Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu) Vol. 15 No. 02, Juni 2026
P-ISSN: 2252-8636, E-ISSN: 2685-9424

MEMBANGUN DUKUNGAN PERILAKU PERUBAHAN : PENGARUH KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN EKSEKUTIF KARISMATIK MELALUI MEDIASI KEPERCAYAAN DAN KETERBUKAAN UNTUK PERUBAHAN

Gilang Landatama[1)], Putri Mega Desiana[2)]
Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia[1,2)]
e-mail: gilang.landatama@kemenkeu.go.id[1)], putri.mega71@ui.ac.id[2)]

Abstrak

Transformasi organisasi melalui kebijakan tata kelola jabatan fungsional di sektor publik memerlukan dukungan perilaku nyata dari pegawai agar dapat berjalan efektif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh charismatic executive leadership communication terhadap behavioral support for change dengan mediasi trust dan openness to change. Data dikumpulkan melalui kuesioner mandiri terhadap 299 pejabat fungsional di lingkungan Otoritas Douane Indonesia dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling melalui LISREL 8.8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa charismatic executive leadership communication, trust, dan openness to change berpengaruh positif dan signifikan terhadap behavioral support for change. Trust dan *openness to change memediasi pengaruh charismatic executive leadership communication terhadap behavioral support for change baik secara mandiri maupun berantai. Temuan ini berkontribusi terhadap pengembangan sumber daya manusia dengan menunjukkan pentingnya komunikasi pimpinan karismatik serta peran mediasi kepercayaan dan keterbukaan mental dalam meningkatkan dukungan perilaku pegawai sektor publik.*

***Kata kunci**: charismatic executive leadership communication, trust, openness to change, behavioral support for change, sektor publik*

Abstract

Organizational transformation through functional position governance in the public sector required genuine behavioral support from employees to operate effectively. This study aimed to analyze the influence of charismatic executive leadership communication on behavioral support for change, mediated by trust and openness to change. Data were collected via self-reported questionnaires from 299 functional officials at the Indonesian Customs Authority and analyzed using Structural Equation Modeling via LISREL 8.8. Results show that charismatic executive leadership communication, trust, and openness to change have a positive and significant effect on behavioral support for change. Furthermore, trust and openness to change mediate the influence of charismatic executive leadership communication on behavioral support for change, both independently and sequentially. These findings demonstrate the importance of charismatic communication and the mediating roles of trust and mental openness in enhancing public sector employee support.

Keywords: *charismatic executive leadership communication, trust, openness to change, behavioral support for change, public sector.*

1. PENDAHULUAN

Perubahan organisasi merupakan respons krusial terhadap dinamika global dan perkembangan teknologi yang menuntut fleksibilitas sektor publik. Di Indonesia,

transformasi birokrasi memasuki babak baru yang sangat masif dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional. Regulasi ini membawa perubahan fundamental pada manajemen kinerja dan tata kelola jabatan fungsional di tingkat nasional. Kebijakan tersebut menggeser paradigma penilaian kinerja dari sistem butir kegiatan yang administratif menjadi berbasis pada ruang lingkup tugas yang selaras dengan ekspektasi kinerja organisasi.

Transformasi nasional ini bertujuan untuk menciptakan aparatur sipil negara yang lebih *agile* dan dinamis dalam mendukung tujuan institusi (Kementerian PANRB, 2023). Melalui kebijakan ini, pejabat fungsional diberikan ruang lebih luas untuk berkembang, namun di sisi lain, hal ini menuntut adaptasi cepat terhadap sistem evaluasi kinerja yang terintegrasi dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Sebagai unit yang memiliki mandat vital dalam pengawasan kepabeanan, Otoritas Douane Indonesia (ODI) turut menjadi bagian utama yang mengimplementasikan perubahan tata kelola jabatan fungsional tersebut secara menyeluruh di unit kerjanya.

Implementasi kebijakan baru di lingkungan ODI membawa dampak signifikan terhadap pola kerja ribuan pejabat fungsional. Berdasarkan hasil pemantauan organisasi, transisi ini masih menghadapi berbagai tantangan, mulai dari kendala dalam penyusunan dokumen kinerja hingga pola hubungan kerja yang belum efektif antara pejabat fungsional dan pejabat struktural (ODI, 2023). Isu utama yang muncul berkaitan erat dengan bagaimana arah kebijakan ini dipahami oleh pegawai di lapangan. Ketidakpastian informasi mengenai jalur karier dan mekanisme kerja baru berpotensi menghambat efektivitas transformasi yang tengah dijalankan oleh organisasi.

Lebih lanjut, hasil evaluasi kesehatan organisasi melalui survei internal menunjukkan adanya celah komunikasi dan kepemimpinan yang perlu menjadi perhatian. Meskipun secara kuantitatif skor kesehatan organisasi berada pada kategori baik, namun analisis kualitatif mengungkap adanya hambatan berupa jarak kekuasaan dalam berkomunikasi serta penyampaian visi organisasi yang belum merata hingga ke level terbawah (Kementerian Pendanaan, 2024). Pimpinan unit dan atasan langsung seringkali dirasa belum optimal dalam membuka ruang diskusi dan memberikan dukungan nyata bagi bawahan dalam menghadapi perubahan tugas dan fungsi sehari-hari.

Keberhasilan transformasi organisasi sangat bergantung pada keterlibatan dan pemberdayaan pegawai melalui dukungan perilaku nyata. Menurut Kotter (1996), dukungan perilaku merupakan faktor penentu apakah suatu perubahan akan mencapai tujuannya atau justru mengalami kegagalan. Dukungan perilaku ini tidak hanya sebatas pada pemenuhan tugas administratif, tetapi juga mencakup kesediaan pegawai untuk beradaptasi dengan sistem kerja baru dan menunjukkan antusiasme dalam mencapai tujuan organisasi. Di tengah dinamika kebijakan jabatan fungsional di ODI, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menggerakkan kesediaan pegawai untuk memberikan upaya ekstra dan perilaku proaktif dalam mendukung agenda perubahan institusi. Tanpa dukungan perilaku yang kuat, inisiatif perubahan berisiko hanya menjadi perubahan struktural di atas kertas tanpa adanya perbaikan kinerja yang substantif, sehingga memahami faktor penggerak dukungan ini menjadi hal yang fundamental bagi keberlanjutan transformasi institusi.

Salah satu faktor determinan dalam kesuksesan perubahan adalah gaya komunikasi pemimpin eksekutif. Merujuk pada penelitian Men *et al*. (2020), *charismatic executive leadership communication* berperan penting dalam menginspirasi pegawai melalui penyampaian visi yang jelas dan membangkitkan optimisme. Pemimpin yang karismatik

mampu membangun koneksi emosional yang kuat dengan bawahan, sehingga pesan-pesan perubahan tidak hanya dipahami secara teknis tetapi juga diterima secara afektif. Gaya komunikasi yang karismatik dari pemimpin eksekutif menjadi katalisator utama untuk menggerakkan motivasi pegawai dalam mendukung agenda transformasi organisasi, terutama dalam lingkungan dengan struktur birokrasi yang memiliki tantangan komunikasi tertentu.

Selain faktor kepemimpinan, kepercayaan terhadap organisasi (*trust*) menjadi pilar psikologis yang mendasari tindakan pegawai. Menurut Yue *et al*. (2019), kepercayaan mencerminkan kesediaan pegawai untuk menerima risiko atas tindakan yang diambil oleh organisasi karena keyakinan akan integritas, reliabilitas, dan kompetensi institusi. Ketika pegawai memiliki rasa percaya yang tinggi, mereka cenderung lebih mudah menerima legitimasi dari perubahan yang terjadi. Sebaliknya, sebagaimana dikemukakan oleh Zainab *et al*. (2021), krisis kepercayaan dapat memicu resistensi perilaku yang kuat dan menurunkan kesiapan serta keterbukaan pegawai dalam menghadapi transisi jabatan fungsional yang kompleks.

Faktor berikutnya yang sangat menentukan adalah keterbukaan terhadap perubahan. Keterbukaan ini mencerminkan kondisi awal di mana pegawai memiliki persepsi positif tentang konsekuensi perubahan dan kesediaan mental untuk menerimanya. Penelitian sebelumnya oleh Men *et al*. (2020) menunjukkan bahwa keterbukaan mental berperan sebagai mediator yang menghubungkan pengaruh komunikasi kepemimpinan terhadap tindakan nyata pegawai di lapangan. Tanpa adanya keterbukaan mental, visi pimpinan yang inspiratif sulit untuk bertransformasi menjadi dukungan perilaku yang konkret.

Meskipun penelitian mengenai dukungan perilaku perubahan telah banyak dilakukan, namun studi yang secara spesifik mengintegrasikan peran komunikasi kepemimpinan karismatik eksekutif secara simultan dengan kepercayaan dan keterbukaan terhadap perubahan, dalam konteks transformasi jabatan fungsional di sektor pemerintahan masih sangat terbatas. Penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada industri secara umum (Men *et al.*, 2020) atau gaya kepemimpinan transformasional (Yue *et al*., 2019; Zainab *et al*., 2021). Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menawarkan model komprehensif yang menghubungkan gaya komunikasi karismatik pimpinan dengan dukungan perilaku melalui jalur mediasi kepercayaan dan keterbukaan mental.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik terkait perilaku adaptif pegawai. Kontribusi unik dari penelitian ini terletak pada pengujian model mediasi berantai yang menempatkan *trust* dan *openness to change* sebagai jembatan psikologis pegawai dalam menerjemahkan pesan-pesan karismatik pimpinan menjadi tindakan nyata mendukung perubahan. Lebih lanjut, penelitian ini memberikan kontribusi kontekstual yang kuat pada sektor publik di Indonesia, yang saat ini sedang mengalami transformasi birokrasi melalui tata kelola jabatan fungsional (PerMenPANRB No. 1 Tahun 2023). Karakteristik birokrasi Indonesia yang cenderung paternalistik dan memiliki *power distance* tinggi memberikan ruang konseptual yang unik, di mana komunikasi karismatik dari figur eksekutif tidak hanya berfungsi sebagai pemberi informasi, melainkan sebagai instrumen krusial dalam membangun rasa aman psikologis dan mengikis resistensi laten di kalangan pejabat fungsional.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi para pengambil kebijakan di ODI untuk merumuskan strategi komunikasi kepemimpinan yang lebih efektif dalam mengelola transisi jabatan fungsional. Dengan memahami mekanisme

psikologis pegawai melalui peran kepercayaan dan keterbukaan, organisasi dapat memitigasi risiko resistensi dan memastikan keberhasilan transformasi tata kelola birokrasi yang lebih efisien dan berdampak luas.

2. KAJIAN PUSTAKA

Social Exchange Theory

Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikembangkan oleh Blau (1964) menekankan bahwa proses pembangunan kepercayaan pada dasarnya adalah proses pertukaran sosial yang didasarkan pada prinsip resiprokal. Dalam konteks organisasi, ketika pimpinan memberikan dukungan sosio-emosional berupa kepemimpinan yang suportif dan inspiratif, pegawai cenderung merasakan dorongan intrinsik untuk membalasnya melalui komitmen dan keterlibatan aktif dalam perubahan. Mekanisme timbal balik ini menjadi dasar teoretis yang menjelaskan bagaimana komunikasi karismatik dari pemimpin eksekutif mampu membangun modal sosial berupa kepercayaan, yang pada gilirannya memotivasi pegawai untuk memberikan dukungan perilaku positif demi keberhasilan transformasi organisasi (Men *et al*., 2020; Yue *et al*., 2019).

Organizational Change

Agote *et al*. (2016) memandang perubahan organisasi sebagai sebuah proses di mana organisasi berpindah dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan yang diinginkan untuk mendorong pencapaian satu atau lebih tujuan organisasi. Teori perubahan organisasi yang dikembangkan oleh Kotter (1996) menjelaskan bahwa transformasi organisasi yang sukses bukanlah sebuah peristiwa tunggal, melainkan sebuah proses yang terdiri dari berbagai tahap sistematis yang memerlukan kepemimpinan yang kuat dan komunikasi yang efektif. Lebih lanjut, model Kotter ini menekankan pentingnya pemberdayaan karyawan untuk bertindak berdasarkan visi yang telah ditetapkan sebagai jembatan menuju hasil perubahan yang berkelanjutan. Pada proses ini, dukungan perilaku dari karyawan (*behavioral support for change*) menjadi indikator keberhasilan utama,

Charismatic Executive Leadership Communication

Konsep kepemimpinan karismatik menurut House (1977) merupakan kualitas kepribadian luar biasa yang bergantung pada penerimaan pengikut melalui artikulasi visi yang kuat dan *role modeling*. Para pemimpin eksekutif seperti CEO, kepala unit bisnis, dan anggota tim manajemen puncak, dianggap sebagai pihak yang sangat berpengaruh dalam menentukan arah suatu organisasi, serta mampu memotivasi dan mendorong anggotanya untuk menerima arahan mereka (Finkelstein *et al*., 2009). Men *et al*. (2020) melalui penelitiannya mencoba untuk memfokuskan pada komunikasi kepemimpinan yang karismatik dengan mengadopsi konsep yang dibuat oleh Nadler & Tushman (1990), sehingga muncul konsep *charismatic executive leadership communication of change* yang dimanifestasikan *envisioning* (mengomunikasikan visi yang menarik), *energizing* (menunjukkan energi dan kepercayaan diri), serta *enabling* (memberikan dukungan emosional dan empati). Hal tersebut menjadi anteseden penting bagi reaksi sikap dan perilaku pegawai terhadap perubahan organisasi, seperti menumbuhkan rasa percaya, keterbukaan, dan dukungan terhadap perubahan (Choi, 2006; Groves, 2005; Men *et al*., 2020). Berdasarkan hal tersebut, disusun beberapa hipotesis sebagai berikut:

H1: *Charismatic Executive Leadership Communication* memiliki pengaruh positif terhadap *Behavioral Support for Change.*

H2: *Charismatic Executive Leadership Communication* memiliki pengaruh positif terhadap *Trust.*

H3: *Charismatic Executive Leadership Communication* memiliki pengaruh positif terhadap *Openness to Change.*

Trust

Kepercayaan (*trust*) didefinisikan sebagai kesediaan suatu pihak untuk menjadi rentan atau mengambil risiko terhadap tindakan pihak lain didasari keyakinan bahwa pihak (organisasi) tersebut memiliki integritas, kompetensi, dan niat baik (Hon & Grunig, 1999; Rawlins, 2008). Dalam masa transformasi, kepercayaan pegawai terhadap organisasi muncul dari persepsi bahwa pemimpin akan bertindak demi kepentingan terbaik pegawai (Ismail *et al*., 2022). Logika penelitian ini didasari beberapa temuan terdahulu yang menempatkan kepercayaan sebagai mediator krusial, di mana komunikasi karismatik pimpinan memperkuat rasa percaya (Men *et al*., 2020), yang kemudian secara linier meningkatkan kesiapan mental pegawai (Yue *et al*., 2019; Zainab *et al*., 2021) serta memicu munculnya dukungan perilaku yang lebih kuat terhadap kebijakan organisasi (Islam *et al*., 2020). Oleh karena itu, disusun beberapa hipotesis sebagai berikut:

H4: *Trust* memiliki pengaruh positif terhadap *Openness to Change*

H5: *Trust* memiliki pengaruh positif terhadap *Behavioral Support for Change*

H6: *Trust* memediasi pengaruh *Charismatic Executive Leadership Communication* terhadap *Behavioral Support for Change*

Openness to Change

Keterbukaan terhadap perubahan merupakan kondisi psikologis yang mencakup afek positif terhadap hasil perubahan dan kemauan individu untuk berpartisipasi aktif dalam inisiatif yang diajukan (Miller *et al*., 1994; Wanberg & Banas, 2000). Sebagai sebuah kondisi (*state*) dan bukan sifat permanen, keterbukaan dapat dibentuk melalui intervensi organisasi seperti gaya kepemimpinan dan strategi komunikasi yang efektif. Keterbukaan mental ini berpengaruh signifikan terhadap dukungan perilaku pegawai (Hina & Siddiqui, 2023) dan bertindak sebagai jembatan akhir (mediator) yang menghubungkan pengaruh pimpinan dan rasa percaya pegawai menuju tindakan nyata (Men *et al*., 2020). Hal tersebut dikarenakan niat untuk melakukan perilaku tertentu akan memandu perilaku berikutnya sesuai dengan teori perilaku terencana. Oleh karena itu, disusun beberapa hipotesis sebagai berikut:

H7: *Openness to Change* memiliki pengaruh positif terhadap *Behavioral Support for Change*

H8: *Openness to Change* memediasi pengaruh *Charismatic Executive Leadership Communication* terhadap *Behavioral Support for Change*

H9: *Openness to Change* memediasi pengaruh *Trust* terhadap *Behavioral Support for Change*

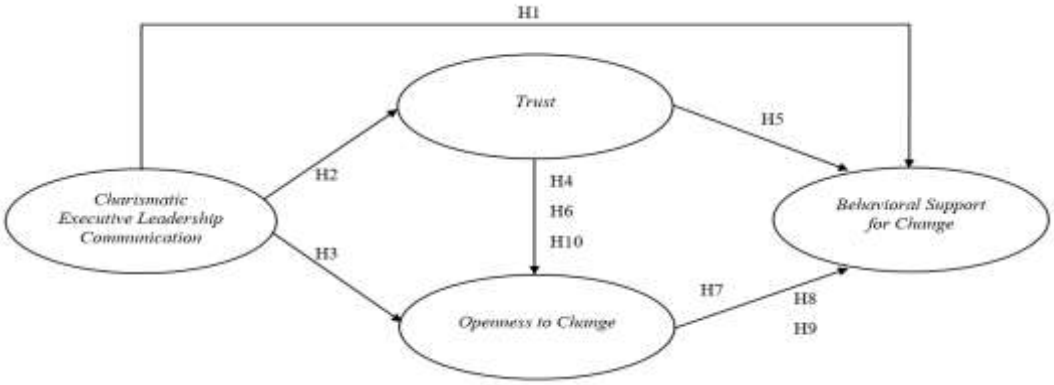
Behavioral Support for Change

Behavioral support for change mencerminkan sejauh mana karyawan bersedia melakukan tindakan nyata, mulai dari kepatuhan (*compliance*), kerja sama (*cooperation*), hingga memperjuangkan (*championing*) inisiatif perubahan (Herscovitch & Meyer, 2002). Dukungan ini merupakan manifestasi dari niat individu yang dibentuk oleh sikap positif, norma subjektif dari pimpinan, dan keyakinan akan kemampuan beradaptasi (Ajzen, 1991). Puncak dari logika penelitian ini mengusulkan model mediasi berantai, di mana pengaruh komunikasi karismatik eksekutif terhadap dukungan perilaku perubahan terjadi secara berurutan melalui penguatan kepercayaan institusional yang kemudian membuahkan keterbukaan mental pegawai. Hal tersebut sesuai dengan rangkaian dari hasil penelitian Men *et al*. (2020), yang menyatakan bahwa hubungan linier dari *charismatic executive leadership communication*, *trust, openness to change*, dan *behavioral support for change*

memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Berdasarkan hal tersebut, disusun beberapa hipotesis sebagai berikut:

H10: *Trust* dan *Openness to Change* secara berturut-turut memediasi pengaruh *Charismatic Executive Leadership Communication* terhadap *Behavioral Support for Change*

Berdasarkan rumusan hipotesis yang telah dibentuk di atas, maka model konseptual yang akan diteliti dalam penelitian ini digambarkan pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Konseptual Model

3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian dan Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, digunakan desain konklusif untuk menguji hipotesis mengenai keterkaitan antar variabel yang diteliti. Pendekatan ini dilengkapi dengan desain deskriptif yang berfungsi untuk memaparkan fenomena serta fakta pada populasi sasaran secara akurat dan terstruktur. Populasi pada penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) aktif yang menjabat sebagai pejabat fungsional di Otoritas Douane Indonesia yang berjumlah 3.036 per 1 Maret 2026. Berdasarkan teori perhitungan sampel yang harus dipenuhi adalah lima kali jumlah indikator (Hair *et al*., 2019), diperoleh jumlah sampel minimal yang dibutuhkan adalah sebanyak 205 responden.

Peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel berupa *purposive sampling*, yaitu peneliti akan menetapkan kriteria tertentu dari populasi penelitian (Cooper & Schindler, 2014). Kriteria pegawai yang menjadi sampel dalam penelitian ini merupakan Pejabat Fungsional yang sudah bekerja minimal satu tahun pada Otoritas Douane Indonesia. Kriteria ini disebabkan pejabat fungsional yang sudah bekerja setidaknya satu tahun, memiliki pengalaman dan pandangan terkait bagaimana tindakan dan perilaku organisasi serta pimpinan selama implementasi transformasi tata kelola jabatan fungsional.

Pelaksanaan analisis terdiri atas beberapa tahapan, yaitu uji kelayakan kuesioner (*reading test*), *pre-testing*, analisis deskriptif, serta analisis dengan pendekatan CB-SEM yang terbagi atas analisis model pengukuran dan analisis model struktural. Pengujian model pengukuran dalam penelitian ini dievaluasi melalui uji validitas dan reliabilitas menggunakan pendekatan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Menurut Hair *et al*. (2019), uji validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *Standardized Loading Factor* (SLF) dengan ambang batas minimal sebesar ≥ 0,50 untuk menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam merepresentasikan variabel latennya. Kedekatan varians antar-indikator tersebut kemudian diperkuat melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang disyaratkan mencapai ≥ 0,50. Sementara itu, uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal dari instrumen penelitian

dengan menggunakan *Construct Reliability* (CR), di mana suatu variabel dinyatakan reliabel dan memenuhi syarat akademis apabila nilai CR yang dihasilkan berada di atas ≥ 0,70.

Analisis model struktural dilakukan untuk menguji hubungan kausalitas antarvariabel. Kelayakan model ini dinilai menggunakan uji kecocokan model (*Goodness of Fit*) yang dikelompokkan menjadi tiga kategori utama merujuk pada Hair *et al*. (2019), yaitu *absolute fit indices* (GFI, RMSEA, RMR, dan *Normed Chi-Square*), *incremental fit indices* (NFI, NNFI/TLI, CFI, RFI, dan IFI), serta *parsimony fit indices* (PNFI). Model dinyatakan memiliki kesesuaian yang baik (*good fit*) apabila berhasil memenuhi minimal tiga hingga empat kriteria dari kategori yang berbeda.

Sebelum pengumpulan data, dilakukan *reading test* dengan membagikan kuesioner kepada 5 orang responden yang memiliki jabatan sebagai pejabat fungsional. Pelaksanaan *reading test* dimaksudkan untuk mengetahui tingkat pemahaman responden terhadap setiap kuesioner melalui item pertanyaan yang ada di dalamnya. Setelah pelaksanaan reading test, kuesioner lalu dibagikan secara terbatas kepada 35 responden untuk pelaksanaan *pre-test*. Tahap pre-test bertujuan untuk mengevaluasi tanggapan responden dan menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Pre-test dilakukan dengan menggunakan IBM SPSS Statistics versi 31. Hasil *pre-test* menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel. Dengan demikian, kuesioner dapat disebarkan secara luas dan kemudian dilanjutkan ke tahap *main test*.

Data dikumpulkan melalui kuesioner daring yang dibuat menggunakan *Google Forms* mulai tanggal 13 Februari 2025 sampai dengan 17 Maret 2026. Data yang berhasil diperoleh adalah dari 395 responden. Setelah melalui proses penyaringan, sebanyak 96 responden dikeluarkan karena tidak memenuhi kriteria sampel, anomali, dan *missing value*. Dengan demikian, jumlah data yang memenuhi kriteria dan layak untuk uji utama adalah sebanyak 299 responden. Data dianalisis menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan Lisrel versi 8.8 untuk menguji hubungan antar variabel.

Operasionalisasi Variabel

Charismatic executive leadership communication (CELC) diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Men *et al*. (2020) yang terdiri dari 10 item kuesioner. Sementara *trust* menggunakan kuesioner yang ditetapkan oleh Rawlins (2008) sebanyak 13 item kuesioner. 4 item kuesioner digunakan untuk mengukur variabel *openness to change* (OTC) yang dikembangkan oleh Men *et al*. (2020). Terakhir, *behavioral support for change* (BSC) diukur menggunakan 14 indikator dari Men *et al*. (2020). Dengan demikian, terdapat 41 item pertanyaan kuesioner yang merepresentasikan 4 variabel yang diteliti. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert 7 poin, dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 7 (Sangat Setuju).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Demografi Responden

Tabel 1 menunjukan informasi data demografis rersponden dalam penelitian ini. Mayoritas responden adalah laki-laki dengan total 255 orang. Secara usia, responden terbanyak adalah berusia 31 s.d. 40 tahun (129 orang) dan 41 s.d. 50 tahun (121 orang). Tingkat pendidikan responden didominasi oleh lulusan Diploma IV/S1 (196 orang) dan S2 (59 orang), dengan masa kerja paling banyak 11 s.d. 20 tahun (128 orang) dan di atas 20 tahun (122 orang). Kemudian terlihat bahwa responden dalam penelitian ini tersebar di seluruh jenis tipologi kantor (pusat maupun vertikal) di seluruh Indonesia, yang didominasi

oleh Kantor Pengawasan dan Pelayanan (199 orang). Kategori dan jenjang jabatan responden juga tersebar ke seluruh populasi yang ada, dengan didominasi oleh pejabat fungsioanl Ahli Pertama (174 orang).

Tabel 1. Profil Demografi Responden

Profil	Klasifikasi	Total	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	255	85,28%
	Perempuan	44	14,72%
Usia	20 s.d. 30 tahun	28	9,36%
	31 s.d. 40 tahun	129	43,14%
	41 s.d. 50 tahun	121	40,47%
	Di atas 50 tahun	21	7,02%
Tingkat Pendidikan	Diploma I/SMA/SMK	16	5,35%
	Diploma III	28	9,36%
	Diploma IV/S1	196	65,55%
	S2	59	19,73%
Jenis Tipologi Kantor	Kantor Pusat	30	10,03%
	Kantor Wilayah	22	7,36%
	Kantor Pelayanan Utama	39	13,04%
	Kantor Pengawasan dan Pelayanan	199	66,57%
	Balai Laboratorium	9	3,01%
Masa Kerja	1 s.d. 10 tahun	49	16,39
	11 s.d. 20 tahun	128	42,81%
	Di atas 20 tahun	122	40,80%
Kategori dan Jenjang Jabatan	Ahli Madya	4	1,34%
	Ahli Muda	24	8,03%
	Ahli Pertama	174	58,19%
	Penyelia	1	0,33%
	Mahir	38	12,71%
	Terampil	58	19,40%

Sumber: Pengolahan Data, 2026

Model Pengukuran

Pada penelitian ini, pengujian model pengukuran dilakukan dalam dua tahap yaitu *first-order* dan *second-order*. Dalam uji validitas, indikator dianggap valid jika memiliki SLF ≥ 0,50 (Hair *et al*., 2019). Selanjutnya, uji reliabilitas dievaluasi menggunakan nilai CR dan AVE yang diperoleh dengan menghitung SLF dan *error variance* dari setiap indikator. Nilai CR ≥ 0,70 dan AVE ≥ 0,50 menunjukkan bahwa indikator tersebut reliabel (Hair *et al*., 2019).

Berdasarkan informasi yang disajikan pada Tabel 2, terdapat dua indikator yang dinyatakan tidak valid karena nilai SLF di bawah 0,5 (indikator OVT2 dan OTC1). Oleh karena itu, indikator yang tidak dinyatakan valid tersebut tidak dimasukan ke dalam proses analisis selanjutnya. Selain itu, untuk keseluruhan indikator dan dimensi lain baik secara *first-order* dan *second-order* dinyatakan valid dan reliabel.

Tabel 2. *Confirmatory Factor Analysis*

Variabel	Dimensi	Item	*First-Order*			*Second-Order*		
			SLF	CR	AVE	SLF	CR	AVE
Charismatic Executive Leadership Communication	*Envisioning*	ENV1	0,89	0,92	0,73	0,92	0,94	0,85
		ENV2	0,86					
		ENV3	0,75					
		ENV4	0,91					

	Energizing	ENR1	0,92	0,89	0,73	0,93		
		ENR2	0,9					
		ENR3	0,73					
	Enabling	ENB1	0,79	0,88	0,72	0,91		
		ENB2	0,86					
		ENB3	0,88					
Trust	*Overall Trust*	OVT1	0,66	0,74	0,59	0,66	0,92	0,74
		OVT2	0,27*					
		OVT3	0,86					
	Competence	CMP1	0,93	0,89	0,72	0,86		
		CMP2	0,86					
		CMP3	0,75					
	Integrity	INT1	0,9	0,94	0,80	0,98		
		INT2	0,92					
		INT3	0,89					
		INT4	0,84					
	Goodwill	GDW1	0,94	0,92	0,80	0,91		
		GDW2	0,86					
		GDW3	0,89					
Openness to Change	Unidimensi	OTC1	0,44*	0,83	0,63	-	-	-
		OTC2	0,55					
		OTC3	0,89					
		OTC4	0,90					
Behavioral Support for Change	*Cooperation*	COP1	0,72	0,89	0,51	0,99	0,91	0,84
		COP2	0,82					
		COP3	0,57					
		COP4	0,75					
		COP5	0,74					
		COP6	0,69					
		COP7	0,69					
		COP8	0,64					
	Championing	CHM1	0,78	0,91	0,64	0,83		
		CHM2	0,82					
		CHM3	0,76					
		CHM4	0,71					
		CHM5	0,85					
		CHM6	0,81					

Ket: * tidak valid
Sumber: Pengolahan Data, 2026

Kecocokan Model Struktural

Uji kecocokan model dievaluasi berdasarkan *absolute fit indices*, *incremental fit indices*, dan *parsimony fit indices*. Menurut Hair *et al*. (2019), jika suatu model memenuhi tiga hingga empat kriteria, model tersebut dianggap memiliki kesesuaian yang baik. Berdasarkan informasi pada Tabel 3, didapati bahwa hubungan antar variabel yang diformulasikan dalam model penelitian ini sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* dan dapat dianalisis lebih lanjut.

Tabel 3. Hasil Uji *Goodness of Fit*

Indikator Pengujian		Nilai Rujukan	Hasil Uji	Keterangan
Absolute	GFI	≥ 0.90	0,95	*Good Fit*
	RMSEA	≤ 0.08	0,029	*Good Fit*
	RMR	≤ 0.05	0,029	*Good Fit*
	Normed Chi-Square	≤ 5	2,63	*Good Fit*
Incremental	NFI	≥ 0.90	0,99	*Good Fit*

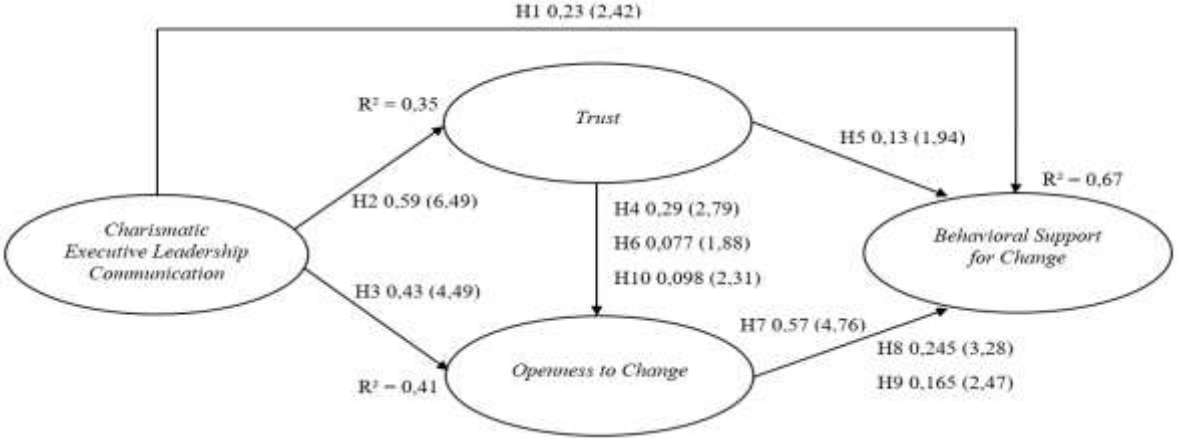
	TLI/NNFI	≥ 0.90	1	*Good Fit*
	CFI	≥ 0.90	1	*Good Fit*
	RFI	≥ 0.90	0,99	*Good Fit*
	IFI	≥ 0.90	1	*Good Fit*
Parsimony	PNFI	≥ 0.50	0,66	*Good Fit*

Sumber: Pengolahan Data, 2026

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik analisis SEM menggunakan Lisrel 8.8. SEM adalah pendekatan statistik untuk menilai dan memperkirakan hubungan kausal dengan membandingkan kesesuaian pola yang dibuat dari spesifikasi model dengan pola yang diperoleh dari data yang dikumpulkan (Hair *et al*., 2019). Berdasarkan hasil uji hipotesis sebagaimana terlihat di Gambar 2, diketahui bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki hubungan yang positif dan signifikan karena *t-value* lebih besar dari 1,645 (*one-tailed*). Oleh karena itu, seluruh hipotesis (H1 s.d. H10) diterima.

Gambar 2 juga menginformasikan nilai determinasi (R^2) dari variabel mediator dan dependen. Variabel *trust* dapat dijelaskan oleh CELC sebesar 35%. Variabel OTC dapat dijelaskan oleh CELC dan *trust* sebesar 41%. Terakhir, variabel BSC dapat dijelaskan oleh CELC, *trust*, dan OTC sebesar 67%.



Ket: Hipotesis β (*t-value*)

Gambar 2. Hasil Uji Hipotesis

Pada penelitian ini terdapat empat analisis hipotesis hubungan tidak langsung (H6, H8, H9, & H10). Analisis ini dilakukan untuk menguji efektivitas *trust* dan OTC dalam memediasi pengaruh CELC terhadap BSC. Mengingat kerangka penelitian ini mengintegrasikan dua variabel mediator yang beroperasi secara independen maupun melalui mekanisme mediasi berantai (*chain mediation*), maka analisis difokuskan pada pengujian efek mediasi total dan spesifik pada setiap jalur hubungan.

Berdasarkan informasi pada Tabel 4, seluruh jenis mediasi yang terjadi pada penelitian ini adalah mediasi parsial. Kemudian diketahui bahwa jalur CELC → OTC → BSC merupakan yang paling efektif karena memiliki *total effect* (0,475) paling besar di antara jalur yang lain. Selain itu, terlihat bahwa OTC memiliki peran yang paling dominan dalam memediasi hubungan antara CELC dengan BSC baik secara mandiri maupun secara berantai.

Tabel 4. Dekomposisi Uji Hubungan Tidak Langsung

Hubungan Antarvariabel	*Direct Effect*	*Indirect Effect*	*Total Effect*	*Jenis Mediasi*
CELC → *Trust* → BSC	0,23	0,0767	0.307	Mediasi Parsial
CELC → OTC → BSC	0,23	0,2451	0.475	Mediasi Parsial
Trust→ OTC → BSC	0,13	0,1653	0.295	Mediasi Parsial

CELC → *Trust* → OTC → BSC	0,23	0,097527	0.328	Mediasi Parsial

Sumber: Pengolahan Data, 2026

Diskusi

Hasil pengujian statistik untuk hipotesis pertama menunjukkan bahwa *charismatic executive leadership communication* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *behavioral support for change* pada pejabat fungsional di lingkungan Otoritas Douane Indonesia. Temuan penelitian ini selaras dengan studi yang dilakukan oleh Men *et al*. (2020) yang menyatakan bahwa komunikasi pemimpin puncak yang visioner, penuh semangat, dan penuh perhatian selama masa transisi membantu menumbuhkan perilaku mendukung yang nyata dari anggota organisasi. Penelitian Chou (2015) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang menginspirasi (karismatik) memiliki kaitan erat dengan tingkat dukungan perilaku pegawai, baik dalam bentuk kepatuhan, kerja sama, maupun perjuangan terhadap perubahan. Dukungan terhadap temuan ini juga sejalan dengan prinsip dasar kepemimpinan karismatik yang dikembangkan oleh Nadler & Tushman (1990), di mana perilaku komunikasi eksekutif yang mampu membayangkan masa depan dan memberi energi menjadi faktor penentu krusial bagi reaksi perilaku positif pegawai terhadap perubahan besar di dalam organisasi.

Pada hipotesis kedua, ditemukan bahwa *charismatic executive leadership communication* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *trust*. Temuan ini menegaskan bahwa gaya komunikasi pemimpin puncak yang visioner dan empatik merupakan faktor penentu dalam membangun kepercayaan pegawai. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, ketika pemimpin eksekutif terlibat dalam komunikasi yang bermakna dan menunjukkan kepedulian, hal ini menciptakan hubungan timbal balik yang kuat di mana pegawai merasa aman untuk menempatkan diri mereka dalam posisi rentan terhadap keputusan organisasi. Hasil ini juga mendukung pandangan bahwa kepercayaan organisasi merefleksikan keyakinan karyawan bahwa tempat mereka bekerja akan bertindak demi kepentingan terbaik mereka, bukan sebaliknya (Ismail *et al*., 2022) dan Men *et al*. (2020) yang menyatakan bahwa komunikasi karismatik membantu membangun modal sosial berupa kepercayaan melalui penyelarasan nilai-nilai antara pemimpin dan pengikut. Kepercayaan ini muncul karena pegawai meyakini bahwa pimpinan memiliki integritas, kompetensi, dan reliabilitas dalam mengarahkan organisasi melewati masa perubahan.

Hasil analisis menunjukan bahwa *charismatic executive leadership communication* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *openness to change*. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Men *et al*. (2020) yang menyatakan bahwa komunikasi pemimpin eksekutif yang karismatik selama masa perubahan secara positif memengaruhi keterbukaan pegawai terhadap perubahan tersebut. Penelitian lain menyatakan persepsi pengikut terhadap kepemimpinan karismatik berhubungan positif secara signifikan dengan keterbukaan mereka terhadap perubahan organisasi (Groves, 2005). Hal ini memperkuat pandangan Miller *et al*. (1994) bahwa keterbukaan terhadap perubahan merupakan kondisi psikologis yang dapat dibentuk secara substansial melalui manipulasi faktor situasional, dalam hal ini melalui strategi komunikasi kepemimpinan yang inspiratif.

Pada temuan berikutnya, didapati bahwa *rust* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *openness to change.* Temuan ini mengonfirmasi bahwa kepercayaan pegawai terhadap organisasi merupakan fondasi psikologis utama yang memungkinkan mereka bersikap terbuka terhadap inisiatif perubahan. Hasil ini selaras dengan studi Yue *et al*. (2019) yang menekankan bahwa ketika pegawai memiliki kepercayaan yang tinggi,

mereka cenderung merasa lebih aman dalam menghadapi ketidakpastian transisi, sehingga lebih mudah menerima visi perubahan organisasi. Sejalan dengan itu, Men *et al*. (2020) menyatakan bahwa *trust* berperan penting dalam membentuk reaksi sikap positif pegawai, di mana keyakinan akan integritas dan kompetensi pemimpin mengurangi resistensi terhadap kebijakan baru. Lebih lanjut, dukungan terhadap temuan ini juga diperkuat oleh Zainab *et al*. (2021) yang menegaskan bahwa hubungan timbal balik yang positif melalui kepercayaan adalah kunci untuk meningkatkan keterbukaan terhadap perubahan, karena pegawai meyakini bahwa organisasi bertindak demi kepentingan terbaik mereka selama proses transformasi berlangsung.

Hasil analisis hipotesis kelima menunjukan bahwa *trust* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *behavioral support for change.* Hal ini sejalan dengan temuan Islam *et al*. (2020) dan van den Heuvel *et al*. (2015) yang menemukan bahwa kepercayaan terhadap organisasi selama perubahan berkontribusi terhadap pembentukan sikap positif karyawan terhadap perubahan, termasuk kecenderungan perilaku untuk mendukung implementasi perubahan organisasi. Mesikupun Men *et al*. (2020) dalam hasil penelitiannya menjelaskan bahwa efek langsung dari kepercayaan organisasi karyawan terhadap dukungan perilaku karyawan terhadap perubahan tidak berpengaruh signifikan secara statistik, tetapi dari beberapa penelitian yang disampaikan di atas menyatakan bahwa kepercayaan adalah kunci utama perilaku pendukung.

Pada peran sebagai mediator, ditemukan abhwa *trust* secara signifikan memediasi hubungan antara *charismatic executive leadership communication* terhadap *behavioral support for change.* Logika ini selaras dengan *Social Exchange Theory*, di mana komunikasi yang inspiratif dan empatik dari pemimpin dipandang sebagai "investasi sosial" yang menumbuhkan keyakinan pegawai akan niat baik organisasi. Rasa percaya yang terbentuk kemudian menjadi energi pendorong bagi pegawai untuk membalasnya dengan tindakan nyata mendukung perubahan. Temuan ini didukung oleh penelitian Men *et al*. (2020) yang menyatakan bahwa kepercayaan organisasi merupakan jembatan krusial bagi komunikasi pemimpin untuk dapat memengaruhi reaksi perilaku pegawai secara positif. Selain itu, sejalan dengan pandangan Ismail *et al*. (2022), keberadaan kepercayaan memastikan bahwa pesan-pesan visioner dari pimpinan eksekutif diterima sebagai komitmen yang kredibel, sehingga pegawai merasa aman untuk terlibat aktif dan memperjuangkan keberhasilan transformasi organisasi.

Hipotesis berikutnya ditemukan bahwa *openness to change* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *behavioral support for change*. Temuan penelitian ini selaras dengan studi yang dilakukan oleh Men *et al*. (2020) dan Hina & Siddiqui (2023) yang menyatakan bahwa keterbukaan pegawai terhadap perubahan merupakan prediktor paling kuat bagi munculnya perilaku mendukung di masa perubahan. Dukungan terhadap temuan ini juga sejalan dengan penelitian Wanberg & Banas (2000) yang menjelaskan bahwa individu yang memiliki tingkat keterbukaan tinggi cenderung melihat perubahan sebagai tantangan positif dan kesempatan untuk berkembang, sehingga mereka lebih bersedia untuk mencurahkan upaya dalam menyukseskan inisiatif tersebut.

Selain hubungan langsung, ditemukan bahwa *openness to change* secara signifikan memediasi hubungan antara *charismatic executive leadership communication* terhadap *behavioral support for change*. Temuan ini sangat konsisten dengan model penelitian Men *et al*. (2020) yang menempatkan keterbukaan terhadap perubahan sebagai mediator kunci. Secara teoretis, hal ini menunjukkan bahwa komunikasi karismatik yang bersifat inspiratif dan visioner bekerja dengan cara memitigasi ketakutan akan ketidakpastian dalam diri pegawai. Ketika pimpinan eksekutif berhasil membangun optimisme, pegawai akan

memiliki tingkat keterbukaan yang lebih tinggi. Sejalan dengan pemikiran Wanberg & Banas (2000), individu yang telah memiliki sikap terbuka ini akan jauh lebih mudah untuk mengonversi energi positif dari pimpinan menjadi tindakan nyata yang mendukung kesuksesan transformasi organisasi.

Temuan lain pada penelitian ini menemukan bahwa *openness to change* secara signifikan memediasi hubungan antara *trust* terhadap *behavioral support for change.* Temuan ini mengindikasikan bahwa kepercayaan yang dirasakan pegawai terhadap organisasi tidak secara otomatis terwujud dalam perilaku dukungan nyata, melainkan perlu diinternalisasi terlebih dahulu dalam bentuk kesiapan mental atau keterbukaan. Kepercayaan pegawai pada integritas dan kompetensi organisasi (Mayer *et al*., 1995) menciptakan rasa aman yang kemudian menurunkan resistensi dan meningkatkan keterbukaan terhadap inisiatif baru. Sejalan dengan studi Men *et al*. (2020), keterbukaan berperan sebagai mekanisme kognitif di mana pegawai yang sudah menaruh kepercayaan akan lebih reseptif terhadap visi organisasi, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk terlibat aktif dan memperjuangkan keberhasilan perubahan di lapangan.

Terakhir, pada penelitian ini memenukan terjadinya peran mediasi berantai yang signifikan dari *trust* dan *openness to change* yang secara berturut-turut memediasi hubungan antara *charismatic executive leadership communication* dan *behavioral support for change.* Komunikasi pemimpin yang karismatik bertindak sebagai pemicu awal yang membangun fondasi kepercayaan pegawai terhadap organisasi. Kepercayaan ini kemudian menciptakan rasa aman yang memungkinkan pegawai untuk memiliki sikap terbuka dan reseptif terhadap inisiatif perubahan. Pada akhirnya, keterbukaan tersebut menjadi pendorong bagi munculnya dukungan perilaku yang nyata. Temuan ini sejalan dengan penelitian dan model terintegrasi dari Men *et al*. (2020) yang menyatakan bahwa reaksi perilaku pegawai di masa transisi sangat bergantung pada bagaimana pesan pimpinan dikelola menjadi modal sosial (kepercayaan) dan kesiapan mental (keterbukaan). Hasil ini membuktikan bahwa untuk menghasilkan perubahan perilaku yang berkelanjutan, pimpinan tidak hanya perlu berbicara, tetapi harus mampu membangun kepercayaan yang dapat mengubah pola pikir pegawai menjadi lebih terbuka.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. *Charismatic executive leadership communication, trust,* dan *openness to change* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *behavioral support for change*.
2. *Charismatic executive leadership communication* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *trust* dan *openness to change.*
3. *Trust* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *openness to change.*
4. *Trust* dan *openness to change* memediasi secara parsial hubungan antara *charismatic executive leadership communication* dan *behavioral support for change*, baik secara mandiri maupun secara berantai.
5. *Openness to change* memediasi secara parsial hubungan antara *trust* dan *behavioral support for change.*

Saran

Berdasarkan temuan yang diperoleh, penelitian ini menyoroti bahwa organisasi perlu mengembangkan strategi yang tepat untuk meningkatkan dukungan perilaku pegawai terhadap perubahan. Pertama, pimpinan eksekutif perlu memperkuat gaya komunikasi karismatik yang berorientasi pada penyampaian visi (*envisioning*). Hal ini dapat dilakukan dengan mengemas pesan transformasi birokrasi jabatan fungsional bukan sekadar sebagai

perubahan administratif, melainkan sebagai visi besar untuk meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan pegawai di masa depan.

Kedua, penting bagi organisasi untuk membangun rasa aman melalui dimensi *enabling* dalam komunikasi kepemimpinan. Pimpinan harus lebih proaktif dalam menunjukkan empati dan memberikan dukungan emosional kepada para pejabat fungsional yang terdampak transisi. Dengan memberikan ruang diskusi yang terbuka, kecemasan pegawai terhadap ketidakpastian peran baru dapat diminimalisir, yang pada gilirannya akan memperkuat modal sosial berupa kepercayaan terhadap institusi.

Ketiga, mengingat peran vital *trust* sebagai mediator, institusi harus konsisten dalam menjaga integritas dan janji organisasi terkait pengembangan karier pejabat fungsional. Komitmen pimpinan untuk memenuhi apa yang telah dijanjikan dalam masa transisi akan menjadi bukti nyata (*dependability*) yang memperkuat kepercayaan pegawai. Tanpa kepercayaan yang kokoh, informasi yang transparan sekalipun tidak akan mampu menggerakkan dukungan perilaku pegawai secara maksimal.

Keempat, pimpinan perlu terus memberikan stimulasi energi positif melalui dimensi *energizing*. Komunikasi yang penuh antusiasme dan apresiasi terhadap setiap pencapaian kecil dalam proses perubahan dapat mempertahankan motivasi intrinsik pegawai. Dengan membangkitkan emosi positif, pegawai akan memiliki kesiapan mental atau keterbukaan yang lebih stabil, sehingga mereka tidak mudah goyah oleh tekanan pekerjaan atau perubahan prosedur teknis di lapangan.

Kelima, institusi disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi peningkatan fleksibilitas kognitif pegawai. Mengingat keterbukaan terhadap perubahan (OTC) dipengaruhi oleh kepercayaan, manajemen harus memastikan bahwa setiap inisiatif baru dipahami sebagai langkah yang kredibel dan bermanfaat bagi kesejahteraan bersama. Melalui keterbukaan mental yang terjaga, pegawai akan secara sukarela menunjukkan perilaku dukungan yang maksimal, mulai dari tingkat kepatuhan hingga menjadi pejuang perubahan (*championing*) di unit kerja masing-masing.

Penelitian mendatang diharapkan dapat memperluas cakupan variabel penelitian dengan mengeksplorasi faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi dukungan perilaku terhadap perubahan, mengingat nilai koefisien determinasi dalam penelitian ini menunjukkan masih adanya varians yang dipengaruhi oleh variabel di luar model. Variabel seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan atasan langsung (*direct supervisor*), atau komitmen organisasi dapat dipertimbangkan untuk memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai dinamika perilaku pegawai di sektor publik.

Selain itu, mengingat keterbatasan studi ini yang bersifat *cross-sectional*, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk menerapkan metode penelitian longitudinal guna menangkap perubahan persepsi dan perilaku pegawai secara berkelanjutan pada berbagai tahap transisi organisasi. Penggunaan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam juga sangat dianjurkan untuk menggali aspek emosional dan hambatan psikologis spesifik yang mungkin tidak sepenuhnya terpotret melalui kuesioner mandiri, sehingga dihasilkan rekomendasi manajerial yang lebih mendalam dan kontekstual.

Terakhir, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan validasi ulang terhadap indikator-indikator yang memiliki nilai muatan faktor rendah dalam studi ini, seperti indikator mengenai kepercayaan dan kesiapan adaptasi awal. Penelitian mendatang juga dapat melakukan replikasi penelitian ini pada organisasi sektor publik lain yang memiliki karakteristik berbeda dari Otoritas Douane Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science, 52*(1), 35–63. https://doi.org/10.1177/0021886315617531.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179–211. https://doi.org/10.1016/0749 5978(91)90020-T.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 13*(1), 24–43. https://doi.org/10.1177/10717919070130010501.

Chou, P. (2015). Transformational leadership and employee's behavioral support for organizational change. *European Journal of Business and Management, 7*(3), 110–122.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). McGraw-Hill.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University.

Groves, K. S. (2005). Linking leader skills, follower attitudes, and contextual variables via an integrated model of charismatic leadership. *Journal of Management, 31*(2), 255–277. https://doi.org/10.1177/0149206304271765.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 474–487. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474.

Hina, A., & Siddiqui, D. A. (2023). How Charismatic Leadership, and Employee Voice Complements the Transformational Leadership in Enabling Championing Behavior among Employees during Organizational Change: A parallel-sequential multiple mediation model. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.4432534.

Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Measuring relationships in public relations*. Institute for Public Relations.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. Dalam J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (hal. 189–207). Southern Illinois University Press.

Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2020.09.002.

Ismail, H. N., Kertechian, K. S., & Blaique, L. (2022). Visionary leadership, organizational trust, organizational pride, and organizational citizenship behaviour: A sequential mediation model. *Human Resource Development International, 26*(3), https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2108993.

Kementerian Pendanaan. (2024). *Laporan Penilaian Kesehatan Organisasi Otoritas Douane Indonesia*. Kementerian Pendanaan.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2023). *Panduan Memahami Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi*

Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review, 20*(3), 709–734. https://doi.org/10.2307/258792.

Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). "Vision, passion, and care": The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review, 46*(3), 101927. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927.

Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research, 22*(1), https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/00909889409365387.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review, 32*(2), 77–105. https://doi.org/10.2307/41166606.

Otoritas Douane Indonesia. (2023). *Hasil Pelaksanaan Kegiatan Monitoring dan Evaluasi atas Implementasi Jabatan Fungsional di Lingkungan ODI Tahun 2023*. Otoritas Douane Indonesia.

Rawlins, B. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal, 2*(2), 1–21.

van den Heuvel, S., Schalk, R., & van Assen, M. A. L. M. (2015). Does a Well Informed Employee Have a More Positive Attitude Toward Change? The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment, Trust, and Perceived Need for Change. *The Journal of Applied Behavioral Science, 51*(3), 401 422. https://doi.org/10.1177/0021886315569507.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 132–142. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132.

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review, 45*(3), 101906. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012.

Zainab, B., Akbar, W., & Siddiqui, F. (2021). Impact of transformational leadership and transparent communication on employee openness to change: Mediating role of employee organization trust and moderated role of change-related self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal, 43*(2), 1–17. https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0355.