

**DAMPAK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI
TRANSPARAN DAN KEPEMIMPINAN AUTENTIK
TERHADAP KETERBUKAAN UNTUK PERUBAHAN DENGAN
KEPERCAYAAN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI
(Studi Kasus: Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur)**

TESIS



**Disusun oleh:
YURIZAL
NPM: 2210018212011**

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BUNG HATTA
PADANG
2024**

HALAMAN JUDUL

**DAMPAK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI
TRANSPARAN DAN KEPEMIMPINAN AUTENTIK
TERHADAP KETERBUKAAN UNTUK PERUBAHAN DENGAN
KEPERCAYAAN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI
(Studi Kasus: Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur)**

TESIS



**Disusun oleh:
YURIZAL
NPM: 2210018212011**

**Tesis ini diajukan untuk memenuhi
Persyaratan memperoleh gelar Magister Sains Manajemen**

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BUNG HATTA
PADANG
2024**

PESETUJUAN
PEMBIMBING

DAMPAK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI
TRANSPARAN DAN KEPEMIMPINAN AUTENTIK
TERHADAP KETERBUKAAN UNTUK PERUBAHAN DENGAN
KEPERCAYAAN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI
(Studi Kasus: Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur)

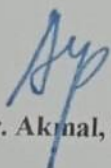
Oleh:

YURIZAL
2210018212011

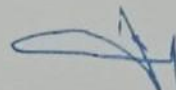
Telah dipertahankan di depan Tim
Penguji Pada tanggal 31 Agustus
2024

Menyetujui:

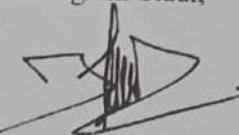
Pembimbing I


Dr. Akmal, S.E., MSi.

Pembimbing II,


Dr. Fivi Anggraini, S.E., MSi., Ak,CA.

Ketua Program Studi,


Reni Yuliviona, S.E., M.M., Ph.D.

PERSETUJUAN TIM PENGUJI

DAMPAK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI
TRANSPARAN DAN KEPEMIMPINAN AUTENTIK
TERHADAP KETERBUKAAN UNTUK PERUBAHAN DENGAN
KEPERCAYAAN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI
(Studi Kasus: Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur)

Oleh: YURIZAL
2210018212011

Telah dipertahankan di depan Tim
Penguji Pada tanggal 31 Agustus
2024

Tim Penguji:


Ketua,


Dr. Akmal, S.E., MSi.

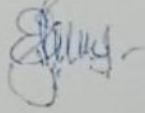
Sekretaris,


Dr. Fivi Anggraini, S.E., MSi., Ak, CA.

Anggota,


Sefnedi, S.E., M.M., Ph.D.

Anggota,


Dahliana Kamener BS, MBA., Ph.D.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Magister Sains Manajemen pada tanggal 10 Agustus 2024


Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Bung Hatta
Dekan,
Dr. Erni Febrina Harahap, S.E., M.Si.

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yurizal
NPM : 2210018212011
Program Studi : Magister Sains Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul:

“DAMPAK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI TRANSPARAN DAN KEPEMIMPINAN AUTENTIK TERHADAP KETERBUKAAN UNTUK PERUBAHAN DENGAN KEPERCAYAAN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI (Studi Kasus : Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur)”.

Yang dibuat untuk melengkapi persyaratan menjadi Magister Sains Manajemen pada program konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Program Studi Magister Sains Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Bung Hatta Padang. Sejauh yang saya ketahui, bukan merupakan tiruan atau duplikasi dari tesis yang telah dipublikasikan sebelumnya dan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar Magister Sains Manajemen dalam lingkungan Universitas Bung Hatta maupun di perguruan tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Apabila dikemudian hari ternyata tidak sesuai dengan pernyataan diatas, maka penulis bersedia menerima sanksi yang dikenakan.

Padang, 31 Agustus 2024

Penulis,



YURIZAL

2210018212011

Dampak Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Transparan dan Komunikasi Autentik Terhadap Keterbukaan Untuk Perubahan Dengan Kepercayaan Organisasi sebagai Mediasi

Abstrak

Keterbukaan untuk perubahan, dengan kepercayaan organisasi sebagai variabel mediasi, dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, komunikasi yang jelas, dan komunikasi yang autentik. Penelitian ini melibatkan 106 Aparatur Sipil Negara dari Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur. Model Structural Equation (SEM) digunakan bersama dengan program Smart-PLS 3.0 untuk menganalisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi transparan dan kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepercayaan organisasi; sebaliknya, kepemimpinan autentik memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepercayaan organisasi (P-Value 0,000), dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap keterbukaan untuk perubahan (P-Value 0,010). Kepercayaan organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap keterbukaan untuk perubahan (P-Value 0,045). Namun, hubungan antara kepemimpinan transformasional, komunikasi transparan, dan kepemimpinan autentik dengan keterbukaan untuk perubahan tidak dimediasi, dengan P-Value masing-masing 0,382, 0,966, dan 0,058. Uji mediasi menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, komunikasi transparan, dan kepemimpinan autentik terhadap keterbukaan untuk perubahan, dengan P-Value masing-masing 0,382, 0,966, dan 0,058.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi transparan, Kepemimpinan Autentik, Kepercayaan Organisasi, Keterbukaan Untuk Perubahan.

The Impact of Transformational Leadership, Transparent Communication, and Authentic Communication on Openness to Change with Organizational Trust as a Mediator.

Abstract

Openness to change, with organizational trust as a mediating variable, is influenced by transformational leadership, clear communication, and authentic communication. This research involves 106 Civil Servants from the Class II Type A Navigation District of Teluk Bayur. Structural Equation Modeling (SEM) is used in conjunction with the Smart-PLS 3.0 program for analysis. The research results indicate that transparent communication and transformational leadership do not have a significant impact on organizational trust; on the contrary, authentic leadership has a significant and positive effect on organizational trust (P-Value 0.000), and transformational leadership has a significant and positive effect on openness to change (P-Value 0.010). Organizational trust has a positive and significant impact on openness to change. (P-Value 0,045). However, the relationship between transformational leadership, transparent communication, and authentic leadership with openness to change is not mediated, with P-Values of 0.382, 0.966, and 0.058 respectively. The mediation test shows that organizational trust does not mediate the relationship between transformational leadership, transparent communication, and authentic leadership towards openness to change, with P-Values of 0.382, 0.966, and 0.058 respectively.

Keywords: Transformational Leadership, Transparent Communication, Authentic Leadership, Organizational Trust, Openness to Change.

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----|
| PESETUJUAN PEMBIMBING | ii |
| YURIZAL | ii |
| 2210018212011 | ii |
| PERSETUJUAN TIM PENGUJI | iii |
| Oleh: YURIZAL | iii |
| 2210018212011 | iii |
| PERNYATAAN KEASLIAN TESIS | iv |
| YURIZAL | iv |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 14 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 15 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 16 |
| BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS | 18 |
| 2.1 Kajian Literatur | 18 |
| 2.1.1 Teori Perubahan | 18 |
| 2.1.2 Keterbukaan untuk Perubahan | 19 |
| 2.1.3 Kepercayaan Organisasi | 27 |
| 2.1.4 Kepemimpinan Transformasional | 30 |
| 2.1.5 Komunikasi Transparan | 40 |
| 2.1.6 Kepemimpinan Autentik | 47 |
| 2.2 Pengembangan Hipotesis | 53 |
| 2.2.1 Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan Organisasi | 53 |
| 2.2.2 Dampak Komunikasi Transparan terhadap Kepercayaan Organisasi 55 | |
| 2.2.3 Dampak Kepemimpinan Autentik terhadap Kepercayaan Organisasi 56 | |
| 2.2.4 Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterbukaan untuk Perubahan | 58 |
| 2.2.5 Dampak Komunikasi Transparan terhadap Keterbukaan untuk Perubahan | 60 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 2.2.6 | Dampak Kepemimpinan Autentik terhadap Keterbukaan untuk Perubahan..... | 61 |
| 2.2.7 | Dampak Kepercayaan Organisasi terhadap Keterbukaan untuk Perubahan..... | 62 |
| 2.2.8 | Kepercayaan Organisasi memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Keterbukaan untuk Perubahan | 64 |
| 2.2.9 | Kepercayaan Organisasi memediasi hubungan antara Komunikasi Transparan dan Keterbukaan untuk Perubahan | 65 |
| 2.2.10 | Kepercayaan Organisasi memediasi hubungan antara Kepemimpinan Autentik dan Keterbukaan untuk Perubahan..... | 65 |
| 2.3 | Kerangka Berpikir..... | 67 |
| BAB III METODE PENELITIAN | | 68 |
| 3.1 | Jenis Penelitian | 68 |
| 3.2 | Objek Penelitian | 69 |
| 3.3 | Populasi dan Sampel..... | 69 |
| 3.4 | Teknik Pengambilan Sampel | 70 |
| 3.5 | Metode Pengumpulan Data | 70 |
| 3.6 | Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel..... | 71 |
| 3.6.1 | Keterbukaan untuk Perubahan | 71 |
| 3.6.2 | Kepercayaan Organisasi | 72 |
| 3.6.3 | Kepemimpinan Transformasional | 72 |
| 3.6.4 | Komunikasi Transparan | 73 |
| 3.6.5 | Kepemimpinan Autentik..... | 73 |
| 3.7 | Metode Analisis Data | 74 |
| 3.7.1 | Analisa Deskriptif | 74 |
| 3.7.2 | SEM-PLS..... | 76 |
| 3.7.3 | <i>Structural Model Assessment (SMA)</i> | 79 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | | 80 |
| 4.1 | Hasil Analisis | 80 |
| 4.1.1 | <i>Response rate</i> | 80 |
| 4.1.2 | Profil Responden | 81 |
| 4.1.3 | <i>Measurement Model Assessment</i> | 83 |
| 4.1.4 | Analisis Deskriptif..... | 93 |
| 4.1.5 | <i>Structural Model Assessment (SMA)</i> | 106 |
| 4.1.7 | Uji Mediasi | 111 |
| 4.2 | Pembahasan | 112 |

| | | |
|----------------------------|--|------------|
| 4.2.1 | Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan Organisasi | 112 |
| 4.2.2 | Dampak Komunikasi Transparan terhadap Kepercayaan Organisasi 113 | |
| 4.2.3 | Dampak Kepemimpinan Autentik terhadap Kepercayaan Organisasi 114 | |
| 4.2.4 | Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterbukaan untuk Perubahan | 115 |
| 4.2.5 | Dampak Komunikasi Transparan terhadap Keterbukaan untuk Perubahan..... | 116 |
| 4.2.6 | Dampak Kepemimpinan Autentik Terhadap Keterbukaan untuk Perubahan..... | 117 |
| 4.2.7 | Dampak Kepercayaan Organisasi terhadap Keterbukaan untuk Perubahan..... | 118 |
| 4.2.8 | Dampak Kepercayaan Organisasi sebagai Mediasi antara Kemepimpinan Transformasional terhadap Keterbukaan untuk Perubahan | 119 |
| 4.2.9 | Dampak Kepercayaan Organisasi sebagai Mediasi antara Komunikasi Transparan terhadap Keterbukaan untuk Perubahan | 120 |
| 4.2.10 | Dampak Kepercayaan Organisasi sebagai Mediasi antara Kepemimpinan Autentik terhadap Keterbukaan untuk Perubahan | 121 |
| BAB V PENUTUP | | 123 |
| 5.1 | Kesimpulan | 123 |
| 5.2 | Implikasi Penelitian | 124 |
| 5.3 | Keterbatasan dan Saran Penelitian..... | 125 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | | 126 |
| LAMPIRAN | | 137 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berdasarkan hasil analisis, nilai indeks RB K/L terus meningkat dari tahun ke tahun, namun rata-rata nilai K/L RB masih berada pada skor rata-rata 70 dan hanya terdapat empat K/L yang memiliki nilai RB dengan kategori A pada rentang tahun 2020-2021 yaitu: Kementerian Keuangan, BPK RI, Kementerian PAN dan RB, serta Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas.

Salah satu prioritas utama pemerintahan saat ini adalah perubahan. Pemerintah terus melakukan transformasi melalui penerapan dan penguatan reformasi birokrasi (RB) di seluruh kementerian dan lembaga (K/L), serta penerapan budaya kerja bagi aparatur sipil negara. Menurut klasifikasi indeks reformasi birokrasi (RB), kementerian perhubungan termasuk dalam kategori yang memiliki skor rata-rata 70 atau di bawah kategori A. Skor ini menunjukkan bahwa Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur sebagai unit pelaksana teknis yang dikoordinir oleh kementerian perhubungan otomatis berada dalam kategori yang sama (Kementerian PPN/Bappenas, 2021).

Sebagai unit pelaksana teknis di bawah Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur (disingkat;Disnav Teluk Bayur) mempunyai tugas pokok menunjang keselamatan pelayaran di perairan pantai barat Sumatera Barat. Untuk menunjang keselamatan pelayaran perlu dibangun, dioperasikan dan

dipelihara sarana dan prasarana kenavigasian, seperti sarana bantu navigasi pelayaran (SBNP), melaksanakan survey alur dan perlintasan serta penyelenggaraan telekomunikasi pelayaran. Untuk pemeliharaan sarana tersebut diperlukan prasarana seperti kapal negara dan bengkel navigasi (PM 19 Tahun 2022).

Dalam pengoperasian dan pemeliharaan sarana dan prasarana kenavigasian, Disnav Teluk Bayur membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan sertifikasi yang memadai sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Kemampuan dan sertifikasi pegawai menentukan tingkat jabatan pelaksana yang diemban oleh pegawai yang bersangkutan (KM PANRB Nomor 11 Tahun 2022 tentang jabatan pelaksana aparatur sipil negara dilingkungan instansi pemerintah). Keadaan ini berbeda dengan sebelum terbitnya aturan diatas, dimana jabatan pelaksana cukup diatur dengan peraturan direktur jenderal. Perubahan diatas serta merta bukan sekedar perubahan normatif dan parsial, tapi lebih bersifat peningkatan dan terintegrasi dalam satu sistem pelaporan terkait kinerja.

Perubahan datang dalam berbagai bentuk dan ukuran. Hal ini menggambarkan bahwa perubahan ada yang direncanakan dan ada yang tidak direncanakan, dari berbagai jenis, dan dalam berbagai ukuran dan luas. Selain itu perubahan memiliki banyak bukti bahwa dalam organisasi yang kompleks seringkali lebih dinamis dan berpotensi lebih bermasalah karena hubungan saling bergantung di antara pemangku kepentingan, konteks perubahan politik, dan karakteristik struktur organisasi. Selama proses

perubahan, komunikasi memainkan peran yang sangat penting. Ini karena komunikasi membantu anggota organisasi mengkonstruksi apa yang terjadi, mempengaruhi konstruksi orang lain, dan mengembangkan tanggapan terhadap perubahan yang diberikan kepada mereka (Lewis, 2019).

Keterbukaan untuk perubahan dalam suatu organisasi berkaitan erat dengan manajemen sumber daya manusia, sehingga suatu inisiatif perubahan harus dilakukan dengan manajemen yang benar. Inisiatif perubahan merupakan unsur yang sangat menentukan dalam pencapaian visi organisasi. Keterbukaan terhadap perubahan merupakan respon karyawan sebagai pertimbangan individu dalam proses perubahan dalam pekerjaan, persepsi bahwa perubahan ditujukan untuk hal-hal baik di masa depan, dan persepsi bahwa perubahan mempunyai pengaruh positif terhadap hasil kerja (Yue et al., 2019).

Tingkat kegagalan inisiatif perubahan berkisar antara 40% dan 70%, menurut Burnes (2017). Faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan inisiatif perubahan adalah kekurangan dukungan atau sumber daya yang memadai, ketidakmampuan kepemimpinan, tidak terbinanya komunikasi yang jelas antar anggota organisasi serta kurangnya kepercayaan anggota terhadap organisasi tempat mereka beraktifitas yang berakibat kepada kurangnya pemahaman tentang bagaimana perubahan akan berdampak pada pekerjaan. Penelitian sebelumnya memberi gambaran tentang faktor faktor yang mempunyai dampak terhadap keterbukaan untuk perubahan organisasi seperti kepercayaan organisasi, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan autentik dan komunikasi transparan.

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam mempengaruhi bawahan untuk mendapatkan perilaku yang diinginkan dan sikap selama proses perubahan serta untuk mengatasi masalah sosial dan organisasi. Sebagian besar penelitian tentang kepemimpinan saat ini setuju bahwa karakteristik tertentu yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kecenderungan organisasi untuk mengalami perubahan. Hasil penelitian menunjukkan betapa pentingnya pemimpin untuk menunjukkan perubahan, membangun kepercayaan, berkomunikasi dengan jelas, mendorong berbagi pengetahuan, dan mendorong partisipasi aktif. Penelitian juga menyelidiki pengaruh kepemimpinan transformasional yang lebih mendalam pada keterbukaan untuk perubahan. Penelitian menunjukkan bahwa atribut positif kepemimpinan transformasional berdampak besar pada komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi (Cao & Le, 2024).

Kepemimpinan transformasional dibedakan atas empat karakteristik, Pertama, pemimpin transformasional menunjukkan pengaruh ideal dengan mengkomunikasikan tujuan dan nilai-nilai kepada kelompok, menunjukkan kepercayaan diri dan tekad, dan bertindak sebagai teladan karismatik. Kedua, ketika pemimpin membayangkan masa depan yang diinginkan, mereka memotivasi pengikutnya untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi dan mencapai tujuan bersama. Ketiga, pemimpin transformasional berfungsi sebagai sumber dukungan emosional yang konstan dan menunjukkan kepedulian pribadi, empati, sensitivitas, dan pertimbangan individual untuk kebutuhan perkembangan karyawan.

Terakhir, rangsangan intelektual ditampilkan ketika para pemimpin menstimulasi karyawannya untuk berpikir di luar kebiasaan, menentang asumsi-asumsi lama, dan meningkatkan kecerdasan, pembelajaran, dan inovasi pemikiran mereka (Men & Bowen, 2017).

Kepemimpinan autentik adalah gaya kepemimpinan kompleks yang menekankan kejujuran, kepercayaan diri, integritas, dan pengembangan diri. Brouwer et al. (2015) mendefinisikannya sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada kepercayaan diri, integritas, dan interaksi terbuka dan jujur dengan pengikut. Cameron & Quinn (2006) menggambarkan kepemimpinan autentik sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan pada pengembangan diri, keterbukaan dalam berkomunikasi dengan pengikut, dan mengarahkan pengikut untuk mencapai hasil yang baik melalui integritas dan kepercayaan diri.

Jiang & Luo (2018) menyatakan bahwa pemimpin autentik di perusahaan memainkan peran penting dalam menyatakan seberapa transparan komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan. Ketika berkomunikasi dengan pemimpin dan melihat bagaimana mereka adalah individu yang juga memiliki kelemahan. Basit & Siddiqui (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan otentik melahirkan komunikasi organisasi yang transparan karena pemimpin otentik mengajak setiap individu yang dipimpinnya untuk berpartisipasi dalam komunikasi yang terjadi secara internal di dalam perusahaan. Melalui perilakunya, pemimpin autentik menunjukkan bahwa informasi penting dalam perusahaan dapat diketahui dan setiap individu dalam perusahaan dipercaya untuk menjaga

informasi tersebut melalui tindakan dan kebijakannya masing-masing (Jiang & Men, 2017).

Sedangkan dari perspektif kepercayaan organisasi, sejauh mana karyawan mempercayai organisasinya menentukan kerja sama, komunikasi, dan hubungan produktif mereka dengan organisasi (Rawlins, 2008). Karyawan yang percaya bahwa kepentingan mereka selaras dengan kepentingan organisasi, dan hal ini sangat penting dalam lingkungan perubahan. Hal menunjukkan bahwa hubungan saling percaya antara karyawan dan manajer merupakan dasar keberhasilan inisiatif perubahan; Sejalan dengan alasan ini, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang mempercayai organisasinya, menerima kerentanan posisi mereka sambil menerima alasan dan legitimasi keputusan perubahan yang dibuat oleh organisasi, sehingga lebih terbuka terhadap perubahan.

Menurut Men et al. (2020) menunjukkan bagaimana kepercayaan berbeda dari modal fisik dalam hal kualitasnya, meskipun dianggap sebagai modal moral atau manusia. Nilai kepercayaan meningkat seiring berjalannya waktu dan bukannya menurun. Hal ini berbeda dengan uang, yang akan kehilangan nilainya seiring berjalannya waktu. Faktor lain yang berdampak pada manajemen perubahan adalah komunikasi internal yang transparan. Faktanya, melalui komunikasi internal yang transparan, para pelaksana perubahan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik kepada karyawan tentang isi dan dasar pemikiran perubahan. Pakar hubungan masyarakat secara konsisten menemukan bahwa komunikasi yang transparan berkontribusi terhadap berbagai hasil positif karyawan.

Tidak ada yang setuju tentang apakah ada hubungan antara pemberi kepercayaan dan pemberi kepercayaan, meskipun ada banyak kerangka konseptual dan definisi untuk konsep ini. Menurut Fukuyama (1996), kepercayaan adalah hasil dari norma-norma etika mengenai timbal balik, kewajiban moral dan tanggung jawab terhadap masyarakat di mana seseorang hidup, seperti kejujuran, kepribadian yang dapat dipercaya, kerja sama, dan rasa tanggung jawab terhadap orang lain. Menurut Mehrabi et al. (2012), kepercayaan dapat didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang didasarkan pada ekspektasi terhadap perilaku orang lain. Oleh karena itu, kepercayaan dianggap sebagai hasil dari kecenderungan untuk percaya (baik pada tingkat individu maupun kelompok), sifat individu yang dipercaya, dan keadaan (Krosgaard et al., 2002).

Ketika orang berhubungan satu sama lain, ada pengaruh, jenis pertukaran informasi, dan kecenderungan untuk memberikan sesuatu dengan cara yang akan diterima (Cook & Gerbasi, 2012; West & Turner, 2008). Teori ini dapat membantu menjelaskan hubungan. Jika organisasi juga memperlakukan karyawannya dengan baik, hubungan antara pemimpin dan karyawan, termasuk karyawan, akan berdampak positif (Bass, 1985). Komunikasi transparan didefinisikan sebagai komunikasi yang memiliki tiga aspek penting: substansi atau kecukupan informasi yang disampaikan, partisipasi atau komunikasi dua arah dan umpan balik, dan tanggung jawab atau tanggung jawab atas informasi. dikirim (Men, 2014; Yue et al., 2019).

Selain itu, keterbukaan informasi dianggap sebagai cara bagi karyawan untuk menunjukkan terima kasih atas apa yang mereka terima dari perusahaan mereka (Connelly et al., 2012). Dampak komunikasi terhadap keterbukaan karyawan terhadap perubahan dan mengungkapkan betapa pentingnya komunikasi dalam organisasi untuk perubahan transparansi dan memberikan suara kepada karyawan untuk bertukar pikiran dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Komunikasi internal yang strategis sangat penting untuk mengelola perubahan. Tidak adanya komunikasi internal menyebabkan ketidakpastian, ambiguitas, dan ketidakpercayaan antar pihak mempekerjakan dan organisasi. Yang dapat terjadi karena berbagai alasan, seperti kurangnya umpan balik atau salah satu cara arus informasi. Namun, pakar hubungan publik telah menemukan bahwa komunikasi yang efektif dan transparan dapat menghasilkan berbagai hasil positif bagi karyawan, seperti kepercayaan karyawan, motivasi, dan kepercayaan diri. Para pakar hubungan publik telah menemukan bahwa komunikasi yang efektif dan transparan dapat menghasilkan berbagai hasil positif bagi karyawan, termasuk meningkatkan kepercayaan diri dan kepercayaan diri.

Untuk mengetahui fenomena keterbukaan untuk perubahan yang terjadi pada pada kantor Disnav Teluk Bayur terhadap karyawan, maka diadakan survey awal terhadap tenaga fungsional teknis kenavigasian yang merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN).

Berikut data kepegawaian Distrik Navigasi Tipe A kelas II Teluk Bayur.

Tabel 1.1
Komposisi Sumber Daya Manusia (SDM) Disnav Teluk Bayur

| No | Kelompok Pegawai | Jumlah Pegawai |
|--------------|---------------------------------------|----------------|
| 1 | Sub Bagian Tata Usaha | 33 |
| 2 | Tenaga Fungsional Teknis Kenavigasian | 106 |
| 3 | PPNPN/Kontrak | 64 |
| Jumlah Total | | 203 |

Sumber : Data Disnav Teluk Bayur 2024

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa kelompok sub bagian tata usaha dan tenaga fungsional teknis kenavigasian merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam komposisi sumber daya manusia di Disnav Teluk Bayur. Alasan peneliti memilih tenaga fungsional teknis kenavigasian adalah karena kinerja dari kelompok ini akan menentukan visi dan misi organisasi sebagai penunjang keselamatan pelayaran dan dari kelompok ini peran keterbukaan karyawan untuk perubahan akan timbul, serta jumlahnya cukup dominan terkait populasi yang memungkinkan dianalisis lebih lanjut menggunakan software PLS ver 3.0.

Untuk lebih jelasnya dari pernyataan sebelumnya, untuk mengungkap fenomena keterbukaan untuk perubahan pada tenaga teknis fungsional kenavigasian Disnav Teluk Bayur, maka dilakukan survey awal dalam penelitian ini kepada 30 pegawai sub bagian tata usaha dan tenaga fungsional teknis kenavigasian Disnav Teluk Bayur, dimana hasil dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Hasil Survey Keterbukaan Karyawan pada Distrik Navigasi
Tipe A Kelas II Teluk Bayur

| No | Pernyataan | Jumlah Pernyataan | | | | | Rata rata | TCR % |
|----|---|-------------------|-----------|----------|----------|-----------|--------------|----------|
| | | STS (1) | TS (2) | N (3) | S (4) | SS (5) | | |
| 1 | Saya akan Mempertimbangkan keterbukaan diri saya terhadap perubahan | 0 | 5 | 9 | 13 | 3 | 3,46 | 69,33 |
| 2 | Saya mencari perubahan dalam peran saya bekerja | 2 | 12 | 3 | 9 | 4 | 3,03 | 60,66 |
| 3 | Secara keseluruhan tujuan perubahan adalah untuk lebih baik | 4 | 16 | 0 | 2 | 8 | 2,80 | 56,00 |
| 4 | Saya berpikir bahwa perubahan akan memiliki efek positif ketika bagaimana menyelesaikan perubahan | 4 | 9 | 1 | 10 | 6 | 3,16 | 63,20 |
| | | | | | | | 3,11 | 62,29 |

Data Primer, 2024

Berdasarkan tabel 1.2 di atas dapat dilihat bahwa skor rata-rata jawaban responden adalah 3,11, dengan tingkat capaian responden (TCR) 62,29 %. Hal ini dapat diartikan bahwa keterbukaan karyawan untuk perubahan masih rendah, bila mengacu kepada tingkat capaian responden, menurut Arikunto (2006). Dengan rendahnya tingkat keterbukaan karyawan untuk perubahan yang menjadi fenomena bagi tenaga fungsional teknis kenavigasian Disnav Teluk Bayur, menjadi dasar utama bagi peneliti dalam menetapkan variabel keterbukaan untuk perubahan sebagai sasaran penelitian ini.

Penelitian ini adalah pengembangan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yue et al. (2019) yang menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi karyawan memiliki hubungan positif yang kuat dengan keterbukaan karyawan terhadap perubahan. Mendukung adanya keterkaitan dan pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan organisasi karyawan dalam melakukan peran yang signifikan selama perubahan, yang kemudian pada akhirnya membuka ruang keterbukaan karyawan terhadap perubahan. Namun, tidak ada hubungan positif langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap keterbukaan karyawan terhadap perubahan. Komunikasi internal yang strategis adalah komponen penting lainnya yang mempengaruhi manajemen perubahan, menurut penelitian sebelumnya. Jika tidak ada komunikasi strategis di tingkat internal, inisiatif perubahan pasti akan gagal (Elving, 2005). Faktanya, pelaksana perubahan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik kepada karyawan tentang konten dan dasar pemikiran perubahan melalui komunikasi internal yang efektif.

Penelitian Basit & Siddiqui (2020) menyatakan, studi ini menemukan bahwa kepemimpinan autentik memiliki dampak signifikan terhadap keterbukaan untuk perubahan. Kepemimpinan autentik dideskripsikan sebagai sebuah proses yang memanfaatkan psikologis positif kapasitas dan konteks organisasi yang sangat berkembang, yang menghasilkan kemandirian yang lebih besar kesadaran dan perilaku positif yang mengatur diri sendiri di pihak pemimpin dan rekan kerja, membina pengembangan diri yang positif (Luthans & Avolio, 2003). Secara khusus, kepemimpinan autentik

digambarkan sebagai sesuatu yang khusus, kepemimpinan autentik adalah didefinisikan sebagai pola perilaku pemimpin yang memanfaatkan dan memajukan hal-hal positif kapasitas psikologis dan iklim etika yang positif, untuk menumbuhkan kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral yang terinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, dan transparansi relasional bagian dari pemimpin yang bekerja dengan rekan kerja, mendorong pengembangan diri yang positif (Walumbwa et al., 2008).

Penelitian lebih lanjut mengidentifikasi bahwa komunikasi transparans hubungan memiliki dampak yang signifikan tentang keterbukaan pekerja terhadap perubahan. Studi tersebut menegaskan bahwa komunikasi transparan adalah hubungan langsung yang kuat dan signifikan dengan keterbukaan untuk perubahan. Komunikasi organisasi yang beretika terbuka dan Jujur dapat menghilangkan kesenjangan antara karyawan dan pemimpinnya dalam organisasi. Transparan komunikasi membuka jalan menuju perubahan dengan mengurangi misinformasi dan kecemasan serta petunjuk dengan perilaku organisasi yang dirasakan (Keisha & Gunawan, 2022).

Sedangkan komunikasi transparan mengusulkan dampak positif selama perubahan dalam menumbuhkan kepercayaan organisasi karyawan dan keterbukaan karyawan terhadap perubahan, dimana hasilnya menunjukkan bahwa komunikasi transparan yang bercirikan substansial, partisipasi, dan akuntabilitas memainkan peran kunci dalam penanaman kepercayaan selama perubahan. Namun, hasil menunjukkan bahwa komunikasi transparan tidak secara langsung berhubungan dengan

keterbukaan karyawan terhadap perubahan. Penelitian Aisyah & Pusparini (2023) dalam penelitiannya menyatakan, komunikasi transparan mempunyai pengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi. dan kepercayaan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap keterbukaan pegawai dan dukungan terhadap perubahan dalam organisasi. Namun transparansi komunikasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap keterbukaan terhadap perubahan. Hal ini berbeda dengan apa yang ditemukan pada penelitian (Yue et al. 2019).

Menurut Dharma (2022) Variabel pemediasi adalah variabel yang bersifat menjadi perantara pada pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen, hipotesis mediasi menyatakan bahwa variabel independen mempengaruhi variabel pemediasi, dan kemudian variabel pemediasi mempengaruhi variabel dependen. Berdasarkan pemahaman ini perlu dibuktikan bahwa peran kepercayaan organisasi dalam menghubungkan komunikasi transparan, kepemimpinan transformasional, dan keterbukaan terhadap perubahan. Temuan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara komunikasi transparan dan kepemimpinan transformasional hingga tentang keterbukaan terhadap perubahan melalui kepercayaan organisasi, Hasil ini menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi merupakan mediator yang melaluinya komunikasi transparan dan kepemimpinan transformasional mempengaruhi keterbukaan karyawan terhadap perubahan. Hasil yang berbeda pada penelitian Aisyah & Pusparini (2023), dimana kepercayaan organisasi secara parsial memediasi hubungan

antara kepemimpinan karismatik dan komunikasi transparan terhadap keterbukaan terhadap perubahan.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berdampak terhadap kepercayaan organisasi?
2. Apakah komunikasi transparan berdampak terhadap kepercayaan organisasi?
3. Apakah kepemimpinan autentik berdampak terhadap kepercayaan organisasi?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berdampak terhadap keterbukaan karyawan?
5. Apakah komunikasi transparan berdampak terhadap keterbukaan karyawan?
6. Apakah kepemimpinan autentik berdampak terhadap keterbukaan karyawan?
7. Apakah kepercayaan organisasi berdampak terhadap keterbukaan karyawan?
8. Apakah kepercayaan organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterbukaan karyawan?
9. Apakah kepercayaan organisasi memediasi hubungan antara komunikasi transparan terhadap keterbukaan karyawan?
10. Apakah kepercayaan organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik terhadap keterbukaan karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan rumusan masalah diatas dapat dijadikan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis dan membuktikan secara empiris apakah kepemimpinan transformasional berdampak terhadap kepercayaan organisasi pada Disnav Teluk Bayur.
2. Menganalisis dan membuktikan secara empiris apakah komunikasi tranparan berdampak terhadap kepercayaan organisasi pada Disnav Teluk Bayur.
3. Menganalisis dan membuktikan secara empiris apakah kepemimpinan autentik berdampak terhadap kepercayaan organisasi pada Disnav Teluk Bayur.
4. Menganalisis dan membuktikan secara empiris apakah kepemimpinan transformasional berdampak terhadap keterbukaan karyawan pada Disnav Teluk Bayur.
5. Menganalisis dan membuktikan secara empiris apakah komunikasi transparant berdampak terhadap keterbukaan karyawan pada Disnav Teluk Bayur.
6. Menganalisis dan membuktikan secara empiris apakah kepemimpinan autentik berdampak terhadap keterbukaan karyawan pada Disnav Teluk Bayur.
7. Menganalisis dan membuktikan secara empiris apakah kepercayaan organisasi berdampak terhadap keterbukaan karyawan pada Disnav Teluk Bayur.

8. Menganalisis dan membuktikan secara empiris apakah kepercayaan organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterbukaan karyawan pada Disnav Teluk Bayur.
9. Menganalisis dan membuktikan secara empiris apakah kepercayaan organisasi memediasi hubungan antara komunikasi transparan dan keterbukaan karyawan pada Disnav Teluk Bayur.
10. Menganalisis dan membuktikan secara empiris apakah kepercayaan organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan keterbukaan karyawan pada Disnav Teluk Bayur.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka manfaat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini dapat mengkonfirmasi dari teori perubahan Lewin (1951) yang berkaitan dengan kepemimpinan, karena menekankan peran aktif pemimpin dalam setiap tahap perubahan, teori ini sangat relevan untuk kepemimpinan. Pemimpin yang baik tidak hanya membantu perubahan terjadi, tetapi juga membantu organisasi dan anggota organisasi beradaptasi dengan masalah baru. Dengan melihat dan menganalisis bagaimana para pemimpin dalam organisasi tertentu

menerapkan ketiga tahap dalam proses perubahan, dapat mengonfirmasi relevansi teori ini dalam penelitian. Keefektifan model Lewin untuk kepemimpinan dapat ditunjukkan oleh data empiris dari studi kasus, survei, atau wawancara dengan pemimpin dan karyawan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat dijadikan panduan tentang meningkatkan keinginan anggota organisasi terkait keterbukaan untuk perubahan yang masih rendah. Dengan memperhatikan variabel variabel dan teori yang bisa mempengaruhi keterbukaan untuk perubahan yang bisa menjadi pemicu dan pendorong timbulnya keinginan untuk terbuka bagi karyawan untuk melakukan perubahan. Hal ini dilakukan terkait misi untuk mencapai visi organisasi yang selalu berubah sesuai dengan isu yang berkembang. Dan ini juga bisa dijadikan dasar untuk mengambil keputusan bagi organisasi tempat penelitian, terkait kebijakan untuk masa yang akan datang.