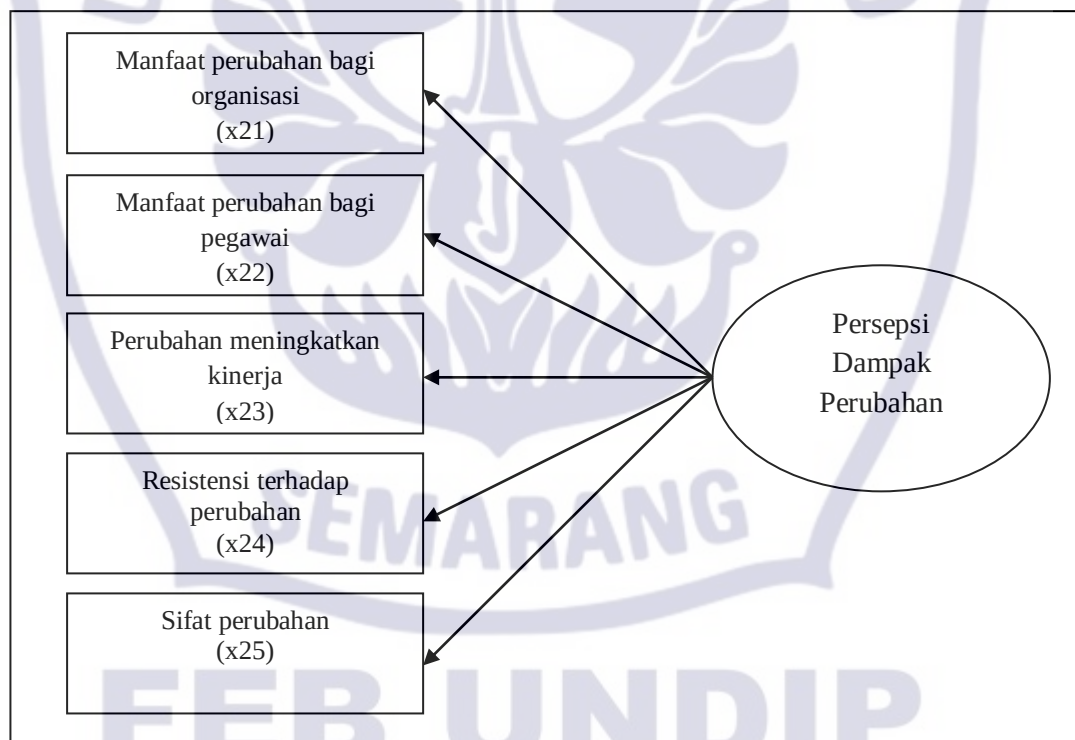


Sumber : (Armenakis et al., 1993; Shah, Irani, & Sharif, 2016; Vakola, 2014)

2.4.2 Persepsi Dampak Perubahan

Persepsi dampak perubahan adalah persepsi mengenai dampak, asumsi-asumsi serta harapan yang terkait dengan proses transformasi. Indikator yang digunakan di dalam penelitian ini adalah:

- (1) Manfaat perubahan bagi organisasi
- (2) Manfaat perubahan bagi pegawai
- (3) Perubahan meningkatkan kinerja
- (4) Resistensi terhadap perubahan
- (5) Sifat perubahan

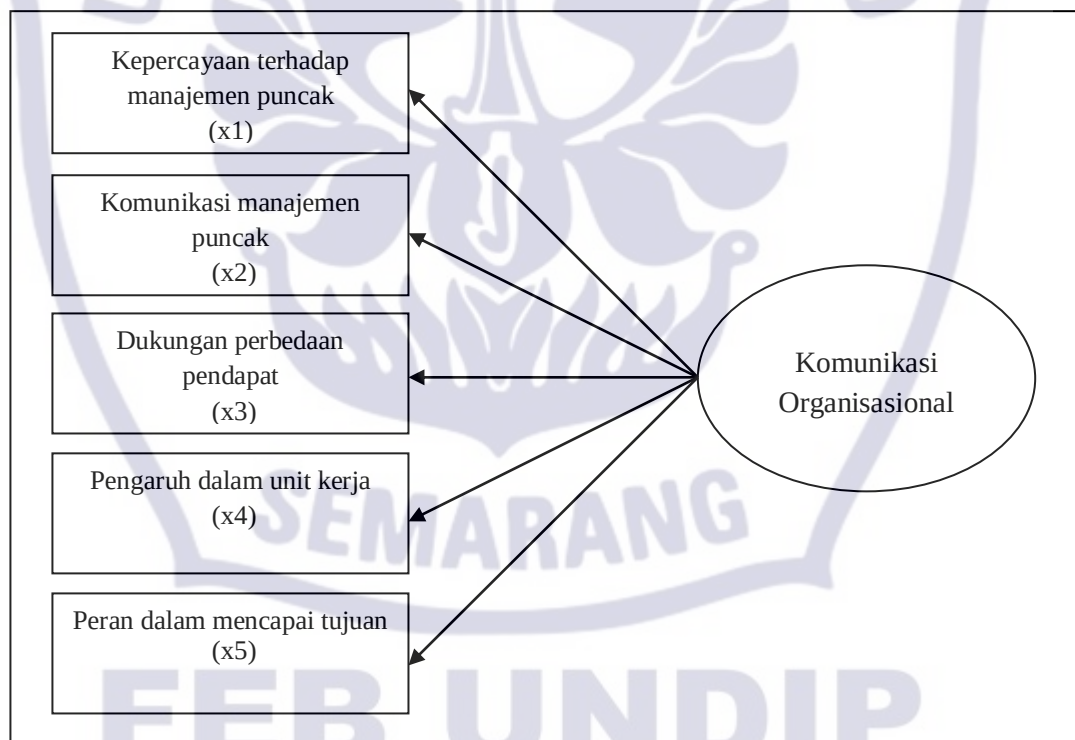


Sumber : (Yousef, 2000)

2.4.3 Komunikasi Organisasional

Komunikasi organisasional di dalam penelitian ini adalah segala hal yang terkait dengan proses penyampaian informasi mengenai transformasi organisasi. Indikator yang digunakan adalah

- (1) Kepercayaan terhadap manajemen puncak
- (2) Komunikasi manajemen puncak
- (3) Dukungan perbedaan pendapat
- (4) Pengaruh dalam unit kerja
- (5) Peran dalam mencapai tujuan

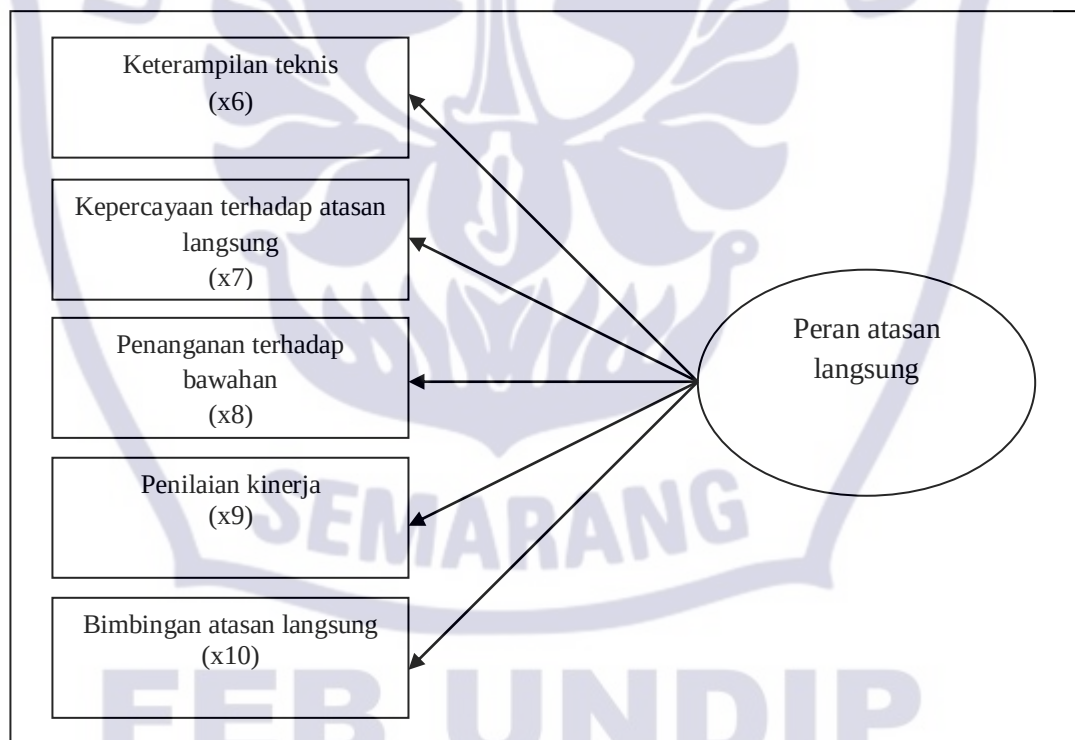


Sumber : (Putti, Aryee, & Phua, 1990)

2.4.4 Peran Atasan Langsung

Peran atasan langsung pada penelitian ini adalah persepsi karyawan terhadap atasan langsung dalam rangka mendukung proses transformasi organisasi. Indikator yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- (1) Keterampilan teknis
- (2) Kepercayaan terhadap atasan langsung
- (3) Penanganan terhadap bawahan
- (4) Penilaian kinerja
- (5) Bimbingan atasan langsung

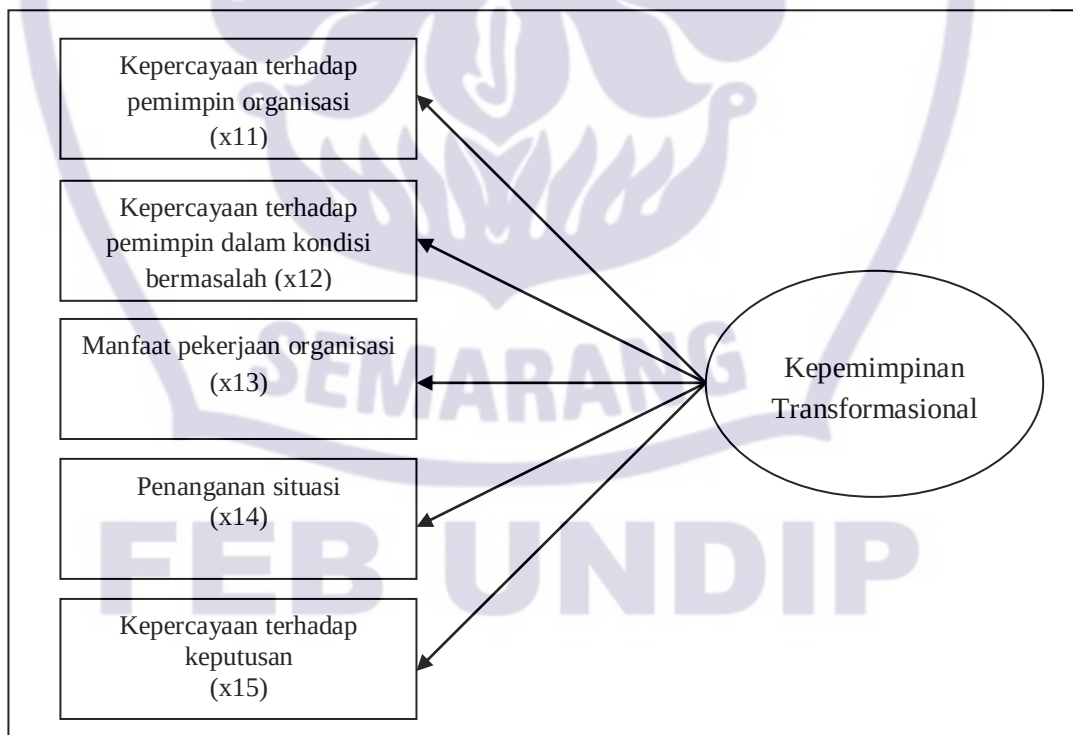


Sumber: (Ting, 1996)

2.4.5 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah serangkaian perilaku yang menargetkan perubahan spesifik yang terdiri dari visi, pencapaian, pemberdayaan, pengawasan, dan dukungan untuk proses adaptasi. Indikator yang digunakan di dalam penelitian ini adalah:

- (1) Kepercayaan terhadap pemimpin organisasi
- (2) Kepercayaan terhadap pemimpin meskipun terdapat masalah dalam organisasi
- (3) Manfaat pekerjaan organisasi
- (4) Penanganan situasi
- (5) Kepercayaan terhadap keputusan

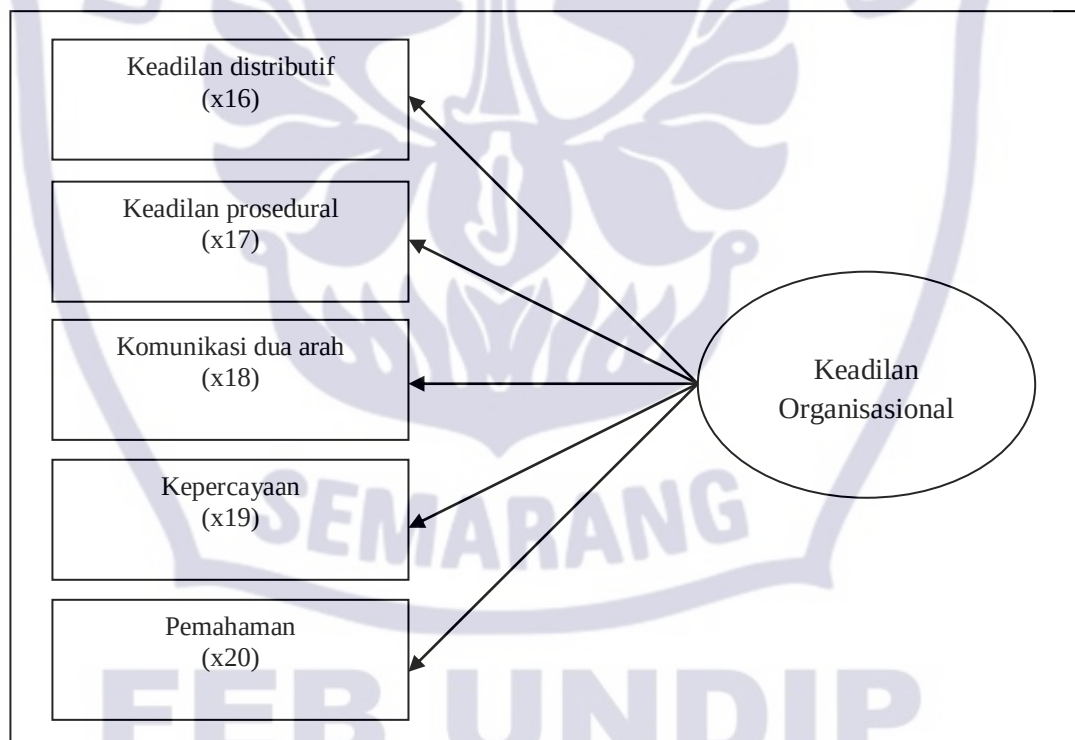


Sumber: (Behling & McFillen, 1996)

2.4.6 Keadilan Organisasional

Keadilan organisasional yang dimaksudkan di dalam penelitian ini adalah persepsi karyawan tentang perlakuan adil yang diberikan oleh manajemen dan organisasi. Indikator keadilan organisasional di dalam penelitian ini adalah

- (1) Keadilan distributif
- (2) Keadilan prosedural
- (3) Komunikasi dua arah
- (4) Kepercayaan
- (5) Pemahaman



Sumber : (Tang & Sarfield-Baldwin, 1996)

BAB III

METODE PENELITIAN

Menurut sifat penjelasan ilmunya, penelitian ini adalah penelitian kausalitas (*causal research*), yaitu penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab akibat yang digambarkan dalam variabel, yang selanjutnya ditarik sebuah kesimpulan umum (Ferdinand, 2014).

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.1.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data ordinal. Data ordinal adalah data yang dihasilkan dari pengukuran yang menggunakan bentuk pemeringkatan Likert (*Likert rating*) yang sangat populer digunakan dalam ilmu-ilmu sosial. Angka yang diberikan oleh data ordinal bukanlah angka bilangan bulat. Angka yang dijelaskan tersebut adalah representasi yang dipilih untuk menunjukkan peringkat yang ada pada suatu pilihan (Sumintono & Widhiarso, 2013).

3.1.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang didapatkan langsung dari sumbernya. Sumber data primer pada penelitian ini adalah para pelaksana BPK. Data yang dibutuhkan pada penelitian ini adalah respon para pelaksana BPK mengenai transformasi organisasi, untuk menilai kesiapan pegawai dalam transformasi tersebut.

3.2 Populasi

Ferdinand (2014) mengatakan bahwa populasi merupakan gabungan seluruh bagian dalam bentuk peristiwa, hal, atau orang dengan karakteristik yang serupa sebagai fokus seorang peneliti, sehingga disebut sebagai sebuah semesta penelitian. Penelitian ini memiliki populasi pelaksana BPK pada Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Jawa Tengah.

Teknik penarikan data yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah dengan metode sensus. Karakteristik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Pelaksana BPK dari unsur fungsional dan struktural
- 2) Bekerja pada kantor BPK Perwakilan Jawa Tengah
- 3) Berstatus sebagai ASN
- 4) Memiliki masa kerja di BPK minimal 3 tahun

3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional masing-masing variabel berserta indikator pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel dan Indikator

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	Kesiapan pegawai	Gambaran kepercayaan, sikap, dan keinginan dari anggota organisasi untuk menyukseskan sebuah perubahan	1) Siap beradaptasi dengan budaya organisasi yang baru 2) Siap menerima ide-ide baru 3) Siap meningkatkan kinerja 4) Siap untuk memberikan value yang lebih kepada stakeholder

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
			5) Memberikan dukungan penuh untuk menyelesaikan transformasi
2.	Persepsi Dampak Perubahan	Persepsi mengenai dampak, asumsi-asumsi serta harapan yang terkait dengan proses transformasi	6) Manfaat perubahan bagi organisasi 7) Manfaat perubahan bagi pegawai 8) Perubahan meningkatkan kinerja 9) Resistensi terhadap perubahan 10) Sifat perubahan
3.	Komunikasi organisasional	Proses penyampaian informasi mengenai transformasi organisasi	11) Kepercayaan terhadap manajemen puncak 12) Komunikasi manajemen puncak 13) Dukungan perbedaan pendapat 14) Pengaruh dalam unit kerja 15) Peran dalam mencapai tujuan
3.	Peran atasan langsung	Persepsi individu tentang peran atasan langsung	16) Keterampilan teknis 17) Kepercayaan terhadap atasan langsung 18) Penanganan terhadap bawahan 19) Penilaian kinerja 20) Bimbingan atasan langsung
4.	Kepemimpinan transformasional	Perilaku yang menargetkan perubahan spesifik yang terdiri dari visi, pencapaian, pemberdayaan, pengawasan, dan bantuan untuk adaptasi	21) Kepercayaan terhadap pemimpin organisasi 22) Kepercayaan terhadap pemimpin meskipun terdapat masalah dalam organisasi 23) Manfaat pekerjaan organisasi 24) Penanganan situasi 25) Kepercayaan terhadap keputusan
5.	Keadilan organisasional	Persepsi individu tentang keadilan di dalam organisasi.	26) Keadilan distributif 27) Keadilan prosedural 28) Komunikasi dua arah 29) Kepercayaan 30) Pemahaman

3.4 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Studi pustaka (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan (*Library Research*) dilakukan dengan penelitian pada literatur-literatur ilmiah yang mengangkat tema serta informasi terkait dengan masalah yang diteliti. Cara lain yang ditempuh yaitu dengan mempelajari artikel penelitian terdahulu sebagai referensi. Apabila diperlukan, dilakukan pencarian internet untuk mengumpulkan data lain untuk mendukung hasil penelitian.

2. Kuesioner (Angket)

Kuesioner adalah pernyataan mengenai hal-hal yang diketahui secara tertulis guna menggali informasi atau laporan tentang pribadi responden. (Arikunto, 2006). Kategori pertanyaan pada semua variabel menggunakan skala Likert 1 - 7:

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Agak Tidak Setuju (ATS)	Netral (N)	Agak Setuju (AS)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)

3.5 Teknik Analisis

Terdapat dua konsep besar dalam bidang pengukuran yaitu Validitas dan Reabilitas (Ferdinand, 2014). Reabilitas dan validitas adalah salah satu pilar utama dalam riset kuantitatif. Instrumen yang *reliable* dan *valid* akan memberikan informasi yang dapat dipercaya. Sebaliknya, instrumen yang gagal memenuhi kedua syarat tersebut akan memberikan hasil yang bias atau menyesatkan

sehingga dapat menurunkan kualitas penelitian (Sumintono & Widhiarso, 2013).

Penjelasan tahap pengukuran disajikan sebagai berikut:

3.5.1 Uji Validitas

Pengujian validitas bertujuan menilai valid atau tidaknya instrumen dalam kuesioner. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid apabila instrumen pertanyaan kuesioner mampu untuk mengungkap sesuatu yang hendak diukur. Pengujian ini digunakan untuk mengukur konsistensi pertanyaan yang mengarah pada indikator penelitian. Instrumen pertanyaan disebut valid apabila setiap instrumen tersebut mampu mengungkap data variabel penelitian dengan tepat. Pengukuran validitas dilaksanakan dengan menghitung skor tiap-tiap butir pertanyaan dibandingkan total skor pada konstruknya sehingga disebut analisis butir.

Uji signifikansi dilaksanakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pertanyaan penelitian. Tingkat signifikansi hasil pengujian yang disarankan adalah sebesar 5% ($\alpha=0,05$). Tingkat signifikansi semakin kecil maka item pertanyaan tersebut semakin valid. Pertanyaan yang tidak valid tidak dianalisis pada tahapan selanjutnya. Item pertanyaan yang valid dilanjutkan pada fase uji reliabilitas.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur keandalan suatu alat ukur dalam penelitian. Reliabilitas yang banyak digunakan adalah dengan ukuran *cronbach alpha*. *Cronbach alpha* digunakan meskipun mempunyai nilai reliabilitas lebih rendah jika disandingkan dengan nilai *construct reliability* (CR). Indikator dalam kuesioner dapat dikatakan reliabel jika mempunyai nilai

reliabilitas 0,60 s.d. 0,70 dengan ketentuan validitas indikator dalam model baik (Ghozali, 2011).

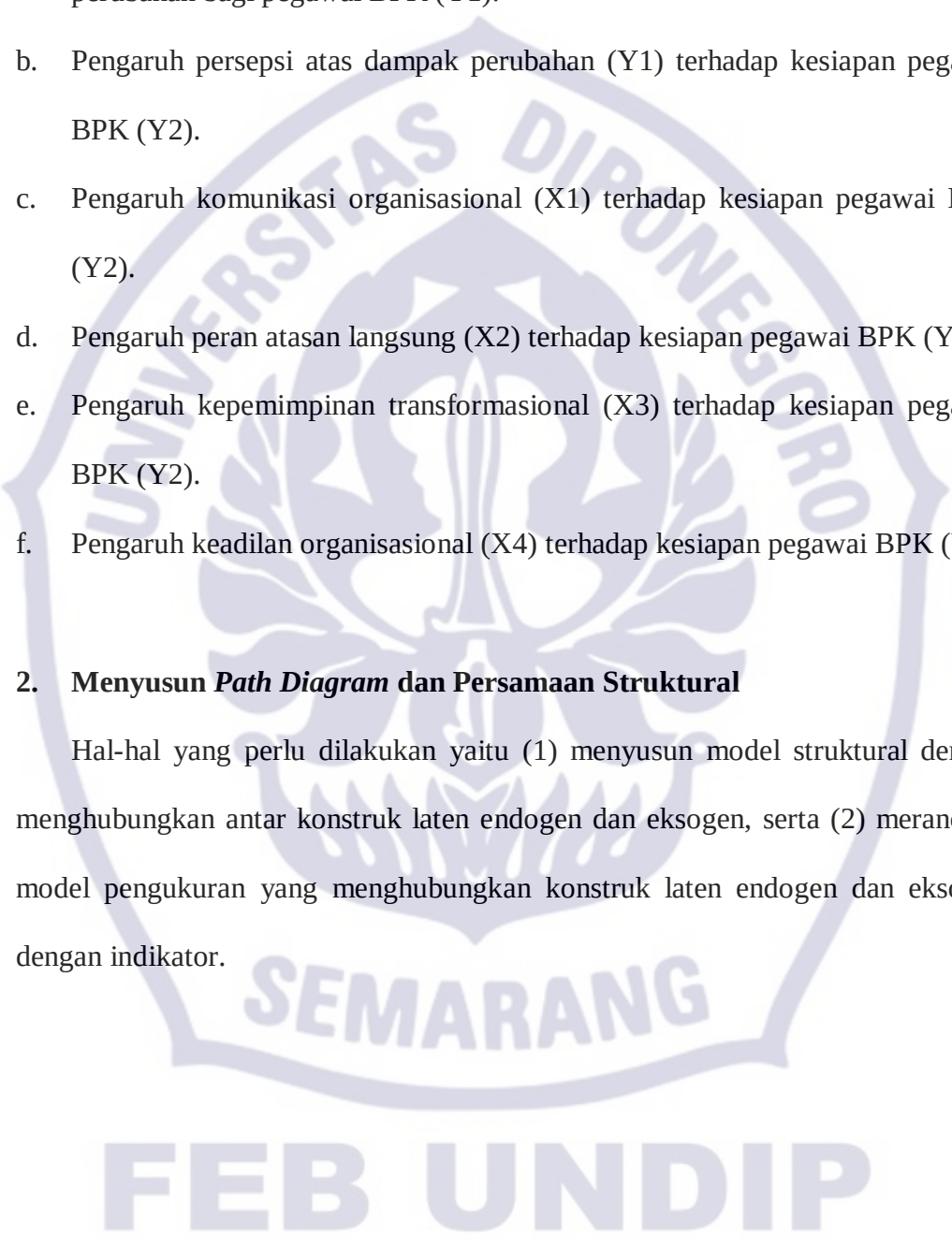
3.5.3 Analisis Model Penelitian

Analisis model penelitian yang dikembangkan menggunakan alat analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), yang dioperasikan melalui *software* AMOS 24 (Ghozali, 2016). SEM mempunyai tujuh tahapan dalam mengembangkan permodelan dan analisis persamaan struktural, secara mendetail pada masing-masing tahapan yaitu:

1. Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Tahapan ini dimulai dengan mengembangkan model penelitian berdasarkan justifikasi teori. Model tersebut kemudian divalidasi untuk menemukan kebenaran adanya hubungan kausalitas teoritis untuk mendukung analisis melalui pengujian secara empiris (Ferdinand, 2011). SEM merupakan hubungan sebab akibat, sehingga diasumsikan jika salah satu variabel berubah maka akan menimbulkan perubahan pada variabel yang lain. Hubungan kausalitas yang kuat antar variabel dalam model merupakan kesimpulan dari teori. Alat analisis dengan metode SEM tidak dapat digunakan jika tidak memiliki teori yang kuat.

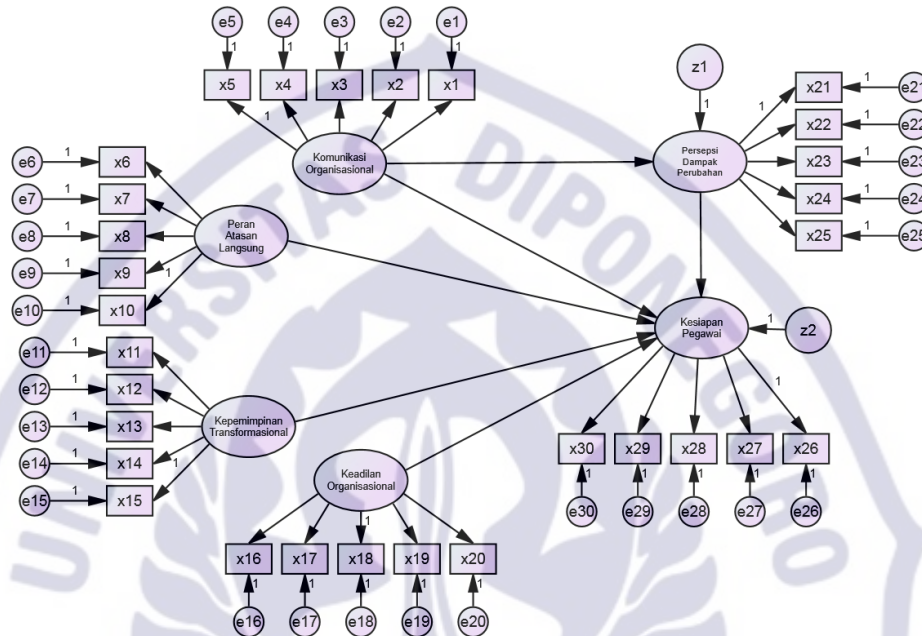
Pengujian hipotesis dengan SEM mengacu pada pola hubungan antarvariabel yang berupa hubungan sebab akibat antara variabel independen dengan variabel dependen. Penelitian ini akan menguji beberapa hubungan, yaitu sebagai berikut:

- 
- a. Pengaruh komunikasi organisasional (X1) terhadap persepsi atas dampak perubahan bagi pegawai BPK (Y1).
 - b. Pengaruh persepsi atas dampak perubahan (Y1) terhadap kesiapan pegawai BPK (Y2).
 - c. Pengaruh komunikasi organisasional (X1) terhadap kesiapan pegawai BPK (Y2).
 - d. Pengaruh peran atasan langsung (X2) terhadap kesiapan pegawai BPK (Y2).
 - e. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X3) terhadap kesiapan pegawai BPK (Y2).
 - f. Pengaruh keadilan organisasional (X4) terhadap kesiapan pegawai BPK (Y2).

2. Menyusun *Path Diagram* dan Persamaan Struktural

Hal-hal yang perlu dilakukan yaitu (1) menyusun model struktural dengan menghubungkan antar konstruk laten endogen dan eksogen, serta (2) merancang model pengukuran yang menghubungkan konstruk laten endogen dan eksogen dengan indikator.

Gambar 3.1
Path Diagram



Sumber : Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini, (2017)

3. Memilih Jenis Input Matriks dan Estimasi Model yang Diusulkan

SEM menggunakan data masukan matrik varian atau kovarian atau matrik korelasi. Data penelitian dapat dimasukkan pada *software* AMOS, tetapi data mentah tersebut akan diubah terlebih dahulu menjadi matrik kovarian atau matrik korelasi. Analisis data dilakukan sebelum matriks dihitung. Teknik pengiraan dilakukan dalam dua langkah, (1) Estimasi Model Pengukuran dan (2) Estimasi Model Persamaan Terstruktur.

4. Menilai Identifikasi Model Struktural

Ketika proses pengiraan dijalankan menggunakan aplikasi komputer, hasil yang didapati terkadang tidak masuk akal, disebabkan oleh masalah pengidentifikasian model struktural. Permasalahan identifikasi adalah

ketidakmampuan model yang diusulkan dalam menghasilkan perkiraan yang spesifik. Apabila peneliti mengetahui terdapat masalah dalam identifikasi, maka tiga sebab yang harus diperhatikan: (1) nilai *degree of freedom* yang kecil, (2) model *non recursive* atau (3) kegagalan dalam menetapkan nilai tetap.

5. Langkah 6: Menilai Kriteria *Goodness-of-Fit*

Tahapan ini adalah evaluasi atas kesesuaian model melalui terhadap berbagai kriteria *Goodness-of-Fit*, urutannya adalah:

- a. Normalitas data
- b. *Outliers*
- c. *Multicollinearity* dan *singularity*

Untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak, indeks-indeks kesesuaian yang diperlukan adalah sebagai berikut:

Likelihood Ratio Chi square statistic (x²)

Nilai *chi-square* dapat diperoleh dengan perintah `\cmin` yang menunjukkan nilai minimal ketidaksesuaian. Sementara *degree-of-freedom* didapat dengan perintah `/df`. Perbandingan antara *chi-square* dengan *degree-of-freedom* menunjukkan tingkat signifikansi sebuah hubungan.

CMIN / DF

Adalah ketidaksesuaian minimum dibagi dengan derajat kebebasan. Beberapa literatur mengusulkan penggunaan rasio ini sebagai ukuran kecocokan. Beberapa peneliti merekomendasikan penggunaan rasio antara 2 sampai dengan 5 untuk mengindikasikan tingkat kesesuaian (Bentler & Bonett, 1980).

Significated Probability digunakan untuk mengukur signifikansi sebuah model

RMSEA (root mean square error of approximation)

Nilai RMSEA sekitar 0,05 atau kurang akan menunjukkan kesesuaian model dengan hubungannya dengan derajat kebebasan. Angka ini didasarkan pada penilaian subjektif dan tidak bisa dinilai sebagai benar atau salah. Nilai RMSEA sekitar 0,08 atau kurang akan menunjukkan kesalahan perkiraan yang masuk akal dan dianjurkan untuk menghindari menggunakan model yang memiliki nilai RMSEA lebih besar dari 0,1 (Browne & Cudeck, 1993)

GFI

Goodness of fit index adalah kesesuaian antara model yang diajukan dengan matriks kovarian yang diamati. Indeks pengukuran yang dikembangkan oleh Jöreskog dan Sörbom pada tahun 1984 ini memiliki nilai kurang dari atau sama dengan 1. Nilai 1 mengindikasikan kesesuaian yang sempurna.

AGFI

AGFI ditujukan untuk memperbaiki nilai GFI yang dipengaruhi oleh masing-masing indikator. Nilai AGFI dikatakan sesuai jika mendapat hasil $> 0,90$.

TLI

TLI digunakan untuk menganalisis *moment structures* (Bentler & Bonett, 1980). Nilai TLI berkisar pada 0-1, tetapi tidak terbatas pada kisaran tersebut. Nilai TLI yang mendekati 1 mengindikasikan kesesuaian yang sempurna.

CFI

CFI menganalisis kesesuaian model dengan cara menilai ketidaksesuaian antara data dan model yang diusulkan. Besaran CFI yaitu antara 0 s.d. 1. CFI mengindikasikan kesesuaian yang sangat baik apabila semakin mendekati 1.

Measurement Model Fit

Penilaian *measurement model* adalah untuk mengukur *composite reliability* dan *variance extracted* pada setiap konstruk. Ukuran reliabilitas lain adalah *variance extracted* sebagai pelengkap *variance extracted* > 0.50.

6. Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap berikutnya yaitu interpretasi dan modifikasi model. Setelah diperkirakan, residual kovarians harus kecil atau mendekati nol, serta memiliki distribusi kovarians residual yang bersifat simetrik. Ambang aman residual suatu model adalah 1%. *Residual value* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 berarti terdapat kesalahan prediksi yang bersifat substantif.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan pada semua tingkat jabatan. Metode yang dilakukan dalam penelitian ini dengan sensus pada BPK Perwakilan Provinsi Jawa Tengah, dengan populasi 216 orang. Kuesioner penelitian disebar secara *online*, dengan tingkat pengembalian 156 kuesioner (72,22%). Dari jumlah tersebut terdapat 121 kuesioner atau 77,56% yang datanya lengkap dan dapat diolah. Berikut ini adalah ringkasan karakteristik responden:

4.1.1 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan data primer yang diperoleh diketahui bahwa responden paling banyak berjenis kelamin laki-laki. Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki karena sesuai dengan sifat pekerjaan BPK yang mengharuskan pemeriksa melakukan pemeriksaan di luar kota hingga lebih dari 30 hari, serta adanya sistem mutasi pegawai hingga seluruh Indonesia. Karakteristik responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (n)	%
Laki-Laki	96	79,30%
Perempuan	25	20,70%
Total	121	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebanyak 96 orang (79,30%) responden berjenis kelamin laki-laki dan responden perempuan sebanyak 25 orang dengan persentase 20,70%.

4.1.2 Karakteristik Responden Menurut Posisi Dalam Unit Organisasi

Berdasarkan data primer yang diperoleh dapat diketahui bahwa komposisi pelaksana BPK mayoritas adalah fungsional (75,20%), sesuai dengan tugas pokok dan fungsi BPK sebagai lembaga pemeriksa keuangan negara. Karakteristik responden menurut usia dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan
Posisi Dalam Unit Organisasi

Posisi	Jumlah (n)	%
Fungsional	91	75,20%
Struktural	30	24,80%
Total	121	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Dalam Unit Organisasi didominasi oleh posisi fungsional sebesar 75,20% berbanding struktural dengan dengan persentase 24,80%.

4.1.3 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Berdasarkan data primer yang diperoleh, diketahui bahwa responden mayoritas telah bekerja di Badan Pemeriksa Keuangan selama 5 s.d. 10 tahun (73,60%). Karakteristik responden menurut masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah (n)	%
Kurang dari 5 tahun	1	0,80%
5 – 10 tahun	89	73,60%
10 – 15 tahun	27	22,30%
Lebih dari 15 tahun	4	3,30%
Total	121	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel 4.3 menunjukkan mayoritas responden memiliki pengalaman kerja antara 5 s.d. 10 tahun (73,60%), dan hanya 1 responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun, tetapi telah bekerja lebih dari 3 tahun.

4.1.4 Karakteristik Responden Menurut Pendidikan

Berdasarkan data primer yang diperoleh, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan S1 dengan persentase 71,10%, diikuti oleh S2 (27,30%) kemudian diploma dan S3 masing-masing dengan persentase 0,80%. Karakteristik responden menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.4 di bawah ini.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Menurut Pendidikan

Pendidikan	Jumlah (n)	%
Diploma	1	0,80%
S1	86	71,10%
S2	33	27,30%
S3	1	0,80%
Total	121	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

4.2 Analisis Data Penelitian

Analisis data penelitian yang digunakan adalah *Structural Equal Modelling* (SEM). Dalam *Structural Equal Modelling* (SEM) input matrik yang digunakan adalah matrik varian dan metode estimasi *maximum likelihood*. Keuntungan yang didapat dengan menggunakan matrik varian adalah dapat memberikan validitas perbandingan antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda. Teknik estimasi *maximum likelihood* merupakan teknik yang lebih efisien dan *unbiased* jika asumsi normalitas *multivariate* terpenuhi.

Setelah melakukan input data dilakukan *confirmatory* analisis dan baru melakukan analisis keseluruhan model. Setelah selesai melakukan analisis keseluruhan model jika model tidak fit maka dapat dilakukan modifikasi model sampai model tersebut fit dan baru dilakukan interpretasi model untuk melihat pengaruh antar variabel.

4.2.1 Statistik Deskriptif-Karakteristik Responden

4.2.1.1 Variabel Komunikasi Organisasional

Variabel komunikasi organisasional diukur dengan lima buah pernyataan yang dibagikan kepada para responden yaitu para pelaksana BPK. Gambar 4.1 menunjukkan radar diagram variabel komunikasi organisasional.

Gambar 4.1
Radar Diagram Variabel Komunikasi Organisasional



Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Di bawah ini tabel yang menunjukkan *loading factor* dan *mean* setiap indikator pada variabel komunikasi organisasional

Tabel 4.5
Indikator, Loading Factor, Mean
Variabel Komunikasi Organisasional

Indikator		<i>Loading Factor</i>	<i>Mean</i>
X1	Kepercayaan terhadap manajemen puncak	0,704	5,21
X2	Komunikasi manajemen puncak	0,744	4,85
X3	Dukungan perbedaan pendapat	0,740	4,93
X4	Pengaruh dalam unit kerja	0,739	5,01
X5	Peran dalam mencapai tujuan	0,799	5,21

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Loading factor tertinggi pada variabel komunikasi organisasional adalah indikator X5 yaitu peran dalam mencapai tujuan dengan nilai 0,799. Berdasarkan nilai *loading factor* tersebut diketahui bahwa indikator X5 dianggap paling merefleksikan variabel komunikasi organisasional. Indikator X5 mencerminkan

bahwa komunikasi yang berjalan di dalam organisasi BPK mampu meyakinkan bahwa setiap pelaksana BPK memiliki peran dalam mencapai dan mewujudkan tujuan organisasi.

4.2.1.2 Variabel Peran Atasan Langsung

Variabel peran atasan langsung memiliki lima indikator untuk mengukur persepsi responden pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan. Gambar 4.2 menunjukkan radar diagram variabel peran atasan langsung.

Gambar 4.2
Radar Diagram Variabel Peran Atasan Langsung



Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel 4.6 di bawah menunjukkan *loading factor* dan *mean* setiap indikator pada variabel peran atasan langsung

Tabel 4.6
Indikator, Loading Factor, Mean
Variabel Peran Atasan Langsung

Indikator		Loading Factor	Mean
X6	Keterampilan teknis	0,764	4,92
X7	Kepercayaan terhadap atasan langsung	0,779	5,12
X8	Penanganan terhadap bawahan	0,758	4,74
X9	Penilaian kinerja	0,838	4,91
X10	Bimbingan atasan langsung	0,874	5,13

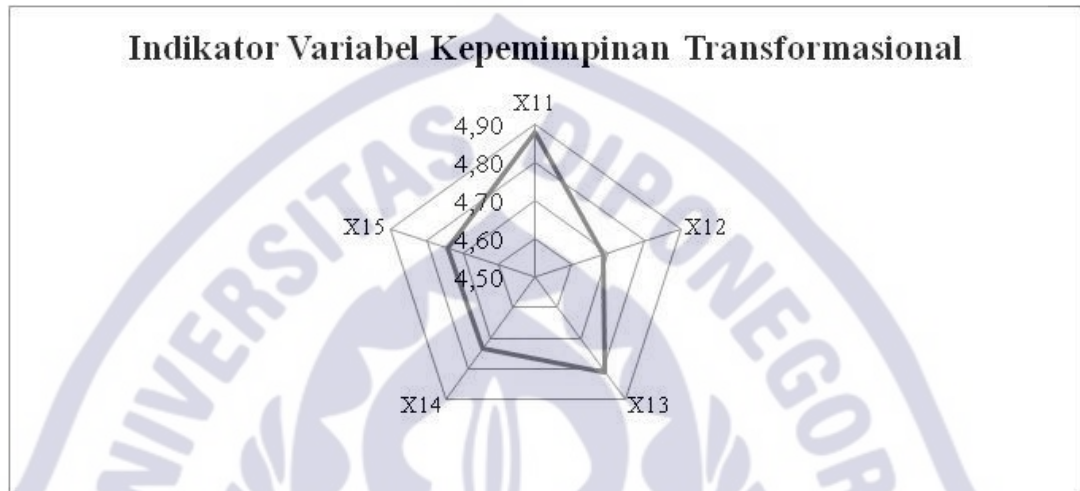
Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Loading factor tertinggi pada variabel peran atasan langsung adalah indikator X10 yaitu bimbingan atasan langsung dengan nilai 0,874. Berdasarkan nilai *loading factor* tersebut diketahui bahwa indikator X10 dianggap paling merefleksikan variabel peran atasan langsung. Berdasarkan hasil pengujian, diketahui bahwa peran atasan langsung paling tercermin melalui proses bimbingan kepada bawahannya.

4.2.1.3 Variabel Kepemimpinan Transformasional

Penelitian mengenai variabel kepemimpinan transformasional dikembangkan dengan lima indikator. Pada gambar 4.3 disajikan radar diagram pada variabel kepemimpinan transformasional.

Gambar 4.3
Radar Diagram Variabel Kepemimpinan Transformasional



Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Selanjutnya, di bawah ini ditunjukkan *loading factor* dan *mean* setiap indikator pada variabel kepemimpinan transformasional.

Tabel 4.7
Indikator, Loading Factor, Mean
Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator		Loading Factor	Mean
X11	Kepercayaan terhadap pemimpin organisasi	0,858	4,88
X12	Kepercayaan terhadap pemimpin meskipun terdapat masalah dalam organisasi	0,838	4,69
X13	Manfaat pekerjaan organisasi	0,826	4,81
X14	Penanganan situasi	0,822	4,74
X15	Kepercayaan terhadap keputusan	0,871	4,74

Sumber: Data Primer Yang Diolah, 2018

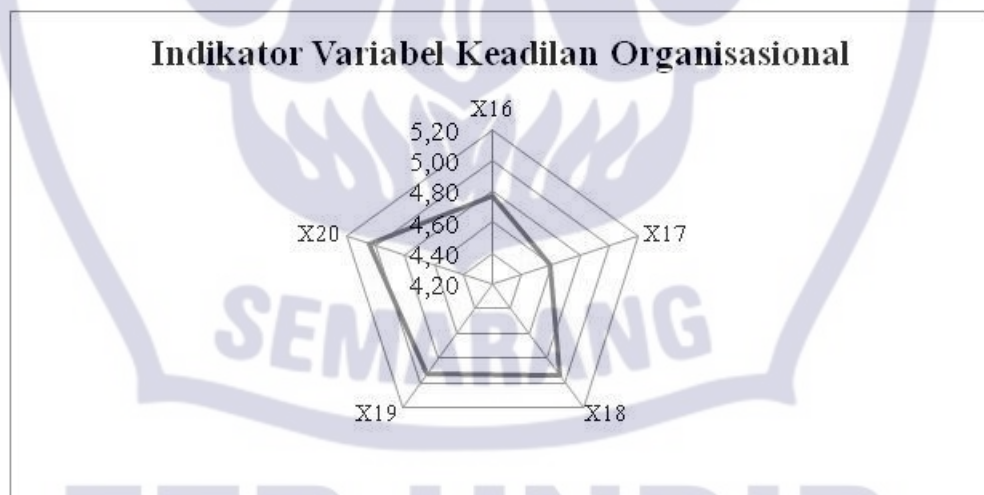
Loading factor tertinggi pada variabel kepemimpinan transformasional adalah indikator X15 yaitu kepercayaan terhadap keputusan dengan nilai 0,871. Berdasarkan nilai *loading factor* tersebut diketahui bahwa indikator X15 dianggap

paling menggambarkan variabel kepemimpinan transformasional. Hasil *loading factor* tersebut mengungkapkan bahwa kepercayaan terhadap keputusan-keputusan yang dibuat oleh pemimpin di dalam organisasi dianggap sebagai yang paling merefleksikan sifat kepemimpinan transformasional di BPK.

4.2.1.4 Variabel Keadilan Organisasional

Variabel keadilan organisasional pada penelitian ini memiliki lima indikator, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, komunikasi dua arah, kepercayaan, dan pemahaman. Jawaban para responden disajikan pada gambar 4.4 radar diagram variabel keadilan organisasional.

Gambar 4.4
Radar Diagram Variabel Keadilan Organisasional



Sumber: Data Primer Yang Diolah, 2018

Pada tabel 4.8 ditunjukkan *loading factor* dan *mean* setiap indikator pada variabel keadilan organisasional.

Tabel 4.8
Indikator, Loading Factor, Mean
Variabel Keadilan Organisasional

Indikator		<i>Loading Factor</i>	<i>Mean</i>
X16	Keadilan distributif	0,848	4,77
X17	Keadilan prosedural	0,879	4,60
X18	Komunikasi dua arah	0,908	4,93
X19	Kepercayaan	0,871	4,93
X20	Pemahaman	0,828	5,05

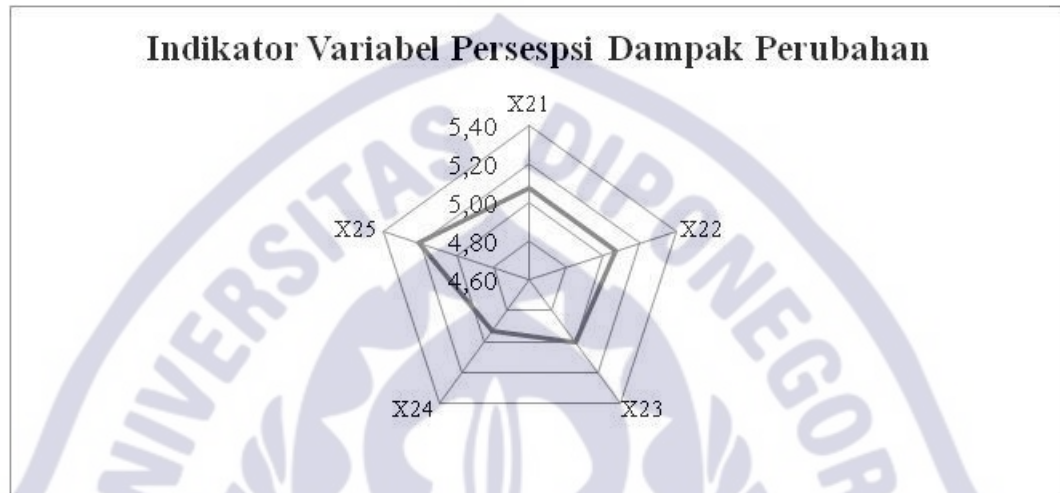
Sumber: Data Primer Yang Diolah, 2018

Loading factor tertinggi pada variabel keadilan organisasional adalah indikator X18 yaitu komunikasi dua arah dengan nilai 0,908. Indikator ini menggambarkan adanya kesempatan yang cukup untuk menyatakan pendapat selama proses penilaian kinerja. Berdasarkan nilai *loading factor* tersebut diketahui bahwa indikator X18 dianggap paling merefleksikan variabel keadilan organisasional. Hasil *loading factor* tersebut mengungkapkan bahwa kesempatan untuk mengungkapkan pendapat selama proses penilaian kinerja dianggap sebagai yang paling merefleksikan sifat keadilan organisasional di BPK.

4.2.1.5 Variabel Persepsi Dampak Perubahan

Terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur variabel persepsi dampak perubahan. Jawaban para responden disajikan pada gambar 4.5 radar diagram variabel persepsi dampak perubahan.

Gambar 4.5
Radar Diagram Variabel Persepsi Dampak Perubahan



Sumber: Data Primer Yang Diolah, 2018

Pada tabel 4.9 ditunjukkan *loading factor* dan *mean* setiap indikator pada variabel persepsi dampak perubahan.

Tabel 4.9
Indikator, Loading Factor, Mean
Variabel Persepsi Dampak Perubahan

Indikator		Loading Factor	Mean
X21	Manfaat perubahan bagi organisasi	0,694	5,07
X22	Manfaat perubahan bagi pegawai	0,596	5,07
X23	Perubahan meningkatkan kinerja	0,690	5,01
X24	Resistensi terhadap perubahan	0,680	4,93
X25	Sifat perubahan	0,811	5,21

Sumber: Data Primer Yang Diolah, 2018

Loading factor tertinggi pada variabel persepsi dampak perubahan adalah indikator X25 yaitu sifat perubahan dengan nilai 0,811. Indikator ini menggambarkan bahwa transformasi organisasi tidak akan menimbulkan gangguan di dalam organisasi. Berdasarkan nilai *loading factor* tersebut diketahui

bahwa indikator X25 dianggap paling merefleksikan variabel persepsi dampak perubahan. Hasil *loading factor* tersebut mengungkapkan bahwa sifat atau kemungkinan gangguan yang ditimbulkan akibat transformasi organisasi merupakan cerminan dari persepsi para pelaksana BPK tentang transformasi itu sendiri.

4.2.1.6 Variabel Kesiapan Pegawai

Variabel kesiapan pegawai memiliki lima indikator. Jawaban para responden disajikan pada gambar 4.6 radar diagram variabel kesiapan pegawai.

Gambar 4.6
Radar Diagram Variabel Kesiapan Pegawai



Sumber: Data Primer Yang Diolah, 2018

Pada tabel 4.10 ditunjukkan *loading factor* dan *mean* setiap indikator pada variabel kesiapan pegawai.

Tabel 4.10
Indikator, Loading Factor, Mean
Variabel Kesiapan Pegawai

Indikator		Loading Factor	Mean
X26	Siap beradaptasi dengan budaya organisasi yang baru	0,669	5,79
X27	Siap menerima ide-ide baru	0,743	5,75
X28	Siap meningkatkan kinerja	0,730	6,02
X29	Siap untuk memberikan value yang lebih kepada stakeholder	0,659	5,94
X30	Memberikan dukungan penuh untuk menyelesaikan transformasi	0,659	5,81

Sumber: Data Primer Yang Diolah, 2018

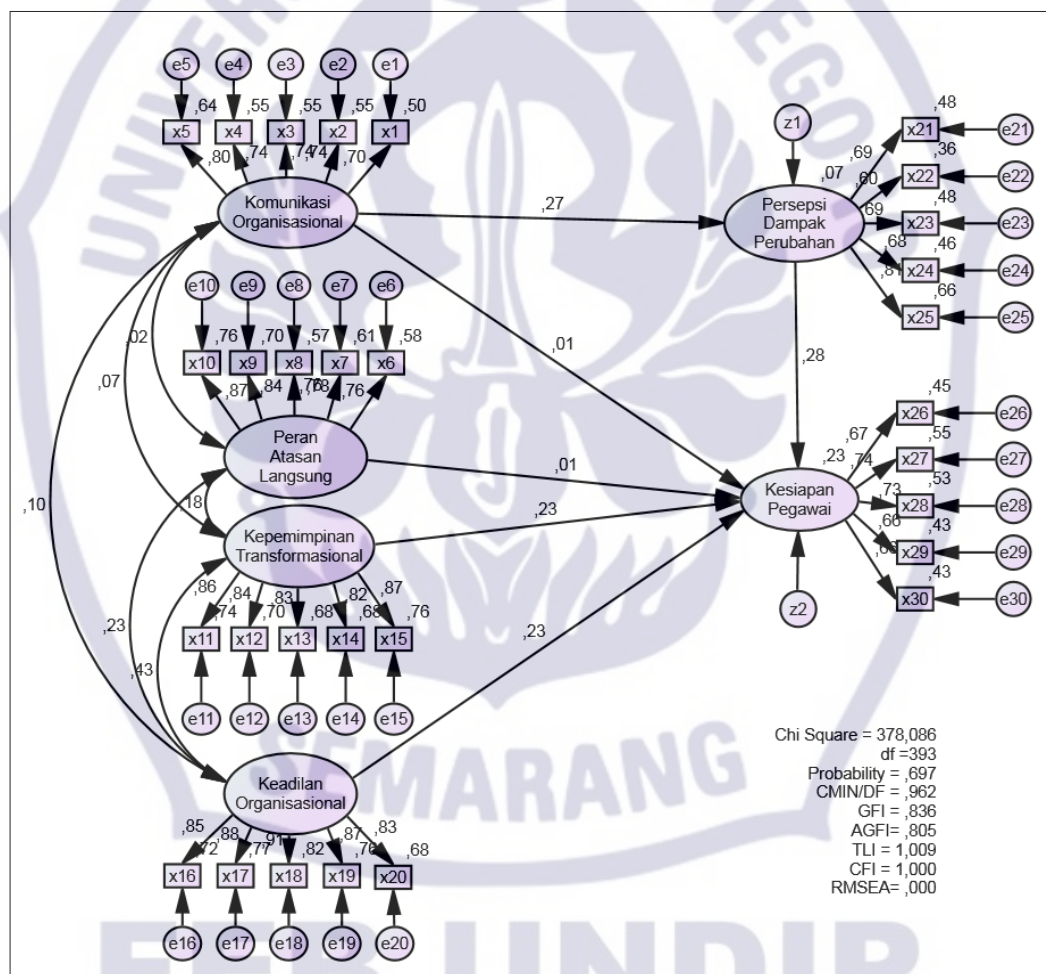
Loading factor tertinggi pada variabel kesiapan pegawai adalah indikator X27 yaitu siap menerima ide baru dengan nilai 0,743. Indikator ini digunakan untuk mengukur kesiapan para pelaksana BPK dalam menerima ide-ide baru yang mungkin datang seiring dengan transformasi organisasi. Berdasarkan nilai *loading factor* tersebut diketahui bahwa indikator X27 dianggap paling merefleksikan variabel kesiapan pegawai. Hasil *loading factor* tersebut mengungkapkan bahwa kesiapan pegawai dicerminkan oleh kesiapannya di dalam menerima ide-ide baru di dalam organisasi.

4.3 Pengujian Asumsi SEM

4.3.1 Uji Kelayakan Model

Gambar 4.7 di bawah menunjukkan hasil output uji kelayakan model *full model* yang dijalankan dengan aplikasi IBM SPSS AMOS 22.0

Gambar 4.7
Full Model



Sumber: Data yang diolah dengan aplikasi IBM SPSS AMOS 22.0, 2018

Selanjutnya, pada tabel 4.11 di bawah disajikan ringkasan hasil uji kelayakan *full model* tersebut.

Tabel 4.11
Ringkasan Hasil Uji Kelayakan *Full Model*

No.	<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Evaluasi Model</i>
1	<i>Chi - Square</i>	< 440,22 (df:393, α :0,05)	378,086	Fit
2	<i>Probability</i>	> 0,05	0,697	Fit
3	RMSEA	0,05-0,08	0,000	Fit
4	GFI	> 0,90	0,836	Fit
5	AGFI	> 0,90	0,805	Fit
6	TLI	> 0,90	1,009	Fit
7	CMIN/DF	< 2,00	0,962	Fit

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel 4.12
Regression Weight Full Model

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Persepsi_ Dampak_ Perubahan	<---	Komunikasi_ Organisasional	,171	,069	2,491	,013	par_4
Kesiapan_ Pegawai	<---	Keadilan_ Organisasional	,124	,063	1,984	,047	par_1
Kesiapan_ Pegawai	<---	Peran_ Atasan_Langsung	,004	,048	,088	,930	par_2
Kesiapan_ Pegawai	<---	Kepemimpinan_ Transformasional	,097	,049	1,990	,047	par_3
Kesiapan_ Pegawai	<---	Persepsi_Dampak_ Perubahan	,275	,114	2,421	,015	par_5
Kesiapan_ Pegawai	<---	Komunikasi_ Organisasional	,005	,065	,072	,943	par_35

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Pada tabel 4.12 *Regression Weight Full Model* terlihat bahwa terdapat empat hubungan konstruk yang memiliki nilai signifikan. Hubungan setiap konstruk dapat dilihat dari nilai *p-value* jika dibawah nilai 0,05 atau mendekati nol maka signifikan. Pada hubungan antara komunikasi organisasional terhadap

persepsi dampak perubahan, keadilan organisasional terhadap kesiapan pegawai, dan kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan pegawai. Hubungan konstruk yang tidak signifikan terdapat pada konstruk peran atasan langsung terhadap kesiapan pegawai dan komunikasi organisasional terhadap kesiapan pegawai karena *p-value* berada di atas 0,5.

4.3.2 Validitas dan Reliabilitas

Pada tahapan uji validitas dan reliabilitas ini *Convergent Validity*, *Variance Extracted* dan *Construct Reliability*. Berikut penghitungan uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada subbab di bawah ini.

4.3.2.1 Convergent Validity

Dalam melakukan perhitungan convergent validity syarat yang harus dipenuhi adalah nilai loading factor harus signifikan, maka dari itu nilai *standardized loading estimate* harus sama dengan 0,50 atau lebih. Berikut adalah nilai *standardized loading estimate*

Tabel 4.13
Standardized Loading Estimate

	LF		LF		LF		LF		LF		LF
x1	,704	x6	,764	x11	,858	x16	,848	x21	,694	x26	,669
x2	,744	x7	,779	x12	,838	x17	,879	x22	,596	x27	,743
x3	,740	x8	,758	x13	,826	x18	,908	x23	,690	x28	,730
x4	,739	x9	,838	x14	,822	x19	,871	x24	,680	x29	,659
x5	,799	x10	,874	x15	,871	x20	,828	x25	,811	x30	,659

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Pada tabel di atas diketahui *loading factor* sudah melebihi 0,50 sehingga dapat dikatakan bahwa nilai *loading factor* sudah memenuhi syarat *convergent validity*.

4.3.2.2 Variance Extracted

Nilai *Variance Extracted* menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik variabel yang telah dikembangkan. Dalam menghitung nilai *variance extracted* dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Variance Extracted (AVE)} = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^n \text{Var}(\varepsilon_i)}$$

Tabel 4.14
Variance Extracted

Indikator	Loading Factor	LF ²	ME (1-LF ²)	AVE (LF ² ^2)/[(LF ² ^2)+ME]
x1	0,704	0,495	0,505	0,777
x2	0,744	0,553	0,447	
x3	0,740	0,547	0,453	
x4	0,739	0,547	0,453	
x5	0,799	0,639	0,361	
Total	3,726	2,781	2,219	
x6	0,764	0,583	0,417	0,855
x7	0,779	0,607	0,393	
x8	0,758	0,574	0,426	
x9	0,838	0,703	0,297	
x10	0,874	0,763	0,237	
Total	4,013	3,230	1,770	
x11	0,858	0,736	0,264	0,898
x12	0,838	0,703	0,297	
x13	0,826	0,683	0,317	
x14	0,822	0,676	0,324	
x15	0,871	0,759	0,241	
Total	4,215	3,557	1,443	
x16	0,848	0,720	0,280	0,919
x17	0,879	0,773	0,227	
x18	0,908	0,824	0,176	
x19	0,871	0,759	0,241	
x20	0,828	0,685	0,315	
Total	4,334	3,761	1,239	

Indikator	Loading Factor	LF ²	ME (1-LF ²)	AVE (LF ² ^2)/[(LF ² ^2)+ME]
x21	0,694	0,481	0,519	0,698
x22	0,596	0,355	0,645	
x23	0,690	0,477	0,523	
x24	0,680	0,463	0,537	
x25	0,811	0,658	0,342	
Total	3,471	2,434	2,566	
x26	0,669	0,447	0,553	0,689
x27	0,743	0,552	0,448	
x28	0,730	0,533	0,467	
x29	0,659	0,435	0,565	
x30	0,659	0,434	0,566	
Total	3,460	2,401	2,599	

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Pada tabel di atas terlihat bahwa semua konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga telah memenuhi syarat *cutt-off value*.

4.3.2.3 Construct Reliability

Dalam menghitung nilai *construct reliability* digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2}{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2 + [\sum_{i=1}^n \delta_i]}$$

Nilai *construct reliability* yang baik jika nilai AVE menunjukkan lebih dari 0,70 atau lebih. Jika nilai AVE dalam rentang 0,60-0,70 maka masih bisa diterima dengan syarat nilai validitas indikator model yang baik.

Tabel 4.15
Construct Reliability

Indikator	Loading Factor	LF ²	ME (1-LF ²)	Construct Reliability (LF ²)/[(LF ²)+ME]
x1	0,704	0,495	0,505	0,862
x2	0,744	0,553	0,447	
x3	0,740	0,547	0,453	
x4	0,739	0,547	0,453	
x5	0,799	0,639	0,361	
Total	3,726	2,781	2,219	
x6	0,764	0,583	0,417	0,901
x7	0,779	0,607	0,393	
x8	0,758	0,574	0,426	
x9	0,838	0,703	0,297	
x10	0,874	0,763	0,237	
Total	4,013	3,230	1,770	
x11	0,858	0,736	0,264	0,925
x12	0,838	0,703	0,297	
x13	0,826	0,683	0,317	
x14	0,822	0,676	0,324	
x15	0,871	0,759	0,241	
Total	4,215	3,557	1,443	
x16	0,848	0,720	0,280	0,938
x17	0,879	0,773	0,227	
x18	0,908	0,824	0,176	
x19	0,871	0,759	0,241	
x20	0,828	0,685	0,315	
Total	4,334	3,761	1,239	
x21	0,694	0,481	0,519	0,824
x22	0,596	0,355	0,645	
x23	0,690	0,477	0,523	
x24	0,680	0,463	0,537	
x25	0,811	0,658	0,342	
Total	3,471	2,434	2,566	
x26	0,669	0,447	0,553	0,822
x27	0,743	0,552	0,448	
x28	0,730	0,533	0,467	
x29	0,659	0,435	0,565	
x30	0,659	0,434	0,566	
Total	3,460	2,401	2,599	

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel 4.15 menunjukkan nilai *construct reliability* lebih dari 0,70. Hal ini berarti sudah memenuhi syarat yang reliabilitas yang baik.

4.3.3 Uji Asumsi SEM

Terdapat tiga uji asumsi SEM yaitu uji normalitas data, uji evaluasi *outliers* dan uji multikolinearitas. Berikut akan dijabarkan mengenai tiga uji tersebut.

4.3.3.1 Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui normal atau tidaknya distribusi data dari setiap variabel. Dalam mengukur normalitas data dengan melihat nilai *critical ratio skewness* $\pm 2,58$.

Tabel 4.16
Assessment of Normality

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x30	4,000	7,000	-,368	-1,651	-,302	-,677
x25	3,000	7,000	-,220	-,988	,056	,125
x24	2,000	7,000	-,329	-1,477	-,071	-,160
x1	2,000	7,000	-,182	-,819	,086	,192
x2	1,000	7,000	-,414	-1,859	,404	,907
x20	2,000	7,000	-,344	-1,544	-,211	-,475
x19	2,000	7,000	-,370	-1,662	,163	,367
x23	2,000	7,000	-,129	-,581	-,020	-,045
x22	2,000	7,000	-,132	-,595	-,273	-,614
x21	3,000	7,000	-,045	-,204	,510	1,146
x29	4,000	7,000	-,513	-2,303	,013	,029
x28	4,000	7,000	-,528	-2,370	-,107	-,240
x27	3,000	7,000	-,535	-2,402	,029	,064
x26	4,000	7,000	-,458	-2,057	-,230	-,517

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x16	2,000	7,000	-,151	-,676	,077	,174
x17	2,000	7,000	-,200	-,898	-,172	-,387
x18	2,000	7,000	-,267	-1,198	-,388	-,870
x11	2,000	7,000	-,430	-1,931	-,220	-,493
x12	1,000	7,000	-,339	-1,523	-,146	-,328
x13	1,000	7,000	-,176	-,789	-,511	-1,148
x14	1,000	7,000	-,521	-2,341	-,138	-,309
x15	1,000	7,000	-,559	-2,509	,050	,112
x6	2,000	7,000	-,047	-,209	-,449	-1,007
x7	1,000	7,000	-,331	-1,484	,069	,154
x8	1,000	7,000	-,135	-,605	-,198	-,444
x9	1,000	7,000	-,277	-1,245	-,586	-1,315
x10	1,000	7,000	-,386	-1,731	-,235	-,528
x3	1,000	7,000	-,403	-1,811	-,189	-,425
x4	2,000	7,000	-,275	-1,233	-,112	-,251
x5	2,000	7,000	-,464	-2,086	,020	,045
Multivariate					5,918	,743

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Pada tabel 4.16 *Assesment of Normality* nilai *critical skewness* (kemencengan) dilihat secara univariate berada pada rentang $\pm 2,58$ jadi dapat dikatakan normal secara univariate.

4.3.3.2 Evaluasi Outliers

Menurut Ghozali (2014) outlier adalah kondisi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat jauh sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim. Dalam mendeteksi nilai outlier dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Dengan menggunakan *chi-square* pada *degree of freedom* 30 dan signifikansi $p < 0,001$ didapatkan nilai *mahalanobis distance* sebesar 51,765. Hal ini berarti bahwa jika ada data yang

melebihi nilai 51,765 maka dapat disimpulkan data tersebut outlier. Data nilai *mahalanobis distance* selengkapnya dapat dilihat di lampiran. Berdasarkan *output*, nilai *mahalanobis distance* pada penelitian ini maksimal adalah 48,715 atau tidak melebihi nilai 51,765. Sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terdapat outlier pada data.

Tabel 4.17
Mahalanobis Distance

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
27	48,715	,017	,871
47	47,079	,024	,798
1	45,950	,031	,736
18	45,693	,033	,574
41	44,020	,047	,686
76	43,828	,049	,555
67	43,500	,053	,460
28	42,900	,060	,437
107	41,670	,076	,582

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

4.3.3.3 Multikolinearitas

Pada output SEM AMOS multikolinearitas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Jika nilai multikolinearitas sangat kecil maka menunjukkan indikasi terdapat masalah multikolinearitas atau singularitas.

Condition number = 71,578

Eigenvalues

9,957 5,644 4,765 3,703 2,251 1,615 ,946 ,811 ,775 ,752 ,654 ,619 ,604 ,566 ,532
,506 ,467 ,451 ,395 ,365 ,349 ,301 ,297 ,277 ,258 ,229 ,218 ,172 ,167 ,139

Determinant of sample covariance matrix = ,000

Hasil output SEM AMOS menunjukkan nilai *determinant of sample covariance* = 0,000. Nilai ini tidak negatif (-) sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dan singularitas pada data yang dianalisis.

4.3.4 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel

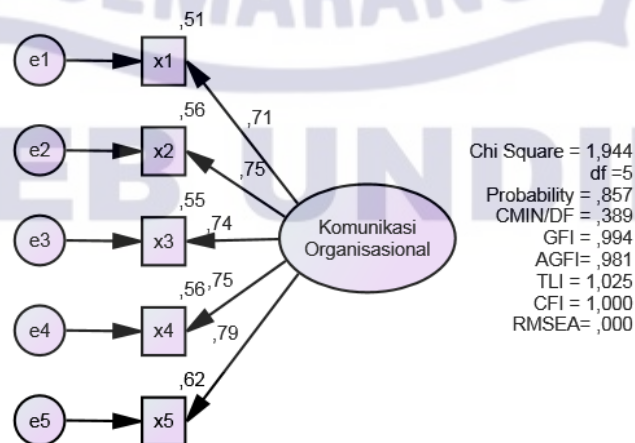
4.3.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen

Pada penelitian ini terdapat 4 Variabel Eksogen. Variabel Eksogen adalah Variabel Komunikasi Organisasional, Variabel Peran Atasan Langsung, Variabel Kepemimpinan Transformasional, dan Variabel Keadilan Organisasional.

4.3.4.1.1 Variabel Eksogen Komunikasi Organisasional

Berikut pada gambar 4.8 adalah analisis faktor konfirmatori dari Variabel Komunikasi Organisasional

Gambar 4.8
Analisis Faktor Konfirmatori
Variabel Komunikasi Organisasional



Berdasarkan gambar di atas, berikut pada tabel 4.18 adalah ringkasan hasil uji kelayakan model konstruk eksogen dari variabel komunikasi organisasional:

Tabel 4.18
Ringkasan Hasil Uji Kelayakan Model Variabel Komunikasi Organisasional

No.	<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Evaluasi Model</i>
1	<i>Chi - Square</i>	< 11,07 (df:5, α :0,05)	1,944	Fit
2	<i>Probability</i>	> 0,05	0,857	Fit
3	RMSEA	0,05-0,08	0,000	Fit
4	GFI	> 0,90	0,994	Fit
5	AGFI	> 0,90	0,981	Fit
6	TLI	> 0,90	1,025	Fit
7	CMIN/DF	< 2,00	0,389	Fit

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.18 diketahui bahwa variabel komunikasi organisasional sudah memenuhi standard uji kriteria *goodness of fit*, kemudian perlu dilihat *loading factor* dari masing-masing indikator. Berikut pada tabel 4.19 adalah *regression weight* variabel komunikasi organisasional.

Tabel 4.19
Regresion Weight Variabel Komunikasi Organisasional

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x5	<---	Komunikasi_Organisasional	1.000				
x4	<---	Komunikasi_Organisasional	.968	.119	8.110	***	par_1
x3	<---	Komunikasi_Organisasional	1.111	.137	8.091	***	par_2
x2	<---	Komunikasi_Organisasional	.947	.115	8.271	***	par_3
x1	<---	Komunikasi_Organisasional	.847	.108	7.816	***	par_4

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
x5	<---	Komunikasi_Organisasional	.789
x4	<---	Komunikasi_Organisasional	.751
x3	<---	Komunikasi_Organisasional	.740
x2	<---	Komunikasi_Organisasional	.750
x1	<---	Komunikasi_Organisasional	.712

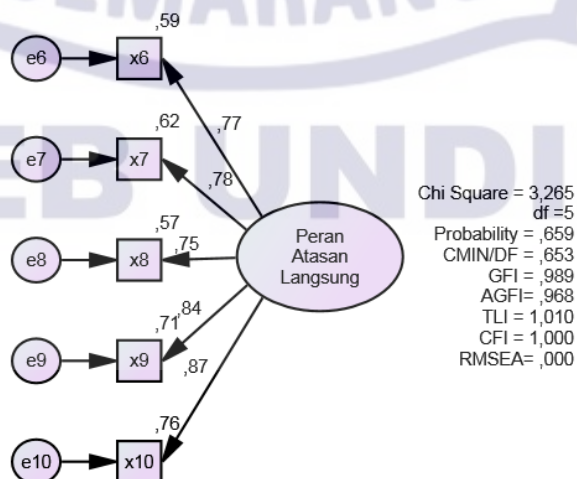
Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.19 nilai *p value* pada indikator variabel komunikasi organisasional *** (nilai diasumsikan mendekati nol dan memiliki kurang dari nilai $<0,05$) yang berarti nilai *loading factor* seluruh indikator signifikan. Pada nilai *standardized regression weight* terlihat bahwa nilai estimate $>0,05$ yang menunjukkan bahwa seluruh indikator valid dalam mengukur konstraknya. Hal ini berarti seluruh indikator dapat digunakan dalam model.

4.3.4.1.2 Variabel Eksogen Peran Atasan Langsung

Berikut pada gambar 4.9 adalah analisis konfirmatori konstruk eksogen dari variabel peran atasan langsung.

Gambar 4.9 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Peran Atasan Langsung



Berdasarkan gambar di atas, berikut pada tabel 4.20 adalah ringkasan hasil uji kelayakan model konstruk eksogen dari variabel komunikasi organisasional:

Tabel 4.20
Ringkasan Hasil Uji Kelayakan Model Variabel Peran Atasan Langsung

No.	<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Evaluasi Model</i>
1	<i>Chi - Square</i>	< 11,07 (df:5, α :0,05)	3,265	Fit
2	<i>Probability</i>	> 0,05	0,659	Fit
3	RMSEA	0,05-0,08	0,000	Fit
4	GFI	> 0,90	0,989	Fit
5	AGFI	> 0,90	0,968	Fit
6	TLI	> 0,90	1,010	Fit
7	CMIN/DF	< 2,00	0,653	Fit

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.20 diketahui bahwa variabel peran atasan langsung sudah memenuhi standard uji kriteria *goodness of fit*, kemudian perlu dilihat *loading factor* dari masing-masing indikator. Berikut pada tabel 4.21 adalah *regression weight* variabel peran atasan langsung.

Tabel 4.21
Regresion Weight Peran Atasan Langsung

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x10	<---	Peran_Atasan_Langsung	1.000				
x9	<---	Peran_Atasan_Langsung	1.014	.088	11.476	***	par_1
x8	<---	Peran_Atasan_Langsung	.856	.087	9.850	***	par_2
x7	<---	Peran_Atasan_Langsung	.812	.078	10.401	***	par_3
x6	<---	Peran_Atasan_Langsung	.815	.081	10.089	***	par_4

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
x10	<---	Peran_Aatasan_Langsung	.874
x9	<---	Peran_Aatasan_Langsung	.841
x8	<---	Peran_Aatasan_Langsung	.754
x7	<---	Peran_Aatasan_Langsung	.785
x6	<---	Peran_Aatasan_Langsung	.768

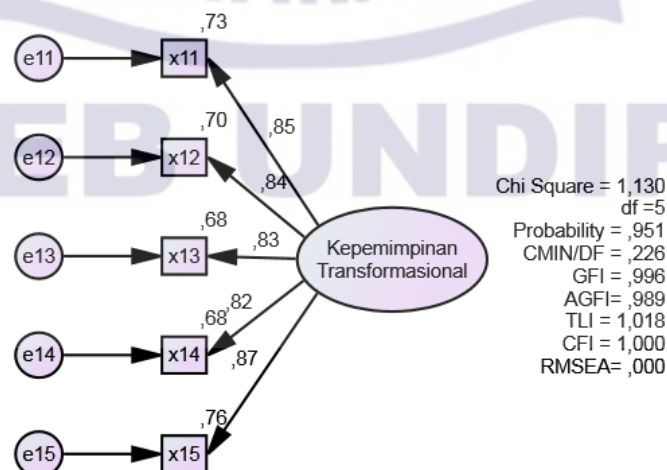
Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.21 nilai *p value* pada indikator variabel komunikasi organisasional *** (nilai diasumsikan mendekati nol dan memiliki kurang dari nilai $<0,05$) yang berarti nilai *loading factor* seluruh indikator signifikan. Pada nilai *standardized regression weight* terlihat bahwa nilai estimate $>0,05$ yang menunjukkan bahwa seluruh indikator valid dalam mengukur konstraknya. Hal ini berarti seluruh indikator dapat digunakan dalam model.

4.3.4.1.3 Variabel Eksogen Kepemimpinan Transformasional

Berikut adalah analisis konfirmatori konstruk eksogen dari variabel kepemimpinan transformasional.

Gambar 4.10
Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepemimpinan Transformasional



Berdasarkan gambar di atas, pada tabel 4.22 disajikan ringkasan hasil uji kelayakan model konstruk eksogen dari variabel kepemimpinan transformasional.

Tabel 4.22
Ringkasan Hasil Uji Kelayakan Model
Variabel Kepemimpinan Transformasional

No.	<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Evaluasi Model</i>
1	<i>Chi - Square</i>	< 11,07 (df:5, α :0,05)	1,130	Fit
2	<i>Probability</i>	> 0,05	0,951	Fit
3	RMSEA	0,05-0,08	0,000	Fit
4	GFI	> 0,90	0,996	Fit
5	AGFI	> 0,90	0,989	Fit
6	TLI	> 0,90	1,018	Fit
7	CMIN/DF	< 2,00	0,226	Fit

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.22 diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional sudah memenuhi standard uji kriteria *goodness of fit*, kemudian perlu dilihat *loading factor* dari masing-masing indikator. Berikut pada tabel 4.23 adalah *regression weight* variabel kepemimpinan transformasional.

Tabel 4.23
Regression Weight Variabel Kepemimpinan Transformasional

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x15	<---	Kepemimpinan_Transformasional	1.000				
x14	<---	Kepemimpinan_Transformasional	.858	.074	11.607	***	par_1
x13	<---	Kepemimpinan_Transformasional	.856	.073	11.706	***	par_2
x12	<---	Kepemimpinan_Transformasional	.854	.071	12.007	***	par_3
x11	<---	Kepemimpinan_Transformasional	.828	.067	12.342	***	par_4

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
x15	<---	Kepemimpinan_Transformasional	.875
x14	<---	Kepemimpinan_Transformasional	.823
x13	<---	Kepemimpinan_Transformasional	.826
x12	<---	Kepemimpinan_Transformasional	.838
x11	<---	Kepemimpinan_Transformasional	.855

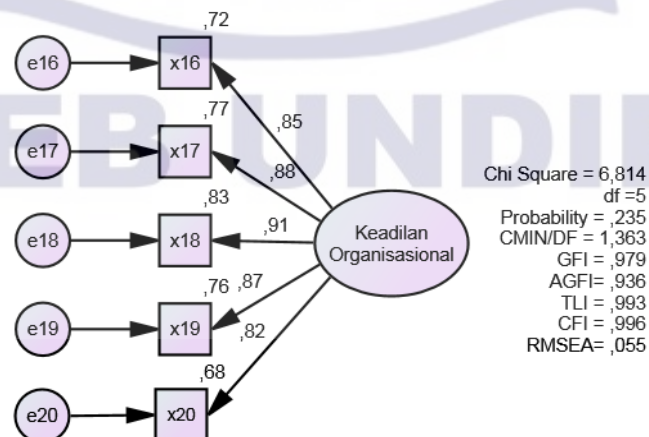
Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.23 nilai *p value* pada indikator variabel komunikasi organisasional *** (nilai diasumsikan mendekati nol dan memiliki kurang dari nilai $<0,05$) yang berarti nilai *loading factor* seluruh indikator signifikan. Pada nilai *standardized regression weight* terlihat bahwa nilai estimate $>0,05$ yang menunjukkan bahwa seluruh indikator valid dalam mengukur konstraknya. Hal ini berarti seluruh indikator dapat digunakan dalam model.

4.3.4.1.4 Variabel Eksogen Keadilan Organisasional

Berikut adalah analisis konfirmatori konstruk eksogen dari variabel keadilan organisasional.

Gambar 4.11
Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Keadilan Organisasional



Berdasarkan gambar di atas, berikut ini adalah ringkasan hasil uji kelayakan model konstruk eksogen dari variabel keadilan organisasional.

Tabel 4.24
Ringkasan Hasil Uji Kelayakan Model
Variabel Keadilan Organisasional

No.	<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Evaluasi Model</i>
1	<i>Chi - Square</i>	< 11,07 (df:5, α :0,05)	6,814	Fit
2	<i>Probability</i>	> 0,05	0,235	Fit
3	RMSEA	0,05-0,08	0,055	Fit
4	GFI	> 0,90	0,979	Fit
5	AGFI	> 0,90	0,936	Fit
6	TLI	> 0,90	0,993	Fit
7	CMIN/DF	< 2,00	1,363	Fit

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.24 diketahui bahwa variabel keadilan organisasional sudah memenuhi standard uji kriteria *goodness of fit*, kemudian perlu dilihat *loading factor* dari masing-masing indikator. Berikut pada tabel 4.25 adalah *regression weight* variabel keadilan organisasional.

Tabel 4.25
Regression Weight Variabel Keadilan Organisasional

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x18	<---	Keadilan_Organisasional	1.000				
x17	<---	Keadilan_Organisasional	1.006	.069	14.562	***	par_1
x16	<---	Keadilan_Organisasional	.952	.072	13.263	***	par_2
x19	<---	Keadilan_Organisasional	.974	.069	14.178	***	par_3
x20	<---	Keadilan_Organisasional	.955	.075	12.725	***	par_4

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
x18	<---	Keadilan_Organisasional	.909
x17	<---	Keadilan_Organisasional	.880
x16	<---	Keadilan_Organisasional	.849
x19	<---	Keadilan_Organisasional	.871
x20	<---	Keadilan_Organisasional	.824

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.25 nilai *p value* pada indikator variabel keadilan organisasional *** (nilai diasumsikan mendekati nol dan memiliki kurang dari nilai $<0,05$) yang berarti nilai *loading factor* seluruh indikator signifikan. Pada nilai *standardized regression weight* terlihat bahwa nilai estimate $>0,05$ yang menunjukkan bahwa seluruh indikator valid dalam mengukur konstraknya. Hal ini berarti seluruh indikator dapat digunakan dalam model.

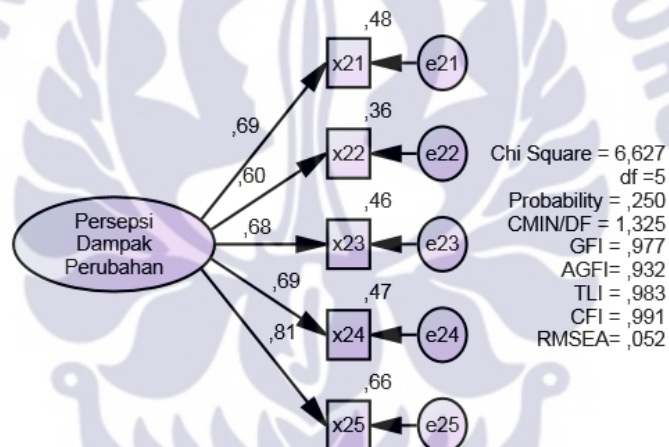
4.3.4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen

Pada penelitian ini terdapat dua variabel endogen yaitu variabel persepsi dampak perubahan dan variabel kesiapan pegawai.

4.3.4.2.1 Variabel Persepsi Dampak Perubahan

Berikut adalah hasil output AMOS SEM pada variabel persepsi dampak perubahan

Gambar 4.12
Analisis Konfirmatori Variabel Persepsi Dampak Perubahan



Berdasarkan gambar di atas, berikut ini adalah ringkasan hasil uji kelayakan model konstruk endogen dari variabel persepsi dampak perubahan.

Tabel 4.26
Ringkasan Hasil Uji Kelayakan Model
Variabel Persepsi Dampak Perubahan

No.	Goodness of fit index	Cut off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
1	Chi - Square	< 11,07 (df:5, α :0,05)	6,627	Fit
2	Probability	> 0,05	0,250	Fit
3	RMSEA	0,05-0,08	0,052	Fit
4	GFI	> 0,90	0,977	Fit
5	AGFI	> 0,90	0,932	Fit
6	TLI	> 0,90	0,983	Fit
7	CMIN/DF	< 2,00	1,325	Fit

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.26 diketahui bahwa variabel persepsi dampak perubahan sudah memenuhi standard uji kriteria *goodness of fit*, kemudian perlu dilihat *loading factor* dari masing-masing indikator. Berikut pada tabel 4.27 adalah *regression weight* variabel persepsi dampak perubahan.

Tabel 4.27
Regression Weight Variabel Persepsi Dampak Perubahan

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x21	<---	Persepsi_Dampak_Perubahan	1,000				
x22	<---	Persepsi_Dampak_Perubahan	1,058	,185	5,704	***	par_1
x23	<---	Persepsi_Dampak_Perubahan	1,153	,179	6,440	***	par_2
x24	<---	Persepsi_Dampak_Perubahan	1,165	,182	6,418	***	par_3
x25	<---	Persepsi_Dampak_Perubahan	1,314	,181	7,258	***	par_4

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
x21	<---	Persepsi_Dampak_Perubahan	,690
x22	<---	Persepsi_Dampak_Perubahan	,604
x23	<---	Persepsi_Dampak_Perubahan	,677
x24	<---	Persepsi_Dampak_Perubahan	,689
x25	<---	Persepsi_Dampak_Perubahan	,814

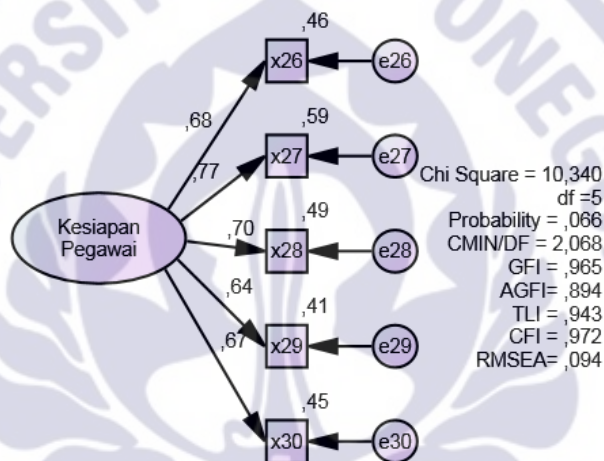
Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.27 nilai *p value* pada indikator variabel persepsi dampak perubahan *** (nilai diasumsikan mendekati nol dan memiliki kurang dari nilai $<0,05$) yang berarti nilai *loading factor* seluruh indikator signifikan. Pada nilai *standardized regression weight* terlihat bahwa nilai estimate $>0,05$ yang menunjukkan bahwa seluruh indikator valid dalam mengukur konstruksya. Hal ini berarti seluruh indikator dapat digunakan dalam model.

4.3.4.2.2 Analisis Konfirmatori pada Variabel Kesiapan Pegawai

Berikut adalah analisis konfirmatori konstruk endogen dari variabel kesiapan pegawai.

Gambar 4.13
Analisis Konfirmatori Variabel Kesiapan Pegawai



Berdasarkan gambar di atas, berikut ini adalah ringkasan hasil uji kelayakan model konstruk endogen dari variabel kesiapan pegawai.

Tabel 4.28
Ringkasan Hasil Uji Kelayakan Model
Variabel Kesiapan Pegawai

No.	Goodness of fit index	Cut off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
1	Chi - Square	< 11,07 (df:5, α :0,05)	10,340	Fit
2	Probability	> 0,05	0,066	Fit
3	RMSEA	0,05-0,08	0,094	Fit
4	GFI	> 0,90	0,965	Fit
5	AGFI	> 0,90	0,894	Fit
6	TLI	> 0,90	0,942	Fit
7	CMIN/DF	< 2,00	1,325	Fit

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.28 diketahui bahwa variabel keadilan organisasional terdapat nilai indeks yang marginal yaitu pada RMSEA dan AGFI, kemudian perlu dilihat *loading factor* dari masing-masing indikator. Berikut pada tabel 4.29 adalah *regression weight* variabel keadilan organisasional.

Tabel 4.29
Regression Weight Variabel Kesiapan Pegawai

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x26	<---	Kesiapan_Pegawai	1,000				
x27	<---	Kesiapan_Pegawai	1,184	,174	6,815	***	par_1
x28	<---	Kesiapan_Pegawai	,982	,158	6,205	***	par_2
x29	<---	Kesiapan_Pegawai	,887	,156	5,700	***	par_3
x30	<---	Kesiapan_Pegawai	,964	,152	6,360	***	par_4

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
x26	<---	Kesiapan_Pegawai	,681
x27	<---	Kesiapan_Pegawai	,768
x28	<---	Kesiapan_Pegawai	,703
x29	<---	Kesiapan_Pegawai	,640
x30	<---	Kesiapan_Pegawai	,669

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.29 nilai *p value* pada indikator variabel kesiapan pegawai *** (nilai diasumsikan mendekati nol dan memiliki kurang dari nilai <0,05) yang berarti nilai *loading factor* seluruh indikator signifikan. Pada nilai *standardized regression weight* terlihat bahwa nilai estimate >0,05 yang menunjukkan bahwa seluruh indikator valid dalam mengukur konstruksinya. Hal ini berarti seluruh indikator dapat digunakan dalam model.

4.4 Hasil Analisis SEM

4.4.1 Hasil Analisis Pengaruh

Setelah uji asumsi SEM terpenuhi, langkah selanjutnya yaitu pengujian hipotesis. Dalam menganalisis SEM berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas seperti ditunjukkan pada tabel 4.30.

Tabel 4.30
Hasil Analisis SEM

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Persepsi_ Dampak_ Perubahan	<---	Komunikasi_ Organisasional	,171	,069	2,491	,013	par_4
Kesiapan_ Pegawai	<---	Keadilan_ Organisasional	,124	,063	1,984	,047	par_1
Kesiapan_ Pegawai	<---	Peran_ Atasan_Langsung	,004	,048	,088	,930	par_2
Kesiapan_ Pegawai	<---	Kepemimpinan_ Transformasional	,097	,049	1,990	,047	par_3
Kesiapan_ Pegawai	<---	Persepsi_Dampak_ Perubahan	,275	,114	2,421	,015	par_5
Kesiapan_ Pegawai	<---	Komunikasi_ Organisasional	,005	,065	,072	,943	par_35

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berikut akan dipaparkan mengenai hasil analisis SEM pada tabel 4.30:

1. Pada hubungan antara variabel komunikasi organisasional terhadap persepsi dampak perubahan, nilai *p value* sebesar 0,013 dan nilai CR sebesar 2,491, bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasional berpengaruh signifikan terhadap persepsi dampak perubahan.
2. Pada hubungan variabel keadilan organisasional terhadap kesiapan pegawai, nilai *p value* sebesar 0,047 dan nilai CR positif 1,984. Hal ini berarti bahwa

variabel keadilan organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan pegawai.

3. Pada hubungan peran atasan langsung terhadap kesiapan pegawai, *p value* sebesar 0,930 dan CR positif 0,088. Hal ini berarti bahwa peran atasan langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kesiapan pegawai karena *p value* lebih dari 0,05.
4. Pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan pegawai memiliki nilai *p value* sebesar 0,047 dan *critical ratio* positif 1,990. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan pegawai.
5. Hubungan variabel persepsi dampak perubahan terhadap kesiapan pegawai memiliki nilai *p value* 0,015 dan nilai *critical ratio* positif 2,421. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel persepsi dampak perubahan berpengaruh signifikan terhadap kesiapan pegawai.
6. Pada variabel komunikasi organisasional terhadap variabel kesiapan pegawai nilai *p value* sebesar 0,943 dan nilai *critical ratio* adalah positif 0,072. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel komunikasi organisasional memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap variabel kesiapan pegawai karena *p value* lebih dari 0,05.

4.4.2 Hasil Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung (*Direct Effect, Indirect Effect, Total Effect*)

Analisis pengaruh digunakan untuk mengetahui besar pengaruh suatu variabel endogen dan variabel eksogen, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pada tabel 4.31 dipaparkan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen:

Tabel 4.31
Direct Effect, Indirect Effect, Total Effect

	Komunikasi Organisasional ke Kesiapan Pegawai
Direct effect	0,008
Indirect effect	0,076
Total effect	0,083

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Dari tabel 4.31 tersebut terlihat bahwa hanya terdapat satu variabel eksogen yang memiliki hubungan langsung dan tidak langsung terhadap variabel endogen. Hubungan tersebut adalah pengaruh komunikasi organisasional terhadap kesiapan pegawai yang harus dimediasi oleh persepsi dampak perubahan. Selain hubungan tersebut, tiga variabel eksogen lain, berpengaruh secara langsung terhadap variabel endogen pada penelitian ini.

4.5 Pembahasan

Tabel 4.32 adalah ringkasan hasil hipotesis yang menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima.

Tabel 4.32
Ringkasan Hasil Hipotesis

HIPOTESIS	C.R.	P	KESIMPULAN HIPOTESIS
H1: Komunikasi organisasional berpengaruh positif terhadap persepsi atas dampak perubahan	2,491	,013	DITERIMA
H2 : Persepsi dampak perubahan berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai	2,421	,015	DITERIMA
H3 : Komunikasi organisasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai	,072	,943	DITOLAK
H4 : Peran atasan langsung berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai	,088	,930	DITOLAK
H5 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai	1,990	,047	DITERIMA
H6 : Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai	1,984	,047	DITERIMA

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

4.5.1 Komunikasi organisasional berpengaruh positif terhadap persepsi atas dampak perubahan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh komunikasi organisasional terhadap persepsi dampak perubahan dilihat dari nilai *p value* dan *critical ratio*. Nilai *p value* pada hipotesis menunjukkan nilai 0,013 sedangkan *critical ratio* sebesar 2,491 (di atas 1,96). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel komunikasi

organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel persepsi dampak perubahan. Sehingga, hipotesis pertama diterima.

Hasil penelitian ini selaras dengan Sloyan (2009) yang menyatakan bahwa komunikasi selama perubahan organisasi akan menghasilkan persepsi positif tentang perubahan. Sebagaimana dikatakan Jones, et al. (2008), keterbukaan informasi diperlukan jika pada proses perubahan tersebut diduga terdapat suatu permasalahan. Hal ini diperkuat dengan penelitian Maheshwari (2015) yang menekankan pentingnya mengetahui reaksi karyawan tentang suatu perubahan di dalam organisasi.

Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka yang diajukan, secara umum visi, misi, dan tujuan organisasi Badan Pemeriksa Keuangan telah terkomunikasikan dengan baik kepada para pelaksana. Perbedaan-perbedaan pendapat juga diakomodir dengan baik oleh manajemen puncak. Sebagaimana organisasi publik dan birokrasi pada umumnya, komunikasi secara umum masih bersifat *top-down*. Meskipun demikian, saluran-saluran komunikasi modern juga telah dibuka yang memungkinkan adanya komunikasi yang bersifat *bottom-up*.

4.5.2 Persepsi dampak perubahan berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai

Hasil pengujian pengaruh persepsi dampak perubahan terhadap kesiapan pegawai menunjukkan *p value* dengan nilai 0,015 dan *critical ratio* 2,421. Hal ini berarti bahwa variabel persepsi dampak perubahan berpengaruh signifikan terhadap kesiapan pegawai. Dengan demikian, hipotesis kedua diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Vakola (2014) yang menyatakan bahwa persepsi dampak perubahan memediasi secara signifikan antara kesiapan pegawai untuk bertransformasi dengan komunikasi dan kepercayaan terhadap manajemen. Selain itu, penelitian dengan hasil yang sama yaitu persepsi mengenai perubahan akan mempengaruhi sikap karyawan untuk menolak atau menerima perubahan telah dilakukan oleh Abdel-Ghany (2014) dan Maheshwari (2015).

Responden pada penelitian ini yaitu para pelaksana BPK menyatakan bahwa perubahan dalam organisasi adalah suatu keniscayaan, dan hal yang dibutuhkan untuk menyesuaikan tuntutan zaman, serta memenuhi harapan publik. Perubahan yang meliputi peningkatan kapabilitas organisasi, budaya kerja, dan kepedulian terhadap isu-isu strategis tersebut diharapkan dapat meningkatkan wewenang BPK, sehingga kehadiran BPK sebagai lembaga pemeriksa keuangan negara lebih dirasakan manfaatnya bagi para *stakeholders*.

4.5.3 Komunikasi organisasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai

Hasil pengujian pengaruh komunikasi organisasional terhadap kesiapan pegawai menunjukkan *p value* dengan nilai 0,943 dan *critical ratio* 0,072. Hal ini berarti bahwa variabel komunikasi organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kesiapan pegawai. Dengan demikian, hipotesis ketiga ditolak.

Hasil pada penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh de Ridder (2004) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasional

memiliki pengaruh yang kuat terhadap timbulnya komitmen, kepercayaan kepada manajemen, dan timbulnya sikap yang mendukung perubahan, meskipun tidak signifikan. Kitchen, et al. (2002) juga menyatakan komunikasi sebagai sebab suksesnya suatu program perubahan. Hasil penelitian juga memperkuat penelitian oleh Nelissen (2008) dan Simoes (2014) bahwasanya komunikasi yang baik di dalam organisasi meningkatkan respons positif sejalan dengan menurunnya respons negatif terhadap rencana transformasi organisasi. Meskipun begitu, hasil penelitian ini mengonfirmasi penelitian sebelumnya oleh Vakola (2014) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasional akan berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai apabila dimediasi oleh persepsi tentang dampak perubahan.

4.5.4 Peran atasan langsung berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai

Hasil pengujian pengaruh peran atasan langsung terhadap kesiapan pegawai menunjukkan *p value* dengan nilai 0,930 dan *critical ratio* 0,088. Hal ini berarti bahwa variabel peran atasan langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kesiapan pegawai. Dengan demikian, hipotesis keempat ditolak.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Weber & Weber (2001) bahwa dukungan atasan langsung secara signifikan berperan dalam kesiapan karyawan untuk menghadapi transformasi. Sebagaimana diungkapkan juga oleh Shah (2010) melalui penelitiannya yang menunjukkan hasil positif dan signifikan bahwa dukungan atasan langsung dan rekan kerja berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk menyongsong transformasi organisasi.

Peran atasan langsung pada organisasi publik Badan Pemeriksa Keuangan memberikan pengaruh yang cukup penting. Hal ini terkait dengan bimbingan langsung kepada para pelaksana. Sebagai manajer tingkat bawah, para atasan langsung dituntut untuk memiliki kemampuan teknis dan manajerial personal yang baik. Meskipun begitu, terkadang di BPK kemampuan teknis tidak bisa dijadikan pedoman, karena adanya pola mutasi dan promosi yang memungkinkan seseorang dengan latar belakang fungsional beralih menjadi pejabat struktural, yang berarti tidak sesuai dengan kompetensi awalnya. Responden juga menyatakan bahwa kemampuan teknis dan non teknis *supervisor* (atasan langsung) sangat mempengaruhi iklim di dalam organisasi.

4.5.5 Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai

Hasil pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan pegawai menunjukkan *p value* dengan nilai 0,047 dan *critical ratio* 1,990. Hal ini berarti bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kesiapan pegawai. Dengan demikian, hipotesis kelima diterima.

Hasil penelitian ini menguatkan hasil penelitian sebelumnya oleh Struckman (2003) bahwasanya konsistensi perilaku pemimpin secara signifikan meningkatkan kesempatan karyawan mengikuti transformasi organisasi. Hasil ini juga sejalan dengan yang telah dinyatakan oleh Pramono (2017) dan Guerrero

(2013) yaitu kepemimpinan memainkan peran penting dalam membangun kesiapan, terutama dalam hal memberikan teladan.

Pada penelitian ini ditemukan bahwa responden menganggap pemimpin sebagai sosok sentral yang mendorong adanya perubahan. Pemimpin yang berkomitmen kepada tujuan organisasi, peka terhadap tuntutan zaman, dan melakukan pengambilan keputusan dengan objektif dianggap sebagai kriteria pemimpin yang ideal. Selain itu, dinyatakan bahwa anggota organisasi juga harus mendukung para pemimpinnya.

4.5.6 Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai

Hasil pengujian pengaruh keadilan organisasional terhadap kesiapan pegawai menunjukkan *p value* dengan nilai 0,047 dan *critical ratio* 1,984. Hal ini berarti bahwa variabel keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kesiapan pegawai. Dengan demikian, hipotesis keenam diterima.

Hasil penelitian sejalan dengan Suliman (2013) bahwasanya keadilan organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk mencoba hal-hal yang berbeda dari kebiasaan. Selain itu, hasil ini juga mendukung bahwa keadilan berhubungan erat dengan kesiapan pribadi karyawan dalam menerima transformasi (Shah, 2011; Paterson, 2002; Foster, 2010).

Keadilan di dalam organisasi Badan Pemeriksa Keuangan, sebagaimana tanggapan responden, dinyatakan cukup adil dari sudut pandang kepentingan

organisasi, serta kesejahteraan pegawai. Meskipun demikian, terdapat catatan dalam hal penilaian kinerja dan mutasi yang dirasakan belum memenuhi harapan.



BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan Hipotesis

Terdapat enam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Kesimpulan yang didapat adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hubungan variabel komunikasi organisasional terhadap persepsi dampak perubahan menunjukkan bahwa komunikasi organisasional berpengaruh signifikan terhadap persepsi dampak perubahan.
2. Hasil pengujian hubungan variabel keadilan organisasional terhadap kesiapan pegawai menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan pegawai.
3. Hasil pengujian hubungan peran atasan langsung terhadap kesiapan pegawai menunjukkan bahwa peran atasan langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kesiapan pegawai.
4. Hasil pengujian hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan pegawai menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan pegawai.
5. Hasil pengujian hubungan variabel persepsi dampak perubahan terhadap kesiapan pegawai menunjukkan bahwa variabel persepsi dampak perubahan berpengaruh signifikan terhadap kesiapan pegawai.
6. Hasil pengujian hubungan variabel komunikasi organisasional terhadap variabel kesiapan pegawai menunjukkan bahwa variabel komunikasi

organisasional memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap variabel kesiapan pegawai.

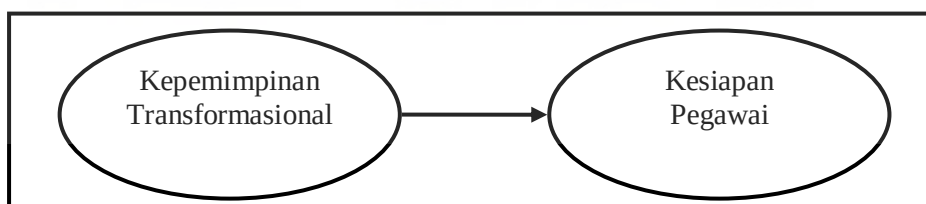
5.2 Kesimpulan atas Masalah Penelitian

Pada BAB I dijelaskan bahwa permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah menganalisis kesiapan sumber daya organisasi BPK dalam menghadapi transformasi kelembagaan, serta bagaimana caranya memperoleh kesiapan pegawai dalam menghadapi transformasi organisasi. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, terdapat tiga strategi yang dapat menjawab permasalahan BAB I sebagai berikut:

5.2.1 Hubungan antara kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesiapan pegawai

Strategi pertama untuk memperoleh kesiapan pegawai pada Badan Pemeriksa Keuangan adalah dengan adanya kepemimpinan transformasional di dalam organisasi. Strategi ini dipilih pada posisi pertama dengan mempertimbangkan bobot regresi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan pegawai sebesar 0,226 dan urgensi hubungannya.

Gambar 5.1
Hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan pegawai



Gambar 5.1 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai. Karakter pemimpin transformasional adalah sosok sentral yang mendorong adanya perubahan. Pemimpin yang berkomitmen kepada tujuan organisasi, peka terhadap tuntutan zaman, dan melakukan pengambilan keputusan dengan objektif dianggap sebagai kriteria pemimpin yang mampu memberikan keteladanan dan meningkatkan keyakinan bawahan untuk bertransformasi.

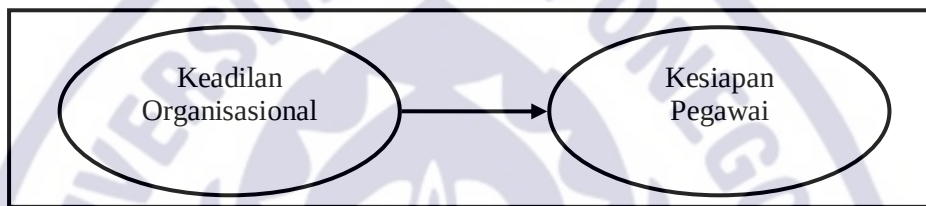
Berdasarkan *loading factor* tertinggi pada variabel kepemimpinan transformasional, diketahui bahwa kepercayaan terhadap keputusan merupakan cerminan sifat kepemimpinan transformasional. Strategi ini menjadi penting bagi organisasi BPK karena sebagai lembaga negara yang berwenang memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab, diperlukan pemimpin-pemimpin yang memberikan keputusan-keputusan strategis, tanpa adanya bias dan kepentingan pihak-pihak tertentu, yang dapat mengganggu independensi, profesionalisme, dan integritas Badan Pemeriksa Keuangan.

5.2.2 Hubungan antara keadilan organisasional berpengaruh terhadap kesiapan pegawai

Strategi kedua untuk memperoleh kesiapan pegawai pada Badan Pemeriksa Keuangan adalah dengan adanya keadilan organisasional di dalam organisasi. Strategi ini dipilih pada posisi kedua dengan mempertimbangkan bobot regresi hubungan antara keadilan organisasional dengan kesiapan pegawai sebesar 0,226. Meskipun nilai bobot regresinya sama dengan strategi pertama, dengan

memperhatikan jawaban atas pertanyaan terbuka penelitian ini, tingkat urgensi hubungan keadilan organisasional dengan kesiapan pegawai berada di bawah strategi pertama.

Gambar 5.2
Hubungan keadilan organisasional terhadap kesiapan pegawai



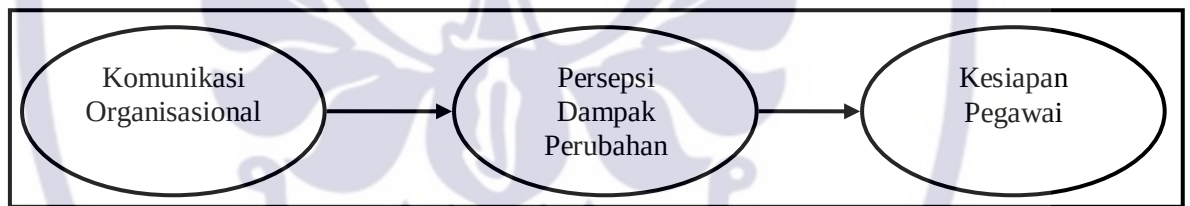
Gambar 5.2 menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai. Adanya objektivitas di dalam perlakuan kepada karyawan dan kejelasan penilaian kinerja, akan mendorong para pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan lebih siap menerima transformasi karena adanya jaminan keadilan di dalam organisasi.

Berdasarkan *loading factor* tertinggi pada variabel keadilan organisasional, diketahui bahwa adanya kesempatan yang cukup untuk menyatakan pendapat selama proses penilaian kinerja merupakan indikator yang paling mencerminkan keadilan di dalam organisasi. Kesempatan menyatakan pendapat pada proses penilaian kinerja dianggap penting karena pelaksana dapat mengetahui alasan-alasan penilaian kinerja, sehingga penilaian tidak hanya berlangsung satu sisi dari pejabat yang menilai, tetapi ada komunikasi dua arah dalam penilaian.

5.2.3 Hubungan antara komunikasi organisasional berpengaruh terhadap kesiapan pegawai melalui persepsi dampak perubahan

Strategi ketiga untuk memperoleh kesiapan pegawai pada Badan Pemeriksa Keuangan adalah dengan melalui komunikasi di dalam organisasi yang membentuk persepsi positif terhadap transformasi itu sendiri. Strategi ini dipilih pada posisi ketiga dengan mempertimbangkan bobot regresi hubungan antara komunikasi organisasional dengan kesiapan pegawai melalui persepsi dampak perubahan sebesar 0,076 ($0,027 \times 0,028$).

Gambar 5.3
Hubungan komunikasi organisasional dengan kesiapan pegawai melalui persepsi dampak perubahan



Gambar 5.3 menunjukkan bahwa komunikasi organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai melalui persepsi dampak perubahan. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya komunikasi organisasional yang baik, maka akan membentuk persepsi positif tentang perubahan, sehingga sumber daya Badan Pemeriksa Keuangan akan lebih siap di dalam menerima transformasi organisasi.

5.3 Implikasi Teoritis

Pada hasil penelitian didapatkan hasil yang berkorelasi maupun tidak berkorelasi terhadap penelitian terdahulu. Maka dari itu akan dipaparkan implikasi teoritis pada tabel 5.1 sebagai berikut:

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Kontribusi Teori
Hasil penelitian Sloyan (2009) menyatakan bahwa komunikasi selama perubahan organisasi akan menghasilkan persepsi positif tentang perubahan	Komunikasi organisasional berpengaruh signifikan terhadap persepsi dampak perubahan	Studi memperkuat penelitian Sloyan (2009) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasional berpengaruh signifikan terhadap persepsi dampak perubahan
Penelitian yang dilakukan oleh Vakola (2014) menyatakan bahwa persepsi dampak perubahan memediasi secara signifikan antara kesiapan pegawai untuk bertransformasi dengan komunikasi dan kepercayaan terhadap manajemen	Persepsi dampak perubahan berpengaruh signifikan terhadap kesiapan pegawai	Studi memperkuat penelitian Vakola (2014) yang menyatakan bahwa Persepsi dampak perubahan berpengaruh signifikan terhadap kesiapan pegawai
Penelitian yang telah dilakukan oleh de Ridder (2004) menyatakan bahwa komunikasi organisasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap timbulnya komitmen, dan sikap yang mendukung perubahan	Komunikasi organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kesiapan pegawai	Studi ini merupakan gap dari penelitian oleh de Ridder (2004) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasional berpengaruh terhadap kesiapan pegawai

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Kontribusi Teori
Shah (2010) melalui penelitiannya menunjukkan hasil positif dan signifikan bahwa atasan langsung berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk menyongsong transformasi organisasi	Peran atasan langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kesiapan pegawai	Studi ini merupakan gap dari penelitian oleh Shah (2010) yang menyatakan bahwa atasan langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kesiapan pegawai
Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Pramono (2017) dan Guerrero (2013) diketahui bahwa kepemimpinan memainkan peran penting dalam membangun kesiapan, terutama dalam hal memberikan teladan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kesiapan pegawai	Studi memperkuat penelitian yang telah dilakukan oleh Pramono (2017) dan Guerrero (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kesiapan pegawai
Keadilan berhubungan erat dengan kesiapan pribadi karyawan dalam menerima transformasi (Shah, 2011; Paterson, 2002; Foster, 2010)	Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kesiapan pegawai	Studi memperkuat penelitian yang telah dilakukan oleh Shah (2011), Paterson (2002), dan Foster (2010) yang menyatakan bahwa Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kesiapan pegawai

5.4 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh didapatkan implikasi manajerial yang dipaparkan pada tabel 5.2 berikut ini.

Tabel 5.2
Implikasi Manajerial

No	Sasaran Kebijakan	Implikasi
1.	Komunikasi organisasional	Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa komunikasi organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai melalui persepsi dampak perubahan Berdasarkan nilai <i>loading factor</i> komunikasi organisasional, indikator yang memiliki nilai tertinggi yaitu indikator peran dalam mencapai tujuan dan komunikasi puncak. Maka dari itu, Badan Pemeriksa Keuangan harus senantiasa menjaga komunikasi yang baik di dalam organisasi antara manajemen puncak dengan seluruh pelaksana, dan meyakinkan serta menjamin bahwa seluruh pelaksana BPK dapat membantu dan mendorong organisasi dalam mencapai tujuannya, apapun posisi pelaksana tersebut.
2.	Persepsi dampak perubahan	Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa persepsi dampak perubahan memediasi komunikasi organisasional dengan kesiapan pegawai. Berdasarkan nilai <i>loading factor</i> persepsi dampak perubahan, indikator yang memiliki nilai tertinggi yaitu sifat perubahan. Maka dari itu di dalam organisasi BPK harus berusaha agar perubahan itu tidak menimbulkan gangguan di dalam organisasi.
3.	Kepemimpinan transformasional	Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap kesiapan pegawai

No	Sasaran Kebijakan	Implikasi
		Berdasarkan nilai <i>loading factor</i> kepemimpinan transformasional, indikator yang memiliki nilai tertinggi yaitu kepercayaan terhadap keputusan. Maka dari itu, para pemimpin di Badan Pemeriksa Keuangan diharapkan untuk senantiasa menjaga objektivitas di dalam pengambilan keputusan, bebas dari bias dan kepentingan, demi kelangsungan dan kemajuan organisasi BPK.
4.	Keadilan organisasional	Hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa keadilan organisasional berpengaruh langsung terhadap kesiapan pegawai. Berdasarkan nilai <i>loading factor</i> , indikator yang memiliki nilai tertinggi adalah komunikasi dua yang menggambarkan adanya kesempatan yang cukup untuk menyatakan pendapat selama proses penilaian kinerja. Sehingga, untuk menjamin adanya rasa keadilan terutama dalam penilaian kinerja, sebaiknya organisasi tetap menjaga kesempatan bagi pelaksana untuk menyatakan pendapat mengenai tentang penilaian kinerja, sehingga tidak akan ada pelaksana yang merasa menerima perlakuan tidak adil dalam hal penilaian kinerja.

5.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang akan dipaparkan berikut ini:

1. Responden pada penelitian ini adalah para pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan yang berstatus ASN (Aparatur Sipil Negara). Hasil yang didapat tidak bisa digeneralisir dengan responden dari instansi yang berbeda meskipun berstatus sama sebagai ASN.

2. Responden pada penelitian ini tidak mencakup pejabat dengan tingkatan eselon II karena adanya keterbatasan waktu dan kesibukan responden yang tidak memungkinkan.
3. Jumlah responden yang terbatas, yaitu 121 responden.
4. Terdapat dua variabel yang tidak sesuai dengan hipotesis, yaitu variabel peran atasan langsung dan komunikasi organisasional.

5.6 Agenda Penelitian Mendatang

Pada agenda penelitian yang akan datang yang diharapkan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Penelitian mendatang hendaknya dilakukan pada objek penelitian yang berbeda, misalnya pada instansi pemerintahan lain atau sektor privat.
2. Sebaiknya menggunakan metode penelitian yang berbeda, dengan pendekatan kualitatif atau *mix-method* sehingga hasil yang didapat lebih komprehensif.
3. Pada penelitian mendatang hendaknya dapat mengambil responden dengan status pejabat setingkat eselon I atau eselon II sehingga dapat lebih luas menjelaskan tentang strategi perubahan dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Undang-Undang Nomor 15 tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan
Badan Pemeriksa Keuangan. (2015). Rencana Strategis 2016-2020.
- Badan Pemeriksa Keuangan. (2016). Keputusan Badan Pemeriksa Keuangan RI
Tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana BPK.
- Abdel-Ghany, M. M. M. (2014). Readiness for change, change beliefs and
resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate
about mobile extension. *Annals of Agricultural Sciences*, 59(2), 297–303.
- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L., & Callan, V. J. (2006). A
Longitudinal Investigation of Coping Processes During a Merger:
Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification. *Journal
of Management*, 32(4), 552–574.
- Armenakis, A. A., & Fredenberger, W. B. (1997). Organizational Change
Readiness Practices of Business Turnaround Change Agents. *Knowledge and
Process Management*, 4(3), 143–152.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness
for Organizational Change. *Human Relations*.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A Longitudinal Study of
The Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in
Entrepreneurial Firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43–54.
- Behling, O., & McFillen, J. M. (1996). A Syncretical Model of
Charismatic/Transformational Leadership. *Group & Organization
Management*, 21(2), 163–191.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in
the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit.
Sage Focus Editions, 154, 136.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding
of the relationships among organizational change, individual differences, and
changes in person-environment fit: a cross-level study. *Journal of Applied
Psychology*, 89(5), 868.
- Caliskan, S., & Isik, I. (2016). Are You Ready for The Global Change?
Multicultural Personality and Readiness for Organizational Change. *Journal
of Organizational Change Management*, 29(3).
- Chilenski, S. M., Olson, J. R., Schulte, J. A., Perkins, D. F., & Spoth, R. (2014). A
multi-level examination of how the organizational context relates to
readiness to implement prevention and evidence-based programming in
community settings. *Evaluation and Program Planning*, 48, 63–74.

- Council, B. C. (2004). Organizational learning within the public sector: Avoiding the muddle ground. *Development and Learning in Organizations*, 18(1), 18–20.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377–392.
- Davidow, W. H., & Malone, M. S. (1992). *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*. Harper Business.
- Davis, S. M., & Lawrence, P. R. (1977). *Matrix*. Addison-Wesley Publishing Company.
- de Ridder, J. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), 20–30.
- DiFonzo, N., Bordia, P., & Rosnow, R. L. (1994). Reining in rumours. *Organizational Dynamics*, 23(1), 47–62.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129–138.
- Fatima Sta. Maria, R., & Watkins, K. (2003). Perception of learning culture and concerns about the innovation on its use: A question of level of analysis. *Human Resource Development International*, 6(4), 491–508.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Foster, R. D. (2010). Resistance, Justice, and Commitment to Change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3–39.
- Francis, D. (1989). *Organizational Communication*. Gower.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42(11), 975–991.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54(4), 419–444.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19-5/E*. Semarang.
- Goffee, R., & Fletcher, L. B. (1998). *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*. HarperCollins.
- Guerrero, E. G., & Kim, A. (2013). Organizational structure, leadership and

- readiness for change and the implementation of organizational cultural competence in addiction health services. *Evaluation and Program Planning*, 40, 74–81.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., & Callan, V. J. (2008). Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 294–316.
- Kachaner, N., King, K., & Stewart, S. (2016). Strategy & Leadership Four best practices for strategic planning Four best practices for strategic planning. *Strategy & Leadership Strategy & Leadership Iss*, 44(4), 26–31.
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46–53.
- Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1998). Reconceptualizing Organizational Change Implementation as a Communication Problem: A Review of Literature and Research Agenda. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 93–152.
- M. Sloyan, R. (2009). Trust, sensemaking, and individual responses to organizational change. *Benedictine University*.
- Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015). Identifying Critical HR Practices Impacting Employee Perception and Commitment During Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5).
- Mangundjaya, W. L. H., Utoyo, D. B., & Wulandari, P. (2015). The Role of Leadership and Employee's Condition on Reaction to Organizational Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 471–478.
- Matos Marques Simoes, P., & Esposito, M. (2014). Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324–341.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 261–287.
- Nelissen, P., & van Selm, M. (2008). Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 306–318.
- Paterson, J. M., & Cary, J. (2002). Organizational Justice, Change Anxiety, and Acceptance of Downsizing: Preliminary Tests of an AET-Based Model. *Motivation and Emotion*, 26(1), 83–103.
- Peroune, D. L. (2007). Tacit knowledge in the workplace: the facilitating role of peer relationships. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), 244–258.

- Porras, J. I., & Silvers, R. C. (1991). Organization Development and Transformation. *Annual Review of Psychology*, 42(1), 51–78.
- Pramono, A. J. (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Transformasi Kapabilitas Organisasi dan Peran Badan Pemeriksa Keuangan RI. *Jurnal Tata Kelola & Akuntabilitas Keuangan Negara*, 2(2), 175–193.
- Pramono, A. J., & Hendharto, H. (2017). Model Transformasi Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. *Jurnal Tata Kelola & Akuntabilitas Keuangan Negara*, 3(2), 91–111.
- Putti, J. M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Commitment Relationship Satisfaction and Organizational Commitment. *Group & Organization Studies*, 15(1), 44–52.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., & Sullivan, R. (2016). *Practicing organization development : leading transformation and change*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Saragih, E. H. (2015). Individual Attributes of Change Readiness: A Case Study at Indonesia State-owned Railway Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 34–41.
- Seijts, G. H., & Roberts, M. (2011). The impact of employee perceptions on change in a municipal government. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 190–213.
- Self, D. R. (2007). Organizational change – overcoming resistance by creating readiness. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 21(5), 11–13.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Shah, N. (2011). A study of the relationship between organisational justice and employee readiness for change. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(3), 224–236.
- Shah, N., & Ghulam Sarwar Shah, S. (2010). Relationships between employee readiness for organisational change, supervisor and peer relations and demography. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(5), 640–652.
- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2016). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366–378.
- Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. *Library Management*, 26(6/7), 408–412.
- Stewart, J. D. (1984). The Role of Information in Public Accountability. In T. Hopwood & C. Tomkins (Eds.), *Issues in public sector accounting* (pp. 15–34). Deddington: Philip Allan.

- Struckman, C. K., & Yammarino, F. J. (2003). Organizational Change: A Categorization Scheme and Response Model With Readiness Factors. *Research in Organizational Change and Development*, 14, 1–50.
- Sugarman, B. (2007). A Hybrid Theory of Organizational Transformation. *Research in Organizational Change and Development*, 16, 43–80.
- Suliman, A. (2013). Organizational justice and innovation in the workplace: the case of the UAE. *Journal of Management Development*, 32(9), 945–959.
- Sumintono, B., & Widhiarso, W. (2013). *Aplikasi Model Rasch: Untuk Penelitian Ilmu-ilmu Sosial*. Trim Komunika Publishing House.
- Tang, T. L.-P., & Sarfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 61(3), 25–31.
- Ting, Y. (1996). Analysis of Job Satisfaction of the Federal White-Collar Work Force: Findings from the Survey of Federal Employees. *American Review of Public Administration*, 26(4), 439–456.
- Vakola, M. (2014). What's in There for Me? Individual Readiness to Change and The Perceived Impact of Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195–209.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 290–300.
- Wodecka-Hyjek, A. (2014). A Learning Public Organization as the Condition for Innovations Adaptation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 148–155.
- Yeo, R. (2003). Linking organisational learning to organisational performance and success: Singapore case studies. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(2), 70–83.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, 53(4), 513–537.
- Zeid, A., & Davis, J. (2014). *Business Transformation: A Roadmap for Maximizing Organizational Insights*. New Jersey: John Wiley & Sons.



KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Responden

di Tempat

Sehubungan dengan pemenuhan kewajiban penyusunan tugas akhir berupa tesis, maka kami, mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Nama : Dimaz Okky Primandita

NIM : 12010116410019

Judul Penelitian : **Kesiapan Pegawai Menghadapi Transformasi Organisasi
(Studi Pada Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan)**

Memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian ini sesuai dengan kondisi yang dirasakan atau dialami oleh Bapak/Ibu. Tidak ada jawaban benar atau salah pada kuesioner ini. Data yang sudah terkumpul akan dirahasiakan dan hanya digunakan untuk keperluan penulisan tesis.

Atas partisipasi dan kerja sama Bapak/Ibu, kami sampaikan terima kasih.

Hormat kami,

Dimaz Okky Primandita
NIM 12010116410019

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : (boleh tidak diisi)
2. Jenis kelamin : Laki-laki / Perempuan *) (pilih salah satu)
3. Posisi dalam organisasi : Struktural / Fungsional *) (pilih salah satu)
4. Jabatan :
5. Unit kerja eselon 2 :
6. Masa kerja di BPK : tahun bulan
7. Pendidikan terakhir : a. SMA/SMK b. D3 c. S1/D-IV d. S2 e. S3

PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon berikan penilaian pada pernyataan yang Bapak/Ibu anggap paling sesuai, dengan cara melingkari angka pada kolom yang telah tersedia.

- | | |
|-------------------------------|------------------------|
| 1 : STS (Sangat Tidak Setuju) | 5 : AS (Agak Setuju) |
| 2 : TS (Tidak Setuju) | 6 : S (Setuju) |
| 3 : KS (Kurang Setuju) | 7 : SS (Sangat Setuju) |
| 4 : N (Netral) | |

Contoh:

Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Netral	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Saya senantiasa menjaga kesehatan dengan berolahraga dan beristirahat	1	2	3	4	5	6	7

2. Mohon memberikan jawaban pada pertanyaan terbuka yang diajukan. Tidak ada jawaban benar atau salah pada pertanyaan tersebut. Jawaban pertanyaan tersebut diperlukan untuk memperkuat data penelitian yang kami ajukan.

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Netral	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Kesiapan Pegawai								
1.	Saya dapat menerima adanya budaya baru dalam organisasi	1	2	3	4	5	6	7
2.	Perubahan mendatangkan ide-ide baru yang bermanfaat	1	2	3	4	5	6	7
3.	Saya siap untuk meningkatkan kinerja	1	2	3	4	5	6	7
4.	Saya memberikan manfaat kepada publik dengan pekerjaan ini	1	2	3	4	5	6	7
5.	Saya mendukung penuh proses transformasi	1	2	3	4	5	6	7
Apakah Bapak/Ibu siap jika organisasi ini melakukan perubahan?								

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Netral	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Persepsi Dampak Perubahan								
1.	Transformasi kapabilitas BPK menjadi lembaga yang memeriksa kebijakan publik memberikan manfaat bagi organisasi	1	2	3	4	5	6	7
2.	Saya mendapat manfaat jika transformasi BPK menjadi lembaga pemeriksa kebijakan publik	1	2	3	4	5	6	7
3.	Transformasi BPK menjadi lembaga pemeriksa kebijakan publik cenderung meningkatkan kinerja saya	1	2	3	4	5	6	7
4.	Saya setuju BPK menjadi lembaga pemeriksa kebijakan publik	1	2	3	4	5	6	7
5.	Transformasi BPK menjadi lembaga pemeriksa kebijakan publik tidak akan menimbulkan gangguan dalam organisasi	1	2	3	4	5	6	7
Menurut Bapak/Ibu, apakah dampak transformasi bagi organisasi dan individu?								

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Netral	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Komunikasi Organisasional								
1.	Saya mempercayai manajemen puncak organisasi ini.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Manajemen puncak berkomunikasi dengan baik kepada para pelaksana	1	2	3	4	5	6	7
3.	Organisasi ini mendukung adanya perbedaan pendapat	1	2	3	4	5	6	7
4.	Saya dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan dalam unit kerja	1	2	3	4	5	6	7
5.	Saya memiliki peran dalam mencapai tujuan organisasi	1	2	3	4	5	6	7
Menurut Bapak/Ibu, bagaimana komunikasi yang saat ini berlangsung di dalam organisasi?								

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Netral	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Peran Atasan Langsung								
1.	Atasan langsung saya memiliki kemampuan teknis yang bagus	1	2	3	4	5	6	7
2.	Saya yakin dan percaya kepada atasan langsung saya	1	2	3	4	5	6	7
3.	Atasan saya menangani karyawan yang memiliki kinerja rendah dengan baik	1	2	3	4	5	6	7
4.	Saya mendapat penjelasan yang memadai mengenai alasan penilaian kinerja	1	2	3	4	5	6	7
5.	Bimbingan atasan langsung membantu saya melaksanakan pekerjaan dengan baik	1	2	3	4	5	6	7
Bagaimana dukungan atasan langsung terhadap Bapak/Ibu terkait pelaksanaan tugas pokok dan fungsi?								

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Netral	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Kepemimpinan Transformatif								
1.	Saya bangga terhadap pemimpin organisasi ini	1	2	3	4	5	6	7
2.	Pemimpin organisasi ini menekankan pentingnya memperhatikan misi dan tujuan organisasi dalam setiap tindakan	1	2	3	4	5	6	7
3.	Pemimpin bisa menjelaskan visi dan tujuan organisasi secara meyakinkan	1	2	3	4	5	6	7
4.	Pemimpin mendorong para pelaksana untuk memecahkan masalah dari berbagai sudut pandang	1	2	3	4	5	6	7
5.	Pemimpin organisasi ini mengembangkan kekuatan dan kemampuan para pelaksana dengan memberikan bimbingan	1	2	3	4	5	6	7
Menurut Bapak/Ibu, apakah pemimpin organisasi saat ini mampu mendorong terjadinya transformasi?								

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Netral	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Keadilan Organisasi								
1.	Organisasi ini telah memberikan penghargaan yang tepat atas kinerja saya	1	2	3	4	5	6	7
2.	Penilaian kinerja telah mencerminkan pelaksanaan pekerjaan	1	2	3	4	5	6	7
3.	Saya memiliki kesempatan yang cukup untuk menyatakan pendapat selama proses penilaian kinerja	1	2	3	4	5	6	7
4.	Saya mempercayai atasan langsung terkait penilaian kinerja saya	1	2	3	4	5	6	7
5.	Saya memahami proses penilaian kinerja dalam organisasi ini	1	2	3	4	5	6	7
Apakah Bapak/Ibu merasakan keadilan di dalam organisasi ini?								

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. Nama : Dimaz Okky Primandita
2. NIM : 12010116410019
3. Program Studi : Manajemen Strategik
4. Tempat, Tanggal Lahir : Purworejo, 29 Oktober 1986
5. Agama : Islam
6. Jenis Kelamin : Laki-laki
7. Alamat Rumah : Jln. Candi Prambanan VII/539 RT 004 RW 010
Kel. Kalipancur, Kec. Ngaliyan, Kota Semarang
8. Nomor Telepon : 081227671707
9. Email : okkydimaz@gmail.com

Pendidikan Formal

- | | |
|---|-----------|
| 1. SDN Pangengudang | 1993-1999 |
| 2. SLTP N 2 Purworejo | 1999-2002 |
| 3. SMAN 1 Purworejo | 2002-2005 |
| 4. D3 Akuntansi Sekolah Tinggi Akuntansi Negara | 2005-2008 |
| 5. S1 Akuntansi STIE Yayasan Pendidikan Ujung Pandang | 2009-2012 |
| 6. Magister Manajemen Undip Semarang | 2016-2018 |

Pengalaman Pekerjaan

- | | |
|-----------------------------|---------------|
| Badan Pemeriksa Keuangan RI | 2009-sekarang |
|-----------------------------|---------------|

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30
2	1	1	2	2	4	5	4	5	4	5	7	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	2	4	6	4	5	4	5
3	4	4	3	4	6	6	5	6	7	5	4	5	6	6	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4
6	5	3	3	5	4	4	4	6	5	6	7	7	5	7	5	5	6	5	5	7	6	5	6	7	6	6	7	6	6
6	5	5	4	5	5	6	5	7	5	5	4	4	5	4	4	4	4	6	4	7	6	4	6	5	4	5	4	5	4
7	6	5	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	6	5	6	7	5	5	4	6	6	5	6	5	4	6	5
7	6	5	5	6	3	5	4	3	4	5	3	4	5	4	3	3	4	4	4	6	4	5	5	4	6	5	6	5	5
4	5	3	4	3	3	4	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	6	5	5	4	5	4	4	5	4	6	4	5
5	5	4	5	5	6	6	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	6	5	5	6	5	6	5	6	5	6	5	5
7	6	7	7	5	4	5	4	4	4	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	7	6	7	6	7	7	7	6
6	6	6	5	6	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6	7	5	6	7	5	5
6	7	7	5	7	4	3	2	3	3	7	6	7	7	6	6	5	6	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6
6	4	6	5	6	5	7	5	7	5	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6
7	7	6	7	7	5	4	6	4	5	2	2	1	2	1	3	3	3	3	3	6	5	6	6	6	5	5	6	5	7
7	7	7	6	7	4	4	5	4	5	5	6	7	4	6	4	3	4	5	5	6	6	7	6	6	7	7	7	7	6
5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	6	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	6	4	6	4	5
6	7	5	6	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	7	6	7	6	5
5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	3	5	5	3	6	5	6	6	5	5	6	5	5	6	5	4	5	5	4
7	7	6	7	5	4	4	3	5	4	2	1	3	2	1	5	4	4	4	4	5	4	4	5	6	6	5	4	6	6
6	5	6	7	7	5	5	4	5	5	4	3	4	3	3	7	7	7	7	7	6	7	6	6	7	6	5	7	5	5
5	6	5	6	5	7	7	6	7	7	5	6	7	7	7	5	3	4	5	4	6	6	7	6	6	6	5	6	6	5
5	5	5	6	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	4	4	5	5	5	6	5	5	6	5	6	6	7	5
5	6	6	6	6	5	7	7	6	7	5	4	3	4	3	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	7	7	5
5	6	5	6	7	5	6	7	7	7	4	5	3	3	3	5	5	5	6	7	6	7	6	6	6	7	7	7	7	6
4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2	3	2	4	2	6	6	6	6	6	6	7	5	6	7	6	7	7	6	5
5	5	7	5	6	6	6	7	7	6	5	6	5	5	5	2	2	2	2	2	6	6	6	6	6	5	5	5	7	5
4	5	6	5	6	4	6	4	3	4	2	1	3	3	1	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5
4	3	4	4	4	6	5	5	5	6	5	5	5	4	4	4	3	5	7	5	5	5	6	6	5	6	5	5	6	7
5	5	6	5	6	2	1	2	3	4	5	6	5	6	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	7	7	6	5	5
4	6	6	5	5	5	4	5	6	5	6	6	7	6	6	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	6	6	7	6	6
5	5	7	5	6	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	6	5	7	7	5
6	6	5	5	6	5	5	6	5	6	2	4	3	2	2	2	3	3	4	3	5	4	6	5	6	5	6	7	7	5
4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	7	5	6	7	5
5	5	4	5	6	5	7	5	6	6	6	5	6	5	5	3	3	4	5	4	3	4	3	4	4	6	5	6	6	5
5	5	6	5	5	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	6	4	5	6	5	4	4	5	4	5
5	4	5	6	4	4	4	3	4	4	5	4	4	6	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	6	5	5	7
4	3	4	3	4	6	5	3	5	5	4	5	6	5	5	5	6	6	6	6	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4
5	6	5	5	5	3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	5	4	5	5	5	6	5	6	5	6	6	5	5	6
5	4	6	5	5	6	7	7	6	7	5	4	4	5	6	7	7	7	7	7	6	5	5	5	5	7	7	7	7	7
3	2	2	4	2	4	3	5	4	5	7	5	7	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6
5	4	4	5	5	6	7	6	5	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	5	4	5	5	5	6	5	6	5
6	4	4	4	5	4	6	7	5	7	6	5	7	7	4	7	7	7	7	7	5	5	6	6	6	7	7	7	7	7
4	5	4	4	4	5	5	6	5	6	4	3	2	1	1	3	3	3	3	4	5	6	5	6	5	7	7	7	5	7
5	6	6	5	7	4	5	5	4	5	7	7	6	4	7	6	5	5	5	5	5	7	6	6	5	6	7	6	6	7
7	5	7	5	7	5	7	6	6	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7	6	6	7	7	7	7	7
6	5	7	6	6	4	5	4	5	5	6	7	6	7	7	5	4	5	5	4	4	5	6	6	6	4	3	5	5	6
3	4	3	4	5	7	6	7	6	6	7	7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	4	5	7	7	7	7	7

x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28	x29	x30
5	4	5	5	6	4	5	4	3	4	4	5	4	2	1	4	5	5	4	4	5	4	5	5	6	6	4	5	7	4
7	5	7	6	6	5	6	5	4	5	4	3	4	3	2	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	6	4	5	4
5	5	4	5	6	4	3	5	5	4	2	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	6	5	6	7	6	6	7
4	3	3	4	3	4	3	1	2	3	4	3	3	4	2	3	2	3	2	4	6	5	6	6	6	6	7	7	7	7
5	6	4	5	5	7	6	6	7	6	4	4	5	3	5	5	5	6	5	7	5	6	5	6	5	5	6	7	6	6
4	5	6	5	5	5	6	5	6	5	6	5	6	4	5	6	5	6	5	6	5	6	4	5	6	7	7	7	7	7
3	5	3	3	4	5	6	5	3	5	4	4	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	6	6	6
4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	6	4	4	5	5	5	5	4	6	4	5	5	4	6	4	5
5	5	6	5	6	3	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6
5	5	5	6	5	5	6	4	6	5	7	6	4	6	7	5	5	5	5	4	5	6	5	6	5	5	6	7	6	7
3	4	5	5	5	6	6	5	4	5	4	4	4	6	5	5	4	5	5	6	5	4	6	4	5	5	6	6	6	6
6	6	7	5	6	7	6	7	6	7	6	6	7	7	5	5	5	6	5	5	5	5	6	4	5	5	6	6	6	6
5	4	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	6	5	5	3	3	3	3	4	4	5	5	6	5	6	6	6	6	6
4	4	3	3	3	7	7	6	7	7	3	3	3	4	4	5	5	6	5	6	5	6	5	5	4	6	6	6	6	6
5	5	5	7	6	6	6	4	5	7	6	5	6	5	7	6	6	6	6	6	5	4	6	5	6	6	4	6	6	6
6	5	6	6	7	4	5	4	4	3	6	5	5	4	5	6	6	6	6	6	5	6	5	4	5	6	6	6	6	6
5	6	6	7	6	7	6	6	7	7	6	5	6	5	4	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6
6	6	5	6	5	4	5	4	4	5	7	7	6	6	6	4	6	6	5	6	5	6	4	6	5	6	6	6	6	6
7	5	6	5	6	4	5	3	5	4	5	4	4	6	5	4	4	5	4	5	6	7	6	5	6	5	6	7	7	6
4	3	2	4	4	4	5	4	5	7	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	5	5	4	5	5	6	5	6	6	6
5	4	5	4	4	7	5	6	7	6	3	6	7	5	7	3	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6
4	3	5	4	5	7	4	5	4	6	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6
5	5	6	6	5	6	7	5	6	7	5	5	7	6	6	4	4	6	6	6	5	5	5	6	6	4	7	7	7	4
6	5	5	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	4	5	5	5	7	7	7	7	7
5	5	6	5	6	4	4	7	6	5	6	5	5	4	6	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	6	6	6	6	6
6	5	5	6	7	2	2	3	1	1	6	5	7	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	4	5	6	6	6	6	6
7	6	6	7	6	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	6	6	6	6	6
5	5	5	7	6	4	5	5	4	4	6	6	6	6	7	4	5	5	5	6	5	4	4	4	5	6	6	6	6	6
5	6	5	7	7	6	7	7	6	6	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	7	5	6	7	6	6	6	6	6	5
5	3	6	3	3	3	4	3	2	4	5	4	4	5	4	3	2	3	4	5	4	6	4	4	5	7	6	6	6	6
6	4	4	5	5	4	5	5	6	4	6	5	4	5	6	4	5	5	5	6	4	4	3	4	3	6	6	6	6	6
5	3	4	4	6	4	5	5	4	5	4	3	4	3	4	5	5	6	5	6	6	6	4	4	5	7	6	7	6	6
5	5	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	5	5	5	5	6	5	4	5	4	5	5	6	6	6	6
5	4	5	4	3	2	4	3	4	4	5	6	5	4	5	5	5	6	5	6	6	5	4	5	6	6	6	6	6	7
5	3	2	4	5	5	4	4	4	3	6	5	6	6	5	7	6	6	6	6	6	6	5	5	6	7	6	7	7	7
5	4	7	5	5	6	7	6	7	6	6	6	5	6	5	5	5	5	6	7	5	4	5	4	5	6	6	6	6	6
5	4	5	5	6	4	3	2	4	2	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6	5	5	6	4	6	7	7	7	7	7
5	4	5	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6	7	4	4	4	4	5	5	5	4	6	6	6	6	6	6	6
5	3	2	3	4	5	5	4	7	6	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	6	4	6	5	6	6	6	6	6	6
5	5	4	4	6	7	6	5	6	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	6	6	6	7	6
5	7	6	6	7	5	4	6	5	6	5	5	5	6	6	5	4	4	5	6	5	6	4	5	6	6	6	6	6	6
6	5	5	6	6	4	5	4	4	5	2	2	2	1	2	5	3	4	3	5	6	5	4	5	5	6	6	5	5	5
5	5	4	4	5	5	7	5	6	7	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
4	4	5	4	4	6	4	7	6	5	6	4	5	6	6	4	5	4	5	4	5	6	4	5	5	6	6	6	6	6
6	6	5	6	6	4	4	2	2	2	5	5	6	5	5	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	7	7	5	4	7
4	3	3	5	4	6	7	5	6	6	4	5	4	5	4	4	5	6	5	6	5	6	6	5	5	6	6	6	7	6

x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28	x29	x30
7	5	6	6	6	5	5	5	6	6	5	4	5	4	5	7	5	5	6	7	5	4	5	4	4	6	6	6	6	6
7	5	7	6	6	6	6	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	6	5	5	4	4	5	4	4	6	6	6	6	6
5	4	5	3	3	7	5	4	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	5	4	5	4	5	6	5	5	5	6
7	5	7	6	7	6	5	6	7	7	6	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	4	6	6	7
6	6	7	6	6	4	6	5	6	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
7	5	7	6	7	6	4	4	4	5	6	7	6	6	6	5	5	5	5	6	4	5	4	4	5	6	6	6	6	6
7	5	4	4	5	5	4	7	5	6	6	6	5	6	6	6	5	5	6	4	5	4	4	4	6	6	6	6	6	6
5	3	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	3	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	6	4
6	4	3	5	5	7	6	7	6	7	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6	5	4	5	4	5	5	5	6	6	6
5	5	6	6	6	5	6	4	6	6	6	5	6	6	6	7	7	7	7	7	5	6	6	4	5	7	7	7	7	7
4	5	4	5	4	6	6	5	7	7	5	4	5	4	4	5	5	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6
3	3	2	2	4	6	6	5	7	7	6	6	7	7	6	6	5	6	5	6	4	4	4	5	4	6	6	6	6	6
5	6	4	2	6	7	7	5	7	7	5	6	6	5	5	6	6	6	6	6	4	5	5	5	4	6	6	6	6	6
5	6	4	5	6	3	5	4	5	4	5	5	6	5	6	5	5	4	5	5	4	3	5	4	3	6	6	7	6	6
5	5	7	5	5	6	6	7	7	7	7	6	7	6	7	6	5	4	4	6	6	4	7	4	7	6	6	7	7	6
5	6	4	5	5	3	3	4	3	4	6	6	6	5	6	5	4	6	5	7	6	4	5	4	3	7	7	7	7	7
5	5	5	4	4	5	5	3	3	6	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5
6	5	3	4	5	4	6	7	6	5	5	6	5	5	6	5	4	5	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
6	5	4	4	6	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	3	5	5	6	5	6	6
6	4	4	4	5	7	7	5	6	7	4	4	4	5	4	5	4	5	5	6	5	5	6	6	7	5	6	5	5	5
5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	7	6	5	6	7	5	4	5	6	4	4	5	4	5	5	7	6	6	6	6
5	6	4	5	5	7	7	5	6	7	6	4	6	6	5	6	4	6	5	6	5	7	6	4	5	7	7	7	7	7
6	4	5	4	6	4	5	4	5	6	5	6	4	6	6	4	6	4	5	4	5	5	5	4	5	6	6	6	6	6
5	5	3	6	5	6	5	5	4	5	6	5	6	6	7	5	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	7	6	6
5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	4	5	4	5	5	6	5	6	6	3	2	3	4	3	4	5	6	6	6
6	5	6	7	5	7	6	7	6	7	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	4	3	2	4	4	5	6	6	6	6
5	7	6	7	7	5	5	5	5	6	6	5	4	6	6	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5
7	6	5	6	6	4	5	4	4	6	6	5	4	6	5	4	5	5	4	5	5	6	6	4	6	7	7	7	7	7
6	6	6	7	5	5	7	6	7	6	6	6	6	5	6	7	5	6	5	6	4	3	4	2	4	6	6	6	6	6

SEMARANG

FEB UNDIP

Lampiran 4

Analysis Summary

Date and Time

Date: 20 April 2018

Time: 20:51:33

Title

Bismillah mas dimas full model: 20 April 2018 20:51

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 121

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x30	4,000	7,000	-,368	-1,651	-,302	-,677
x25	3,000	7,000	-,220	-,988	,056	,125
x24	2,000	7,000	-,329	-1,477	-,071	-,160
x1	2,000	7,000	-,182	-,819	,086	,192
x2	1,000	7,000	-,414	-1,859	,404	,907
x20	2,000	7,000	-,344	-1,544	-,211	-,475
x19	2,000	7,000	-,370	-1,662	,163	,367
x23	2,000	7,000	-,129	-,581	-,020	-,045
x22	2,000	7,000	-,132	-,595	-,273	-,614
x21	3,000	7,000	-,045	-,204	,510	1,146
x29	4,000	7,000	-,513	-2,303	,013	,029
x28	4,000	7,000	-,528	-2,370	-,107	-,240
x27	3,000	7,000	-,535	-2,402	,029	,064
x26	4,000	7,000	-,458	-2,057	-,230	-,517
x16	2,000	7,000	-,151	-,676	,077	,174
x17	2,000	7,000	-,200	-,898	-,172	-,387
x18	2,000	7,000	-,267	-1,198	-,388	-,870
x11	2,000	7,000	-,430	-1,931	-,220	-,493
x12	1,000	7,000	-,339	-1,523	-,146	-,328
x13	1,000	7,000	-,176	-,789	-,511	-1,148
x14	1,000	7,000	-,521	-2,341	-,138	-,309
x15	1,000	7,000	-,559	-2,509	,050	,112
x6	2,000	7,000	-,047	-,209	-,449	-1,007
x7	1,000	7,000	-,331	-1,484	,069	,154
x8	1,000	7,000	-,135	-,605	-,198	-,444
x9	1,000	7,000	-,277	-1,245	-,586	-1,315
x10	1,000	7,000	-,386	-1,731	-,235	-,528
x3	1,000	7,000	-,403	-1,811	-,189	-,425
x4	2,000	7,000	-,275	-1,233	-,112	-,251
x5	2,000	7,000	-,464	-2,086	,020	,045
Multivariate					5,918	,743

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
27	48,715	,017	,871
47	47,079	,024	,798
1	45,950	,031	,736
18	45,693	,033	,574
41	44,020	,047	,686
76	43,828	,049	,555
67	43,500	,053	,460
28	42,900	,060	,437
107	41,670	,076	,582
4	41,154	,084	,574
50	40,293	,099	,666
91	40,179	,101	,577
96	39,244	,120	,709
69	38,526	,137	,786
43	38,448	,139	,718
5	38,373	,140	,641
95	38,284	,143	,566
108	37,705	,157	,642
15	36,918	,180	,774
42	36,529	,191	,798
3	36,340	,197	,775
45	36,185	,202	,744
99	35,292	,232	,888
53	34,592	,258	,948
39	34,526	,260	,929
13	34,350	,267	,922
31	34,111	,276	,924
12	33,942	,283	,916
112	33,581	,298	,936
7	33,448	,303	,925
66	33,276	,311	,920
24	33,044	,321	,924
26	33,039	,321	,892
20	33,027	,321	,853
68	32,985	,323	,814
75	32,967	,324	,762
116	32,902	,327	,720
117	32,799	,331	,689
80	32,705	,335	,653
105	32,556	,342	,638

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
32	32,524	,344	,577
56	32,448	,347	,533
61	32,431	,348	,464
109	32,397	,349	,403
87	32,314	,353	,365
25	31,971	,369	,432
16	31,607	,386	,513
111	31,411	,395	,523
11	31,322	,400	,487
19	31,202	,406	,466
114	31,096	,411	,439
90	31,046	,413	,388
65	30,860	,422	,397
100	30,702	,430	,394
86	30,681	,431	,334
48	30,656	,432	,279
118	30,550	,438	,258
33	30,278	,451	,299
2	30,221	,454	,260
88	30,200	,455	,211
64	30,046	,463	,209
58	30,028	,464	,166
119	30,018	,465	,127
106	29,993	,466	,098
72	29,827	,475	,099
46	29,281	,503	,199
54	29,182	,508	,181
121	29,133	,511	,149
104	29,040	,516	,133
110	28,898	,523	,129
57	28,774	,529	,120
93	28,574	,540	,131
34	28,556	,541	,099
113	28,460	,546	,087
9	28,385	,550	,073
120	28,197	,560	,077
59	28,118	,564	,065
14	27,813	,580	,089
6	27,478	,598	,127
30	27,274	,609	,138
49	27,192	,613	,119
78	27,106	,618	,102
77	27,023	,622	,086

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
82	27,016	,622	,061
83	26,800	,634	,069
115	26,388	,655	,116
44	26,204	,665	,120
23	26,139	,668	,097
81	25,977	,676	,096
73	25,897	,680	,079
97	25,848	,683	,060
38	25,771	,687	,047
17	25,486	,701	,061
37	25,295	,711	,063
52	24,261	,760	,300
35	23,996	,772	,333
85	23,277	,804	,577
92	22,957	,817	,634
74	22,900	,819	,570
98	22,652	,829	,590

Sample Covariances (Group number 1)

	x30	x25	x24	x1	x2	x20	x19	x23	x22	x21	x29	x28	x27	x26	x16	x17	x18	x11	x12	x13	x14	x15	x6	x7	x8	x9	x10	x3	x4	x5
x30	,666																													
x25	,031	,825																												
x24	-,004	,468	,905																											
x1	,057	,195	,113	1,111																										
x2	,013	,097	,213	,610	1,251																									
x20	,249	,056	-,038	-,002	-,059	1,369																								
x19	,077	,123	,127	,107	,030	,946	1,275																							
x23	,150	,502	,397	,205	,208	,148	,191	,917																						
x22	,062	,433	,484	-,031	,002	,145	,121	,322	,971																					
x21	,072	,414	,360	,158	,069	,112	,105	,388	,317	,664																				
x29	,229	,161	,062	,062	,000	,309	,194	,207	,120	,120	,616																			
x28	,292	,154	,067	-,020	,110	,388	,233	,231	,139	,131	,340	,628																		
x27	,366	,084	,033	,078	,095	,351	,106	,109	,157	,126	,349	,359	,765																	
x26	,366	,092	,011	,036	-,022	,266	,142	,150	,138	,139	,244	,293	,387	,693																
x16	,220	,172	-,040	,141	-,010	,929	,958	,225	,123	,149	,201	,227	,158	,233	1,285															
x17	,171	,125	-,035	,137	-,011	,929	1,003	,119	,109	,088	,191	,263	,181	,164	1,005	1,332														
x18	,136	,113	,045	,080	-,051	1,012	,987	,158	,170	,079	,219	,266	,182	,176	,943	1,031	1,235													
x11	,307	-,074	-,223	,068	,081	,436	,520	,009	-,050	-,106	,191	,291	,159	,222	,517	,520	,463	1,596												
x12	,254	-,009	-,153	,059	-,005	,470	,497	,077	-,045	-,125	,255	,228	,162	,224	,407	,526	,467	1,201	1,769											
x13	,179	,031	-,062	,033	,038	,555	,540	,117	,013	-,118	,187	,218	,135	,151	,485	,468	,566	1,200	1,254	1,823										
x14	,173	-,078	-,224	,065	-,048	,393	,542	,035	-,090	-,162	,191	,194	,100	,078	,493	,488	,503	1,240	1,223	1,231	1,847									
x15	,315	-,170	-,306	-,003	,028	,500	,518	-,006	-,124	-,179	,150	,260	,143	,112	,461	,516	,462	1,390	1,465	1,464	1,461	2,224								
x6	,009	,009	,011	-,197	-,103	,277	,217	,100	,088	-,093	,202	,051	,037	-,116	,221	,148	,267	,031	,073	,183	,193	,227	1,563							
x7	-,069	-,032	,024	-,041	,034	,193	,207	,123	,050	-,017	,189	,023	,004	-,117	,167	,121	,239	,097	,028	,072	,138	,137	,952	1,491						
x8	,041	,055	,082	-,051	,126	,261	,319	,134	,059	,111	,299	,170	,116	-,022	,220	,207	,156	,240	,281	,132	,120	,255	,937	,898	1,781					
x9	,074	,060	,143	-,022	,053	,327	,357	,075	,072	,056	,292	,059	,101	-,068	,268	,310	,300	,228	,401	,272	,348	,473	1,108	1,143	1,240	2,000				
x10	,017	,088	,067	-,086	,020	,316	,299	,131	,074	,007	,280	,130	,099	-,055	,204	,219	,257	,231	,232	,223	,332	,348	1,127	1,117	1,209	1,367	1,801			
x3	-,047	,313	,193	,735	,782	,012	,094	,282	,088	,105	,078	-,007	,048	-,048	,032	,094	,053	,206	,059	,118	,071	,138	-,072	,042	,063	-,007	-,048	1,788		
x4	,035	,147	,083	,610	,745	,074	,116	,165	-,075	,016	,091	,083	,035	-,040	,134	,136	,100	,166	-,014	,002	,060	,060	-,049	,032	,126	-,016	-,009	,893	1,331	
x5	,066	,204	,163	,681	,759	,089	,148	,271	,118	,166	,178	,137	,152	,086	,157	,194	,080	,151	,150	,082	-,001	,113	-,048	,107	,197	,110	,038	,875	,734	1,260

Condition number = 71,578

Eigenvalues

9,957 5,644 4,765 3,703 2,251 1,615 ,946 ,811 ,775 ,752 ,654 ,619 ,604 ,566 ,532

,506 ,467 ,451 ,395 ,365 ,349 ,301 ,297 ,277 ,258 ,229 ,218 ,172 ,167 ,139

Determinant of sample covariance matrix = ,000

Notes for Model (Default model)**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments : 465
 Number of distinct parameters to be estimated : 72
 Degrees of freedom (465 - 72) : 393

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 378,086
 Degrees of freedom = 393
 Probability level = ,697

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Persepsi_Dampak_Perubahan	<---	Komunikasi_Organisasional	,171	,069	2,491	,013	par_5
Kesiapan_Pegawai	<---	Keadilan_Organisasional	,124	,063	1,984	,047	par_1
Kesiapan_Pegawai	<---	Komunikasi_Organisasional	,005	,065	,072	,943	par_2
Kesiapan_Pegawai	<---	Peran_Aatasan_Langsung	,004	,048	,088	,930	par_3
Kesiapan_Pegawai	<---	Kepemimpinan_Transformasional	,097	,049	1,990	,047	par_4
Kesiapan_Pegawai	<---	Persepsi_Dampak_Perubahan	,275	,114	2,421	,015	par_6
x5	<---	Komunikasi_Organisasional	1,000				
x4	<---	Komunikasi_Organisasional	,951	,118	8,046	***	par_7
x3	<---	Komunikasi_Organisasional	1,103	,136	8,123	***	par_8
x10	<---	Peran_Aatasan_Langsung	1,000				
x9	<---	Peran_Aatasan_Langsung	1,011	,089	11,414	***	par_9
x8	<---	Peran_Aatasan_Langsung	,862	,087	9,894	***	par_10
x7	<---	Peran_Aatasan_Langsung	,811	,079	10,267	***	par_11
x6	<---	Peran_Aatasan_Langsung	,815	,082	9,988	***	par_12
x15	<---	Kepemimpinan_Transformasional	1,000				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x14	<---	Kepemimpinan_T ransformasional	,861	,074	11,560	***	par_13
x13	<---	Kepemimpinan_T ransformasional	,859	,074	11,675	***	par_14
x12	<---	Kepemimpinan_T ransformasional	,858	,072	11,984	***	par_15
x11	<---	Kepemimpinan_T ransformasional	,834	,067	12,379	***	par_16
x18	<---	Keadilan_Organis asional	1,000				
x17	<---	Keadilan_Organis asional	1,006	,069	14,526	***	par_17
x16	<---	Keadilan_Organis asional	,953	,072	13,263	***	par_18
x26	<---	Kesiapan_Pegawa i	1,000				
x27	<---	Kesiapan_Pegawa i	1,166	,174	6,695	***	par_19
x28	<---	Kesiapan_Pegawa i	1,039	,166	6,259	***	par_20
x29	<---	Kesiapan_Pegawa i	,930	,162	5,741	***	par_21
x21	<---	Persepsi_Dampak _Perubahan	1,000				
x22	<---	Persepsi_Dampak _Perubahan	1,039	,183	5,688	***	par_22
x23	<---	Persepsi_Dampak _Perubahan	1,170	,178	6,576	***	par_23
x19	<---	Keadilan_Organis asional	,975	,069	14,170	***	par_24
x20	<---	Keadilan_Organis asional	,960	,075	12,811	***	par_25
x2	<---	Komunikasi_Orga nisasional	,927	,112	8,268	***	par_26
x1	<---	Komunikasi_Orga nisasional	,827	,106	7,787	***	par_27
x24	<---	Persepsi_Dampak _Perubahan	1,144	,178	6,415	***	par_28
x25	<---	Persepsi_Dampak _Perubahan	1,304	,178	7,334	***	par_29
x30	<---	Kesiapan_Pegawa i	,965	,155	6,237	***	par_30

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Persepsi_Dampak_Perubahan	<---	Komunikasi_Organisasional	,272
Kesiapan_Pegawai	<---	Keadilan_Organisasional	,226
Kesiapan_Pegawai	<---	Komunikasi_Organisasional	,008
Kesiapan_Pegawai	<---	Peran_Aatasan_Langsung	,009
Kesiapan_Pegawai	<---	Kepemimpinan_Transformasional	,226
Kesiapan_Pegawai	<---	Persepsi_Dampak_Perubahan	,279
x5	<---	Komunikasi_Organisasional	,799
x4	<---	Komunikasi_Organisasional	,739
x3	<---	Komunikasi_Organisasional	,740
x10	<---	Peran_Aatasan_Langsung	,874
x9	<---	Peran_Aatasan_Langsung	,838
x8	<---	Peran_Aatasan_Langsung	,758
x7	<---	Peran_Aatasan_Langsung	,779
x6	<---	Peran_Aatasan_Langsung	,764
x15	<---	Kepemimpinan_Transformasional	,871
x14	<---	Kepemimpinan_Transformasional	,822
x13	<---	Kepemimpinan_Transformasional	,826
x12	<---	Kepemimpinan_Transformasional	,838
x11	<---	Kepemimpinan_Transformasional	,858
x18	<---	Keadilan_Organisasional	,908
x17	<---	Keadilan_Organisasional	,879
x16	<---	Keadilan_Organisasional	,848
x26	<---	Kesiapan_Pegawai	,669
x27	<---	Kesiapan_Pegawai	,743
x28	<---	Kesiapan_Pegawai	,730
x29	<---	Kesiapan_Pegawai	,659
x21	<---	Persepsi_Dampak_Perubahan	,694
x22	<---	Persepsi_Dampak_Perubahan	,596
x23	<---	Persepsi_Dampak_Perubahan	,690
x19	<---	Keadilan_Organisasional	,871
x20	<---	Keadilan_Organisasional	,828
x2	<---	Komunikasi_Organisasional	,744
x1	<---	Komunikasi_Organisasional	,704
x24	<---	Persepsi_Dampak_Perubahan	,680

x25	<---	Persepsi_Dampak_Perubahan	,811
x30	<---	Kesiapan_Pegawai	,659

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komunikasi_Organisasional	<-->	Peran_Aatasan_Lang sung	,016	,109	,147	,883	par_31
Peran_Aatasan_La ngsung	<-->	Kepemimpinan_Tra nsformasional	,278	,155	1,793	,073	par_32
Keadilan_Organis asional	<-->	Kepemimpinan_Tra nsformasional	,568	,142	3,997	***	par_33
Keadilan_Organis asional	<-->	Peran_Aatasan_Lang sung	,274	,121	2,270	,023	par_34
Keadilan_Organis asional	<-->	Komunikasi_Organi sasional	,089	,092	,959	,337	par_35
Komunikasi_Org anasional	<-->	Kepemimpinan_Tra nsformasional	,079	,119	,660	,509	par_36

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Komunikasi_Organisasional	<-->	Peran_Aatasan_Langsung	,015
Peran_Aatasan_Langsung	<-->	Kepemimpinan_Transformasional	,183
Keadilan_Organisasional	<-->	Kepemimpinan_Transformasional	,433
Keadilan_Organisasional	<-->	Peran_Aatasan_Langsung	,231
Keadilan_Organisasional	<-->	Komunikasi_Organisasional	,098
Komunikasi_Organisasional	<-->	Kepemimpinan_Transformasional	,068

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Keadilan_Organisasional	1,018	,160	6,376	***	par_37
Komunikasi_Organisasional	,805	,162	4,956	***	par_38
Peran_Aatasan_Langsung	1,375	,234	5,862	***	par_39
Kepemimpinan_Transformasional	1,688	,285	5,914	***	par_40
z1	,296	,075	3,960	***	par_41
z2	,238	,066	3,604	***	par_42
e5	,455	,083	5,514	***	par_43
e4	,603	,097	6,219	***	par_44
e3	,809	,130	6,223	***	par_45
e10	,426	,084	5,093	***	par_46
e9	,595	,103	5,764	***	par_47
e8	,759	,114	6,663	***	par_48
e7	,586	,090	6,497	***	par_49
e6	,651	,098	6,615	***	par_50

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e15	,536	,093	5,778	***	par_51
e14	,598	,093	6,450	***	par_52
e13	,578	,090	6,411	***	par_53
e12	,526	,084	6,278	***	par_54
e11	,421	,070	5,979	***	par_55
e18	,218	,040	5,398	***	par_56
e17	,302	,050	6,051	***	par_57
e16	,360	,056	6,444	***	par_58
e26	,382	,061	6,303	***	par_59
e27	,343	,060	5,710	***	par_60
e28	,293	,051	5,760	***	par_61
e29	,348	,055	6,372	***	par_62
e21	,344	,054	6,329	***	par_63
e22	,626	,091	6,871	***	par_64
e23	,480	,076	6,348	***	par_65
e19	,307	,050	6,183	***	par_66
e20	,432	,065	6,636	***	par_67
e2	,559	,090	6,212	***	par_68
e1	,561	,086	6,541	***	par_69
e24	,486	,076	6,377	***	par_70
e25	,282	,058	4,828	***	par_71
e30	,377	,059	6,409	***	par_72

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kepemimpinan_Transformasional	Peran_Aktif_Langsung	Komunikasi_Organisasional	Keadilan_Organisasional	Persepsi_Dampak_Perubahan	Kesiapan_Pegawai
Persepsi_Dampak_Perubahan	,000	,000	,272	,000	,000	,000
Kesiapan_Pegawai	,226	,009	,008	,226	,279	,000
x30	,000	,000	,000	,000	,000	,659
x25	,000	,000	,000	,000	,811	,000
x24	,000	,000	,000	,000	,680	,000
x1	,000	,000	,704	,000	,000	,000
x2	,000	,000	,744	,000	,000	,000
x20	,000	,000	,000	,828	,000	,000
x19	,000	,000	,000	,871	,000	,000
x23	,000	,000	,000	,000	,690	,000
x22	,000	,000	,000	,000	,596	,000
x21	,000	,000	,000	,000	,694	,000

	Kepemimpinan_Transformasional	Peran_Artisan_Langsung	Komunikasi_Organisasional	Keadilan_Organisasional	Persepsi_Dampak_Perubahan	Kesiapan_Pegawai
x29	,000	,000	,000	,000	,000	,659
x28	,000	,000	,000	,000	,000	,730
x27	,000	,000	,000	,000	,000	,743
x26	,000	,000	,000	,000	,000	,669
x16	,000	,000	,000	,848	,000	,000
x17	,000	,000	,000	,879	,000	,000
x18	,000	,000	,000	,908	,000	,000
x11	,858	,000	,000	,000	,000	,000
x12	,838	,000	,000	,000	,000	,000
x13	,826	,000	,000	,000	,000	,000
x14	,822	,000	,000	,000	,000	,000
x15	,871	,000	,000	,000	,000	,000
x6	,000	,764	,000	,000	,000	,000
x7	,000	,779	,000	,000	,000	,000
x8	,000	,758	,000	,000	,000	,000
x9	,000	,838	,000	,000	,000	,000
x10	,000	,874	,000	,000	,000	,000
x3	,000	,000	,740	,000	,000	,000
x4	,000	,000	,739	,000	,000	,000
x5	,000	,000	,799	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Kepemimpinan_Transformasional	Peran_Artisan_Langsung	Komunikasi_Organisasional	Keadilan_Organisasional	Persepsi_Dampak_Perubahan	Kesiapan_Pegawai
Persepsi_Dampak_Perubahan	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Kesiapan_Pegawai	,000	,000	,076	,000	,000	,000
x30	,149	,006	,055	,149	,184	,000
x25	,000	,000	,221	,000	,000	,000
x24	,000	,000	,185	,000	,000	,000
x1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x20	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x19	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x23	,000	,000	,188	,000	,000	,000

	Kepemimpi nan_Transf ormasional	Peran_A tasan_L angsung	Komunik asi_Orga nisasional	Keadilan _Organi sasional	Persepsi_ Dampak_ Perubahan	Kesia pan_P egawa i
x22	,000	,000	,162	,000	,000	,000
x21	,000	,000	,189	,000	,000	,000
x29	,149	,006	,055	,149	,184	,000
x28	,165	,007	,061	,165	,204	,000
x27	,168	,007	,062	,167	,207	,000
x26	,151	,006	,056	,151	,187	,000
x16	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x17	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x18	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x11	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x12	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x13	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x14	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x15	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x6	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x7	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x8	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x9	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x10	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x5	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Kepemimpi nan_Transf ormasional	Peran_A tasan_L angsung	Komunik asi_Orga nisasional	Keadilan _Organi sasional	Persepsi_ Dampak_ Perubahan	Kesia pan_P egawa i
Persepsi_ Dampak_ Perubahan	,000	,000	,272	,000	,000	,000
Kesiapan_ Pegawai	,226	,009	,083	,226	,279	,000
x30	,149	,006	,055	,149	,184	,659
x25	,000	,000	,221	,000	,811	,000
x24	,000	,000	,185	,000	,680	,000
x1	,000	,000	,704	,000	,000	,000
x2	,000	,000	,744	,000	,000	,000
x20	,000	,000	,000	,828	,000	,000
x19	,000	,000	,000	,871	,000	,000
x23	,000	,000	,188	,000	,690	,000

	Kepemimpinan_Transformasional	Peran_Artisan_Langsung	Komunikasi_Organisasional	Keadilan_Organisasional	Persepsi_Dampak_Perubahan	Kesimpulan_Pegawai
x22	,000	,000	,162	,000	,596	,000
x21	,000	,000	,189	,000	,694	,000
x29	,149	,006	,055	,149	,184	,659
x28	,165	,007	,061	,165	,204	,730
x27	,168	,007	,062	,167	,207	,743
x26	,151	,006	,056	,151	,187	,669
x16	,000	,000	,000	,848	,000	,000
x17	,000	,000	,000	,879	,000	,000
x18	,000	,000	,000	,908	,000	,000
x11	,858	,000	,000	,000	,000	,000
x12	,838	,000	,000	,000	,000	,000
x13	,826	,000	,000	,000	,000	,000
x14	,822	,000	,000	,000	,000	,000
x15	,871	,000	,000	,000	,000	,000
x6	,000	,764	,000	,000	,000	,000
x7	,000	,779	,000	,000	,000	,000
x8	,000	,758	,000	,000	,000	,000
x9	,000	,838	,000	,000	,000	,000
x10	,000	,874	,000	,000	,000	,000
x3	,000	,000	,740	,000	,000	,000
x4	,000	,000	,739	,000	,000	,000
x5	,000	,000	,799	,000	,000	,000

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	72	378,086	393	,697	,962
Saturated model	465	,000	0		
Independence model	30	2365,337	435	,000	5,438

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,076	,836	,805	,706
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,366	,322	,275	,301

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,840	,823	1,008	1,009	1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,903	,759	,903
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	33,754
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1930,337	1781,549	2086,573

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3,151	,000	,000	,281
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	19,711	16,086	14,846	17,388

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,000	,000	,027	1,000
Independence model	,192	,185	,200	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	522,086	572,243	723,383	795,383
Saturated model	930,000	1253,933	2230,043	2695,043
Independence model	2425,337	2446,236	2509,211	2539,211

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	4,351	4,475	4,756	4,769
Saturated model	7,750	7,750	7,750	10,449
Independence model	20,211	18,971	21,513	20,385

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	140	147
Independence model	25	26