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

MEMBANGUN *COMMITMENT TO CHANGE* PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK: PERAN *INCLUSIVE LEADERSHIP, PUBLIC SERVICE MOTIVATION* DAN *JOB SATISFACTION*

Ferdiantoro Ardiyanto[1)], Putri Mega Desiana[2)]
Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia[1,2)]
e-mail: ferdiantoro34@gmail.com[1)], putri.mega71@ui.ac.id[2)]

Abstrak

Transformasi digital yang diimplementasikan di Organisasi Keuangan Pemerintah menuntut komitmen serta dukungan pegawai dalam menghadapi perubahan organisasi. Dalam konteks tersebut, commitment to change menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan implementasi perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh inclusive leadership dan public service motivation terhadap commitment to change, dengan peran mediasi job satisfaction. Menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan melalui kuesioner dari 754 pegawai yang dipilih melalui metode purposive sampling. Lisrel 8.8 digunakan sebagai alat analisis data Structural Equation Modelling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PSM berpengaruh positif signifikan terhadap commitment to change, sedangkan inclusive leadership tidak berpengaruh langsung. Namun, inclusive leadership dan PSM berpengaruh positif terhadap job satisfaction, dan job satisfaction terbukti memediasi hubungan keduanya terhadap commitment to change. Commitment to change lebih dipengaruhi oleh faktor psikologis internal pegawai, khususnya job satisfaction dan public service motivation, sehingga organisasi perlu memperkuat job satisfaction dan public service motivation untuk mendukung keberhasilan transformasi digital di Organisasi Keuangan Pemerintah.

***Kata kunci**: kepemimpinan inklusif, kepuasan kerja, komitmen perubahan, motivasi pelayanan public.*

Abstract

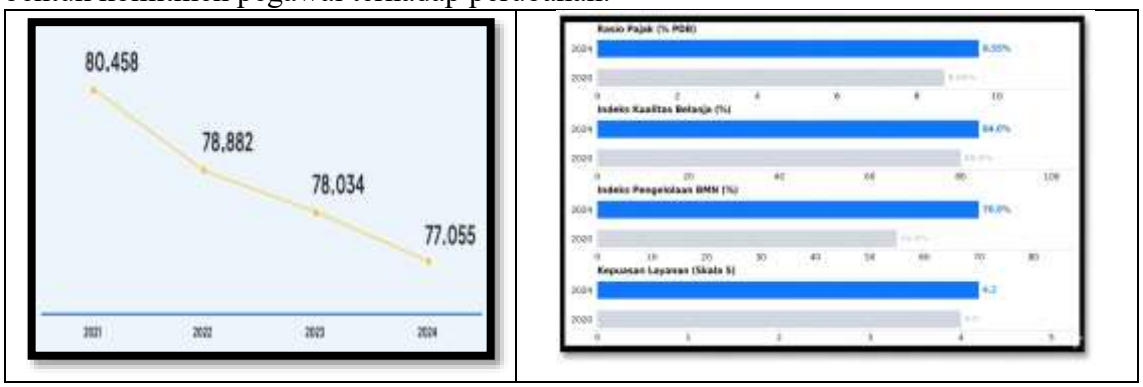
Digital transformation implemented within Government Financial Organizations has required employees' commitment and support in responding to organizational change. In this context, commitment to change has become a key factor determining the success of change implementation. This study aimed to examine the influence of inclusive leadership and public service motivation on commitment to change, with job satisfaction serving as a mediating variable. A quantitative approach was employed, and data were collected through questionnaires distributed to 754 employees selected using purposive sampling. LISREL 8.8 was utilized to analyze the data through Structural Equation Modelling (SEM). The findings indicate that public service motivation has a positive and significant effect on commitment to change, whereas inclusive leadership does not exert a direct effect. However, inclusive leadership and public service motivation positively influence job satisfaction, and job satisfaction mediates the relationship between both variables and commitment to change. Commitment to change is more strongly influenced by employees' internal psychological factors, particularly job satisfaction and public service motivation. Therefore, organizations need to strengthen job satisfaction and public service motivation to support the successful implementation of digital transformation within Government Financial Organizations.

***Keywords:** Commitment to change, inclusive leadership, job satisfaction, public service motivation*

1. PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan global yang semakin dinamis dan kompleks dalam era digital mendorong organisasi sektor publik untuk bertransformasi menjadi lebih adaptif, responsif, dan berbasis teknologi. Transformasi digital menjadi bagian penting dalam reformasi birokrasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih efektif, efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Prabowo et al., 2022).

Organisasi Keuangan Pemerintah (OKP) memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas fiskal dan mendorong pembangunan nasional melalui pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi dan kualitas layanan publik, OKP secara berkelanjutan melaksanakan reformasi birokrasi dan transformasi organisasi, termasuk transformasi digital. Dengan peran strategis dan kompleksnya transformasi digital di OKP, maka keberhasilan implementasinya perlu dukungan dari semua aspek, tidak hanya dukungan kebijakan, struktur, dan sistem semata namun juga bagaimana pegawai merespons dan mendukung perubahan tersebut dalam bentuk komitmen pegawai terhadap perubahan.



Gambar 1. Trend Jumlah Pegawai OKP & Target Kinerja 2021-2024 (Kiri-Kanan)
Sumber: Laporan Kinerja Organisasi Keuangan Pemerintah Tahun 2024

Di OKP, proses perubahan organisasi khususnya transformasi digital, menghadapi beberapa tantangan berupa kebijakan *minus growth* dan *bottleneck* pada tahap implementasi teknis. Tantangan pertama, berdasar Gambar 1. di atas, transformasi dilakukan dalam kebijakan *minus growth*, yang menyebabkan jumlah pegawai menurun sementara kompleksitas tugas dan target kinerja meningkat tiap tahunnya (OKP, 2024). Kondisi ini menuntut pegawai untuk beradaptasi cepat terhadap perubahan, termasuk penguasaan kompetensi digital, analitis, dan strategis secara simultan sehingga komitmen pegawai terhadap perubahan transformasi digital menjadi isu penting untuk menjamin keberhasilan implementasi perubahan tersebut secara optimal.

Tantangan kedua, munculnya *bottleneck* pada tahap implementasi teknis akibat belum optimalnya tingkat penerimaan dan kesiapan pegawai, termasuk adanya keraguan terhadap manfaat konkret dari perubahan tersebut (OKP, 2022). Selain itu, ketimpangan kapasitas sumber daya manusia dan kematangan sistem antar unit organisasi menghambat integrasi dan pemanfaatan teknologi secara optimal (OKP, 2022). Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh desain kebijakan, struktur dan sistem semata, namun juga bergantung pada bagaimana pegawai merespons dan mendukung perubahan tersebut dalam bentuk komitmen pegawai terhadap perubahan. Dalam konteks ini, *commitment to change* menjadi elemen kunci yang mencerminkan sejauh mana pegawai bersedia menerima, mendukung, dan berpartisipasi dalam perubahan organisasi (Herscovitch & Meyer, 2002).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan motivasi individu berperan penting dalam membentuk *commitment to change*. *Inclusive leadership*, yang ditandai dengan keterbukaan, ketersediaan, dan aksesibilitas pemimpin terhadap bawahan, mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis (*psychological safety*) serta meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses perubahan (Carmeli et al., 2010). Di sisi lain, *public service motivation (PSM)* sebagai dorongan intrinsik untuk melayani kepentingan publik mendorong pegawai sektor publik untuk memandang perubahan sebagai upaya meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat (Kim et al., 2013).

Namun demikian, hubungan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap *commitment to change* tidak selalu bersifat langsung. *Job satisfaction* dipandang sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap kerja positif, tingkat stres yang lebih rendah, serta kesiapan yang lebih besar dalam menerima perubahan organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap berbagai *outcome* organisasi, termasuk komitmen terhadap perubahan (Gil et al., 2025; Gutinnyu & Chang, 2023).

Penelitian sebelumnya umumnya hanya menguji pengaruh langsung *inclusive leadership, public service motivation*, dan *job satisfaction* terhadap *commitment to change* pada konteks organisasi *privat* dan publik secara umum serta dominan dilakukan di luar Indonesia (Gil et al., 2025; Gutinyu & Chang, 2023; Sun, 2021). Selain itu, studi transformasi digital sektor publik di Indonesia masih lebih banyak berfokus pada aspek sistem dan kebijakan, sementara aspek psikologis pegawai dalam mendukung perubahan masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menguji peran *job satisfaction* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *inclusive leadership*, PSM, dan *commitment to change* pada konteks transformasi digital Organisasi Keuangan Pemerintah (OKP) yang bersifat hierarkis dan sentralistik. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh langsung *inclusive leadership* dan PSM terhadap *job satisfaction* dan *commitment to change* pada pegawai OKP.

Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik serta kontribusi praktis sebagai dasar perumusan strategi manajemen perubahan yang efektif melalui perspektif psikologi individu pegawai yang mendukung keberhasilan perubahan khususnya transformasi digital di organisasi publik.

2. KAJIAN PUSTAKA

Grand Theory

Penelitian ini menggunakan dua *grand theory* yaitu *Social Exchange Theory* (SET) dan *Self-Determination Theory* (SDT). SET menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran timbal balik, di mana perlakuan positif dari organisasi akan dibalas dengan sikap dan perilaku positif dari individu (Cropanzano & Mitchell, 2005). Sementara itu, SDT menyatakan bahwa motivasi intrinsik individu terbentuk melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dasar yaitu *autonomy, competence*, dan *relatedness* (Ryan & Deci, 2000). *Inclusive leadership* berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan tersebut, sementara PSM mencerminkan motivasi intrinsik berbasis nilai publik. Pemenuhan kebutuhan ini meningkatkan *job satisfaction* yang pada akhirnya mendorong pertukaran sosial atau timbal balik berupa *commitment to change* pegawai kepada organisasi (Gagné & Deci, 2005).

***Commitment to Change* (CTC)**

Commitment to change merupakan kekuatan psikologis yang mengikat individu untuk mendukung dan berpartisipasi dalam implementasi perubahan organisasi. Komitmen ini mencerminkan keterikatan individu yang dapat bersifat *affective*, *normative* dan *continuance* (Herscovitch & Meyer, 2002). Selain itu, komitmen terhadap perubahan berperan sebagai perekat yang menyatukan individu dengan tujuan perubahan serta mendorong keterlibatan aktif dalam proses perubahan organisasi (Conner, 1992)

***Job Satisfaction* (JS)**

Job satisfaction merupakan kondisi emosional positif yang muncul dari evaluasi individu terhadap pekerjaannya, baik dari aspek tugas, lingkungan kerja, maupun imbalan yang diterima (Locke, 1976). Kepuasan kerja mencerminkan respon afektif atas kesesuaian antara harapan dan realitas kerja, serta dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik seperti *work it-self, recognition, quality of the work environtment,* dan *compensation, promotion* (Gutinyu & Chang, 2023)

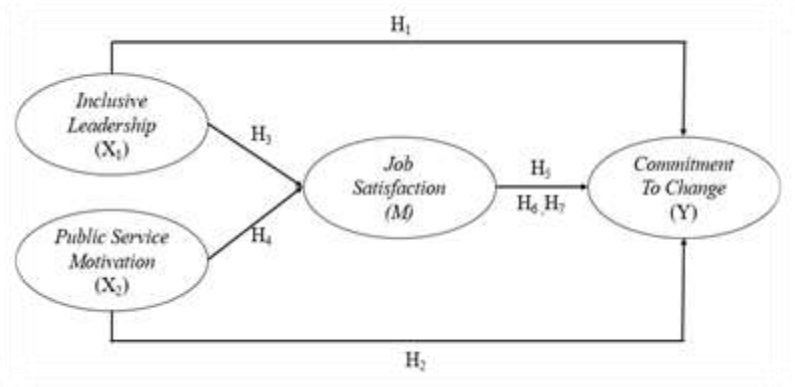
***Inclusive Leadership* (IL)**

Inclusive leadership adalah gaya kepemimpinan yang menekankan keterbukaan (*openness*), ketersediaan (*availability*), dan aksesibilitas (*accessibility*) dalam interaksi pemimpin dengan pegawai. Gaya ini bertujuan menciptakan *psychological safety*, yaitu kondisi di mana pegawai merasa aman untuk menyampaikan ide dan berpartisipasi aktif dalam organisasi (Carmeli et al., 2010). Kepemimpinan inklusif juga menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) serta mendorong keterlibatan dan kontribusi optimal pegawai dalam proses kerja (Randel et al., 2018)

***Public Service Motivation* (PSM)**

Public Service Motivation (PSM) merupakan kecenderungan individu untuk termotivasi dalam melayani kepentingan publik dan memberikan manfaat bagi masyarakat (Perry & Wise, 1990). PSM didasarkan pada nilai altruistik dan orientasi pelayanan, yang tercermin dalam dimensi seperti *attraction to public service*, *commitment to public values, compassion*, dan *self-sacrifice* (Kim et al., 2013). Motivasi ini mendorong individu untuk bekerja tidak semata-mata karena kepentingan pribadi, tetapi karena dorongan moral untuk berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat

Kerangka dan Hipotesis Penelitian



Gambar 2. Kerangka Model Penelitian
Sumber: Diolah Peneliti, 2026

Inclusive Leadership* dan *Commitment to Change

Pemimpin yang inklusif mampu menciptakan *psychological safety* sehingga pegawai lebih menerima perubahan. Penelitian Gil et al. (2025) menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *commitment to change*.

H1: Inclusive leadership berpengaruh positif signifikan terhadap commitment to change.

Public Service Motivation* dan *Commitment to Change

Pegawai dengan PSM tinggi cenderung memandang perubahan sebagai upaya meningkatkan kualitas layanan publik. Penelitian Sun (2021) dan van der Voet et al. (2017) menunjukkan bahwa PSM berpengaruh positif terhadap *commitment to change*.

H2: Public service motivation berpengaruh positif signifikan terhadap commitment to change.

Inclusive Leadership* dan *Job Satisfaction

Inclusive leadership meningkatkan keterlibatan, rasa dihargai, dan kepercayaan pegawai (Randel et al., 2018). Kondisi tersebut mendorong peningkatan kepuasan kerja. Penelitian Gil et al. (2025), Ilyas et al. (2024), dan Yadnya dan Khamiliyah (2024) membuktikan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction.*

H3: Inclusive leadership berpengaruh positif signifikan terhadap job satisfaction.

Public Service Motivation* dan *Job Satisfaction

PSM menciptakan makna kerja (*meaningfulness*) sehingga meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Kim et al., 2013). Penelitian Gutinyu dan Chang (2023) dan Homberg et al. (2015) menunjukkan bahwa PSM berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

H4: Public service motivation berpengaruh positif signifikan terhadap job satisfaction.

Job Satisfaction* dan *Commitment to Change

Pegawai yang puas terhadap perkerjaannya cenderung memiliki komitmen lebih tinggi terhadap perubahan. Penelitian Gil et al. (2025) dan Nugraheni et al. (2019) menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *commitment to change.*

H5: Job satisfaction berpengaruh positif signifikan terhadap commitment to change.

Peran Mediasi *Job Satisfaction*

Bukti empiris menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dan PSM terhadap *commitment to change* (Gil et al., 2025; Gutinyu & Chang, 2023). Selain itu, penelitian lainnya menunjukkan bahwa *public service motivation* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* (Gutinyu & Chang, 2023) dan *job satisfaction* juga terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *commitment to change* (Gil et al., 2025).

H6: Job satisfaction memediasi pengaruh inclusive leadership terhadap commitment to change.

H7: Job satisfaction memediasi pengaruh public service motivation terhadap commitment to change.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode kuesioner berbasis skala likert 7 poin. Data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara daring kepada pegawai Organisasi Keuangan Pemerintah, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi literatur dari jurnal ilmiah, buku, dan dokumen relevan (Sugiyono, 2018). Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, dengan kriteria responden adalah pegawai berstatus PNS dan memiliki masa kerja minimal satu tahun. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Organisasi Keuangan Pemerintah yang berjumlah 76.947 orang.

Berdasarkan kriteria yang ditentukan tersebut, diperoleh jumlah sampel sebesar 754 responden yang telah memenuhi persyaratan untuk dilakukan analisis lebih lanjut. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis kovarians (CB-SEM) dengan memanfaatkan aplikasi LISREL 8.8, yang

dipilih karena penelitian bersifat konfirmatori untuk menguji model teoritis dan hubungan antar variabel secara simultan (Hair et al., 2019).

Analisis Model Pengukuran

Analisis model pengukuran dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator pada setiap variabel laten. Menurut Hair et al. (2019), indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *Standardized Loading Factor* (SLF) ≥ 0,3 (sampel >350). Sementara itu, reliabilitas konstruk dievaluasi melalui nilai *Construct Reliability* (CR) > 0,7 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5 (Hair et al., 2019).

Analisis Model Struktural

Analisis model struktural bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Pada tahap ini, dengan menggunakan Lisrel 8.8, dilakukan pengujian *Goodness-of-Fit* (GOF) untuk menilai kesesuaian model penelitian dalam merepresentasikan hubungan antar variabel berdasarkan matriks kovarians yang diamati (Hair et al., 2019). Suatu model dapat dikategorikan memiliki kecocokan yang memadai jika memenuhi sekurang-kurangnya tiga hingga empat kriteria utama GoF, termasuk minimal satu indeks dari kategori *absolute fit indices* dan satu indeks dari kategori *incremental fit indices* (Hair et al., 2019).

Operasionalisasi Variabel

Variabel *commitment to change* diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Herscovitch & Meyer (2002) mencakup dimensi *affective*, *normative* dan *continuance commitment to change* dan terdiri dari 18 item. Variabel *job satisfaction* menggunakan instrumen dari Gutinyu & Chang (2023) yang terdiri dari 24 item mencakup dimensi *work it-self, recognition, quality of the work environtment,* dan *compensation, promotion*. Selanjutnya, variabel *inclusive leadership* diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Carmeli et al. (2010) yang terdiri dari 9 item mencakup dimensi *openness*, *availability*, *accessibility*. Terakhir, variabel *public service motivation* menggunakan instrumen dari Kim et al. (2013) mencakup 16 item dan yaitu dimensi *attraction to public service*, *commitment to public values, compassion*, dan *self-sacrifice*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Berdasarkan sebaran profil demografis dari 754 responden yang dilakukan analisis, karakteristik responden didominasi oleh pegawai laki-laki (65%) dan mayoritas responden tergolong dalam Generasi Milenial (58%). Sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan setingkat Sarjana/D4 dan bertugas di Kantor Pelayanan (62%) yang tersebar di berbagai wilayah di seluruh Indonesia. Sebagian besar responden telah memiliki masa kerja di atas 6 tahun, yang mencerminkan tingkat kematangan kerja dan pengalaman yang memadai. Adapun rincian statistik mengenai profil responden tersaji secara detil pada Tabel 1. berikut.

Tabel 1.Profil Responden

Kategori	Klasifikasi	Jumlah (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	491	65%
	Perempuan	263	35%
Kelompok Generasi	Generasi X	161	21%
	Generasi Y	437	58%
	Generasi Z	156	21%
Jenjang Jabatan	Pelaksana/Eselon V/setara	485	64%
	Eselon IV/setara	133	18%
	Eselon III/setara	20	3%

Kategori	Klasifikasi	Jumlah (n)	Persentase (%)
	Fungsional Tertentu	116	15%
Lokasi Kerja	Kantor Pusat	173	23%
	Kantor Wilayah	116	15%
	Kantor Pelayanan	465	62%
Tingkat Pendidikan	SMA/D1	46	6%
	DIII	141	19%
	S1/D4	376	50%
	Pascasarjana	191	25%
Masa Kerja	< 5 Tahun	34	5%
	6 - 10 Tahun	227	30%
	11 - 15 Tahun	194	26%
	16 – 20 Tahun	99	13%
	> 20 Tahun	200	27%

Sumber: Diolah Peneliti, 2026

Uji Validitas dan Realibilitas

Dalam uji validitas, jika ukuran sampel penelitian melebihi 350 responden, maka indikator dianggap valid jika memiliki *standardized loading factor* (SLF) ≥ 0,30 (Hair et al.,2019). Sementara itu, uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan mengamati nilai *Composite Reliability* (CR) serta *Average Variance Extracted* (AVE). Merujuk pada kriteria Hair et al. (2019), sebuah konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki nilai CR di atas 0,7 dan nilai AVE di atas 0,5. Berdasarkan hasil pada Tabel 2, seluruh variabel memenuhi syarat SLF, CR dan AVE karena berada di atas ambang batas. Hasil ini menegaskan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi yang baik dalam merepresentasikan setiap variabel laten dan dinyatakan valid.

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Dimensi	*SLF*	*First Order*		*Second Order*	
			CR	AVE	CR	AVE
CTC	ACC	0,88	0,946	0,815	0,731	0,502
	CCC	0,43	0,949	0,823		
	NCC	0,69	0,845	0,577		
JS	WI	0,62	0,932	0,773	0,834	0,512
	RC	0,78	0,846	0,582		
	QW	0,79	0,845	0,577		
	PS	0,61	0,882	0,652		
	PO	0,72	0,890	0,669		
IL	OP	0,88	0,924	0,802	0,936	0,830
	AV	0,98	0,938	0,791		
	AC	0,88	0,893	0,806		
PSM	APS	0,79	0,808	0,513	0,818	0,531
	CPV	0,67	0,890	0,669		
	COM	0,76	0,859	0,603		
	SS	0,74	0,842	0,575		

Sumber: Diolah Peneliti, 2026

Goodness of Fit Model

Hasil uji *goodness of fit* pada Tabel 3 menunjukkan bahwa model penelitian ini telah memenuhi kriteria kelayakan yang dipersyaratkan. Sejalan dengan pandangan Hair et al. (2019) bahwa pemenuhan tiga hingga empat kriteria sudah cukup untuk memvalidasi model,

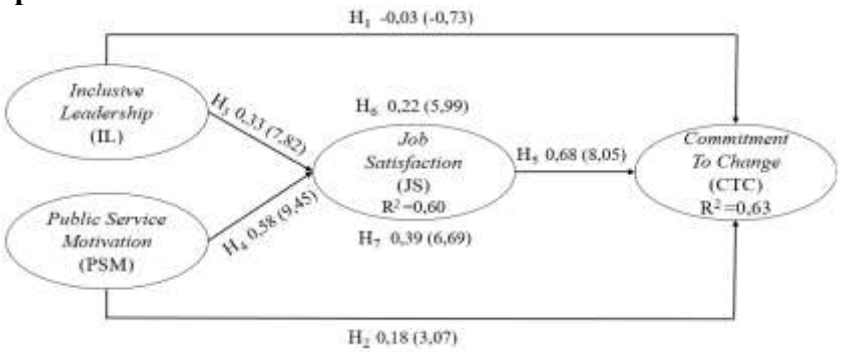
maka perolehan indeks fit *absolut*e, *incremental* dan *parsimony fit indices* dalam studi ini mengonfirmasi bahwa model struktural yang dibangun memiliki tingkat kecocokan yang baik.

Tabel 3. Uji Kecocokan Model Struktural

GoF Indeks	Ukuran Kecocokan	Nilai Rujukan	Hasil Uji	Keterangan
Absolute	GFI	≥ 0,90	0,91	*Good Fit*
	RMSEA	≤ 0,08	0.078	*Good Fit*
	SRMR	≤ 0,08	0.056	*Good Fit*
Incremental	NFI	> 0,90	0,97	*Good Fit*
	NNFI/TLI	> 0,90	0,96	*Good Fit*
	CFI	> 0,90	0,97	*Good Fit*
	RFI	> 0,90	0,96	*Good Fit*
	IFI	> 0,90	0,97	*Good Fit*
Parsimony	PNFI	≥ 0,50	0,74	*Good Fit*

Sumber: Diolah Peneliti, 2026 (Dash & Paul (2021); Hair et al. (2019))

Pengujian Hipotesis



Gambar 3. *Path Diagram* Model Struktural
Sumber: Diolah Peneliti, 2026

Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil analisis pada Gambar 3 menunjukkan bahwa variabel *job satisfaction* (JS) dapat dijelaskan oleh *inclusive leadership* (IL) dan *public service motivation* (PSM) sebesar 60% (R^2 = 0,60). Sementara itu, variabel *commitment to change* (CTC) dapat dijelaskan oleh *inclusive leadership*, *public service motivation*, dan *job satisfaction* sebesar 63% (R^2 = 0,63) dengan sisanya (37%) dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Hasil Uji Pengaruh Langsung

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis (*Direct Effect*)

Hipotesis	Hubungan	Koefisien (SLF)	*t-value*	Kesimpulan
H1	IL → CTC	-0,03	-0,73	Ditolak
H2	PSM → CTC	0,18	3,07	Diterima
H3	IL → JS	0,33	7,82	Diterima
H4	PSM → JS	0,58	9,45	Diterima
H5	JS → CTC	0,68	8,05	Diterima

Sumber: Diolah Peneliti, 2026 (Lisrel 8.8)

Suatu hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai *t-value* memenuhi kriteria ≥ 1,645 untuk pengujian satu arah (*one-tailed*) atau > 1,96 untuk pengujian dua arah (*two-tailed*) (Hair et al., 2019). Dengan demikian, berdasar hasil uji hipotesis hubungan langsung pada Tabel 4. di atas, diketahui bahwa empat hipotesis (H2, H3, H4, H5) dinyatakan diterima, sementara H1 ditolak.

Hasil Uji Mediasi

Tabel 5. Hasil Uji Mediasi (Indirect Effect)

Hipotesis	Jalur	*Direct Effect*	*Indirect Effect*	*t-value*	Keterangan
H6	IL → JS → CTC	-0,03	0,22	5,99	*Full mediation*
H7	PSM → JS → CTC	0,18	0,39	6,69	*Partial mediation*

Sumber: Diolah Peneliti, 2026 (Lisrel 8.8)

Selanjutnya, berdasarkan tabel 5, hasil menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi secara penuh hubungan antara *inclusive leadership* dan *commitment to change*, sementara memediasi secara parsial hubungan antara *public service motivation* dan *commitment to change*.

Diskusi

Secara kontekstual, OKP merupakan organisasi publik besar dengan struktur hierarkis dan kebijakan yang bersifat terpusat, di mana mayoritas pegawai ditempatkan di unit vertikal sebagai pelaksana kebijakan. Mayoritas responden berasal dari generasi Y dan Z yang memiliki kesiapan digital tinggi, sehingga lebih mudah menerima dan mendukung transformasi digital (Rudolph et al., 2021).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *commitment to change* terutama didorong oleh dimensi *affective commitment*, yaitu keterikatan emosional dan keyakinan terhadap manfaat perubahan, bukan karena kewajiban (*normative*) atau pertimbangan rasional (*continuance*) semata. Selanjutnya, *job satisfaction* merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap *commitment to change* (β = 0,68), diikuti oleh *public service motivation* (β = 0,18). Temuan ini menegaskan bahwa komitmen terhadap perubahan di Organisasi Keuangan Pemerintah (OKP) lebih dipengaruhi oleh faktor psikologis internal, khususnya *job satisfaction* dan *public service motivation*. Kepemimpinan inklusif berperan sebagai *enabler* yang menciptakan kondisi kerja positif, sementara *job satisfaction* menjadi mekanisme kunci yang menerjemahkan pengalaman kerja menjadi komitmen perubahan.

H1: *Inclusive Leadership* Terhadap *Commitment to Change*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *commitment to change*. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dari Gil et al. (2025) yang menyatakan bahwa pemimpin inklusif memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *commitment to change*. Namun, hasil ini mengonfirmasi temuan Alioğulları (2025) yang menunjukkan bahwa *inclusive leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap *commitment to change*, melainkan melalui mediator secara tidak langsung. Fedor et al. (2006) juga menyatakan bahwa komitmen terhadap perubahan lebih ditentukan oleh persepsi pegawai terhadap manfaat dan arah perubahan (*change favorableness*) dibandingkan kualitas interaksi dengan pemimpin.

Dalam konteks organisasi publik seperti OKP, meskipun atasan langsung di OKP telah menerapkan perilaku inklusif (terbuka, tersedia, dan mudah diakses), hal ini tidak langsung memicu komitmen perubahan pegawai karena struktur pengambilan keputusan strategis bersifat terpusat (*top-down*). Pemimpin di level operasional memiliki kewenangan terbatas untuk mengimprovisasi kebijakan. Selain itu, karena transformasi bersifat aplikasi-sentris yang cenderung mengedepankan pada keterampilan teknis, maka keterampilan teknis bawahan sering kali lebih dominan daripada atasan langsung yang lebih mengedepankan keterampilan konseptual.

H2: *Public Service Motivation* Terhadap *Commitment to Change*

Public service motivation (PSM) terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *commitment to change*. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki orientasi pelayanan publik yang tinggi cenderung memandang perubahan sebagai sarana untuk

meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa PSM berpengaruh positif terhadap *commitment to change*, baik pada dimensi afektif (Sun, 2021), normatif dan kontinuan (Liu & Zhang, 2019), maupun secara umum melalui motivasi prososial pegawai sektor publik (van der Voet et al., 2017). Lebih lanjut, Wright et al. (2013) menyatakan bahwa individu dengan PSM tinggi memiliki kecenderungan untuk mendukung perubahan organisasi karena adanya keselarasan antara nilai pribadi dan tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, dimensi *attraction to public service* menjadi faktor dominan, yang menunjukkan bahwa motivasi berbasis nilai menjadi pendorong utama terbentuknya komitmen perubahan.

Dalam konteks OKP, mayoritas pegawai OKP bertugas di kantor pelayanan daerah sebagai ujung tombak yang bersinggungan langsung dengan masyarakat. Motivasi intrinsik untuk berkontribusi nyata bagi publik membuat pegawai tetap berkomitmen pada perubahan meski target kinerja meningkat tiap tahunnya. Pegawai dengan PSM tinggi menerima transformasi digital sebagai sarana mempermudah dan mempercepat pelayanan. Budaya organisasi seperti internalisasi nilai-nilai OKP dan praktik simbolik menyanyikan Mars OKP turut memperkuat orientasi pelayanan publik ini.

H3: *Inclusive Leadership* Terhadap *Job Satisfaction*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Pemimpin yang terbuka, tersedia, dan responsif mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan partisipatif, sehingga meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan Ilyas et al. (2024) dan Gil et al. (2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif meningkatkan *job satisfaction* melalui penciptaan *psychological safety* dan hubungan kerja yang positif. Dalam konteks organisasi publik, peran pemimpin menjadi penting sebagai representasi organisasi dalam membentuk pengalaman kerja sehari-hari pegawai.

Dalam konteks OKP, interaksi dengan atasan langsung merupakan representasi organisasi yang membentuk pengalaman kerja harian. Inklusivitas atasan yang hadir secara daring (melalui *MS Teams*, *Zoom*, atau *WhatsApp*) dan responsif dalam menjawab kendala teknis meningkatkan kepuasan kerja. Kepemimpinan inklusif berfungsi sebagai *buffer* psikologis yang menciptakan rasa aman (*psychological safety*) di tengah struktur kerja yang hierarkis, sehingga pegawai merasa dihargai meskipun mereka memiliki keterbatasan dalam memengaruhi langsung kebijakan pusat seperti transformasi digital.

H4: *Public Service Motivation* Terhadap *Job Satisfaction*

Public service motivation (PSM) terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Pegawai yang memiliki motivasi pelayanan publik tinggi cenderung memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna, sehingga meningkatkan kepuasan kerja intrinsik. Temuan ini mendukung perspektif *Self Determination Theory* (Ryan & Deci, 2000) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik menghasilkan kepuasan yang lebih berkelanjutan. Secara empiris, temuan ini konsisten dengan penelitian Gutinyu dan Chang (2023) serta Nguyen dan Phinaitrup (2023) yang menunjukkan bahwa PSM berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. PSM meningkatkan kebermaknaan kerja sehingga mendorong kepuasan intrinsik, karena pegawai memandang pekerjaannya bernilai dan berdampak bagi masyarakat. Keselarasan nilai antara individu dan organisasi (*value congruence*) menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja (Wright et al., 2013).

Dalam konteks OKP, di tengah target kinerja yang meningkat tiap tahunnya, PSM menjaga kepuasan kerja karena pegawai memaknai tugas mereka sebagai kontribusi konkret bagi masyarakat. Keselarasan antara nilai pribadi pegawai dengan tujuan organisasi untuk

memberikan dampak sosial menciptakan kepuasan intrinsik. Hal ini tercermin dari meningkatnya Indeks Kepuasan Pengguna Layanan OKP dari tahun 2020 hingga 2024, yang menjadi bukti nyata bagi pegawai bahwa pekerjaan mereka memberikan manfaat luas bagi publik sehingga mampu menciptakan kepuasan kerja.

H5: *Job Satisfaction* Terhadap *Commitment to Change*

Job satisfaction terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *commitment to change* dan menjadi variabel paling dominan dalam model penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis utama yang mendorong pegawai untuk menerima dan mendukung perubahan organisasi. Dalam penelitian ini, kualitas lingkungan kerja merupakan dimensi terkuat dari *job satisfaction*. Pegawai yang merasakan lingkungan kerja yang aman, jelas, dan suportif cenderung memiliki kepercayaan terhadap organisasi dan lebih mudah menginternalisasi perubahan sebagai sesuatu yang positif. Temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Cropanzano & Mitchell, 2005) yang menyatakan bahwa perlakuan positif dari organisasi akan dibalas dengan sikap positif pegawai, termasuk komitmen terhadap perubahan.

Dalam konteks OKP, karena kebijakan transformasi dirumuskan secara terpusat, penerimaan pegawai sangat bergantung pada pengalaman kerja harian. Dukungan organisasi seperti layanan *helpdesk* atau *servicedesk* TIK membuat pegawai merasa tidak sendirian menghadapi kendala sistem, sehingga meningkatkan kenyamanan kerja. Selain itu, kebijakan *New Ways of Working* (NWOW) seperti sistem kerja fleksibel (WFH/WFO) membantu keseimbangan kehidupan-kerja, yang pada akhirnya membangun kepercayaan kuat pada organisasi untuk mendukung perubahan secara afektif.

H6: Mediasi *Job Satisfaction* pada *Inclusive Leadership* Terhadap *Commitment to Change*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi secara penuh hubungan antara *inclusive leadership* dan *commitment to change*. Artinya, pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap komitmen perubahan tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Temuan ini menguatkan bahwa kepemimpinan inklusif berperan dalam menciptakan kepuasan berupa pengalaman kerja yang positif, yang kemudian diterjemahkan menjadi komitmen terhadap perubahan. Hal ini konsisten dengan penelitian Gil et al. (2025) dan kerangka *Social Exchange Theory*, di mana hubungan pertukaran positif antara pemimpin dan pegawai menghasilkan kepuasan kerja yang kemudian mendorong perilaku dukungan terhadap perubahan.

Dalam konteks transformasi digital OKP, kepemimpinan inklusif tidak langsung mendorong komitmen, tetapi harus membangun kepuasan kerja terlebih dahulu melalui lingkungan kerja yang suportif. Sebagai contoh adalah adanya forum Dialog Kinerja Personal berkala yang memastikan atasan hadir untuk mendengar aspirasi dan kendala pegawai, sehingga meningkatkan kepuasan yang kemudian berujung pada komitmen perubahan pegawai.

H7: Mediasi *Job Satisfaction* pada *Public Service Motivation* Terhadap *Commitment to Change*

Job satisfaction terbukti memediasi secara parsial hubungan antara *public service motivation* dan *commitment to change*. Hal ini menunjukkan bahwa PSM memiliki dua jalur pengaruh, yaitu secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan Gutinyu dan Chang (2023) serta Gil et al. (2025) yang menunjukkan bahwa *public service motivation* meningkatkan *job satisfaction*, yang selanjutnya mendorong *commitment to change*. Hal ini menegaskan bahwa makna intrinsik dari PSM memperkuat kepuasan kerja dan komitmen terhadap perubahan. Dengan demikian, *job satisfaction*

berperan sebagai mekanisme yang memperkuat dan mengaktualisasikan pengaruh PSM terhadap komitmen perubahan.

Dalam konteks OKP, meskipun pegawai memiliki PSM tinggi, motivasi tersebut akan lebih efektif mendukung perubahan teknikal jika didukung oleh kepuasan kerja dan lingkungan yang nyaman. Kepuasan kerja mengaktualisasikan pengaruh PSM, ketika pegawai merasa puas dengan dukungan organisasi, mereka akan membalasnya dengan komitmen afektif yang kuat terhadap transformasi digital.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. *Public service motivation* (PSM) terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *commitment to change*, sementara *inclusive leadership* tidak berpengaruh langsung pada Organisasi Keuangan Pemerintah (OKP).
2. *Inclusive leadership* dan PSM berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction* pada OKP.
3. *Job satisfaction* mampu menjadi variabel kunci yang memediasi hubungan dengan *commitment to change*, dengan pola mediasi penuh pada *inclusive leadership* dan mediasi parsial pada PSM. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan mekanisme kunci yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap komitmen pegawai dalam mendukung perubahan.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa saran strategis bagi manajemen OKP untuk memastikan keberlanjutan transformasi digital. Pertama, organisasi harus mampu mentransformasikan narasi perubahan dari sekadar implementasi sistem teknis menjadi penciptaan nilai publik. Setiap unit kerja disarankan menyusun *impact statement* yang menjelaskan bagaimana sistem baru dapat memberikan manfaat nyata bagi stakeholder dan masyarakat. Hal ini akan mengaktivasi PSM pegawai dan memperkuat komitmen afektif mereka terhadap perubahan.

Kedua, kepuasan kerja sebagai mediator utama harus dijaga dengan memastikan dukungan teknis yang responsif. Optimalisasi layanan *helpdesk* atau *servicedesk* terpusat dengan standar respon cepat (<24 jam) serta inisiatif penunjukan Duta Transformasi Digital di setiap unit kerja akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang aman dan suportif bagi pegawai selama proses perubahan berlangsung. Ketiga, organisasi dapat memperluas program *volunteering* seperti OKP Mengajar ke sektor lain, misalnya pendampingan literasi keuangan bagi UMKM dan sebagainya. Pengalaman langsung dalam membantu masyarakat akan meningkatkan rasa kebermaknaan kerja pegawai sebagai upaya penguatan motivasi intrinsik pelayanan publik, yang secara selaras meningkatkan kepuasan dan komitmen mereka terhadap perubahan organisasi.

Berdasarkan temuan penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan acuan bagi pengembangan studi di masa depan, yaitu pertama menggunakan kombinasi metode kuesioner, penilaian multi sumber, dan wawancara untuk meningkatkan validitas data, khususnya pada variabel kepemimpinan. Kedua, penggunaan desain longitudinal atau eksperimen dapat dipertimbangkan guna memperkuat pengujian hubungan kausal antar variabel. Ketiga, peneliti berikutnya juga dapat menambahkan variabel lain, seperti *organizational culture*, *perceived organizational support* untuk meningkatkan kemampuan prediksi model serta memperdalam pemahaman mengenai mekanisme psikologis yang memengaruhi *commitment to change.*

DAFTAR PUSTAKA

Alioğulları, Z. D. (2025). The impact of inclusive leadership on commitment to change: The mediating role of psychological empowerment and employee performance. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 12(2). https://doi.org/10.51659/josi.25.262

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal, 22*(3), 250–260. https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654

Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology, 59*(1), 1–29. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, *26*(4), 331-362. https://doi.org/10.1002/job.322

Gil, A. J., Mosegui, G., Moreira, R. Z., & Eguizabal, M. J. (2025). The mediating effect of job satisfaction between inclusive leadership and commitment to change: Evidence from Brazil and Spain. *European Journal of Management and Business Economics, 34*(2), 229–244. https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2022-0288

Gutinyu, J., & Chang, Y. (2023). Public service motivation, job satisfaction, and turnover intention: Evidence from the Ministry of Health, Zambia. *International Review of Public Administration, 28*(3), 357–376. https://doi.org/10.1080/12294659.2023.2256101

Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2019). *Multivariate data analysis.* (8th edition.). United Kingdom: Annabel Ainscow.

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

Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review, 75*(5), 711–722. https://doi.org/10.1111/puar.12423

Ilyas, U., Sohail, A., Ashraf, A., & Rehman, A. (2024). The influence of inclusive leadership on employee work engagement: Examining the mediating path of job satisfaction. *Migration Letters, 21*(S7), 1746–1758. https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/9190/5982

Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidauskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *23*(1), 79–102. https://doi.org/10.1093/jopart/mus027

Liu, B., & Zhang, Z. (2019). Motivational bases of commitment to organizational change in the Chinese public sector. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 47*(1), e7539. https://doi.org/10.2224/sbp.7539

Locke, E. L. (1976). *The nature and causes of job satisfaction. En Dunnette, MD (Ed.) Handbook of organizational and industrial psychology*. *Chicago. Rand. Mc. Nally*, 1297-1343.

Nguyen, T. T. T., & Phinaitrup, B.-A. (2023). The effect of public service motivation on job performance of public servants in Vietnam: The role of mediation of job satisfaction and person–organization fit. *International Journal of Public Administration, 46*(5), 326–343. https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1995747

Nugraheni, U. G., Hermawan, A., & Kuswanto, S. (2019). Job satisfaction, motivation and commitment to change of State-Owned Enterprises Ministry employee of Indonesia. *Asian Social Science, 15*(4), 94–101. https://doi.org/10.5539/ass.v15n4p94

Organisasi Keuangan Pemerintah Republik Indonesia. (2022). *Manajemen perubahan*. https://www.kemenkeu.go.id/transformasi-kelembagaan/manajemen-perubahan

Organisasi Keuangan Pemerintah Republik Indonesia. (2024). *Laporan kinerja Organisasi Keuangan Pemerintah 2024*.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, *50*(3), 367–373. https://doi.org/10.2307/976618

Prabowo, H., Suwanda, D., & Syafri, W. (2022). *Inovasi pelayanan pada organisasi publik*. PT Remaja Rosdakarya.

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review, 28*(2), 190–203. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of business and psychology*, *36*, 945-967. https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sun, S. (2021). The relationship between public service motivation and affective commitment in the public sector change: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology, 12*, Article 631948. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631948

Van der Voet, J., Steijn, B., & Kuipers, B. S. (2017). What's in it for others? The relationship between prosocial motivation and commitment to change among youth care professionals. *Public Management Review*, *19*(4), 443–462. https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1183699

Wright, B. E., Christensen, R. K., & Isett, K. R. (2013). Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change. *Public Administration Review, 73*(5), 738–747. https://doi.org/10.1111/puar.12078

Yadnya, I. D. G. S. A., & Khamiliyah, L. (2024). The influence of human resource practices, inclusive leadership, and digital competence on employee engagement and retention in the hospitality industry: A SEM-PLS approach. *Journal of Tourism, Hospitality and Travel Management,* 2(1), 27–42. https://doi.org/10.58229/jthtm.v1i2.307