EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi
Vol.5, No.6, September 2026

Pengaruh *Involvement* Dan *Adaptability* Terhadap Perilaku Adaptif Aparatur Sipil Negara Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Badan Pusat Statistik Provinsi Maluku Utara)

Juniyati[1], Fadhliah M Alhadar[2], Yolanda Mohungo[3]
[1,2,3] Universitas Khairun, Indonesia
E-mail: june.amrdn@gmail.com[1], fadhliah.alhadar@unkhair.ac.id [2], yolandamohungo94@gmail.com[3],

Article History:
Received: 12 Mei 2026
Revised: 20 Agustus 2026
Accepted: 21 September 2026

Keywords: *Involvement*, *Adaptability*, Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Adaptif ASN.

ABSTRAK : *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh involvement dan adaptability terhadap perilaku adaptif Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi pada Badan Pusat Statistik Provinsi Maluku Utara. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah ASN pada Badan Pusat Statistik Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Provinsi Maluku Utara dengan jumlah sampel sebanyak 165 responden yang ditentukan menggunakan teknik probability sampling. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa involvement berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku adaptif ASN. Adaptability juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku adaptif ASN. Selain itu, kepemimpinan transformasional terbukti mampu memperkuat pengaruh involvement terhadap perilaku adaptif ASN, namun tidak signifikan dalam memoderasi pengaruh adaptability terhadap perilaku adaptif ASN. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa peningkatan keterlibatan pegawai, kemampuan adaptasi organisasi, serta penerapan kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting dalam mendorong perilaku adaptif ASN di era transformasi digital birokrasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi sektor publik dalam merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan kerja.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dan asset terpenting dalam kelangsungan hidup perusahaan. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam keberhasilan pencapain tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan tergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan fungsinya (Samsuni, 2017). Setiap perusahaan perlu maju dan bersaing dalam dunia bisnis. Didalam perusahaan, sumber daya manusia merupakan unsur kekuatan bagi perusahaan. Tanpa peran sumber daya manusia perusahaan tidak akan berjalan walaupun terdapat berbagai faktor yang dibutuhkan. Karena sumber daya manusia faktor penggerak dan penentu jalannya perusahaan, sehingga prestasi perusahaan tidak lepas dari prestasi setiap sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Karyawan menjadi pelaku utama yang dapat menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi, dan loyalitas terhadap perusahaan. Karyawan sangatlah penting demi tercapainya tujuan perusahaan serta meningkatkan produktifitas perusahaan, untuk itu maka perlu adanya upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan dan melakukan penilaian kinerja. Dalam mengelola sumber daya manusia dibutuhkan adanya manajemen, yang nantinya akan berguna agar perusahaan lebih mudah dalam mengkoordinasi setiap individu, memotivasi dan memberikan pengarahan tentang pentingnya peran sumber daya manusia bagi perusahaan.

Kinerja karyawan adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi- fungsi atau dimensi pekerjaan atau profesi yang dilaksanakan oleh karyawan dalam waktu tertentu (Wirawan, 2013). Setiap perusahaan selalu menaruh harapan yang tinggi terhadap hasil kinerja karyawannya, jika perusahaan mempunyai karyawan yang berkualitas dan memiliki kemampan yang baik akan semakin cepat perusahaan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Seorang karyawan akan merasa bahwa keinginan dan harapannya terpenuhi maka mereka akan melakukan tugas dan pekerjaannya untuk perusahaan. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas kerja dan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2002). Untuk meningkatkan kinerja karyawan yang sesuai dengan persyaratan perusahaan harus mampu menjalankan peran yang telah ditentukan. Kemampuan karyawan akan tercermin dari kinerjanya yang baik dan kinerjanya yang optimal.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah keadilan organisasi (Siagian, 2002). Selain kinerja karyawan, keadilan organisasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan. Kinerja dalam keadilan organisasi menurut (Wang *et al*, 2010), (Rawashdeh, 2013), (Nasurdin dan Khuan, 2011) dan (Kalay, 2016), akan mewujudkan hasil optimal jika mendapatkan keadilan organisasi. Lebih lanjut (Wang *et al*, 2010) menyatakan kinerja karyawan secara sempurna ketika karyawan merasa mempunyai keadilan yang tinggi, saat dimana karyawan dalam organisasi akan lebih memilih punya kewajiban untuk berperilaku adil saat menjalankan perannya dengan bekerja melampaui batas yang mereka miliki.

Keadilan organisasi merujuk pada keseluruhan pandangan individu mengenai keadilan di lingkungan kerja. Ini mencakup sejauh mana seseorang merasa bahwa hasil yang mereka terima dan perlakuan yang mereka terima di dalam perusahaan adalah adil, setara, dan sesuai dengan norma etika yang diharapkan. Menurut Robbins dan Judge (2017).

Adapun pendapat lain menurut (Fernandes & Awamleh, 2006) bahwa keadilan organisasi memainkan peran utama ketika imbalan yang diberikan secara adil sebagaimana bidang pekerjaan dan kepantasan yang diperoleh karyawan di tempat kerja. Keadilan organisasi menjadi

penting, karena imbalan yang diperoleh dari perusahaan berdasarkan kinerja mereka secara perorangan. Perusahaan harus dapat mengelola keadilan organisasi dengan baik sehingga akan muncul keselarasan yang berimbang yang dirasakan oleh seluruh karyawan. Terwujudnya keseimbangan dalam perusahaan merupakan bentuk keadilan organisasi.

Kesetaraan organisasi telah diperiksa secara ekstensif di berbagai konteks, mencakup variabel yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Telah ditetapkan secara empiris bahwa ketika distribusi yang dianggap tidak adil oleh karyawan diterapkan ada penurunan kinerja karyawan secara bersamaan. Sebaliknya, ketika distribusi dianggap adil, ada peningkatan yang sesuai dalam tingkat kinerja karyawan.

Melihat kondisi ini dapat dikatakan bahwa keadilan organisasi sangat penting dan harus perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan dalam membuat suatu kebijakan agar produktivitas kerja karyawan berjalan dengan maksimal. Semangat kerja yang tinggi akan menghasilkan produktif dalam menjalankan rutinitas pekerjaannya. Dapat dilihat dari keadilan yang telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawan maka akan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya. Widiastuti & Aisyah, (2016) menyatakan bahwa dengan adanya pemenuhan rasa keadilan yang diwujudkan oleh perusahaan, maka secara tidak langsung memberikan pengaruh kepada kepuasan karyawan atas tugas yang telah mereka kerjakan. Munculnya rasa puas dalam bekerja, terlihat dari cara bekerja karyawan melaksanakan pekerjaaan dengan penuh tanggung jawab.

Salah satu variabel mediasi yang telah banyak diteliti adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB mencakup perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan yang tidak termasuk dalam tugas resmi mereka, tetapi memberikan kontribusi positif terhadap organisasi (Organ, 1988). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa diperlakukan secara adil akan lebih cenderung untuk menunjukkan OCB, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka (Podsakoff *et al*., 2000).

Beberapa studi terkini menunjukkan bahwa keadilan organisasi dapat meningkatkan OCB karyawan, yang selanjutnya berperan dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Penelitian oleh Shahzad *et al*. (2020) menemukan bahwa keadilan prosedural memengaruhi OCB, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan di sektor publik. Hal yang serupa ditemukan oleh Karatepe *et al*. (2021)**,** yang menyatakan bahwa keadilan distributif berperan dalam meningkatkan OCB, dan dampaknya terlihat pada peningkatan produktivitas kerja.

Selain itu, penelitian Zhou & Lee (2020) menunjukkan bahwa OCB memainkan peran penting dalam meningkatkan hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan, di mana OCB bertindak sebagai mediator yang memperkuat pengaruh keadilan terhadap kinerja. Penelitian serupa dilakukan oleh Rafique & Shah (2019), yang mengungkapkan bahwa OCB dapat menjembatani hubungan antara persepsi keadilan organisasi dengan peningkatan kinerja individu di organisasi non-profit.

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku yang dilakukan oleh pegawai secara bebas atau sukarela dari kewajibannya dengan tujuan untuk membantu orang lain dalam mencapai tujuan organisasi Colquitt (2001) *Organizational citizenship behavior* mengacu pada perilaku-perilaku yang melampaui kewajiban-kewajiban normal dari yang seharusnya dikerjakan oleh pegawai. *Organizational citizenship behavior* terwujud dalam sikap individu dengan membantu rekan kerja, suka rela membantu efektivitas organisasi, loyal terhadap perusahaan, sukarela melakukan kegiatan ekstra ditempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, menggunakan waktu yang efektif ditempat kerja. Perilaku tersebut merupakan

bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif. Individu yang menampilkan perilaku *Organizational citizenship behavior* dengan baik dapat disebut pegawai yang baik Tambe, (2014)

Agar dapat meningkatkan OCB pada pegawai, maka sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan meningkatnya atau timbulnya OCB, salah satu faktor yaitu, pekerja harus merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi seperti pada penelitian Dastyari, (2014). Hasil penelitiannya menunjukkan, bahwa terdapat hubungan positif signifikan keadilan organisasi dan OCB. Keadilan menjadi suatu hal yang sangat penting pada saat ini. Persoalan ketidakadilan menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja Sanhaji, (2016). Ketika pegawai diperlakukan adil dilingkungan kerja maka pegawai akan cenderung bekerja dengan baik, membantu organisasi dan menampilkan OCB

Pemerintah Halmahera Tengah merupakan salah satu daerah otonom di Provinsi Maluku Utara, Indonesia. Sebagai kabupaten, Halmahera Tengah dipimpin oleh seorang bupati dan didukung oleh perangkat daerah yang mengatur berbagai sektor seperti pembangunan, pendidikan, kesehatan, dan ekonomi. Kabupaten ini memiliki potensi sumber daya alam yang besar, termasuk tambang dan hutan, yang menjadi pilar utama ekonomi lokal. Namun, Halmahera Tengah juga menghadapi tantangan dalam hal infrastruktur, pengelolaan sumber daya, dan pelayanan publik. Fokus pemerintah daerah saat ini adalah mengoptimalkan potensi ekonomi sambil memperbaiki kualitas hidup masyarakat dan memperkuat tata kelola pemerintahan.

Kinerja pegawai di sekretariat daerah kabupaten halmahera tengah saat ini masih menghadapi sejumlah tantangan, salah satunya terkait dengan rendahnya tingkat keadilan organisasi yang dirasakan oleh pegawai. Sekretariat Daerah terdiri dari berbagai bagian, seperti bagian umum, bagian pemerintahan, bagian hukum, bagian kesra, bagian perekonomian & sda, bagian pengadaan barang & jasa, bagian administrasi pembangunan, bagian organisasi, dan bagian protokol & komunikasi pimpinan. Namun, kesenjangan dalam penerapan prinsip-prinsip keadilan yang adil, baik dalam hal distribusi tugas maupun penghargaan terhadap kontribusi pegawai, dapat menyebabkan penurunan motivasi dan kinerja mereka.

Kondisi ini diperburuk dengan adanya minimnya upaya untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan sumber daya manusia secara maksimal, seperti kurangnya pelatihan, rotasi pekerjaan, dan penugasan khusus yang dapat meningkatkan pengalaman kerja. Akibatnya, pengembangan kapasitas pegawai menjadi terbatas, yang berpotensi menghambat pencapaian target kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Setiawan, 2020).

Dengan demikian, untuk mengatasi tantangan dalam peningkatan kinerja pegawai, penting bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah untuk menciptakan lingkungan yang berkeadilan. Hal ini akan mendorong peningkatan OCB di kalangan pegawai yang, pada akhirnya, akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai melalui OCB sebagai mediasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan mengenai pentingnya menciptakan lingkungan yang adil dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan OCB.

Berikut ini terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang memiliki temuan yang bertolak belakang dengan fenomena yang ada, antara lain menurut Shahzad *et al*. (2020) yang menemukan bahwa keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian Zhou & Lee (2020) menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui OCB sebagai mediator. Karatepe *et al*. (2021) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berperan

dalam meningkatkan OCB, tetapi tidak berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian Raziq & Maulabakhsh (2015) menyatakan bahwa keadilan organisasi yang tinggi meningkatkan OCB dan berkontribusi signifikan pada peningkatan kinerja pegawai.

Selanjutnya, penelitian Setiawan (2020) menemukan bahwa meskipun keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja, OCB tidak mampu secara signifikan memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja pegawai di sektor pemerintahan, sedangkan penelitian Shahzad *et al*. (2020) menemukan bahwa OCB berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian Zhou & Lee (2020) menunjukkan bahwa OCB memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja, sementara penelitian Karatepe *et al*. (2021) menyatakan bahwa pengaruh OCB terhadap kinerja tidak terlalu kuat, meskipun keadilan organisasi dapat meningkatkan OCB.

Berdasarkan uraian dan penjelasan dari beberapa referensi, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dan *Organizational citizenship behavior* (OCB) Sebagai Variabel Mediasi. (Studi Pada Sekretariat Kabupaten Halmahera Tengah).

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Istilah kinerja berasal dari kata *Job performance atau Actual performance* (prestasi kerja atau pretasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Kinerja dalam hal ini menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan. Ukuran baik tidaknya hasil kerja dapat dilihat dari mutu atau kualitas yang dicapai pegawai sesuai dengan tuntutan perusahaan. Kinerja dapat dicapai dengan baik apabila karyawan mampu bekerja sesuai dengan standar penilaian yang ditetapkan perusahaan.

Rivai dan Jauvani (2017:548) mengungkapkan bahwasannya kinerja ialah sebuah fungsi dari motivasi dan juga keahlian. Dalam merampungkan tugas, individu seharusnya mempunyai tingkatan kemauan dan tingkatan keahlian khusus. Kemauan serta kemahiran personal tidak efektif untuk melakukan suatu hal tanpa adanya pengertian yang gamblang mengenai apapun yang hendak dilaksanakan serta cara melakukannya. Kinerja ialah tingkah laku yang nyata yang diperlihatkan oleh masing-masing orang selaku prestasi kerja yang dikeluarkan pekerja tepat dengan peran didalam perusahaan.

Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Organizational citizenship behaviour adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi (dalam hal ini karyawan perusahaan). Menurut Organ (1988), OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individu, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi atau perusahaan.

Menurut Robbins (2017) *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah suatu perilaku yang dilakukan oleh seorang karyawan yang melebihi kewajiban dari kerja formal, namun dapat berdampak baik, karena hal ini mendukung efektivitas dalam organisasi. Sehingga kinerja yang diberikan kepada perusahaan dapat memberikan budaya yang cukup baik bagi perusahaan atau organisasi. Menurut Gibson, *et al* (2017) *Organizational citizenship behavior*

(OCB) merupakan perilaku organisasional yang dapat memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya dapat memberikan kontribusi pada gungsi efektif dari suatu organisasi.

Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi adalah merupakan persepsi karyawan tentang perlakuan adil yang diterimanya baik yang berhubungan dengan sikap, perlakuan maupun kompensasi. Keadilan seharusnya dapat dirasakan semua pihak dalam organisasi tetapi semua itu tidak dapat terwujud dengan mudah, bahkan ada karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil. Ketidakadilan dapat dilatarbelakangi banyak hal diantaranya, penawaran tenaga kerja yang jauh lebih tinggi dibanding permintaan karyawan yang berakibat pada lemahnya kekuatan daya tawar karyawan kepada perusahaan terhadap kebijakan output organisasional dan output kerja yang mereka terima. Sehingga kebijakan output organisasional dan promosi relatif rendah. Hal ini berdampak pada kompensasi yang kurang memadai, suasana kerja yang tidak menyenangkan dan kesenjangan perlakuan yan diterima karyawan (Ardi, 2015)

Keadilan merupakan norma universal dan menjadi hak asasi manusia, karena keberadaan setiap orang dalam situasi dan konteks apapun menghendaki diperlakukan secara adil oleh pihak lain, termasuk dalam organisasi. Keadilan organisasi adalah hasil persepsi subyektif individu atas perlakuan yang diterimanya dibanding dengan orang lain di sekitarnya. Dalam literatur perilaku organisasi, konsep keadilan dibagi menjadi tiga, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Widyaningrum, 2012).

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Keadilan organisasi merujuk pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan dengan adil dalam sebuah organisasi, baik dalam hal distribusi sumber daya, penghargaan, maupun perlakuan terhadap mereka. Keadilan ini dapat mempengaruhi semangat kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasakan bahwa mereka diperlakukan dengan adil, mereka cenderung untuk meningkatkan kinerja mereka, merasa lebih dihargai, dan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, ketidakadilan yang dirasakan dapat mengurangi motivasi, menyebabkan ketidakpuasan kerja, dan akhirnya menurunkan kinerja.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2020) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di sektor pemerintahan, dimana pegawai yang merasa diperlakukan dengan adil lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Widiastuti & Aisyah (2019) juga menunjukkan bahwa keadilan organisasi memberikan dampak signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana pegawai yang merasa adil akan lebih loyal dan berkomitmen terhadap organisasi, meningkatkan hasil kerja mereka.

H1: Keadilan Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational citizenship behavior*

Keadilan organisasi tidak hanya mempengaruhi kinerja pegawai, tetapi juga dapat mempengaruhi perilaku organisasi yang lebih luas, seperti *Organizational citizenship behavior*. OCB merujuk pada perilaku sukarela yang tidak diharuskan oleh pekerjaan resmi, namun sangat mendukung efisiensi dan efektivitas organisasi, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan inisiatif, dan berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif. Ketika karyawan merasa

diperlakukan dengan adil oleh organisasi, mereka lebih cenderung untuk menunjukkan perilaku prososial ini, karena mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan lebih dari sekadar tugas yang diharuskan.

Penelitian oleh Sutrisno & Fadhilah (2021) mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil oleh organisasi lebih termotivasi untuk menunjukkan komitmen ekstra melalui perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja atau berpartisipasi dalam kegiatan organisasi di luar kewajiban mereka. Temuan serupa juga disampaikan oleh Setiawan (2020) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berperan penting dalam meningkatkan OCB, yang pada gilirannya memperkuat hubungan antarpegawai dan meningkatkan produktivitas organisasi.

H2: Keadilan Organisasi Berpengaruh Terhadap *Organizational citizenship behavior*

Pengaruh *Organizational citizenship behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

OCB bukan hanya berpengaruh terhadap hubungan sosial di tempat kerja, tetapi juga memiliki dampak langsung terhadap kinerja pegawai. Perilaku OCB yang ditunjukkan oleh karyawan dapat memperbaiki dinamika kerja tim, meningkatkan kolaborasi antar rekan kerja, dan memfasilitasi penyelesaian tugas dengan lebih efisien. Karyawan yang aktif menunjukkan OCB sering kali lebih mampu beradaptasi dengan perubahan, memiliki inisiatif lebih, dan lebih berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, OCB dapat menjadi faktor yang meningkatkan kinerja pegawai secara langsung.

Hal ini sejalan dengan penelitian Prabowo & Indriani (2020) yang menunjukkan bahwa OCB berhubungan positif dengan kinerja pegawai. Karyawan yang menunjukkan OCB yang tinggi membantu memperlancar proses kerja tim, menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, dan meningkatkan hasil kerja mereka. Sutrisno & Fadhilah (2021) juga menyimpulkan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena perilaku tersebut berkontribusi pada efektivitas organisasi, meningkatkan produktivitas dan hasil kerja secara keseluruhan.

H3: *Organizational citizenship behavior* Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational citizenship behavior* Sebagai Variabel Mediasi

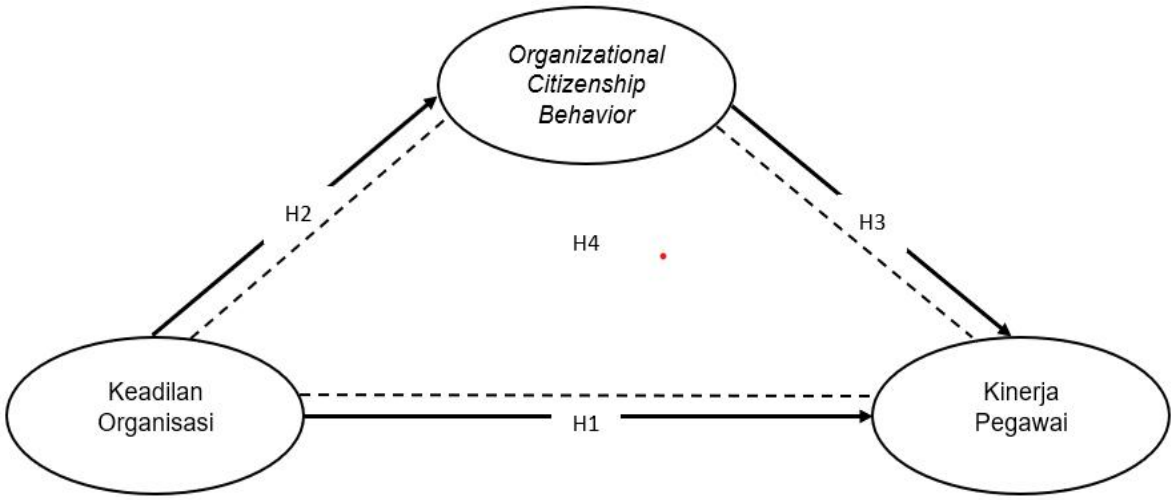
Organizational citizenship behavior berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja pegawai. Ketika pegawai merasa diperlakukan dengan adil, mereka lebih cenderung menunjukkan perilaku OCB yang lebih tinggi. Perilaku ini, seperti membantu rekan kerja dan berbagi pengetahuan, kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Dengan demikian, OCB memperkuat pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Setiawan (2020) mengungkapkan bahwa OCB memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja pegawai. Ketika karyawan merasakan keadilan organisasi, mereka lebih cenderung menunjukkan OCB yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka. Rahman & Nasution (2022) juga menemukan bahwa OCB bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja pegawai, dimana OCB memperkuat pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa OCB memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai, terutama ketika pegawai merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi

H4: *Organizational citizenship behavior* dapat memdiasi hubungan antara Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah pemikiran. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian (*research question*), dan merepresentasikan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan diantara konsep-konsep tersebut (Polancik, 2009).



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

——————→ Pengaruh langsung
- - - - - - - - - - - - ► Pengaruh tidak langsung

Gambar tersebut menggambarkan hubungan antara keadilan organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja pegawai. Keadilan organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai (H1), artinya semakin adil perlakuan organisasi, semakin baik kinerja pegawai. Keadilan organisasi juga berpengaruh terhadap OCB (H2), di mana rasa keadilan mendorong pegawai untuk melakukan tindakan sukarela di luar tugas pokoknya. Selanjutnya, OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai (H3), karena pegawai yang memiliki OCB tinggi cenderung bekerja lebih baik dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, OCB berperan sebagai variabel mediasi (H4) yang memperkuat pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai, artinya keadilan dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan perilaku OCB.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian survei eksplanatori. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian bertujuan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel yang telah dirumuskan secara teoritis, yaitu pengaruh *involvement* dan *adaptability* terhadap perilaku adaptif, serta peran kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi.

Desain survei dipilih karena data diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner terstruktur, sedangkan sifat eksplanatori digunakan untuk menjelaskan pengaruh dan kekuatan hubungan antarvariabel melalui analisis statistik inferensial. Penelitian ini menggunakan pendekatan *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu

tanpa perlakuan eksperimental.

Lokasi penelitian ini mencakup lingkup kerja Badan Pusat Statistik (BPS) di wilayah Provinsi Maluku Utara, yang terdiri dari Kantor BPS Provinsi serta Kantor BPS di 10 Kabupaten/Kota. Sebaran lokasi ini dipilih untuk merepresentasikan dinamika perilaku adaptif ASN di berbagai karakteristik wilayah, mulai dari pusat pemerintahan hingga wilayah kepulauan.

Populasi dan Teknik Penarikan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN (ASN) yang bekerja pada Badan Pusat Statistik Provinsi Maluku Utara dan Badan Pusat Statistik Kabupaten/Kota di Provinsi Maluku Utara dengan jumlah keseluruhan sebanyak 303 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif besar dan tersebar pada beberapa unit kerja, maka penelitian ini tidak menggunakan seluruh populasi sebagai responden, melainkan menggunakan sebagian dari populasi yang dianggap dapat mewakili karakteristik populasi.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*. Teknik ini digunakan karena populasi penelitian terbagi ke dalam beberapa kelompok atau unit kerja yang berbeda, sehingga setiap unit kerja memiliki peluang yang proporsional untuk menjadi bagian dari sampel penelitian. Melalui teknik ini, jumlah sampel pada setiap unit kerja ditentukan secara proporsional sesuai dengan jumlah populasi yang ada pada masing-masing unit kerja. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 165 responden dari total populasi sebanyak 303 ASN.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer Loading

Outer loading merupakan salah satu indikator pengujian validitas konvergen dalam model pengukuran berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Menurut Hair *et al.*, (2019), nilai *outer loading* menunjukkan korelasi antara masing-masing indikator (item pertanyaan) dengan konstruk laten yang diukur. Nilai indikator dikatakan *valid*, apabila indikator menejelaskan varibel kontruknya dengan nilai > 0,7 atau biasa yang disebut dengan *rule of thumbs* (Ghozali dan Latan, 2015). Sedangkan nilai yang dibawah 0,7 sebaiknya lakukan penghapusan pada indikator tersebut. Berikut hasil *output outer loading* pada tabel 1.

Tabel 1. *Output Outer Loading* Awal X, Z dan Y

	Adaptability	*Involvement*	Kepemimpinan Transformasional	Perilaku Adaptif	Kepemimpinan Transformasional x *Involvement*	Kepemimpinan Transformasional x *Adaptability*
X1.1		0,824				
X1.2		0,823				
X1.3		0,797				
X1.4		0,736				
X1.5		0,771				
X1.6		0,758				
X1.7		0,704				
X1.8		0,812				
X1.9		0,691				

	Adaptability	*Involvement*	Kepemimpinan Transformasional	Perilaku Adaptif	Kepemimpinan Transformasional x *Involvement*	Kepemimpinan Transformasional x *Adaptability*
X2.1	0,804					
X2.2	0,860					
X2.3	0,733					
X2.4	0,788					
X2.5	0,688					
X2.6	0,779					
X2.7	0,805					
X2.8	0,764					
X2.9	0,754					
Y.1				0,743		
Y.10				0,868		
Y.2				0,840		
Y.3				0,869		
Y.4				0,863		
Y.5				0,879		
Y.6				0,813		
Y.7				0,860		
Y.8				0,786		
Y.9				0,860		
Z.1			0,804			
Z.2			0,844			
Z.3			0,801			
Z.4			0,813			
Z.5			0,821			
Z.6			0,777			
Z.7			0,833			
Z.8			0,813			
Kepemimpinan Transformasional x *Adaptability*						1,000
Kepemimpinan Transformasional x *Involvement*					1,000	

Sumber: *Output SmartPLS* 4.0, 2026

Tabel 1 menunjukkan hasil pengujian *outer loading* awal pada model pengukuran (*measurement model*) menggunakan metode *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (*PLS-SEM*) melalui aplikasi SmartPLS 4.0. Nilai *outer loading* digunakan untuk mengukur

kekuatan hubungan antara indikator dengan konstruk laten yang diwakilinya. Dalam analisis *PLS-SEM*, indikator dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai *outer loading* berada di atas 0,70. Indikator yang memiliki nilai di bawah batas tersebut dapat dipertimbangkan untuk dieliminasi apabila kontribusinya terhadap konstruk dianggap kurang kuat.

Berdasarkan Tabel 1. sebagian besar indikator pada variabel *involvement*, *adaptability*, kepemimpinan transformasional, dan perilaku adaptif memiliki nilai outer loading yang berada di atas 0,70 sehingga secara umum telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Pada variabel *involvement* (X1), nilai outer loading berkisar antara 0,691 hingga 0,824. Indikator dengan nilai tertinggi adalah X1.1 sebesar 0,824 yang menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi yang sangat kuat dalam merepresentasikan konstruk *involvement*. Namun demikian, terdapat indikator X1.9 dengan nilai *outer loading* sebesar 0,691 yang berada di bawah batas ideal 0,70. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi yang relatif lebih lemah dalam menjelaskan konstruk keterlibatan pegawai dibandingkan indikator lainnya.

Pada variabel *adaptability* (X2), nilai *outer loading* indikator berkisar antara 0,688 hingga 0,860. Indikator dengan nilai tertinggi adalah X2.2 sebesar 0,860 yang menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi yang sangat kuat dalam menjelaskan kemampuan adaptasi organisasi. Sementara itu, indikator X2.5 memiliki nilai *outer loading* sebesar 0,688 yang merupakan nilai terendah pada konstruk ini dan berada di bawah batas ideal 0,70. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator tersebut kurang kuat dalam merepresentasikan variabel *adaptability*.

Pada variabel perilaku adaptif (Y), seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* yang tinggi dengan rentang antara 0,743 hingga 0,879. Nilai tertinggi terdapat pada indikator Y.5 sebesar 0,879 yang menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi paling kuat dalam menjelaskan perilaku adaptif pegawai. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah Y.1 sebesar 0,743, namun nilai tersebut masih berada di atas ambang batas 0,70 sehingga tetap memenuhi kriteria validitas konvergen dan tidak perlu dieliminasi.

Pada variabel kepemimpinan transformasional (Z), seluruh indikator juga memiliki nilai outer loading yang tinggi dengan rentang antara 0,777 hingga 0,844. Nilai tertinggi terdapat pada indikator Z.2 sebesar 0,844 yang menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi yang sangat kuat dalam menjelaskan konstruk kepemimpinan transformasional. Karena seluruh indikator memiliki nilai di atas 0,70, maka tidak ada indikator yang perlu dieliminasi pada variabel ini.

Selain itu, tabel tersebut juga menunjukkan nilai outer loading pada konstruk interaksi atau variabel moderasi yaitu kepemimpinan transformasional x *involvement* dan kepemimpinan transformasional x *adaptability*. Kedua konstruk tersebut memiliki nilai outer loading sebesar 1,000 karena variabel moderasi dibentuk melalui pendekatan *product indicator* yang menghasilkan satu indikator interaksi yang secara langsung merepresentasikan konstruk moderasi tersebut.

Berdasarkan hasil evaluasi pada tahap awal tersebut, terdapat dua indikator yang memiliki nilai outer loading di bawah batas ideal yaitu X1.9 pada variabel *involvement* dan X2.5 pada variabel *adaptability*. Oleh karena itu, kedua indikator tersebut dieliminasi dari model agar kualitas model pengukuran dapat ditingkatkan.

Tabel 2. *Output Outer Loading* Akhir X, Z dan Y

	Adaptability	*Involvement*	Kepemimpinan Transformasional	Perilaku Adaptif	Kepemimpinan Transformasional x *Involvement*	Kepemimpinan Transformasional x *Adaptability*
X1.1		0,836				
X1.2		0,837				
X1.3		0,797				
X1.4		0,744				
X1.5		0,775				
X1.6		0,749				
X1.7		0,702				
X1.8		0,808				
X2.1	0,832					
X2.2	0,861					
X2.3	0,734					
X2.4	0,794					
X2.6	0,773					
X2.7	0,794					
X2.8	0,781					
X2.9	0,755					
Y.1				0,744		
Y.10				0,867		
Y.2				0,840		
Y.3				0,870		
Y.4				0,863		
Y.5				0,879		
Y.6				0,812		
Y.7				0,859		
Y.8				0,785		
Y.9				0,859		
Z.1			0,804			
Z.2			0,844			
Z.3			0,801			
Z.4			0,813			
Z.5			0,821			
Z.6			0,777			
Z.7			0,833			
Z.8			0,813			

	Adaptability	*Involvement*	Kepemimpinan Transformasional	Perilaku Adaptif	Kepemimpinan Transformasional x *Involvement*	Kepemimpinan Transformasional x *Adaptability*
Kepemimpinan Transformasional x *Adaptability*						1,000
Kepemimpinan Transformasional x *Involvement*					1,000	

Sumber: *Output SmartPLS* 4.0, 2026

Tabel 2. menunjukkan hasil pengujian *outer loading* setelah dilakukan penyempurnaan model dengan menghapus indikator yang memiliki nilai *outer loading* di bawah batas ideal. Setelah indikator X1.9 dan X2.5 dieliminasi dari model, nilai *outer loading* pada indikator-indikator yang tersisa mengalami peningkatan dan seluruhnya berada di atas batas 0,70.

Pada variabel *involvement*, indikator yang tersisa yaitu X1.1 hingga X1.8 memiliki nilai outer loading antara 0,702 hingga 0,837. Nilai tertinggi terdapat pada indikator X1.2 sebesar 0,837 yang menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi yang sangat kuat dalam menjelaskan keterlibatan pegawai dalam organisasi. Peningkatan nilai outer loading ini menunjukkan bahwa penghapusan indikator X1.9 berhasil meningkatkan kualitas model pengukuran pada variabel *involvement*.

Pada variabel *adaptability*, setelah indikator X2.5 dihapus dari model, nilai outer loading indikator yang tersisa berkisar antara 0,734 hingga 0,861. Indikator dengan nilai tertinggi tetap pada X2.2 sebesar 0,861 yang menunjukkan bahwa fleksibilitas proses kerja dalam menghadapi perubahan merupakan aspek yang sangat penting dalam membentuk kemampuan adaptasi organisasi. Penghapusan indikator dengan kontribusi rendah membuat konstruk *adaptability* menjadi lebih konsisten dalam merepresentasikan variabel yang diukur.

Pada variabel perilaku adaptif dan kepemimpinan transformasional, tidak terdapat indikator yang dieliminasi karena seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen sejak tahap awal pengujian. Nilai outer loading pada kedua variabel tersebut tetap berada pada kategori tinggi sehingga menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk laten secara baik dan konsisten.

Sementara itu, konstruk moderasi yaitu kepemimpinan transformasional x *involvement* serta kepemimpinan transformasional x *adaptability* tetap memiliki nilai outer loading sebesar 1,000 karena konstruk tersebut hanya memiliki satu indikator interaksi yang merepresentasikan hubungan moderasi dalam model penelitian.

Secara keseluruhan, hasil analisis pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen setelah dilakukan penyempurnaan model. Eliminasi indikator dengan nilai outer loading yang relatif rendah bertujuan untuk meningkatkan kualitas model sehingga indikator yang digunakan benar-benar mampu merepresentasikan konstruk laten secara lebih akurat. Dengan demikian, model pengukuran yang telah disempurnakan dapat dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya, yaitu pengujian reliabilitas konstruk dan evaluasi model struktural (*inner model*).

AVE, Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Menurut Hair *et al*. (2021), reliabilitas konstruk dapat diukur menggunakan dua parameter utama, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR). Nilai *Cronbach's Alpha* yang baik berada di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam suatu konstruk memiliki konsistensi internal yang memadai. Namun demikian, *Composite Reliability* dianggap lebih akurat dalam konteks SEM-PLS karena memperhitungkan bobot setiap indikator dalam model. Sementara itu, validitas konvergen diuji menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dengan nilai minimum yang disarankan adalah 0,50. Nilai AVE di atas 0,50 menunjukkan bahwa lebih dari setengah varians dari indikator-indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten yang bersangkutan.

Tabel 3. Pengujian Validitas Konvergen Dan Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Adaptability	0,916	0,930	0,930	0,626
Involvement	0,910	0,922	0,926	0,612
Kepemimpinan Transformasional	0,927	0,929	0,940	0,662
Perilaku Adaptif	0,953	0,955	0,960	0,704

Sumber: *Output SmartPLS* 4.0, 2026

Tabel 3. menunjukkan hasil pengujian validitas konvergen dan reliabilitas konstruk pada model pengukuran (measurement model) yang dianalisis menggunakan metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS 4.0. Pengujian ini dilakukan dengan melihat beberapa indikator statistik, yaitu nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability (rho_a dan rho_c), serta Average Variance Extracted (AVE). Pengujian tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian memiliki tingkat konsistensi internal dan validitas konvergen yang baik dalam merepresentasikan variabel laten yang diukur.

Nilai R Square

Nilai R Square menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model. Menurut Hair *et al*. (2019), semakin tinggi *R Square*, semakin baik kemampuan prediksi model. Nilai R Square di atas 0,50 menunjukkan model memiliki tingkat penjelasan yang moderat hingga kuat, sedangkan nilai di bawah 0,25 menunjukkan penjelasan yang lemah. Dengan demikian, *R Square* digunakan untuk menilai seberapa baik konstruk eksogen mempengaruhi konstruk endogen dalam penelitian. Berikut Nilai *R-Square* dan *Adjusted R-Square* pada tabel 4

Tabel 4. Nilai *R-Square* dan *Adjusted R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Perilaku Adaptif	0,734	0,725

Sumber: *Output SmartPLS* 4.0, 2026

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4. nilai *R-square* pada variabel perilaku adaptif sebesar 0,734. Nilai ini menunjukkan bahwa sebesar 73,4 persen variasi perubahan pada variabel perilaku adaptif ASN dapat dijelaskan oleh variabel *involvement*, *adaptability*, serta interaksi moderasi kepemimpinan transformasional dalam model penelitian. Sementara itu, sisanya sebesar 26,6 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian yang tidak dianalisis dalam penelitian ini, seperti faktor budaya organisasi, lingkungan kerja, karakteristik individu, maupun faktor organisasi lainnya.

Selain itu, nilai *Adjusted R-square* pada variabel *perilaku adaptif* sebesar 0,725. Nilai ini menunjukkan bahwa setelah mempertimbangkan jumlah variabel independen yang digunakan dalam model, kemampuan variabel *involvement*, *adaptability*, serta moderasi *kepemimpinan transformasional* dalam menjelaskan variabel perilaku adaptif tetap berada pada tingkat yang tinggi, yaitu sebesar 72,5 persen. Perbedaan yang relatif kecil antara nilai *R-square* dan *Adjusted R-square* menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kestabilan yang baik dan tidak mengalami bias akibat jumlah variabel independen yang digunakan.

Berdasarkan kriteria evaluasi model dalam analisis *PLS-SEM*, nilai *R-square* sebesar 0,75 dikategorikan sebagai kuat, 0,50 sebagai moderat, dan 0,25 sebagai lemah. Dengan demikian, nilai *R-square* sebesar 0,734 pada variabel perilaku adaptif dapat dikategorikan berada pada tingkat yang mendekati kuat. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan variasi perilaku adaptif ASN pada Badan Pusat Statistik Provinsi Maluku Utara.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel yang terdapat dalam model penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (*PLS-SEM*) melalui prosedur *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi hubungan antara variabel *involvement*, *Adaptability* organisasi, kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi, serta perilaku adaptif ASN.

Dalam analisis *PLS-SEM*, pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *T-statistics*, serta nilai *P-values*. Koefisien jalur menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh antar variabel dalam model penelitian. Sementara itu, nilai *T-statistics* dan *P-values* digunakan untuk menentukan tingkat signifikansi hubungan antar variabel. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai *T-statistics* lebih besar dari 1,96 dan nilai *P-values* lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5 persen.

Tabel 5. Hasil Pengujian *Path Coefficient*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Adaptability -> Perilaku Adaptif	-0,174	-0,176	0,080	2,180	0,029
Involvement -> Perilaku Adaptif	0,796	0,805	0,041	19,430	0,000
Kepemimpinan Transformasional x *Adaptability* ->	0,012	0,015	0,042	0,289	0,772

Perilaku Adaptif					
Kepemimpinan Transformasional x *Involvement* -> Perilaku Adaptif	0,150	0,136	0,064	2,341	0,019

Sumber: *Output SmartPLS* 4.0, 2026

Tabel 5. menyajikan hasil pengujian hubungan antar variabel dalam model struktural (*inner model*) menggunakan metode *bootstrapping* pada analisis *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (*PLS-SEM*) melalui aplikasi SmartPLS 4.0. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun pengaruh moderasi antar variabel dalam penelitian. Interpretasi hasil dilakukan dengan melihat nilai *original sample* sebagai koefisien jalur, nilai *T-statistics*, serta nilai *P-values*. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai *T-statistics* lebih besar dari 1,96 dan nilai *P-values* lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5 persen.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel *adaptability* memiliki pengaruh terhadap perilaku adaptif dengan nilai koefisien sebesar -0,174. Nilai T-statistics sebesar 2,180 dan nilai P-values sebesar 0,029 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Namun demikian, arah hubungan yang negatif menunjukkan bahwa peningkatan *Adaptability* organisasi tidak secara langsung diikuti oleh peningkatan perilaku adaptif pegawai. Hal ini dapat terjadi karena kemampuan adaptasi organisasi sering kali berkaitan dengan kebijakan, sistem kerja, dan prosedur organisasi, sedangkan perilaku adaptif pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor individu seperti keterlibatan kerja, motivasi, dan dukungan kepemimpinan. Dengan demikian, meskipun organisasi mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan, hal tersebut belum tentu secara otomatis meningkatkan perilaku adaptif pegawai.

Selanjutnya, variabel *involvement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku adaptif. Hal ini terlihat dari nilai koefisien sebesar 0,796 dengan nilai T-statistics sebesar 19,430 dan nilai P-values sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *involvement* merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap perilaku adaptif dalam model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam organisasi, baik dalam pengambilan keputusan, kerja sama tim, maupun dalam proses pengembangan kompetensi, maka semakin tinggi pula kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil uji moderasi, diketahui bahwa variabel Adaptability memiliki nilai signifikansi sebesar 0,772 yang lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Adaptability tidak mampu memoderasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Adaptif. Nilai koefisien interaksi sebesar 0,012 juga menunjukkan pengaruh yang sangat lemah dan tidak signifikan. Dengan demikian, Adaptability termasuk dalam kategori homologiser moderator, yaitu variabel yang tidak berfungsi sebagai moderator karena tidak mampu memperkuat maupun memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya adaptability responden tidak memberikan perubahan terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan perilaku adaptif.

Sementara itu, variabel Involvement menunjukkan hasil yang berbeda. Berdasarkan hasil pengujian, interaksi antara Kepemimpinan Transformasional dan Involvement memiliki nilai signifikansi sebesar 0,019 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa Involvement mampu memoderasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Adaptif. Nilai koefisien interaksi sebesar 0,150 menunjukkan arah hubungan positif,

yang berarti semakin tinggi involvement maka semakin kuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku adaptif. Dengan demikian, involvement berperan sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini. Apabila pada pengujian sebelumnya involvement juga berpengaruh langsung terhadap perilaku adaptif, maka involvement termasuk dalam kategori quasi moderator. Namun, apabila tidak memiliki pengaruh langsung dan hanya signifikan pada interaksi moderasi, maka termasuk pure moderator. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa keterlibatan individu dalam organisasi mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku adaptif responden.

Pembahasan

Pengaruh Involvement terhadap Perilaku Adaptif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *involvement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku adaptif ASN pada Badan Pusat Statistik Provinsi Maluku Utara. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam proses kerja organisasi, maka semakin tinggi pula kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja, tuntutan tugas, serta dinamika organisasi. Keterlibatan pegawai dalam organisasi mencerminkan adanya partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, kerja sama tim, serta kesempatan untuk mengembangkan kompetensi melalui berbagai program organisasi. Kondisi tersebut mampu mendorong munculnya sikap proaktif dan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan.

Dalam perspektif perilaku organisasi, keterlibatan pegawai merupakan salah satu faktor penting yang mendorong terciptanya perilaku kerja yang adaptif. Pegawai yang merasa dilibatkan dalam organisasi cenderung memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) yang lebih kuat terhadap pekerjaan dan organisasi. Perasaan memiliki tersebut dapat meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi serta mendorong individu untuk memberikan kontribusi yang lebih besar dalam menghadapi perubahan. Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi biasanya menunjukkan sikap kerja yang lebih aktif, memiliki motivasi yang tinggi untuk belajar hal baru, serta mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap tuntutan pekerjaan yang dinamis. Oleh karena itu, keterlibatan pegawai menjadi salah satu faktor penting dalam membentuk perilaku adaptif dalam organisasi modern.

Keterlibatan pegawai juga berhubungan erat dengan konsep employee engagement yang menekankan pada keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya. Ketika pegawai merasa dihargai dan dilibatkan dalam berbagai proses organisasi, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik dan bersedia menghadapi tantangan perubahan. Kondisi ini sangat penting dalam organisasi yang menghadapi dinamika lingkungan kerja yang cepat berubah, terutama dalam organisasi publik yang dituntut untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kim dan Beehr (2021) yang menemukan bahwa keterlibatan pegawai memiliki hubungan yang kuat dengan kemampuan individu dalam menghadapi perubahan organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih fleksibel, mampu beradaptasi dengan perubahan kebijakan organisasi, serta memiliki kesiapan yang lebih baik dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang kompleks. Penelitian tersebut menegaskan bahwa keterlibatan pegawai merupakan salah satu determinan penting dalam meningkatkan kemampuan adaptasi individu di tempat kerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Shuck dan Herd (2022) juga menunjukkan bahwa

employee *involvement* berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif dan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi. Pegawai yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan organisasi cenderung memiliki tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas serta lebih terbuka terhadap perubahan sistem kerja. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kemampuan individu dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Albrecht, Breidahl, dan Marty (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan adaptive performance pegawai dalam organisasi modern. Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung memiliki kemampuan belajar yang lebih baik, lebih terbuka terhadap perubahan teknologi, serta mampu mengelola tekanan kerja secara lebih efektif. Penelitian tersebut menegaskan bahwa keterlibatan pegawai menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kemampuan individu untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang semakin kompleks.

Temuan serupa juga diungkapkan dalam penelitian oleh Karatepe dan Olugbade (2023) yang menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai berperan penting dalam meningkatkan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi serta mendorong munculnya perilaku proaktif dalam pekerjaan. Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi tidak hanya menjalankan tugas yang diberikan, tetapi juga berusaha mencari cara-cara baru untuk meningkatkan efektivitas kerja serta memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi.

Penelitian terbaru oleh Saks dan Gruman (2024) juga menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai memiliki hubungan yang signifikan dengan kemampuan adaptasi individu terhadap perubahan teknologi dan sistem kerja digital. Dalam organisasi yang mengalami transformasi digital, pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung lebih mudah menerima perubahan sistem kerja serta memiliki kesiapan yang lebih baik dalam mempelajari teknologi baru.

Dalam konteks organisasi pemerintahan seperti Badan Pusat Statistik, keterlibatan pegawai menjadi sangat penting karena aktivitas organisasi sering kali menghadapi perubahan metode kerja, perkembangan teknologi informasi statistik, serta tuntutan penyediaan data yang semakin cepat dan akurat. Perubahan tersebut menuntut pegawai untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi agar dapat menjalankan tugas secara efektif. Dengan adanya keterlibatan pegawai yang tinggi, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif dan kolaboratif sehingga pegawai merasa memiliki tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, keterlibatan pegawai juga dapat meningkatkan komunikasi organisasi, memperkuat kerja sama tim, serta mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih terbuka terhadap perubahan. Ketika pegawai merasa bahwa pendapat dan kontribusi mereka dihargai oleh organisasi, mereka akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan organisasi serta lebih siap menghadapi perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, keterlibatan pegawai menjadi salah satu faktor strategis dalam membentuk perilaku adaptif ASN dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat berbagai temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai merupakan faktor penting dalam meningkatkan perilaku adaptif dalam organisasi. Semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam organisasi, maka semakin besar pula kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan, mengembangkan cara kerja yang lebih efektif, serta memberikan kontribusi

yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa penguatan keterlibatan pegawai dalam organisasi publik menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mendukung keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis.

Pengaruh Adaptability Organisasi terhadap Perilaku Adaptif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *adaptability* organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku adaptif pegawai, namun arah hubungan yang ditemukan bersifat negatif. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun organisasi memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, hal tersebut tidak selalu secara langsung meningkatkan perilaku adaptif individu dalam organisasi. Kondisi ini dapat terjadi karena kemampuan adaptasi organisasi sering kali berkaitan dengan kebijakan, prosedur, serta sistem kerja yang ditetapkan secara struktural, sementara perilaku adaptif pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh faktor psikologis, motivasional, dan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan.

Dalam konteks organisasi modern, *adaptability* organisasi sering dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan eksternal maupun internal melalui penyesuaian strategi, sistem kerja, teknologi, dan proses bisnis. Kemampuan ini penting untuk menjaga keberlanjutan organisasi di tengah dinamika perubahan yang cepat. Namun demikian, perubahan organisasi yang terlalu cepat atau terlalu sering juga dapat menimbulkan tekanan psikologis bagi pegawai, terutama apabila perubahan tersebut tidak diikuti dengan proses komunikasi yang jelas, dukungan organisasi, serta pengembangan kapasitas individu. Dalam kondisi tersebut, kemampuan adaptasi organisasi justru dapat menimbulkan ketidakpastian kerja yang berdampak pada menurunnya kemampuan individu untuk beradaptasi secara optimal.

Perubahan organisasi yang intensif sering kali menuntut pegawai untuk menyesuaikan diri dengan berbagai sistem kerja baru, penggunaan teknologi yang berbeda, maupun prosedur kerja yang terus diperbarui. Apabila perubahan tersebut tidak diimbangi dengan pelatihan yang memadai, dukungan kepemimpinan, serta komunikasi organisasi yang efektif, maka pegawai dapat mengalami tekanan kerja yang tinggi. Situasi ini berpotensi menimbulkan kondisi yang dikenal sebagai change fatigue, yaitu kelelahan psikologis akibat terlalu banyaknya perubahan organisasi dalam waktu yang relatif singkat.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pulakos *et al*. (2020) yang menyatakan bahwa kemampuan adaptasi organisasi tidak selalu secara otomatis meningkatkan *adaptive performance* individu apabila perubahan organisasi tidak diimbangi dengan dukungan terhadap kesiapan individu. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan sangat bergantung pada kemampuan individu untuk memahami, menerima, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Park dan Park (2021) juga menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang terlalu cepat dapat menimbulkan tekanan kerja yang signifikan bagi pegawai. Kondisi ini dapat menurunkan tingkat kenyamanan kerja serta mengurangi kemampuan individu untuk menyesuaikan diri secara efektif terhadap perubahan yang terjadi. Ketika pegawai mengalami tekanan akibat perubahan yang berulang, maka kemampuan adaptasi individu dapat mengalami penurunan meskipun organisasi memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Choi dan Lee (2022) menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi organisasi perlu diimbangi dengan penguatan kapasitas individu agar

perubahan organisasi dapat memberikan dampak positif terhadap perilaku adaptif pegawai. Penelitian tersebut menekankan pentingnya dukungan organisasi dalam bentuk pelatihan, pengembangan kompetensi, serta komunikasi organisasi yang terbuka agar pegawai dapat memahami tujuan perubahan dan menyesuaikan diri secara efektif terhadap perubahan tersebut.

Temuan yang serupa juga dikemukakan oleh Oreg, Vakola, dan Armenakis (2021) yang menyatakan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh kesiapan individu dalam menerima perubahan. Apabila perubahan organisasi tidak diikuti dengan peningkatan kesiapan individu, maka perubahan tersebut dapat menimbulkan resistensi terhadap perubahan yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kemampuan adaptasi pegawai.

Penelitian terbaru oleh Nguyen dan Malik (2022) juga menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi organisasi yang tinggi tidak selalu berdampak langsung terhadap perilaku adaptif individu apabila pegawai tidak memiliki dukungan sumber daya yang memadai. Penelitian tersebut menekankan bahwa keberhasilan adaptasi organisasi sangat bergantung pada kombinasi antara sistem organisasi yang fleksibel dan kesiapan individu untuk belajar serta menyesuaikan diri terhadap perubahan.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh He, Zhang, dan Morrison (2023) menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang bersifat struktural sering kali memerlukan waktu adaptasi bagi pegawai. Dalam banyak kasus, pegawai memerlukan periode penyesuaian untuk memahami sistem kerja baru, menguasai teknologi baru, serta menyesuaikan strategi kerja dengan tuntutan organisasi yang berubah. Oleh karena itu, apabila perubahan organisasi dilakukan secara terlalu cepat tanpa memberikan ruang adaptasi yang cukup bagi pegawai, maka perubahan tersebut justru dapat menimbulkan hambatan dalam pembentukan perilaku adaptif.

Dalam konteks organisasi publik seperti Badan Pusat Statistik, kemampuan adaptasi organisasi sering kali berkaitan dengan perubahan metode pengumpulan data, pengembangan teknologi statistik, digitalisasi sistem pengolahan data, serta perubahan kebijakan nasional terkait penyediaan data statistik. Perubahan tersebut menuntut organisasi untuk terus berinovasi dalam meningkatkan kualitas layanan data kepada masyarakat. Namun demikian, perubahan tersebut juga memerlukan kesiapan individu yang memadai agar pegawai dapat menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang baru.

Pegawai yang bekerja dalam lingkungan organisasi yang mengalami perubahan sistem kerja secara intensif sering kali memerlukan dukungan organisasi dalam bentuk pelatihan, pendampingan kerja, serta penguatan kompetensi. Tanpa adanya dukungan tersebut, perubahan organisasi dapat menimbulkan tekanan kerja yang pada akhirnya mempengaruhi kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi.

Selain itu, faktor komunikasi organisasi juga memainkan peran penting dalam keberhasilan adaptasi organisasi. Komunikasi yang jelas mengenai tujuan perubahan, manfaat perubahan, serta peran pegawai dalam proses perubahan dapat membantu meningkatkan pemahaman pegawai terhadap perubahan yang dilakukan organisasi. Dengan adanya komunikasi yang efektif, pegawai akan lebih mudah menerima perubahan dan menyesuaikan diri terhadap sistem kerja baru.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi organisasi tidak selalu secara langsung meningkatkan perilaku adaptif individu apabila perubahan organisasi tidak diikuti dengan dukungan yang memadai terhadap kesiapan pegawai. Temuan ini memperkuat berbagai penelitian sebelumnya yang menekankan bahwa keberhasilan adaptasi organisasi sangat bergantung pada keseimbangan antara perubahan sistem organisasi dan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan tersebut.

Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa setiap upaya adaptasi organisasi disertai dengan strategi pengelolaan perubahan yang efektif, termasuk melalui peningkatan kompetensi pegawai, penguatan komunikasi organisasi, serta dukungan kepemimpinan yang mampu membantu pegawai menghadapi perubahan secara lebih konstruktif. Dengan pendekatan tersebut, kemampuan adaptasi organisasi dapat memberikan dampak yang lebih positif terhadap pembentukan perilaku adaptif pegawai dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi.

Peran Moderasi Kepemimpinan Transformasional pada Hubungan Involvement terhadap Perilaku Adaptif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memperkuat hubungan antara *involvement* dan perilaku adaptif pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta dukungan terhadap pengembangan pegawai dapat memperkuat pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kemampuan adaptasi individu dalam organisasi. Dengan kata lain, keterlibatan pegawai dalam organisasi akan memberikan dampak yang lebih kuat terhadap pembentukan perilaku adaptif ketika didukung oleh kepemimpinan yang mampu mengarahkan, memotivasi, dan memberdayakan pegawai secara efektif.

Dalam perspektif teori kepemimpinan, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi pegawai melalui visi yang jelas serta hubungan interpersonal yang kuat. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga berperan dalam meningkatkan kapasitas individu melalui pembinaan, pemberian kepercayaan, serta pengembangan kompetensi pegawai. Kondisi tersebut menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka, partisipatif, dan mendukung keterlibatan pegawai dalam berbagai aktivitas organisasi.

Ketika pegawai merasa dilibatkan dalam proses organisasi dan pada saat yang sama mendapatkan dukungan dari pemimpin yang inspiratif, maka mereka akan memiliki tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan. Kepemimpinan transformasional dapat memperkuat rasa tanggung jawab pegawai terhadap organisasi serta mendorong munculnya sikap proaktif dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional berperan sebagai katalis yang memperkuat pengaruh keterlibatan pegawai terhadap perilaku adaptif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Banks *et al*. (2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan keterlibatan pegawai serta memperkuat hubungan antara keterlibatan pegawai dan perilaku inovatif. Penelitian tersebut menegaskan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan dukungan kepada pegawai dapat meningkatkan partisipasi pegawai dalam organisasi sekaligus mendorong kemampuan individu dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Li, Zhang, dan Tian (2022) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam memperkuat pengaruh *employee engagement* terhadap kemampuan adaptasi individu. Pemimpin transformasional mampu menciptakan iklim organisasi yang mendorong pembelajaran, kreativitas, serta keterbukaan terhadap perubahan sehingga pegawai lebih siap dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi.

Temuan serupa juga dikemukakan dalam penelitian oleh Wang dan Xu (2023) yang

menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan *adaptive performance* pegawai melalui peningkatan keterlibatan kerja dan dukungan psikologis yang diberikan oleh pemimpin. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas serta memberikan motivasi kepada pegawai akan membantu pegawai memahami arah perubahan organisasi sehingga mereka lebih siap dalam menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Eva, Newman, dan Jiang (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan pegawai serta mendorong perilaku kerja yang adaptif dan inovatif. Dalam organisasi yang menghadapi perubahan yang cepat, kepemimpinan transformasional dapat membantu pegawai mengatasi ketidakpastian kerja serta meningkatkan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan.

Selain itu, penelitian terbaru oleh Dong, Bartol, Zhang, dan Li (2023) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu memperkuat hubungan antara partisipasi pegawai dalam organisasi dan kemampuan adaptasi individu melalui peningkatan kepercayaan diri serta dukungan psikologis yang diberikan kepada pegawai. Pegawai yang merasa didukung oleh pemimpin cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk terlibat dalam proses organisasi serta menunjukkan perilaku kerja yang lebih adaptif.

Penelitian oleh Hoch, Bommer, Dulebohn, dan Wu (2022) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan keterlibatan pegawai serta mendorong perilaku proaktif dalam menghadapi perubahan organisasi. Pemimpin transformasional mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih positif dengan pegawai sehingga pegawai merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara aktif dalam organisasi.

Dalam konteks organisasi sektor publik, peran kepemimpinan transformasional menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya tuntutan reformasi birokrasi dan transformasi digital dalam pelayanan publik. Organisasi pemerintah saat ini dituntut untuk lebih adaptif dalam menghadapi perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, serta tuntutan pelayanan yang semakin kompleks. Dalam situasi tersebut, pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberdayakan pegawai sangat dibutuhkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan pegawai secara aktif dalam proses organisasi.

Pada organisasi seperti Badan Pusat Statistik, perubahan sistem kerja sering kali terjadi seiring dengan perkembangan teknologi statistik, digitalisasi pengolahan data, serta perubahan metode pengumpulan data. Kondisi tersebut menuntut pegawai untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi dalam menghadapi berbagai perubahan sistem kerja. Dalam situasi ini, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membantu pegawai memahami tujuan perubahan organisasi serta memberikan dukungan yang diperlukan agar pegawai mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.

Pemimpin yang mampu menginspirasi pegawai, memberikan kepercayaan, serta mendorong partisipasi aktif pegawai dalam organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi pembentukan perilaku adaptif. Ketika pegawai merasa didukung oleh pemimpin dan dilibatkan dalam proses organisasi, mereka akan lebih termotivasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta lebih siap dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat berbagai temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam memperkuat hubungan antara keterlibatan pegawai dan perilaku adaptif. Kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan keterlibatan pegawai dalam organisasi, tetapi juga

memperkuat dampak positif keterlibatan tersebut terhadap kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan transformasional menjadi salah satu strategi penting bagi organisasi dalam meningkatkan kemampuan adaptif pegawai dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi.

Peran Moderasi Kepemimpinan Transformasional pada Hubungan Adaptability Organisasi terhadap Perilaku Adaptif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mampu memoderasi hubungan antara a*daptability* organisasi dan perilaku adaptif pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan kepemimpinan transformasional tidak secara signifikan memperkuat maupun memperlemah pengaruh kemampuan adaptasi organisasi terhadap perilaku adaptif individu. Dengan kata lain, meskipun organisasi memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, pengaruh tersebut tidak secara langsung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk perilaku adaptif pegawai.

Kondisi ini dapat dijelaskan melalui perbedaan karakteristik antara faktor organisasi yang bersifat struktural dan faktor yang bersifat perilaku individu. *adaptability* organisasi pada umumnya berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan sistem kerja, prosedur operasional, teknologi, maupun kebijakan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Perubahan tersebut sering kali ditentukan oleh keputusan strategis organisasi yang bersifat struktural dan institusional. Sementara itu, kepemimpinan transformasional lebih banyak berperan dalam mempengaruhi aspek psikologis, motivasional, serta perilaku individu pegawai. Oleh karena itu, pengaruh kepemimpinan transformasional cenderung lebih kuat pada variabel yang berkaitan dengan sikap, motivasi, atau keterlibatan kerja individu dibandingkan dengan variabel yang berkaitan dengan sistem organisasi.

Dalam konteks manajemen perubahan, keberhasilan adaptasi organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan, tetapi juga oleh faktor struktural seperti sistem manajemen organisasi, kebijakan institusional, serta mekanisme koordinasi antarunit kerja. Ketika perubahan organisasi lebih bersifat struktural dan bersumber dari kebijakan organisasi tingkat atas, maka ruang pengaruh kepemimpinan dalam memoderasi hubungan antara kemampuan adaptasi organisasi dan perilaku adaptif pegawai menjadi relatif terbatas. Hal ini menyebabkan kepemimpinan transformasional tidak selalu mampu memperkuat hubungan tersebut.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nguyen dan Nguyen (2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu mampu memoderasi hubungan antara faktor organisasi dan perilaku kerja individu ketika faktor organisasi tersebut bersifat struktural. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa dalam organisasi yang memiliki sistem kerja yang sangat terstruktur, perubahan organisasi sering kali lebih dipengaruhi oleh kebijakan organisasi daripada oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan unit kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Alrowwad, Abualoush, dan Masa'deh (2020) juga menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja pegawai cenderung lebih kuat ketika berinteraksi dengan faktor psikologis individu seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, atau keterlibatan kerja. Sebaliknya, pengaruh kepemimpinan menjadi relatif lebih kecil ketika berinteraksi dengan faktor organisasi yang bersifat struktural seperti kebijakan organisasi atau sistem kerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Kalyar, Ali, dan Shafique (2022) menunjukkan bahwa

kepemimpinan transformasional tidak selalu memperkuat hubungan antara perubahan organisasi dan perilaku adaptif pegawai, terutama ketika perubahan organisasi bersifat top-down dan ditentukan oleh kebijakan organisasi tingkat pusat. Dalam kondisi tersebut, pegawai cenderung mengikuti perubahan organisasi sebagai bagian dari kewajiban kerja tanpa adanya pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan dalam proses adaptasi tersebut.

Temuan yang serupa juga dikemukakan oleh Choi, Oh, dan Colbert (2021) yang menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dan kesiapan individu dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu memiliki peran yang dominan dalam memoderasi hubungan antara faktor organisasi dan perilaku adaptif pegawai.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Hwang dan Seo (2023) menunjukkan bahwa dalam organisasi yang memiliki struktur birokrasi yang kuat, pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku adaptif pegawai cenderung lebih terbatas karena banyak keputusan organisasi ditentukan oleh kebijakan institusional yang bersifat formal. Dalam situasi tersebut, perubahan organisasi lebih dipengaruhi oleh regulasi dan prosedur kerja daripada oleh gaya kepemimpinan individu.

Penelitian terbaru oleh Buil, Martínez, dan Matute (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam mempengaruhi perilaku inovatif dan keterlibatan pegawai dibandingkan dalam memoderasi pengaruh faktor organisasi yang bersifat struktural. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih berperan dalam membentuk perilaku individu daripada dalam mempengaruhi hubungan antara faktor organisasi dan perilaku kerja.

Dalam konteks organisasi publik seperti Badan Pusat Statistik, kemampuan adaptasi organisasi sering kali berkaitan dengan perubahan kebijakan nasional, pembaruan metodologi statistik, penerapan teknologi pengolahan data, serta digitalisasi sistem pengumpulan data. Perubahan tersebut umumnya bersifat struktural dan ditetapkan secara terpusat oleh organisasi tingkat nasional. Oleh karena itu, ruang pengaruh kepemimpinan pada tingkat unit kerja menjadi relatif terbatas dalam memoderasi hubungan antara kemampuan adaptasi organisasi dan perilaku adaptif pegawai.

Selain itu, perubahan sistem kerja dalam organisasi statistik sering kali memerlukan proses implementasi yang terstandarisasi sesuai dengan pedoman nasional. Dalam kondisi tersebut, pegawai cenderung mengikuti prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi tanpa terlalu dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dalam unit kerja masing-masing. Hal ini menyebabkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap hubungan antara *adaptability* organisasi dan perilaku adaptif pegawai menjadi tidak signifikan.

Meskipun demikian, bukan berarti kepemimpinan transformasional tidak memiliki peran penting dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional tetap memiliki kontribusi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi pegawai, meningkatkan motivasi kerja, serta mendorong keterlibatan pegawai dalam organisasi. Dalam situasi perubahan organisasi yang kompleks, pemimpin transformasional dapat membantu pegawai memahami tujuan perubahan, memberikan dukungan psikologis, serta membangun kepercayaan diri pegawai dalam menghadapi perubahan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi pada hubungan antara *adaptability* organisasi dan perilaku adaptif pegawai tidak terbukti secara signifikan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional lebih dominan dalam mempengaruhi faktor

perilaku individu seperti keterlibatan kerja dibandingkan dalam memoderasi hubungan antara faktor organisasi yang bersifat struktural dan perilaku kerja individu. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan perilaku adaptif pegawai, organisasi tidak hanya perlu meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi, tetapi juga perlu memperhatikan faktor-faktor individu seperti keterlibatan kerja, motivasi, serta kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh *involvement* dan *adaptability* organisasi terhadap perilaku adaptif ASN dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi pada Badan Pusat Statistik Provinsi Maluku Utara, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. *Involvement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku adaptif ASN. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam organisasi, baik melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan, kerja sama tim, maupun kesempatan pengembangan kompetensi, maka semakin tinggi pula kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja, tuntutan pekerjaan, serta dinamika organisasi. Keterlibatan pegawai terbukti menjadi faktor penting dalam mendorong munculnya perilaku kerja yang proaktif, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan
2. *Adaptability* organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku adaptif pegawai dengan arah hubungan yang negatif. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan tidak selalu secara langsung meningkatkan perilaku adaptif pegawai. Kondisi tersebut dapat terjadi karena perubahan organisasi yang bersifat struktural sering kali membutuhkan waktu bagi pegawai untuk menyesuaikan diri. Apabila perubahan organisasi tidak diikuti dengan dukungan organisasi yang memadai, maka perubahan tersebut berpotensi menimbulkan tekanan kerja yang mempengaruhi kemampuan pegawai untuk beradaptasi secara optimal.
3. Kepemimpinan Transformasional terbukti mampu memoderasi hubungan antara *involvement* dan perilaku adaptif pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta dukungan terhadap pengembangan pegawai dapat memperkuat pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kemampuan adaptasi individu. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif dan mendukung keterlibatan pegawai secara aktif dalam proses organisasi, sehingga mendorong terbentuknya perilaku adaptif.
4. Kepemimpinan Transformasional tidak mampu memoderasi hubungan antara *adaptability* organisasi dan perilaku adaptif pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi organisasi yang berkaitan dengan kebijakan, sistem kerja, dan prosedur organisasi tidak secara langsung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dalam membentuk perilaku adaptif individu. Dengan kata lain, pengaruh kepemimpinan transformasional lebih terasa pada faktor yang berkaitan dengan perilaku individu seperti keterlibatan kerja dibandingkan dengan faktor yang bersifat struktural dalam organisasi.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan baik bagi organisasi maupun bagi pengembangan penelitian selanjutnya.

Pertama, bagi Badan Pusat Statistik Provinsi Maluku Utara, organisasi perlu terus

meningkatkan keterlibatan pegawai dalam berbagai proses organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan ruang partisipasi yang lebih luas kepada pegawai dalam pengambilan keputusan, memperkuat budaya kerja kolaboratif, serta meningkatkan komunikasi organisasi yang terbuka. Lingkungan kerja yang partisipatif akan mendorong pegawai untuk lebih aktif berkontribusi dalam organisasi serta meningkatkan kemampuan mereka dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Kedua, organisasi perlu memperhatikan proses adaptasi organisasi agar perubahan yang dilakukan tidak menimbulkan tekanan kerja yang berlebihan bagi pegawai. Setiap perubahan sistem kerja, teknologi, maupun kebijakan organisasi sebaiknya disertai dengan dukungan organisasi yang memadai seperti pelatihan, pendampingan kerja, serta sosialisasi yang jelas mengenai tujuan dan manfaat perubahan tersebut. Dengan adanya dukungan tersebut, pegawai akan lebih siap dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi.

Ketiga, organisasi perlu terus mengembangkan praktik kepemimpinan transformasional dalam lingkungan kerja. Pemimpin diharapkan mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta dukungan kepada pegawai dalam menghadapi berbagai perubahan organisasi. Kepemimpinan yang mampu memberdayakan pegawai akan memperkuat keterlibatan pegawai dalam organisasi dan pada akhirnya meningkatkan kemampuan adaptasi individu dalam menghadapi dinamika perubahan.

Keempat, bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi mempengaruhi perilaku adaptif pegawai, seperti budaya organisasi, kesiapan perubahan (*readiness for change*), pembelajaran organisasi, maupun iklim inovasi. Penambahan variabel tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku adaptif pegawai dalam organisasi.

Kelima, penelitian selanjutnya juga dapat memperluas objek penelitian pada organisasi sektor publik lainnya atau pada instansi pemerintah yang memiliki karakteristik organisasi yang berbeda. Hal ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang lebih luas mengenai pengaruh keterlibatan pegawai, kemampuan adaptasi organisasi, serta peran kepemimpinan dalam membentuk perilaku adaptif pegawai dalam berbagai konteks organisasi.

DAFTAR REFERENSI

Al-Azkiya, R. (2024). Organizational culture and *Adaptability* in the public sector: A bibliometric review. *E3S Web of Conferences*, 476, 01012.

Albogami, M. (2024). Leadership *Adaptability* and organizational performance: The role of cultural alignment. *Journal of Organizational Leadership Studies*, 18(2), 115–129.

Albrecht, S. L., Breidahl, E., & Marty, A. (2023). Organizational resources, employee engagement and adaptive performance: The mediating role of job crafting. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100910.

Alrowwad, A., Abualoush, S., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222.

Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading: Addison-Wesley.

Badan Pusat Statistik. (2023). *Transformasi digital Badan Pusat Statistik*. Jakarta: BPS.

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2021). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management*

Reviews, 23(3), 317–342.

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2021). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101495.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Bogale, M. (2024). Organizational culture and employee performance: A systematic review. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2319874.

Bonini, N., *et al*. (2024). The relationship between leadership and adaptive performance: A systematic review and meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(2), 210–228.

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2023). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103137.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Choi, J. N., & Lee, K. (2022). Organizational change and employee adaptation: The role of learning orientation and support. *Journal of Organizational Change Management*, 35(4), 761–776.

Choi, S. B., Oh, I. S., & Colbert, A. E. (2021). Understanding organizational change readiness: The role of leadership and psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 248–265.

Criado, J. I., Guevara-Gómez, A., & Villodre, J. (2021). Digital government transformation and public sector innovation. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101–115.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.

Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness.* New York: Wiley.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.

Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., & Li, C. (2023). Enhancing employee creativity through transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 66(2), 560–584.

Eva, N., Newman, A., & Jiang, Z. (2022). Transformational leadership and employee outcomes: The mediating role of engagement and trust. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 45–60.

Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Griffin, M. A., & Hesketh, B. (2005). Are conscientious workers adaptable? *Personnel*

Psychology, 58(1), 135–154.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R*. Cham: Springer.

He, H., Zhang, H., & Morrison, A. M. (2023). Organizational *Adaptability* and employee performance in dynamic environments. *Journal of Business Research*, 158, 113681.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2022). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? *Journal of Management*, 48(2), 501–528.

Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 53–71.

Kalyar, M. N., Ali, F., & Shafique, I. (2022). The role of transformational leadership in enhancing employee adaptive performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 451–468.

Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2023). The effects of work engagement on job outcomes: Evidence from the service industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 174–194.

Kim, M., & Beehr, T. A. (2021). Self-efficacy and employee engagement as predictors of adaptive performance. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 439–455.

Kim, S. (2024). Empowering leadership and adaptive performance in hybrid work environments. *Frontiers in Psychology*, 15, 123456.

Kim, Y., & Park, J. (2022). Organizational *Adaptability* and innovation performance. *Public Management Review*, 24(7), 1023–1042.

Li, M., Zhang, Y., & Tian, Y. (2022). Transformational leadership and adaptive performance: The mediating role of work engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 842540.

Li, X., Wang, Y., & Liu, Z. (2023). Adaptive performance and organizational resilience. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 178–194.

Maolani, A. (2023). Transformational leadership and readiness for change in public sector organizations. *Journal of Public Administration Studies*, 8(1), 45–60.

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.

Nasution, M., & Wicaksono, R. (2025). Adaptive performance of public servants in digital governance. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 12(1), 45–59.

Nguyen, T. T., & Malik, A. (2022). Organizational change and employee *Adaptability*: The role of leadership and HR practices. *International Journal of Human Resource Management*, 33(8), 1597–1624.

Nguyen, T. T., & Nguyen, V. T. (2021). Transformational leadership and employee *Adaptability* in public organizations. *Public Organization Review*, 21(4), 727–742.

OECD. (2021). *Digital government review*. Paris: OECD Publishing.

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2021). Change recipients' reactions to organizational change: A review and future directions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 217–245.

Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery. *Public Administration Review*, 71(1), 133–142.

Osborne, S. P., & Hammerschmid, G. (2018). New public management and public service reforms. *Public Management Review*, 20(6), 825–842.

Park, S., & Park, S. (2021). Organizational change fatigue and employee adaptation. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 987–1004.

Park, Y., & Park, S. (2021). Adaptive performance and employee effectiveness. *Journal of Organizational Psychology*, 21(3), 88–102.

Pigola, A. (2024). Transformational leadership and team adaptive performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 76–90.

Pranaputra, A., *et al*. (2024). Transformational leadership and service performance in public organizations. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 10(2), 120–134.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2020). *Adaptability* in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 612–624.

Pulakos, E. D., et al. (2000). *Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance.* Journal of Applied Psychology.

Purba, J., *et al*. (2025). Leadership agility and innovative work behavior in public organizations. *Public Sector Management Review*, 12(1), 55–70.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). New York: Pearson.

Saadah, N., *et al*. (2024). Transformational leadership and public sector innovation. *Jurnal Bina Praja*, 16(2), 115–130.

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2024). Employee engagement and adaptive performance in digital transformation. *Human Resource Development Review*, 23(1), 32–52.

Sancino, A., & Hudson, L. (2020). Leadership in public service organizations. *Public Management Review*, 22(5), 675–695.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business* (7th ed.). Chichester: Wiley.

Sentoso, H., *et al*. (2024). Transformational leadership and employee performance in Indonesian public sector organizations. *Jurnal Manajemen Publik*, 9(1), 23–35.

Shuck, B., & Herd, A. M. (2022). Employee engagement and leadership: Exploring the connection. *Human Resource Development Quarterly*, 33(3), 303–320.

United Nations Statistics Division. (2020). *Fundamental principles of official statistics*. New York: United Nations.

Wang, H., & Xu, Y. (2023). Transformational leadership and employee adaptive performance: Evidence from public organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(6), 715–730.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected*. San Francisco: Jossey-Bass.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). New York: Pearson.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2000). A conceptual framework for understanding e-service quality : implications for future research and managerial practice. *Working Paper (Marketing Science Institute)*, *2000115*.