

UPAYA MEMPERKUAT AFFECTIVE COMMITMENT TO CHANGE PEGAWAI KEJAKSAAN NEGERI PASAMAN DI TENGAH DIGITALISASI

M Reyhan Caesaro Anwar ¹, Laura Syahrul ², Harif Amali Rivai ³

^{1,2,3}Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Andalas

Correspondent Author: reyhanwar21@gmail.com

Padang, 25171, Indonesia

Abstract

The rapid transition toward digital working systems were made possible by a series of converging innovations. Therefore, the readiness and affective commitment of workers to commit have considered as a serious challenge to the organization especially government organization such as National Judiciary Institution. This study aims to enhance worker affective commitment to change in the digitalization era through model mediating readiness for change form transformasional leadership and technostress in National Judiciary representative area Pasaman Barat. By distributing paper questionnaires to 62 workers, this study then analyzed participants responses with assisting Smart-PLS latest version software. Results show that there are fifth research expectation are met, and not to the other two.

Keywords: *Affective Commitment to Change; Digitalization; District Attorney; Employee; Readiness for Change; Technostress; Transformational Leadership*

Abstrak

Transisi cepat menuju sistem kerja digital dimungkinkan membutuhkan serangkaian inovasi yang menyatu. Oleh karena itu, kesiapan dan komitmen afektif pekerja untuk siap menghadapi tantangan tersebut memerlukan atensi serius organisasi khususnya organisasi pemerintahan seperti Institusi Kejaksaan. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan komitmen afektif pekerja untuk siap beradaptasi dengan perubahan di era digitalisasi melalui pendekatan model mediasi *readiness for change* dari transformational leadership dan technostress di Kejaksaan Negeri wilayah Pasaman Barat. Dengan mendistribusikan kertas kuesioner pada 62 pekerja, penelitian ini kemudian menganalisis tanggapan responden tersebut dengan bantuan software Smart-PLS versi terbaru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat lima ekspektasi penelitian yang terpenuhi, sedangkan dua lainnya tidak terpenuhi.

Kata Kunci: *Digitalisasi; Kejaksaan Negeri; Kesiapan Perubahan; Komitmen Afektif Perubahan; Pegawai; Kepemimpinan Transformasional; Technostress*

Open Access at: <https://journalpublicuho.uho.ac.id/index.php/journal/index>

Journal Publicuho is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

PENDAHULUAN

Digitalisasi telah memiliki dampak besar di berbagai sektor pemerintahan, seperti halnya pemanfaatan digitalisasi pada sistem pembayaran elektronik, Absesnsi elektronik, dan pencatatan atau pelaporan elektronik yang digunakan pada hampir semua Institusi saat ini (Borremans et al., 2018). Menurut Peraturan Presiden No. 95 tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), bahwa untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel serta pelayanan publik yang berkualitas dan terpercaya, diperlukan penerapan SPBE yang merata, karena ini dapat membantu memberantas korupsi, dan penyalahgunaan anggaran negara.

Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) juga dikenal sebagai E-Government (E-Gov), dimana saat ini implementasi dari sistem ini mengalami kendala seperti keterbatasan akses, ketimpangan digital antara wilayah perkotaan dan pedesaan, perlindungan data pribadi, dan keamanan siber. Oleh karena itu, penting memastikan inklusivitas dalam akses teknologi agar implementasi E-Government dapat memenuhi ekspektasi dan merata hingga keseluruhan pelosok Indonesia. Keputusan MENPAN-RB nomor: 1503 tahun 2021 tentang Hasil Evaluasi SPBE pada instansi Kejaksaan Agung yang dianggap kurang atau tidak terimplementasi secara optimal, telah menjadikan dasar bagi penelitian ini, karena penelitian ini dilakukan pada daerah tingkat kabupaten yang notabeneanya memiliki SDM yang tidak begitu terlatih secara teknologi. Fenomena gagap teknologi pada pekerja Kejaksaan generasi non-millennial khususnya di daerah Pasaman Barat telah terjadi sejak lama, dan masih berlanjut hingga saat ini. Keberlanjutan fenomena ini sangat berdampak pada kemandirian kerja, kualitas kerja, serta efisiensi kerja pegawai.

Pada konteks ini, hal paling mendasar yang diperlukan untuk mengatasi situasi ini adalah *affective commitment to change* dari setiap pegawai, karena ini merujuk pada sikap positif, keterikatan emosional, dan keinginan yang kuat setiap individu untuk siap menghadapi perubahan tersebut (Chou et al 2021). Waisya et al (2020) dalam penelitiannya menemukan pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *affective commitment to change*. Beberapa ahli juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dianggap sebagai pendekatan kepemimpinan yang paling efektif untuk memotivasi (Alamsyah, 2023), menginspirasi, dan memberikan arahan yang jelas dan sikap positif terkait perubahan yang dialami organisasi (Hidayat et al., 2021).

Kepemimpinan transformasional juga diharapkan dapat menekan tingkat *technostress* yang sedang dialami oleh pegawai Kejaksaan Negeri Pasaman Barat saat ini. *Technostress* merupakan stres yang dialami oleh pengguna teknologi informasi dan komunikasi akibat penggunaan teknologi (Zurina et al., 2019). *Technostress* dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti kelebihan beban informasi (*techno-overload*), invasi teknologi (*techno-invasion*), kompleksitas teknologi (*techno-complexity*), ketidakamanan teknologi (*techno-insecurity*), dan ketidakpastian teknologi (*techno-uncertainty*). *Technostress* dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan tingkat komitmen mereka terhadap organisasi, yang pada akhirnya juga akan berdampak pada kreatifitas dan produktifitas kerja (Andrulli et al, 2023).

Readiness for change juga merupakan salah satu variabel yang sangat dipengaruhi oleh *technostress* dan kepemimpinan transformasional (Alamsyah, 2023). *Readiness for change* mengacu pada proses yang mengukur kesiapan individu atau organisasi untuk siap beradaptasi dengan perubahan secara konsisten (Zurina et al., 2019). *Readiness for change*

ditemukan berpengaruh signifikan pada affective commitment to change, hasil ini mengindikasikan bahwa semakin percaya diri dan siap karyawan dalam menghadapi perubahan maka akan semakin kuat komitmen mereka pada organisasi dalam menghadapi perubahan tersebut. Menurut Rahayuningsih (2019) kesiapan individu untuk menghadapi perubahan dalam pekerjaan yang dikarenakan oleh pendekatan kepemimpinan yang inspiratif dan motivatif secara signifikan meningkatkan komitmen mereka pada organisasi sekalipun terdapatnya transisi sistem dan cara kerja. Lebih jauh, kesiapan individu dalam menghadapi perubahan akibat technostress yang rendah dan terkontrol juga ditemukan dapat memperkuat loyalitas mereka pada organisasi.

METODE

Penelitian ini adalah penelitian jenis eksplanatory menggunakan pendekatan kuantitatif yang ditujukan pada 62 pekerja di Kejaksaan Negeri Pasaman, Sumatera Barat termasuk pegawai pejabat struktural, baik Jaksa maupun non-Jaksa, pegawai fungsional dan tata usaha, serta staff honorer. Penelitian ini menggunakan *Total Sampling Technique* dengan mendistribusikan kuisioner secara langsung pada responden menggunakan kertas kuisioner (Sekaran & Bougie, 2016), dan untuk memudahkan semua responden memberikan tanggapan, pada setiap tanggapan tersedia skala likert rentang 1 “Sangat Tidak Setuju” sampai 5 “Sangat Setuju” (Sekaran & Bougie, 2016).

Tercatat, sebanyak 62 pekerja di Kejaksaan Negeri Pasaman telah berpartisipasi dalam penelitian ini, dimana tanggapan-tanggapan mereka dianalisis menggunakan teknik *frequency distribution method* dengan bantuan *IBM SPSS version 26*, serta *Smart-PLS latest version software* untuk analisis *Structural Equation Model* (SEM-PLS) dan *path-analysis* (Hair et al., 2010; Hult et al., 2015). Nilai prasyarat yang ditentukan adalah 0,70 untuk kriteria *outer-loading*, dan 0,5 untuk kriteria *average variance extracted* (AVE) (Hair et al., 2010). Sedangkan untuk nilai *Reliability of the constructs* disyaratkan melebihi 0,70 untuk kriteria *composite reliability*, dan *impact model* nilai R^2 disyaratkan $> 0,33$ (Hult et al., 2015). Uji validitas diskriminan juga dilakukan dengan acuan kriteria Heterotrait and Monotrait Ratio (HTMT) dengan nilai prasyarat *construct* harus $< 0,85$ (Hair et al., 2015). Sementara itu, *path-analysis* mensyaratkan nilai T-statistik $> 1,96$ dan P-value $< 0,05$ untuk menyatakan suatu hubungan didukung, dan sebaliknya (Hair et al., 2010).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identitas responden pada penelitian ini, tercatat bahwa tingkat partisipasi PNS pelaksana / TU mendominasi sebesar 40,32%, PNS struktural 19,35%, PNS fungsional 19,35%, dan PPNPN (Honorar) 20,96%. Mayoritas responden berpendidikan S1 (50%), berpendidikan S2 sebanyak 12,90%, berpendidikan SMA sebanyak 30,64%, dan berpendidikan Diploma 3

sebanyak 6,45%. Usia pegawai yang berpartisipasi mayoritas > 40 tahun (37,09%), sedangkan rentang 31-40 tercatat sebanyak 24,19%, dan pegawai usia <30 tahun berpartisipasi sebanyak 38,7%. Mereka mayoritas telah bekerja diatas 10 tahun (51,61%), dan 38,70% nya telah bekerja rentang 1 hingga 5 tahun, dan 11,29% pegawai telah bekerja rentang 6 hingga 10 tahun.

Tahap selanjutnya, tanggapan para pegawai Kejaksaan Negeri Pasaman Barat pada masing-masing variabel, diperlihatkan pada tabel 1 dibawah ini, dengan kriteria analisa pada nilai *mean accumulative* dari setiap pernyataan.

Tabel 1. Statistik Deskriptif

	Av. Mean
Affective Commitment to Change	3,84
Transformational Leadership	3,77
Technostress	3,86
Readiness for Change	3,83

Sumber: IBM SPSS versi 26

Tabel 1 memperlihatkan bahwa nilai mean accumulative pada variabel technostress adalah yang tertinggi (3,86), ini mengartikan bahwa tingkat stres para pegawai dalam beradaptasi dengan teknologi saat bekerja dapat dikategorikan tinggi, karena kebanyakan mereka menyatakan mengurangi waktu bersama keluarga demi mempelajari sistem kerja berbasis digital saat ini. Sementara itu, nilai mean accumulative affective commitment to change (3,84) mengindikasikan tingkat loyalitas dan kemauan yang tinggi untuk beradaptasi dengan sistem kerja berbasis digital saat ini, hal itu dikarenakan mayoritas pegawai menyatakan bahwa perubahan sistem kerja kearah digital sangat berguna untuk kedepannya, dan mereka rela bekerja keras untuk mempelajarinya.

Pada variabel transformational leadership, nilai mean accumulative (3,77), mengindikasikan bahwa perlunya optimalisasi pendekatan kepemimpinan, hal tersebut dapat dilakukan dengan memberikan contoh, mendahulukan kepentingan bersama ketimbang kepentingan personal, serta lebih memotivasi dan menginspirasi bawahan. Sementara itu, nilai mean accumulative pada readiness for change (3,83) memberikan signal bahwa kesiapan para pegawai kejaksaan dalam beradaptasi dengan sistem kerja berbasis digital cukup tinggi, hal ini dikarenakan dasar pengetahuan dan kecerdasan para pegawai tergolong tinggi, sehingga mudah untuk memahami hal-hal baru, meskipun ini tidak sepenuhnya maksimal.

Pada tahapan analisis, secara statistical penelitian ini menggunakan teknik SEM-PLS dalam mengukur setiap item tanggapan dari para pegawai, tabel 2 akan memperlihatkan hasil uji model dalam penelitian ini.

Tabel 2. Uji Model

	Cronbach Alpha	AVE	R-Square	ACC	RFC	TS	TFL
Affective Commitment to Change	0.949	0.737	0.706				
Readiness For Change	0.931	0.614	0.316	0.711			
Technostress	0.938	0.613		0.731	0.523		
Transformational Leadership	0.931	0.617		0.621	0.375	0.603	

Sumber: Smart-PLS 4.0.9 Software

Tabel 2 memperlihatkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi prasyarat uji validitas konverjen dan uji reliabilitas, hal tersebut dibuktikan dengan setiap variabel memiliki nilai AVE > 0,5, serta nilai cronbach alpha > 0,7. Hasil ini mengartikan bahwa setiap indikator pada masing-masing variabel memiliki konsistensi internal yang baik dan akurasi yang tinggi. Sementara itu, berdasarkan nilai R-square 0,706 atau 70,6% penelitian ini, dapat dinyatakan bahwa model penelitian dinyatakan memiliki dampak yang sangat kuat untuk peningkatan *affective commitment to change* para pegawai Kejaksaan Negeri Pasaman Barat. Selanjutnya, untuk memastikan item indikator tersebut tidak bermakna ganda, validitas diskriminan juga telah dilakukan berdasarkan kriteria HTMT, dan dapat dinyatakan terpenuhi, karena nilai masing-masing construct Inside Table setiap variabelnya berada dibawah 0,85. Sehingga secara uji model keseluruhan penelitian ini dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya.

Tahapan setelah uji model, penelitian ini melakukan pengujian Path-analisis untuk melihat korelasi dan pengaruh antar hubungan, dan diperlihatkan pada tabel 3 dibawah ini.

Tabel 3. Path Analisis

	Original Sample	T Statistics	P Values
<i>Readiness For Change -> Affective Commitment to Change</i>	0.442	3.211	0.001
<i>Technostress -> Affective Commitment to Change</i>	0.334	2.513	0.012
<i>Technostress -> Readiness for Change</i>	0.498	3.890	0.000
<i>Transformational Leadership -> Affective Commitment to Change</i>	0.245	2.253	0.025
<i>Transformational Leadership -> Readiness for Change</i>	0.104	0.716	0.475
<i>Technostress -> Readiness for Change -> Affective Commitment to Change</i>	0.220	2.650	0.008
<i>Transformational Leadership -> Readiness for Change -> Affective Commitment to Change</i>	0.046	0.687	0.493

Sumber: Smart-PLS 4.0.9 Software

Tabel 3 memperlihatkan bahwa terdapat dua hubungan yang dinyatakan tidak sesuai dengan ekspektasi penelitian, sedangkan lima lainnya dinyatakan sesuai. Kepemimpinan transformasional ditemukan berpengaruh signifikan positif pada *affective commitment to change*, dengan p-value 0,000 dan t-statistik 0,025, hasil ini mengartikan bahwa implementasi kepemimpinan transformasional di Kejaksaan Negeri Pasaman Barat

yang optimal dapat meningkatkan komitmen mereka pada organisasi sekalipun terdapat perubahan pada sistem kerja berbasis digital, hasil ini dikarenakan masih banyak nya pegawai yang berusia produktif atau berusia < 40 tahun. Olehkarenanya, implementasi kepemimpinan dalam menginspirasi masih dapat diterima, karena sejatinya individu dalam masa produktif masih memiliki keinginan untuk mengembangkan karir mereka, sehingga mereka akan lebih mudah untuk diberi pengarahan demi kemajuan. Menurut Hidayat et al (2021) implementasi kepemimpinan transformasional akan lebih tepat jika diterapkan pada individu yang masih ingin berkembang. Temuan ini mendukung studi sebelumnya (Wahyu, et, al 2021).

Kepemimpinan transformasional tidak ditemukan berpengaruh signifikan pada readiness for change, dengan t-statistik 0,176 dan p-value 0,475, hasil ini mengartikan bahwa kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan sistem kerja kearah digitalisasi tidak bergantung pada motivasi dan inspirasi yang diberikan pimpinan. Secara analisa, kesiapan itu telah ada dalam diri para pegawai karena mayoritas mereka berusia produktif dan berpendidikan sarjana, sehingga memungkinkan mereka untuk terlatih dalam teknologi. Meskipun hal tersebut tidak dapat disangkakan pada generasi diatas 40 tahun, karena pendekatan pemimpin tidak begitu memprioritaskan hubungan antar individu dalam tindakan inspiratif dan motivatif. Temuan ini mendukung studi sebelumnya (Guntoro et al., 2022).

Readiness for change ditemukan dipengaruhi secara signifikan oleh technostress, dengan t-statistik 3,890 dan p=value 0,000, hasil ini mengindikasikan bahwa kesiapan pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan kerja berbasis digital sangat bergantung pada tingkat stres yang mereka rasakan, hasil ini dapat dikaitkan dengan culture shock yang sedang terjadi akibat transisi sistem dan metode kerja, dan ini juga dapat dikatakan normal atau dapat dimaklumi. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan sebelumnya (Joseph et al., 2021). Rediness for change ditemukan berpengaruh positif signifikan pada affective commitment to change, dengan t-statistik 3,211 dan p-value 0,001. Hasil ini mengartikan bahwa ketika para pegawai memiliki kesiapan untuk perubahan karena didasari oleh pengetahuan dan kecerdasan mereka, maka tingkat komitmen mereka akan jauh lebih kuat untuk bekerja dalam perubahan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan sebelumnya (Najmuddin Somadi, 2022).

Affective commitment to change secara signifikan dipengaruhi oleh technostress, dengan t-statistik 2,513 dan p-value 0,012. Hasil ini mengartikan bahwa tinggi rendahnya stres pegawai dalam penggunaan teknologi, akan menentukan kuat atau lemahnya komitmen mereka bekerja berbasis teknologi. Hasil ini dipicu oleh, adanya keseimbangan generasi yang ada di Kejaksaan Negeri Pasaman Barat, dimana terdapat 37,09% pegawai berusia >

40 tahun dan 62,91% berusia < 40 tahun. Pegawai yang berusia dibawah 40 tahun bisa saja terdampak technostress karena adanya pembebanan kerja dari pegawai yang berusia diatas 40 tahun. Temuan ini mendukung studi sebelumnya (Nor Farah, 2019).

Hubungan tidak langsung technostress dan affective commitment to change ketika dimediasi oleh readiness for change, juga ditemukan berpengaruh signifikan, dengan t=statistik 2,650 dan p=value 0,008. Hasil ini mengartikan bahwa kesiapan pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan akibat technostress yang terkontrol atau rendah, akan memperkuat komitmen pegawai untuk siap berkomitmen dalam perubahan tersebut. Hasil ini dikarenakan oleh banyaknya pegawai yang menyatakan bahwa kemampuan mereka bertambah seiring dengan perubahan sistem kerja, dan juga ini didorong oleh kecerdasan yang mendasar dari para pegawai. Temuan ini sejalan dengan studi sebelumnya (Najmuddin Somadi, 2022). Disisi lain, readiness for change tidak ditemukan secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan affective commitment to change, hasil ini mengartikan bahwa peran kepemimpinan dalam memberikan contoh, menginspirasi dan memotivasi para pegawai agar dapat bekerja dibawah tekanan penggunaan teknologi. Hasil ini dikarenakan belum optimalnya pendekatan personal dan dorongan yang diberikan pimpinan saat bekerja. Studi ini sejalan dengan studi sebelumnya (Lei mee thien, 2019).

KESIMPULAN

Temuan mengenai mengenai tingginya pengaruh *Technostress terhadap* kesiapan pegawai dan staf pada Kejaksaan Negeri Pasaman untuk menghadapi perubahan merupakan suatu hal yang perlu diatasi. karena berpotensi menghilangkan kemandirian kerja, kaulitas kerja, dan efisiensi kerja. Perlunya diadakan suatu pembekalan kepada seluruh pegawai secara merata (baik dalam bentuk bimbingan teknis atau pelatihan). Disamping itu, technostress ini juga ter-indikasi menular, karena pegawai yang tidak mampu memanfaatkan teknologi dalam pekerjaan, notabeneanya akan membebani pegawai yang lain, seperti halnya pengaruh hirarki senior dan junior dalam institusi berbasis hukum seperti kejaksaan. Lebih jauh, penting bagi pimpinan untuk memperkuat dorongan dan pendekatan personal terkait pemanfaatan teknologi pada bawahan yang kurang mahir, karena pemanfaatan teknologi dalam pekerjaan akan semakin masif kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditianto, Pramudio., Amir, Taufik, Muhammad., (2022). Pengaruh Faktor *Transformational Leadership* terhadap Perilaku Kerja Inovatif Melalui Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Mediator. *Jurnal Ilmiah Akutansi dan keuangan*.
- Adiwijaya, Singgih., Ribhan, Hayati, Keumala., (2023). The Effect of *Transformational Leadership* on *Readiness For Change* Mediated by Organizational Commitment. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*;

- Aferi, Avin., Rivai, Amali, Harif., Lukito, Hendra., (2023). The Effect of *Transformational Leadership* Style on Organizational Commitment, Employee Engagement, and Employee Performance at Pt. Pln (Persero) Up3 Bukittinggi. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*;
- Andrulli, Remi., Gerards, Ruud., (2023). How New Ways of Working During COVID-19 Affect Employee Well-Being via *Technostress*, Need for Recovery, and Work Engagement. *Journal of: Computer In Human Behaviour*.
- Alnuaimi, K, Bader., Khan, Mehmood., (2019). Public Sector Green Procurement in The United Arab Emirates: Innovation Capability and Commitment to Change. *Journal of Cleaner Production*;
- Bagga, Kaur, Simranjeet., Gera, Sikha., Haque, Nadimul, Syed., (2022). The Mediating Role of Organizational Culture: *Transformational Leadership* and Change Management in Virtual Teams. *Asia Pacific Management Review*
- Borremans, A. D., Zaychenko, I. M., & Iliashenko, O. Y. (2018). Digital economy. IT strategy of the company development. *MATEC Web of Conferences*, 170, 1–13. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201817001034>
- Chou, Hui-Lien., Chou, Chien. (2021). A Multigroup Analysis of Factors Underlying Teacher's *Technostress* and Their Continuance Intention Toward Online Teaching. *Journal of: Computer & Education*;
- Dunn, W. R., Lyman, S., & Marx, R. (2003). Research methodology. *Arthroscopy - Journal of Arthroscopic and Related Surgery*, 19(8), 870–873.
- Feliciano-Cestero, Maria M., Ameen, Nisreen., Kotabe, Masaaki., Paul, Justin., Signoret, Mario., (2022). Is Digital Transformation Threatened? A Systematic Literature Review of The Factors Influencing Firms' Digital Transformation and Internationalization. *Journal of Business Research*;
- Fernandez-Fernandez, Maria., Martinez-Navalon, Juan-Gabriel., Gelashvili, Vera., Roman, Prado, Camilo., (2023). The impact of teleworking *Technostress* on satisfaction, anxiety and performance. *Heliyon*;
- Gabbiadini, Alessandro., Paganin, Giulia., Silvia Simbula., (2023). Teaching After The Pandemic: The Role of *Technostress* and Organizational Support on Intentions to Adopt Remote Teaching Technologies. *Acta Psychologica*;
- Gil, Alfonso J., Mosegui, Gabriela., Moreira, Zenezi, Rosana., Eguizabel, Mauro J., (2023). The Mediating Effect of Job Satisfaction Between Inclusive Leadership and Commitment to Change: Evidence from Brazil and Spain. *European Research on Management and Business Economics*;
- Guamaradewi, Galuh, Nandita., Mangundjaya, Wustari L., (2019). The Impact of Individual and Organizational Readiness to Change on *Affective Commitment to Change*. *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*;
- Guntoro, Hadi., Pratiwi, Andriani, Endah., (2022)., The Effect of *Transformational Leadership* of Education Center Commanders Towards *Readiness For Change* in Educators at The Indonesian Army Education Center. *Jurnal Pertahanan*;
- Gupta, S., Rajiah, P., Middlebrooks, E. H., Baruah, D., Carter, B. W., Burton, K. R., Chatterjee, A. R., & Miller, M. M. (2018). Systematic Review of the Literature: Best Practices. *Academic Radiology*, 25(11), 1481–1490.
- Hair, Joe F., Celsi, M., Money, A., Samouel, P., & Page, M. (2015). The essentials of business research methods: Third Edition. *The Essentials of Business Research Methods: Third*

Edition, 1–494. <https://doi.org/10.4324/9781315716862>

- Hidayat, T., Fahmy, R., Sari, D. K., Mergeresa, F., & Fernando, Y. (2021). COVID 19 Outbreak Effect on Leadership, Job Satisfaction, And Turnover Intention: A Mediating Model of Indonesian Banking Sector. *International Journal of Industrial Management*, 10(1), 113–128. <https://doi.org/10.1.2021.6011>
- Haffar, Mohammed., Al-KaraGhouli, Wafi., Djerbani, Ramdane., Al-Hyari, Khalil., Gbadamosi, Gbolahan., Oster, Fiona., Alaya, Amer., Ahmed, Abir., (2023). Organizational Culture and Affective Commitment to E-Learning Changes During COVID-19 Pandemic: The Underlying Effects of *Readiness For Change*. *Journal of Business Research*;
- Hariadi, Rizky, Ahmad., Muafi., (2022). The Effect of *Transformational Leadership* on Employee Performance Mediated by Readiness to Change and Work Motivation: A Survey of PT. Karsa Utama Lestari Employees. *International Journal of Research in Business and Social Scince*;
- Hayes, John. (2014). *The Theory and Practice of Change Management*;
- Indonesia. (2018). Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Jakarta;
- Jaiswal, Akankhsa., Sengupta, Santoshi., Panda, Madhusmita., Hati, Lopamudra., Prikshat, Verma., Patel, Parth., Mohyuddin, Syed., (2022). Teleworking: Role of Psychological Well-Being and *Technostress* in The Relationship Between Trust in Management and Employee Performance. *International Journal of Manpower*;
- Joseph, Vadakkemulanjanal, Genimon., Thomas, Andrew, Kennedy., Nero, Alex. (2021). Impact of Technology Readiness and Techno Stress on Teacher Engagement in Higher Secondary Schools. *Digital Education Review*;
- Khan, Sobia., Timmings, Caitlyn., Moore, Julia E., Marquez, Christine., Pyka, Kasha., Gheihman, Galina., Straus, Sharon E., The Development of an Online Decision Support Tool for Organizational *Readiness For Change*. *BioMed Central*;
- Klein, Galit., (2023). Transformational and Transactional Leadership, Organizational Support and Environmental Competition Intensity as Antecedents of Intrapreneurial Behaviors. *European Research on Management and Business Economics*;
- Mahendrati, Agustina, Hermina., Mangundjaya, Wustari., (2019). Individual *Readiness For Change* and *Affective Commitment to Change*: The Mediation Effect of Technology Readiness on Public Sector. *Advance in Social Science, Education and Humanities Researchm* Volume 431;
- Mazzei, Alessandra., Ravazzani, Silvia., Butera, Alfonso., Conti, Sara., Fisichella, Chiara., (2023). The Affective Commitment of Newcomers in Hybrid Work Contexts: A Study on Enhancing and Inhibiting Factors and the Mediating Role of Newcomer Adjustment. *Frontiers in Psychology*;
- Ressang-WildSchut, Janet., Oldenhof, Lieke., Leistikow, Ian., (2023). Can Leadership Make The Difference? A Scoping Review of Leadership and It's Effect Child and Youth Care. *Children and Youth Service Review*;
- Runa, Rahmat., (2023). Determinants of Employee Change Readiness: A Study of *Transformational Leadership* and Self-Efficacy and The Role of Organizational Commitment. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*
- Rahayuningsih, I. (2019). The Positive Impact of Organizational Trust: a Systematic Review. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 8(1), 122–143. <https://doi.org/10.12928/jehcp.v8i1.12195>

- Santarius, T., Dencik, L., Diez, T., Ferreboeuf, H., Jankowski, P., Hankey, S., Hilbeck, A., Hilty, L.M., Hojer, M., Kleine, D., Lange, S., Pohl, J., Resich, L., Ryghaug, M., Schwanen, T., Staab, P. (2023). Digitalization and Sustainability: A Call for a Digital Green Deal. *Environmental Science and Policy*;
- Somadi, Najmuddin., Salendu, Alice., (2022). Mediating Role of Employee Readiness to Change in the Relationship of Change Leadership with Employees' *Affective Commitment to Change*. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*;
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, 6th Edition*.
- Thien, Mee, Lei., (2019)., Distributive Leadership Functions, *Readiness For Change*, and Teachers' *Affective Commitment to Change*: A Partial Least Squares Analysis. *Sage Open Journal*
- Tomas M. Hult, Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2), 220–221. <https://doi.org/10.1080/1743727x.2015.1005806>
- Utami, Wahyu, Farida., Wardani, Ratna., (2021). The Role of Affective Commitment to The *Readiness For Changes* of E-Puskesmas Entry Officers in Mojokerto District. *Journal for Quality in Public Health*;
- Waisya, Hussein, Omar., Wei, Chin, Chong., (2020). *Transformational Leadership and Affective Commitment to Change: The Role of Readiness For Change* and Type of University. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*;
- Zainun, Hanis, Farah, Nor., Johari, Johanim., Adnan, Zurina. (2019). *Technostress and Commitment to Change: The Moderating Role of Internal Communication*. *International Journal of Public Administration*;
- Zulfahmi, Fitri., Syafwan., Erfides., Juprizal., Zulfa, Putra, Ilza., Santoni, Medi., Sylvandro, Eric, Pahala., Budin, Alamsyah., (2023). *Personal Interview*;