

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMUNIKASI YANG
DIMODERASI OLEH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP
READINESS FOR CHANGE DENGAN ADANYA
SOSIALISASI PROGRAM KOPERASI
MERAH PUTIH DI KECAMATAN
SANGIR KABUPATEN
SOLOK SELATAN**

SKRIPSI



Oleh :

AHMAD MUZAKI
2110070530027

**Diajukan Sebagai salah satu syarat untuk Mencapai Gelar Sarjana
Pada Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Baiturrahmah**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BAITURRAHMAH
PADANG
2025**

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BAITURRAHMAH
Skripsi, Agustus 2025

Ahmad Muzaki

Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi yang Dimoderasi oleh *Servant Leadership* Terhadap *Readiness for Change* dengan Adanya Sosialisasi Program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan

v + 227 halaman + 36 tabel + 3 gambar + 16 lampiran

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komunikasi serta *servant leadership* terhadap *readiness for change*, Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* memoderasi hubungan budaya organisasi dan komunikasi terhadap *readiness for change*

Jenis penelitian ini adalah *mix method* yang merupakan perpaduan antara penelitian kualitatif dan kuantitatif yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian secara umum. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 155 orang. Penarikan sampel menggunakan teknik *sampling jenuh* sehingga diperoleh sampel 155 orang responden yang merupakan wali nagari dan perangkat nagari, kepala jorong, dan pengelola BUMNag. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara dengan tiga orang informan yang merupakan perwakilan setiap sampel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness for change* pada Program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir. Budaya organisasi dengan $t_{\text{statistik}} 10,747 > t_{\text{tabel}} 1,96$ dan $P \text{ value } 0,000 < 0,05$. Artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness for change*. Komunikasi dengan $t_{\text{statistik}} 2,633 > t_{\text{tabel}} 1,96$ dan $P \text{ value } 0,009 < 0,05$. Artinya komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness for change*. *Servant leadership* dengan $t_{\text{statistik}} 4,636 > t_{\text{tabel}} 1,96$ dan $P \text{ value } 0,000 < 0,05$. Artinya *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness for change*. *Servant leadership* terbukti mampu memoderasi hubungan budaya organisasi terhadap *readiness for change* dengan $t_{\text{statistik}} 3,252 > t_{\text{tabel}} 1,96$ dan $P \text{ value } 0,001 < 0,05$. Kemudian, *servant leadership* terbukti mampu memoderasi hubungan budaya organisasi terhadap *readiness for change* dengan $t_{\text{statistik}} 2,945 > t_{\text{tabel}} 1,96$ dan $P \text{ value } 0,003 < 0,05$. Hasil wawancara mengungkapkan bahwa sinergi antara komunikasi yang efektif dan kepemimpinan yang melayani mampu meminimalkan resistensi serta menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen kolektif.

Kata Kunci : *Readiness for Change*, Budaya Organisasi, Komunikasi, dan *Servant Leadership*

Daftar Bacaan : 52 (2017-2025)

**FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS
BAITURRAHMAH UNIVERSITY**

Thesis, August 2025

Ahmad Muzaki

The Influence of Organizational Culture and Communication Moderated by Servant Leadership on Readiness for Change with the Socialization of the Red and White Cooperative Program in Sangir District, South Solok Regency

V + 227 pages + 36 tables + 3 figures + 16 appendices

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of organizational culture, communication, and servant leadership on readiness for change. This study aims to determine the moderating effect of servant leadership on the relationship between organizational culture and communication on readiness for change.

This mixed-method study combines qualitative and quantitative research, which is used in general research implementation. The population in this study was 155 people. Sampling was conducted using a saturated sampling technique, resulting in a sample of 155 respondents, consisting of village heads and village officials, village heads, and BUMNag managers. Data collection techniques used questionnaires and interviews with three informants representing each sample.

The results showed that all variables had a positive and significant effect on readiness for change in the Red and White Cooperative Program in Sangir District. Organizational culture had a t-statistic of $10.747 > t\text{-table } 1.96$ and a P-value of $0.000 < 0.05$. This means that organizational culture has a positive and significant effect on readiness for change. Communication with t statistic $2.633 > t\text{ table } 1.96$ and P value $0.009 < 0.05$. This means that communication has a positive and significant effect on readiness for change. Servant leadership with t statistic $4.636 > t\text{ table } 1.96$ and P value $0.000 < 0.05$. This means that servant leadership has a positive and significant effect on readiness for change. Servant leadership is proven to be able to moderate the relationship between organizational culture and readiness for change with t statistic $3.252 > t\text{ table } 1.96$ and P value $0.001 < 0.05$. Then, servant leadership is proven to be able to moderate the relationship between organizational culture and readiness for change with t statistic $2.945 > t\text{ table } 1.96$ and P value $0.003 < 0.05$. The interview results revealed that the synergy between effective communication and servant leadership is able to minimize resistance and foster a sense of belonging and collective commitment..

Keywords : Readiness for Change, Organizational Culture, Communication, and Servant Leadership

Reading list: 52 (2017-2025)

PERNYATAAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Yang Dimoderasi
Oleh *Servant Leadership* Terhadap *Readiness for Change*
Dengan Adanya Sosialisasi Program Koperasi Merah Putih di
Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan

Nama : Ahmad Muzaki

NPM : 2110070530027

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Skripsi ini telah diperiksa, disetujui, dan dipertahankan di hadapan Tim Penguji
Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Baiturrahmah dan di dinyatakan
LULUS dalam ujian komprehensif pada Tanggal 04 September 2025.

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Yulihardi, S.E., MM
NIDN : 1013076401

Rina Febriani, S.E., M.Si
NIDN : 1008028401

Pengesahan

UNIVERSITAS BAITURRAHMAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
DEKAN

Dr. Yefri Reswita, S.E., M.Si., Akt
NIDN : 1027017001

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Yang Dimoderasi
Oleh *Servant Leadership* Terhadap *Readiness for Change*
Dengan Adanya Sosialisasi Program Koperasi Merah Putih di
Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan

Nama : Ahmad Muzaki

NPM : 2110070530027

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Skripsi ini telah diperiksa, disetujui, dan dipertahankan di hadapan Tim Penguji
Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Baiturrahmah dan di dinyatakan
LULUS dalam ujian komprehensif pada Tanggal 04 September 2025.

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Yulihardi, S.E., MM
NIDN : 1013076401

Rina Febriani, S.E., M.Si
NIDN : 1008028401

Ketua Program Studi Manajemen

Rina Febriani, SE.,M.Si
NIDN: 1008028401

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

NAMA : Ahmad Muzaki

NPM : 2110070530027

Dinyatakan Lulus Pada Ujian Skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Baiturrahmah

Dengan Judul

Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Yang Dimoderasi Oleh *Servant Leadership* Terhadap *Readiness for Change* Dengan adanya Sosialisasi Program Koperasi Merah Putih Di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan.”

Padang, Oktober 2025

Tim Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua : Dr. Edi Suandi, MM

1.....

2. Penguji I : Dr. Yefri Reswita, S.E., M.Si, Akt

2.....

3. Penguji II : Syaiful, S.E.,M.Si

3.....

4. Pembimbing I : Dr. Yulihardi, SE., MM

4.....

5. Pembimbing II : Rina Febriani, S.E., M.Si

5.....

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Ahmad Muzaki
Tempat & Tanggal Lahir : Jakarta, 16 Agustus 2003
Jenis Kelamin : Laki-laki
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Manajemen
Agama : Islam
Nama Ayah : Yadrizal
Nama Ibu : Sarifah
Anak ke : 2 (dua)
Alamat : JL. Trip Kastalani No. 4B, Kel. Ketapang Besar
Kec.Pasar Manna Kab.Bengkulu Selatan Prov.Bengkulu

Riwayat Pendidikan

1. SD Negeri 23 Bengkulu Selatan : Tahun 2015
2. SMP Negeri 4 Bengkulu Selatan : Tahun 2018
3. SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan : Tahun 2021
4. Universitas Baiturrahmah : Tahun 2025

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirahim.....

Allah memberikan hikmah (ilmu pengetahuan) kepada siapa yang dikehendaknya dan barang siapa yang diberi hikmah (ilmu pengetahuan) sesungguhnya telah diberi kebijakan yang banyak dan tak ada yang dapat mengambil pelajaran kecuali orang-orang yang berakal. (Q.S Al-baqarah : 269).

Ya Allah ya Rabb...

Untuk waktu yang telah engkau berikan kepadaku, waktu agar tetap bisa menghirup udara mu ya Rabb, waktu yang tidak semua orang engkau beri kesempatan, aku sangat bersyukur bisa di titik ini, bersyukur bisa menikmati pahit dan manisnya kehidupan yang kadang berubah-ubah yang terkadang sedih, senang, menangis, bahagia dan aku bersyukur.

Skripsi ini aku persembahkan untuk orang-orang yang mencitaiku tanpa syarat dan yang paling aku sayangi. Alhamdulillahillahirbill'amin,,, Sujud syukur kusembahkan kepada mu ya Allah, atas takdirmu telah Kau jadikan aku manusia yang senantiasa berfikir, berilmu dan bersabar dalam menjalani satu langkah awal bagiku untuk meraih cita-citaku.

Lantunan Al-fatihah beriring Shalawat dalam sholatku berdoa dan dalam syukur yang tiada terkira. Ku persembahkan sebuah karya kecil ini untuk Kedua Orang tuaku untuk Papa dan Mama , yang tiada pernah hentinya selama ini memberiku semangat, doa, dorongan, nasehat dan kasih sayang serta pengorbanan yang tak Tergantikan hingga aku selalu kuat untuk menjalani setiap rintangan yang ada di depanku. Skripsi ini penulis persembahkan untuk :

Teristiewa untuk kedua orang tua tercinta, Ayahanda Yadrizal & Ibunda Sarifah
Terimakasih telah memberikan kasih sayang, nasehat, motivasi, memenuhi kebutuhan penulis selama melalui proses perkuliahan. Walaupun tidak sempat dapat merasakan duduk di bangku perkuliahan namun mereka berusaha bekerja keras demi memberikan kesempatan pendidikan yang lebih baik dari yang telah meraka lalui, harapan yang

selalu ada di setiap Doa yang penulis panjatkan ‘Semoga Allah berikan kebahagiaan, kesehatan dan kesejahteraan untuk ayah dan ibu di dalam mengajar dan menuntun kami anak-anaknya’ Izinkan penulis untuk mengabdikan dan membalas segala pengorbanan yang kalian lakukan selama ini. Gelar ini penulis persembahkan untuk ayah dan ibu.

Kepada Bapak Dr. Yulihardi, S.E., MM dan Ibu Rina Febriani, S.E., M.Si, yang senantiasa sabar membimbing, meluangkan waktu, serta memberikan masukan yang membangun sejak awal hingga terselesaikan skripsi ini. Setiap arahan, teguran, dan motivasi yang diberikan sangat berarti bagi penulis, tetapi juga sebagai bekal berharga dalam perjalanan hidup ke depan.

Kepada kakak saya Septiawati dan abang saya Nopi Herawanto yang terkasih dan tersayang yang telah memberikan semangat, motivasi, serta menjadi salah satu donatur penulis dalam menjalani masa perkuliahan, hingga saat ini

Untuk teman-teman seperjuangan Fadil, Isan, Yoska, Darren, Anissa, Wafi, Reyhan yang selalu memberikan semangat, dukungan dan membantu dalam segala hal selama proses perkuliahan hingga saat ini.

Terakhir sebelum penulis akhiri, *“Beberapa anak memang terlahir beruntung ditengah keluarga yang berkecukupan. Sisanya lebih beruntung lagi karena di beri hati dan tulang yang kuat untuk berusaha sendiri”* kata-kata yang pernah penulis baca dan membuat penulis bisa bertahan hingga titik ini. Terimakasih banyak kepada Ahmad Muzaki selaku penulis, sudah berusaha dan tidak lelah dalam kondisi apapun. Adapun kurang lebihmu, mari kita rayakan diri sendiri.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ahmad Muzaki
NPM : 2110070530027
Program Studi : Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Peminatan : Manajemen
Jenjang : Strata 1

Menyatakan bahwa saya tidak melakukan kegiatan plagiat dalam penulisan skripsi saya yang berjudul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Yang Dimoderasi Oleh *Servant Leadership* Terhadap *Readiness for Change* Dengan adanya Sosialisasi Program Koperasi Merah Putih Di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan.”

Apabila suatu saat nanti terbukti saya melakukan tindakan plagiat, maka saya akan menerima sanksi yang telah ditetapkan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Padang, Oktober 2025

Ahmad Muzaki
Npm: 2110070530027

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT yang selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Yang Dimoderasi Oleh *Servant Leadership* Terhadap *Readiness for Change* Dengan adanya Sosialisasi Program Koperasi Merah Putih Di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan.”**

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat peneliti harapkan sebagai bahan perbaikan. Dengan segala keterbatasan yang ada, peneliti juga menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terlaksana tanpa bantuan, arahan, dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu, dengan penuh rasa hormat dan terima kasih, peneliti menyampaikan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. Yulihardi, MM selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Rina Febriani, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing II atas segala bantuan dan bimbingan yang telah diberikan dalam proses penyusunan hingga penyelesaian skripsi ini. Peneliti juga ingin mengucapkan terima kasih yang tulus kepada:

1. Ibu Yefri Reswita, S.E.,M.Si.,Akt, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Baiturrahmah
2. Ibu Tilawatil Ciseta Yoda, SE.,M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Baiturrahmah Padang.
3. Bapak Harry Wahyudi, Ph.D selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Baiturrahmah Padang.

4. Ibu Rina Febriani, SE.,M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen dan Bapak Chandra Syahputra, S.E.,MM selaku Sekretaris Prodi Manajemen Fakultas dan Bisnis Universitas Baiturrahmah Padang.
5. Bapak David Malik, SE., MBA selaku Ketua Program Studi Kewirausahaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Baiturrahmah Padang.
6. Kedua orang tua dan keluarga yang selalu memberikan dukungan baik secara moril maupun materiil serta doa yang selalu dipanjatkan sehingga Penelitian ini dapat selesai dengan baik dan lancar.
7. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Baiturrahmah Padang.
8. Seluruh teman-teman Fakultas Ekonomi dan Bisnis angkatan 2021 yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini.
9. Seluruh pihak terkait yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu yang telah banyak membantu dalam penulisan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa dalam hal penyusunan, pemilihan kata, serta pembahasan materi dalam skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dan belum mencapai kesempurnaan. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, peneliti sangat mengharapkan masukan berupa saran, kritik, dan arahan dari berbagai pihak. Peneliti juga berharap agar skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Padang, Agustus 2025

Peneliti

DAFTAR ISI

ABTRAK

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	17
1.3. Tujuan Penelitian.....	18
1.4. Manfaat Penelitian	19
BAB II LANDASAN TEORI	20
2.1. Kajian Teori.....	20
2.2. Koperasi Merah Putih	20
2.2.1. Pengertian Koperasi Merah Putih	20
2.2.2. Unit Usaha Koperasi Merah Putih	21
2.2.3. Modal Koperasi Merah Putih.....	22
2.2.4. Tahapan Pembentukan Koperasi Merah Putih.....	23
2.2.5. Opsi Pembentukan Koperasi Merah Putih.....	24
2.3. <i>Readiness for Chaneg</i>	25
2.3.1. Pengertian <i>Readiness for Change</i>	25
2.3.2. Faktor Yang Mempengaruhi <i>Readiness for Change</i>	26
2.3.3. Indikator <i>Readiness for Change</i>	27
2.4. <i>Servant Leadership</i>	28
2.4.1. Pengertian <i>Servant Leadership</i>	28
2.4.2. Indikator <i>Servant Leadership</i>	29
2.5. Budaya Organisasi	30
2.5.1. Pengertian Budaya Organisasi	30
2.5.2. Indikator Budaya Organisasi	31
2.6. Komunikasi.....	32

2.6.1. Pengertian Komunikasi.....	32
2.6.2. Indikator Komunikasi	33
2.6. Penelitian Terdahulu.....	34
2.8. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis.....	43
2.8.1. Budaya Organisasi Terhadap <i>Readiness for Change</i>	43
2.8.2. Komunikasi Terhadap <i>Readiness for Change</i>	44
2.8.3. <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Readiness for Change</i>	45
2.8.4. Budaya Organisasi Terhadap <i>Readiness for Change</i> Yang Dimoderasi Oleh <i>Servant Leadership</i>	46
2.8.5. Komunikasi Terhadap <i>Readiness for Change</i> Yang Dimoderasi Oleh <i>Servant Leadership</i>	47
2.9. Kerangka Konseptual	48
BAB III METODE PENELITIAN	49
3.1. Desain Penelitian.....	49
3.2. Waktu dan Tempat Penelitian.....	49
3.3. Variabel Penelitian.....	49
3.3.1. Variabel Independen	49
3.3.2. Variabel Dependen	49
3.3.3. Variabel Moderasi	50
3.4. Populasi dan Sampel	50
3.4.1. Populasi	50
3.4.2. Sampel.....	50
3.4.3. Teknik Penarikan Sampel.....	51
3.5. Jenis data dan Sumber Data	51
3.5.1. Jenis Data	51
3.5.2. Sumber Data.....	52
3.6. Teknik Pengumpulan Data	52
3.7. Definisi Operasional Variabel Penelitian	53
3.7.1. <i>Readiness for Change</i> (Y).....	53
3.7.2. <i>Servant Leadership</i> (Z)	53
3.7.3. Budaya Organisasi (X ₁).....	53
3.7.4. Komunikasi (X ₂)	54
3.8. Instrumen Penelitian.....	55

3.9. Uji Instrumen Penelitian	56
3.9.1. Uji Validitas.....	56
3.9.2. Uji Reliabilitas	57
3.10. Teknik Analisis Data	58
3.10.1. Analisis Deskriptif.....	58
3.10.2. <i>Structural Equating Model</i> (SEM).....	59
3.10.3. <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	60
3.11. Uji Hipotesis.....	61
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	65
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	65
4.1.1. Profil Kecamatan Sangir	65
4.1.2. Visi dan Misi Kecamatan Sangir	66
4.1.3. Struktur Organisasi Kecamatan Sangir	67
4.2. Karakteristik Responden	69
4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	69
4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	69
4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	70
4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	70
4.3. Uji Instrumen Penelitian.....	71
4.3.1. Uji Validitas.....	71
4.3.2. Uji Reliabilitas.....	76
4.4. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	77
4.4.1. Analisis Deskriptif Variabel <i>Readiness for Change</i>	77
4.4.2. Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi	83
4.4.3. Analisis Deskriptif Variabel Komunikasi.....	88
4.4.4. Analisis Deskriptif Variabel <i>Servant Leadership</i>	92
4.5. Hasil Analisis <i>Partial Least Square</i>	96
4.5.1. Hasil Analisis <i>Partial Least Square Outer Model</i>	96
4.5.2. Hasil Analisis <i>Partial Least Square Inner Model</i>	102
4.6. Hasil Uji Hipotesis	106
4.7. Hasil Analisis Kualitatif	109
4.8. Keterkaitan Analisis Kuantitatif dengan Kualitatif.....	118

4.9. Pembahasan.....	121
4.9.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Readiness for Change</i> Dengan Adanya Sosialisasi Program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan.....	121
4.9.2. Pengaruh Komunikasi Terhadap <i>Readiness for Change</i> Dengan Adanya Sosialisasi Program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan.....	124
4.9.3. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Readiness for Change</i> Dengan Adanya Sosialisasi Program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan.....	128
4.9.4. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Memoderasi Hubungan Budaya Organisasi Terhadap <i>Readiness for Change</i> Dengan Adanya Sosialisasi Program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan	131
4.9.4. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Memoderasi Hubungan Komunikasi Terhadap <i>Readiness for Change</i> Dengan Adanya Sosialisasi Program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan	133
BAB V PENUTUP.....	136
5.1. Kesimpulan	136
5.2. Implikasi Penelitian	138
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	139
5.4. Saran.....	140
DAFTAR PUSTAKA.....	141
LAMPIRAN.....	145

DAFTAR TABEL

Nomor Tabel	Halaman
1.1. Jumlah Koperasi di Sumatera Barat Tahun 2022-2024.....	4
1.2. Data Koperasi di Sumatera Barat Berdasarkan Kabupaten/Kota Tahun 2024.....	5
2.1. Penelitian Terdahulu.....	40
3.1. Populasi Penelitian.....	50
3.2. Skala <i>Likert</i>	54
3.3. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....	54
3.4. Kriteria Uji Validitas Konvergen.....	60
3.7. Kriteria Uji Validitas Diskriminan	61
3.6. Kriteria Uji Reliabilitas	61
3.7. Kriteria Uji <i>R-Square</i>	62
3.8. Hipotesis Penelitian.....	64
4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	69
4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	69
4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	70
4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	70
4.5. Hasil Uji Validitas Variabel <i>Readiness for Change</i>	72
4.6. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi.....	73
4.7. Hasil Uji Validitas Variabel Komunikasi	74
4.8. Hasil Uji Validitas Variabel <i>Servant Leadership</i>	75
4.9. Hasil Uji Reliabilitas	76
4.10. Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Readiness for Change</i>	78
4.11. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi.....	83
4.12. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komunikasi	89
4.13. Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Servant Leadership</i>	93
4.14. Hasil Uji Validitas Konvergen.....	98
4.15. Hasil Analisis <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	99
4.16. Hasil Uji Validitas Diskriminan Metode <i>Cross Loadings</i>	100
4.17. Hasil Uji Validitas Diskriminan Metode <i>Fornell Lacker Criterion</i>	101
4.18. Hasil Uji Reliabilitas	102

4.19. Hasil Uji R <i>Square</i>	103
4.20. Hasil Uji F <i>Square</i>	104
4.21. Hasil Uji Q <i>Square</i>	105
4.22. Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i>	105
4.23. Hasil Uji Hipotesis	106
4.24. Tabel Integritas Hasil Kuantitatif dan Kualitatif	119

DAFTAR GAMBAR

Nomor Gambar	Halaman
2.1. Kerangka Konseptual.....	47
4.1. Struktur Organisasi Kecamatan Sangir	68
4.2. Gambar <i>Outer Loadings</i>	97

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor Lampiran	Halaman
1. Surat Izin Permintaan Data Awal	146
2. Surat Izin Penelitian	147
3. Kuesioner Penelitian	148
4. Tabulasi Uji Instrumen Penelitian	154
5. Hasil Uji Instrumen	155
6. Tabulasi Penelitian	159
7. Hasil Uji <i>Partial Least Square</i> dan Uji Hipotesis	177
8. Hasil Uji Deskriptif	181
9. Daftar Pertanyaan Wawancara	195
10. Hasil Wawancara	197
11. T tabel	219
12. Dokumentasi Penelitian	220
13. Turnitin	222
14. SAPS	223
15. Kartu Bimbingan	225
16. Kartu Peserta Seminar Proposal	227

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Koperasi merupakan lembaga ekonomi yang memiliki posisi strategis dalam mendorong pembangunan ekonomi masyarakat, terutama di negara berkembang seperti Indonesia. Tidak seperti badan usaha konvensional yang hanya mengejar keuntungan, koperasi berdiri berdasarkan asas kekeluargaan dan semangat gotong royong, dengan tujuan utama meningkatkan kesejahteraan para anggotanya. Nilai-nilai inilah yang menjadikan koperasi sebagai instrumen penting dalam memperkuat fondasi ekonomi rakyat (Rahma et al., 2024). Di Indonesia, koperasi memiliki akar sejarah yang panjang serta memainkan peran signifikan dalam pemberdayaan masyarakat lokal, khususnya di sektor-sektor seperti pertanian, perdagangan, dan usaha kecil (Dwipradnyana, 2020).

Tujuan utama pendirian koperasi adalah menciptakan kesejahteraan bersama melalui semangat kebersamaan dan prinsip demokrasi ekonomi. Nilai-nilai seperti gotong royong dan kemandirian telah menjadikan koperasi sebagai salah satu tulang punggung ekonomi nasional (Wardhani et al., 2023). Lebih dari sekadar entitas ekonomi, koperasi merefleksikan budaya masyarakat Indonesia yang menjunjung tinggi solidaritas dan kesejahteraan kolektif (Prasetiasari et al., 2023). Sosok Bapak Koperasi Indonesia Mohammad Hatta, memiliki peran penting dalam merumuskan konsep koperasi di Indonesia. Sebagai Wakil Presiden pertama Indonesia, Hatta meyakini bahwa koperasi adalah bentuk ideal dari ekonomi kerakyatan yang mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui prinsip demokrasi ekonomi. Ia menekankan pentingnya kebersamaan dalam pengelolaan

sumber daya, di mana koperasi menjadi alat untuk memperkuat posisi ekonomi rakyat kecil dan menghindari eksploitasi oleh kapitalisme yang merugikan. Pemikiran Hatta tentang koperasi menjadi dasar bagi perkembangan gerakan koperasi di Indonesia. Ia memandang bahwa koperasi bukan sekadar entitas ekonomi, tetapi juga sebagai alat sosial untuk menciptakan keadilan dan pemerataan ekonomi. Oleh karena itu, koperasi memiliki nilai budaya yang mendalam di Indonesia, sejalan dengan semangat gotong royong yang telah menjadi bagian dari warisan bangsa.(Pohan *et al.*, 2018).

Data Kementerian Koperasi dan UKM (2025) menunjukkan bahwa dari 127.000 koperasi aktif, hanya 34% yang sehat secara keuangan dan manajemen. Sisanya stagnan atau kolaps, sebuah tren yang konsisten sejak reformasi 1998. Hal ini menandakan bahwa banyak koperasi di Indonesia menghadapi tantangan struktural yang serius, termasuk manajemen yang lemah, kurangnya partisipasi anggota, dan ketergantungan pada bantuan pemerintah (Farid, 2025). Permasalahan fundamental ini diperparah dengan perubahan ekonomi dan teknologi yang cepat. Koperasi tradisional sering kesulitan beradaptasi dengan model bisnis digital, kurangnya akses terhadap teknologi, dan keterbatasan dalam pemasaran produk secara daring (Fauzi & Pratama, 2025). Akibatnya, mereka kalah bersaing dengan pelaku usaha lain yang lebih adaptif dan inovatif. Selain itu, masalah internal seperti transparansi yang minim, pengelolaan keuangan yang tidak akuntabel, dan konflik kepentingan antar pengurus juga turut melemahkan fondasi koperasi. Partisipasi anggota yang rendah, sering karena kurangnya pemahaman akan hak dan kewajiban, juga menjadi penghambat utama kemajuan koperasi.

Melihat kondisi ini, perlu ada program pelatihan dan pendampingan yang intensif untuk meningkatkan kapasitas manajerial dan keuangan koperasi, serta mendorong adopsi teknologi digital. Selain itu, pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya harus memfasilitasi kemandirian koperasi dengan mengurangi ketergantungan pada bantuan, dan sebaliknya mendorong pengembangan model bisnis yang inovatif dan partisipasi aktif dari anggota (Zainal *et al.*, 2025). Inisiatif semacam ini sangat relevan jika kita melihat kondisi koperasi di Sumatera Barat, di mana banyak koperasi juga menghadapi tantangan serupa dalam upaya mereka untuk berkembang dan memberikan manfaat optimal bagi anggotanya.

Permasalahan yang dihadapi koperasi di Sumatera Barat partisipasi anggota yang pasif dan kurangnya kesadaran akan pentingnya tanggung jawab bersama dalam kepemilikan koperasi juga sering menjadi faktor penghambat kemajuan. Hal ini menyebabkan banyak koperasi di Sumatera Barat hanya bergerak di sektor-sektor yang sudah jenuh, tanpa inovasi produk atau layanan yang bisa bersaing di pasar yang lebih luas. Selain itu, kurangnya sinergi antara koperasi, pemerintah daerah, dan sektor swasta di Sumatera Barat (Amanda *et al.*, 2023). Meskipun ada upaya pembinaan, program-program yang dijalankan sering bersifat parsial dan belum menyentuh akar masalah secara komprehensif. Maka dapat dikatakan tanpa dukungan yang kuat dari berbagai pihak dan upaya untuk menciptakan ekosistem koperasi yang lebih kondusif, koperasi di Sumatera Barat akan terus berjuang untuk bisa menjadi pilar ekonomi yang tangguh dan berkelanjutan, serta memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat Minangkabau.

Hal ini didukung dengan fenomena jumlah Koperasi aktif dan tidak aktif di Sumatera Barat yang disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.1. Jumlah Koperasi di Sumatera Barat

No.	Tahun	Jumlah	Persentase
1.	2022	4.137	-
2.	2023	4.220	2,06%
3.	2024	3.984	(-5,59%)

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Sumatera Barat

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas dapat dilihat pada 2022, dari total 4.137 unit koperasi, Kemudian pada tahun 2023, jumlah total koperasi meningkat sebesar 2,06%, jumlah koperasi aktif mengalami peningkatan menjadi 4.220 unit. Pada tahun 2024 total koperasi mengalami penurunan sebesar (-5,59%). Hal ini menunjukkan fenomena ini sangat mengkhawatirkan karena menunjukkan bahwa upaya revitalisasi yang berhasil di tahun 2023 tidak dapat dipertahankan dan juga program pemerintah atau pihak ketiga yang sifatnya temporer mungkin tidak cukup untuk menjamin keberlanjutan koperasi dalam jangka panjang tanpa adanya strategi *exit* dan pendampingan yang solid.

Situasi yang terjadi pada koperasi di Sumatera Barat memiliki implikasi yang beragam di tingkat Kabupaten/Kota di Sumatera Barat. Setiap Kabupaten/Kota mungkin memiliki karakteristik dan tantangan memengaruhi kinerja koperasi di wilayah mereka. Berikut data jumlah koperasi yang aktif dan tidak aktif di Kabupaten/Kota yang ada di Sumatera Barat:

Tabel 1.2. Data Jumlah Koperasi di Sumatera Barat Berdasarkan Kabupaten dan Kota Tahun 2024

No.	Kabupaten/Kota	Jumlah (Unit)		Total
		Koperasi Aktif	Koperasi Tidak Aktif	
1.	Kab. Agam	149	81	230
2.	Kab. Pasaman	60	179	239
3.	Kab. Pasaman Barat	161	278	439
4.	Kab. Lima Puluh Kota	103	101	204
5.	Kab. Solok	93	46	139
6.	Kab. Solok Selatan	75	61	136
7.	Kab. Padang Pariaman	64	157	221
8.	Kab. Pesisir Selatan	175	169	344
9.	Kab. Tanah Datar	119	110	229
10.	Kab. Sijunjung	74	101	175
11.	Kab. Dharmasraya	67	153	220
12.	Kab. Kep. Mentawai	22	67	89
13.	Kota Bukittinggi	74	26	100
14.	Kota Padang	440	345	785
15.	Kota Sawahlunto	42	26	68
16.	Kota Padang Panjang	47	15	62
17.	Kota Solok	48	18	66
18.	Kota Payakumbuh	67	76	143
19.	Kota Pariaman	84	11	95
Total		1.964	2.020	3.984

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Sumatera Barat

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas pada tahun 2024 total koperasi di Sumatera Barat mencapai 3.984 unit. Namun, dari jumlah tersebut, hanya 1.964 unit yang aktif, sementara 2.020 unit lainnya tidak aktif. Artinya, lebih dari setengah koperasi di Sumatera Barat tidak beroperasi, sebuah fenomena yang menunjukkan tantangan dalam pengembangan dan keberlanjutan koperasi di Sumatera Barat. Kemudian Beberapa daerah menunjukkan kondisi yang cukup memprihatinkan, di mana jumlah koperasi tidak aktif jauh melampaui yang aktif. Contoh paling jelas adalah Kabupaten Pasaman Barat, yang memiliki 278 koperasi tidak aktif berbanding 161 koperasi aktif, serta Kabupaten Pasaman dengan 179 koperasi tidak aktif

berbanding hanya 60 koperasi aktif. Ini mengindikasikan bahwa banyak koperasi yang mungkin didirikan namun gagal mempertahankan operasionalnya.

Pada Tabel 1.2 terlihat beberapa wilayah menunjukkan kondisi yang lebih baik, di mana jumlah koperasi aktif lebih dominan. Kota Padang memimpin dengan 440 koperasi aktif meskipun juga memiliki 345 koperasi tidak aktif. Ini wajar mengingat Kota Padang adalah pusat ekonomi. Kabupaten Agam dan Kabupaten Pesisir Selatan juga menunjukkan rasio koperasi aktif yang cukup baik, dengan sedikit lebih banyak koperasi aktif dibandingkan yang tidak aktif. Sementara itu, Kabupaten Solok Selatan, permasalahan yang terjadi yaitu terdapat jumlah koperasi yang tidak aktif sebesar 61 unit dan jumlah koperasi aktif (75 unit). Hal ini menunjukkan bahwa hampir setengah dari koperasi di Solok Selatan tidak beroperasi. Potensi permasalahan di Kabupaten Solok Selatan yaitu kesulitan menjaga operasionalnya karena berbagai faktor seperti kurangnya anggota, permodalan terbatas, atau manajemen yang tidak efektif dan kurangnya bimbingan dan pengawasan dari instansi terkait bisa menyebabkan koperasi sulit berkembang atau bahkan mati suri. Memperhatikan kondisi koperasi di Solok Selatan, Sumatera Barat, dan Indonesia menunjukkan bahwa hampir separuh dari jumlah koperasi yang ada tidak aktif, sehingga pemerintah menciptakan inisiatif baru bernama Koperasi Merah Putih (KMP).

Berdasarkan data Koperasi di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan tahun 2024, terdapat total 26 unit koperasi. terdapat 18 unit koperasi yang berstatus aktif, sementara 8 unit lainnya berada dalam kondisi tidak aktif. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas koperasi di Kecamatan Sangir, berstatus aktif. Hal ini menunjukkan adanya permasalahan dalam keberlanjutan dan efektivitas

koperasi di wilayah tersebut. Apabila dikaitkan dengan Koperasi Merah Putih, dapat menjadi ancaman sekaligus peluang bagi koperasi-koperasi di Kecamatan Sangir. Bagi 8 koperasi yang tidak aktif, kehadiran Koperasi Merah Putih bisa menjadi dorongan untuk merevitalisasi diri atau bahkan menjadi mitra. Namun, tanpa kesiapan, mereka juga bisa semakin terpinggirkan. Sementara itu, bagi 18 koperasi yang aktif, Koperasi Merah Putih bisa menjadi kompetitor tangguh yang menuntut mereka untuk berbenah dan meningkatkan kinerja secara drastis.

Selain itu, permasalahan yang melanda koperasi di Kecamatan Sangir berkaitan dengan isu-isu yang juga dihadapi oleh Badan Usaha Milik Nagari (BUMNAG) seperti keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten, tata kelola yang belum transparan dan terpercaya, minimnya inovasi produk atau jasa, serta kesulitan akses permodalan dan pasar, yang menjadi penghambat utama. Kondisi ini diperparah dengan kurangnya pemahaman anggota dan pengurus akan prinsip-prinsip koperasi yang sejati, sehingga semangat kolektivitas dan kemandirian finansial sulit terwujud (RPJMD Kabupaten Solok Selatan, 2024). Adanya 18 koperasi yang aktif di Kecamatan Sangir juga tidak ada mengalami kemajuan yang signifikan. Maka dari itu, dibutuhkan pembaruan sistem koperasi, sebagaimana yang dirancang oleh pemerintah yaitu Koperasi Desa Merah Putih yang diharapkan tidak hanya menjadi entitas baru, tetapi juga agen perubahan yang mampu menjawab dan mengatasi permasalahan yang telah lama menghambat perkembangan koperasi sekaligus mewujudkan tujuan utama pemberdayaan ekonomi di Kecamatan Sangir.

Pendirian Koperasi Merah Putih (KMP) merupakan langkah transformatif dalam kerangka hukum nasional Indonesia mengenai koperasi. Secara hukum,

KMP beroperasi di bawah payung Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, yang mendefinisikan koperasi sebagai badan hukum yang dibentuk oleh orang perseorangan atau badan usaha koperasi, yang berfungsi berdasarkan prinsip-prinsip koperasi sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berlandaskan pada asas kekeluargaan (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992). Undang-Undang tersebut menekankan koperasi sebagai instrumen utama dalam membangun masyarakat yang adil dan makmur yang sejalan dengan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Diskusi Pada bulan Maret 2025, Presiden Prabowo Subianto secara resmi meluncurkan Koperasi Merah Putih Desa, yang bertujuan untuk mendirikan antara 70.000 dan 80.000 unit di seluruh wilayah pedesaan Indonesia (Presiden Republik Indonesia, 2025). Koperasi-koperasi ini dirancang sebagai pusat ekonomi pedesaan untuk mendukung penyimpanan makanan, logistik pertanian, produksi, dan inisiatif ekonomi digital. Pemerintah telah mengusulkan Instruksi Presiden (Inpres) untuk memobilisasi kolaborasi lintas sektoral, yang melibatkan kementerian seperti Kementerian Desa, Kementerian Koperasi dan UKM, dan Kementerian Dalam Negeri (Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia, 2025). Meskipun penelitian ini terbatas pada data sekunder dan tidak mencakup kerja lapangan empiris, kombinasi analisis hukum, evaluasi kebijakan, dan penyelidikan filosofis memberikan dasar yang kuat untuk memahami peran KMP.

Kedudukan Koperasi Merah Putih dalam Perundang-undangan Nasional meningkatkan kesejahteraan kolektif, yang tercermin dalam praktik koperasi. Penelitian ini menerapkan interpretasi hukum normatif untuk menilai apakah undang-undang koperasi saat ini mengoperasionalkan nilai-nilai filosofis ini,

dengan menggunakan metode hukum doktrinal Marzuki (2005). Untuk mengoperasionalkan visi ini, Kementerian Koperasi dan UKM menerbitkan Surat Edaran No. 1 Tahun 2025. Surat edaran ini memberikan panduan prosedural terperinci untuk pembentukan formal KMP di tingkat desa, termasuk struktur tata kelola, partisipasi anggota, pembentukan modal, dan mekanisme pelaporan (Bisnis.com, 2025).

Pedoman ini mencerminkan upaya nasional untuk menyelaraskan kebijakan ekonomi tingkat desa dengan tujuan pembangunan yang lebih luas, termasuk ketahanan pangan, inklusi keuangan, dan penanggulangan kemiskinan. Namun, beberapa pengamat kebijakan dan sarjana hukum telah mencatat adanya potensi tumpang tindih antara KMP dan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang telah ada, yang sebelumnya telah diformalkan melalui Undang- Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa. Lebih lanjut, Menteri Dalam Negeri telah menyatakan secara terbuka bahwa KMP bukan hanya instrumen ekonomi, tetapi juga representasi hukum kehadiran negara di pedesaan. Menurutnya, KMP memberikan perlindungan kepada masyarakat terhadap pelaku ekonomi yang tidak diatur dan peminjam liar (Brief.id, 2025). Dari sudut pandang hukum, pendekatan proaktif negara melalui perangkat regulasi dan mandat administratif mencerminkan upaya untuk menanamkan koperasi lebih dalam.

Kementerian Koperasi Republik Indonesia secara progresif mengintensifkan inisiatif pembentukan Koperasi Desa Merah Putih (KMP) di berbagai wilayah di Indonesia. Upaya percepatan ini diwujudkan melalui serangkaian musyawarah desa khusus yang bertujuan untuk mengkonsolidasikan pembentukan koperasi di tingkat lokal. Wakil Menteri Koperasi, Ferry Juliantono,

melaporkan bahwa per 30 Mei 2025, sebanyak 70.000 Koperasi Merah Putih telah berhasil dibentuk, mencerminkan respons positif dan tingkat adopsi yang tinggi dari komunitas pedesaan (Replita, 2025). Koperasi Merah Putih diharapkan mampu mendorong perputaran uang di tingkat lokal, menciptakan lapangan kerja baru, serta memfasilitasi penyediaan kebutuhan pokok dan layanan kesehatan dengan harga yang lebih terjangkau bagi masyarakat desa. Visi strategis dari inisiatif ini adalah pembentukan koperasi di 80.000 desa di seluruh Indonesia, yang memperkuat ekosistem koperasi nasional secara menyeluruh dan berkontribusi substansial dalam penanggulangan kemiskinan di pedesaan.

Provinsi Sumatera Barat melalui keberhasilan gemilang dalam menyelesaikan 100% pelaksanaan Musyawarah Desa Khusus (Musdesus) untuk pembentukan Koperasi Desa Merah Putih di 1.265 desa dan kelurahan. Keberhasilan Sumatera Barat ini sebagai model dan contoh pembentukan Koperasi Desa Merah Putih secara nasional, menegaskan potensi replikasi keberhasilan ini di seluruh wilayah Indonesia. Pembentukan Koperasi Desa Merah Putih ini diharapkan dapat menjadi instrumen vital dalam memperkuat perekonomian rakyat, khususnya di perdesaan (Replita, 2025).

Salah satu implementasinya adalah pembentukan Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir, Kabupaten Solok Selatan, yang diawali dengan kegiatan sosialisasi program. Peserta sosialisasi meliputi wali nagari, perangkat nagari, pengelola BUMNag, serta kepala jorong. Proses sosialisasi ini diharapkan menjadi bekal penting bagi para pemangku kepentingan untuk meningkatkan kesiapan dalam menghadapi perubahan sistem koperasi, sehingga mampu menjalankan program dengan efektif dan berkelanjutan (Reporta Investigasi, 2025). Melalui

pemahaman yang diperoleh dari sosialisasi, para peserta diharapkan mampu mengubah pola pikir dari sistem lama menuju sistem koperasi yang lebih profesional. Keterlibatan aktif semua pihak juga menjadi modal penting untuk menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap keberhasilan koperasi. Selain itu, kesiapan untuk beradaptasi dengan prosedur, struktur, dan mekanisme baru akan menjadi kunci keberhasilan dalam mengimplementasikan perubahan ini secara berkelanjutan (Reporta Investigas, 2025)

Maka dari itu, penelitian terhadap kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) sangat penting karena kehadiran Koperasi Merah Putih (KMP) merupakan transformasi ekonomi dan sosial yang fundamental. Mengingat adanya permasalahan seperti keterbatasan sumber daya manusia, tata kelola yang buruk, kurangnya inovasi, serta kesulitan permodalan dan pasar, kesuksesan Koperasi Merah Putih (KMP) sangat bergantung pada penerimaan dan partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan. Jika individu tidak yakin bahwa Koperasi Merah Putih (KMP) merupakan solusi tepat yang membawa keuntungan nyata bagi koperasi di desa. Selain itu, untuk memastikan masyarakat percaya pada kemampuan mereka sendiri untuk beradaptasi dengan Koperasi Merah Putih (KMP) perlu adanya komitmen dan dukungan pemimpin untuk membangun kepercayaan. Kemudian tanpa persepsi yang jelas tentang manfaat pribadi yang akan diperoleh, motivasi individu untuk terlibat aktif dalam KMP akan rendah. Oleh karena itu, meneliti kesiapan ini akan menyediakan data penting untuk merancang strategi komunikasi, pelatihan, dan implementasi yang efektif, memastikan KMP benar-benar mampu memberdayakan ekonomi di pedesaan.

Menurut Holt *et al.*, (2017), *redianess of change* adalah kepercayaan individu bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan. Sementara itu, Armenakis dalam Mahdani *et al.*, (2022:43), menjelaskan *readiness to change* dalam konsep kebutuhan spesifik dalam perubahan dan kemampuan organisasi melakukannya agar mencapai tujuan. Artinya, *readiness for change* bukan hanya tentang kemauan personal, tetapi juga kapasitas kolektif dan pengakuan akan urgensi perubahan. Menurut Bandura dalam Pratama & Sobirin (2019:58), *readiness for change* dipengaruhi oleh faktor *self efficacy* (efikasi diri), komitmen normatif, dan budaya organisasi. Sementara itu, Cumming dan Worley dalam Oktaviani & Hadi (2023:304), bahwa keberhasilan perubahan organisasi yang dilakukan ditentukan oleh pemimpin dan komunikasi organisasi.

Dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan bisnis dan teknologi, budaya organisasi memegang peranan sebagai fondasi yang membentuk kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) dalam suatu entitas. Robbins dan Judge (2019:25), mengemukakan, Budaya organisasi merupakan sistem makna yang dimiliki secara kolektif oleh anggota organisasi, yang menjadi ciri khas dan pembeda antara satu organisasi dengan yang lainnya. Sementara itu, Edgar Schein dalam Zihaddudin *et al.*, (2024:2), Budaya organisasi dipandang sebagai landasan filosofis yang memengaruhi kebijakan organisasi, norma-norma dalam berinteraksi, serta suasana atau iklim yang tercermin dari kondisi fisik organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi dapat dimaknai sebagai gabungan antara nilai-nilai filosofis, etika, dan perilaku yang tumbuh dari pengalaman kolektif, yang menjadi dasar dalam pembentukan kebijakan dan aturan hubungan antar individu dalam organisasi.

Robbins & Judge (2019:26), menyatakan bahwa budaya organisasi dapat diukur melalui beberapa indikator, antara lain inovasi, ketelitian, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, kerja tim, sikap kompetitif, dan stabilitas. Sementara itu, menurut Anwar (2021), budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk kesiapan karyawan menghadapi perubahan, khususnya melalui penerapan kebijakan yang adaptif serta terciptanya lingkungan kerja yang inovatif dan kompetitif. Budaya organisasi yang mendukung fleksibilitas dan inovasi akan mendorong karyawan untuk memiliki sikap serupa, sehingga mereka menganggap perubahan sebagai hal yang wajar. Dengan demikian, semakin positif budaya organisasi yang terbentuk, maka tingkat kesiapan terhadap perubahan (*readiness for change*) juga akan semakin meningkat.

Selain budaya organisasi, komunikasi juga mempengaruhi *readiness for change*. Hariyanto (2021:10) mengemukakan komunikasi merupakan aktivitas menyusun, memilih, dan mengirimkan simbol-simbol secara sistematis agar pendengar dapat membentuk makna atau tanggapan yang sejalan dengan maksud komunikator. Sementara itu, Sudarmanto (2021:14) menjelaskan Komunikasi diartikan sebagai suatu proses interaksi antar individu dalam menyampaikan dan menerima simbol-simbol yang memiliki makna penting bagi mereka. Artinya, komunikasi merupakan interaksi dua arah di mana individu bertukar pesan untuk menyampaikan dan menerima pesan.

Menurut Hariyanto (2021:31), terdapat beberapa indikator untuk mengukur baik atau buruknya komunikasi antar karyawan yaitu pemahaman, kesenangan, perubahan sikap, hubungan yang lebih erat, serta tindakan merupakan hasil dari proses komunikasi. Menurut Fuchs (2020), perkembangan teknologi telah

mengubah cara manusia berkomunikasi. Inovasi dalam teknologi komunikasi seperti internet dan media sosial memungkinkan komunikasi jarak jauh serta pertukaran informasi secara instan. Namun, di sisi lain, penggunaan teknologi juga dapat memengaruhi kualitas komunikasi antarpribadi dan menimbulkan tantangan-tantangan baru. Artinya, semakin baik komunikasi maka kesiapan untuk berubah akan meningkat.

Pada penelitian ini *servant leadership* bertindak sebagai penguat bagi hubungan antara budaya organisasi dan komunikasi dengan *readiness for change*. Tanpa adanya kepemimpinan yang melayani dan budaya organisasi yang adaptif dan komunikasi yang efektif mungkin tidak akan termaksimalkan, atau bahkan bisa menjadi tidak berarti sama sekali dalam mendorong kesiapan untuk berubah. Kehadiran *servant leadership* memastikan bahwa elemen-elemen positif ini dapat bersinergi secara optimal untuk menciptakan lingkungan yang benar-benar siap menghadapi dan mengimplementasikan perubahan (Nugroho, 2022). Dengan kata lain, *servant leadership* berperan sebagai pendorong utama yang mengintegrasikan dan memperkuat pengaruh positif budaya organisasi dan komunikasi, sehingga organisasi mampu merespons perubahan dengan lebih efektif dan adaptif.

Kondisi koperasi yang tidak aktif di Kecamatan Sangir menunjukkan bahwa tingkat *readiness for change* (kesiapan untuk berubah) mereka sangat rendah. Organisasi-organisasi ini kemungkinan besar kurang memiliki keyakinan terhadap kebutuhan mendesak untuk berubah atau merasa tidak mampu untuk melakukan perubahan yang diperlukan. Menurut Allen *et al.*, (2023), pemahaman akan pentingnya inovasi, adaptasi terhadap pasar, atau perbaikan manajemen mungkin belum merata. Kehadiran Koperasi Merah Putih justru bisa menjadi faktor eksternal

pemicu yang memaksa koperasi-koperasi ini untuk mengevaluasi kembali kesiapan mereka, atau menghadapi risiko semakin tertinggal.

Selain itu, BUMNag yang ada di Kecamatan Sangir, terdapat permasalahan budaya dalam menerima Koperasi Merah Putih (KMP). Seperti adanya ketakutan mengambil risiko dan preferensi terhadap cara lama, meskipun tidak efisien, menghambat adopsi inovasi KMP. Kurangnya perhatian pada detail dalam pengelolaan lama juga akan memicu resistensi terhadap tuntutan transparansi dan akuntabilitas KMP yang lebih ketat. Selain itu, BUMNag di sana kurang berorientasi pada hasil, lebih mementingkan proses tanpa tolak ukur jelas, yang dapat menggagalkan tujuan KMP dalam mengatasi permodalan dan pasar. Meskipun koperasi seharusnya berpusat pada manusia, budaya yang membatasi partisipasi anggota dan kepemimpinan yang tidak partisipatif menghalangi tumbuhnya kolektivitas. Orientasi tim yang lemah dan individualisme juga mempersulit kolaborasi bagi KMP (Zulfikar *et al.*, 2025). Persaingan internal atau konflik yang tidak terselesaikan merusak kepercayaan. Terakhir, stabilitas yang berlebihan dan penolakan terhadap perubahan yang melekat pada budaya BUMNag menjadi penghalang bagi Koperasi Merah Putih sebagai agen pembaharuan untuk berkembang di Kecamatan Sangir.

Di Kecamatan Sangir, komunikasi yang diciptakan satu arah yang menimbulkan ketidaknyamanan, menghambat keterbukaan masyarakat terhadap Koperasi Merah Putih (KMP). Padahal, jika komunikasi Koperasi Merah Putih (KMP) menarik dan relevan dengan aspirasi masyarakat, serta melibatkan mereka dalam proses, kesenangan akan KMP akan meningkat, mendorong mereka lebih siap menghadapi perubahan. Selain itu, pengalaman buruk dengan koperasi lama

telah membuat masyarakat meragukan kehadiran Koperasi Merah Putih (KMP). Kemudian Komunikasi yang efektif sangat dibutuhkan untuk mempengaruhi sikap ini dan membangun kembali kepercayaan. Namun, di Kecamatan Sangir, komunikasi pemerintah nagari yang tidak transparan dan hanya terjadi sewaktu-waktu telah merusak hubungan baik antara pemerintah nagari, masyarakat, dan BUMNag, dapat menghambat kolaborasi penting bagi Koperasi Merah Putih (KMP) (Antaraneews, 2025). Lebih lanjut, kesiapan pemerintah nagari juga tampak dari tindakan komunikasinya. Saat ini, komunikasi cenderung hanya informatif tanpa mendorong keterlibatan praktis seperti pelatihan atau keanggotaan KMP. Akibatnya, masyarakat hanya menjadi penonton pasif, dan KMP tidak akan memiliki basis dukungan yang kuat untuk beroperasi dan mencapai tujuan pemberdayaan ekonomi nagari secara optimal.

Penelitian ini didukung oleh Kirana & Aswar (2021) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness for change* dengan $t_{hitung} 5,136 > t_{tabel} 1,679$ dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Penelitian dari Dekal *et al.*, (2024) hasil penelitian menunjukkan nilai $t_{hitung} 4,567 > t_{tabel} 1,666$ dan nilai signifikan $0,002 < 0,05$. Artinya, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness for change*.

Berdasarkan penjelasan dan fenomena yang telah diuraikan, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Yang Dimoderasi Oleh *Servant Leadership* Terhadap *Readiness for Change* Dalam Menghadapi Program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dipaparkan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *readiness for change* dengan adanya sosialisasi program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan?
2. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap *readiness for change* dengan adanya sosialisasi program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan?
3. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap *readiness for change* dengan adanya sosialisasi program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan?
4. Bagaimana pengaruh *servant leadership* memoderasi hubungan antara budaya organisasi terhadap *readiness for change* dengan adanya sosialisasi program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan?
5. Bagaimana pengaruh *servant leadership* memoderasi hubungan antara komunikasi terhadap *readiness for change* dengan adanya sosialisasi program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, adapun dalam penelitian ini terdiri dari sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh terhadap budaya organisasi terhadap *readiness for change* dengan adanya sosialisasi Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan
2. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap *readiness for change* dengan adanya sosialisasi Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan
3. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *readiness for change* dengan adanya sosialisasi program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan.
4. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* dalam memoderasi hubungan antara budaya organisasi terhadap *readiness for change* dengan adanya sosialisasi program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan.
5. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* memoderasi hubungan antara komunikasi terhadap *readiness for change* dengan adanya sosialisasi program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Dapat menambah wawasan mengenai pengaruh budaya organisasi dan komunikasi yang dimoderasi oleh *servant leadership* terhadap *readiness of change* dengan adanya sosialisasi program koperasi merah putih.

2. Bagi Kecamatan Sangir

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi Pemerintahan Kecamatan Sangir dalam mengambil keputusan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan acuan dan referensi.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Teori

Tinjauan teori menjadi landasan utama dalam pelaksanaan penelitian untuk menjawab berbagai pertanyaan yang tercantum dalam rumusan masalah. Pada penelitian ini, kajian teoritis berperan dalam memperjelas arah dan fokus dari objek yang akan diteliti.

2.2. Koperasi Merah Putih

2.2.1. Pengertian Koperasi Merah Putih

Koperasi Merah Putih merupakan inisiatif strategis yang tengah digagas pemerintah melalui Kementerian Koperasi. Program ini ditetapkan melalui Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 9 Tahun 2025 dengan target pembentukan 80.000 koperasi di tingkat desa dan kelurahan. Peluncuran resminya direncanakan berlangsung pada 12 Juli 2025, bertepatan dengan peringatan Hari Koperasi Nasional. Lebih dari sekadar simbolis, Koperasi Merah Putih menjadi langkah konkret dalam memperkuat perekonomian desa, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta mempermudah akses terhadap kebutuhan dasar dan layanan penting.

Sesuai dengan namanya, Koperasi Merah Putih ditujukan secara khusus bagi masyarakat Indonesia di tingkat desa dan kelurahan. Tujuan utamanya adalah mendorong warga setempat untuk membentuk lembaga ekonomi yang mandiri, berlandaskan semangat gotong royong serta menjunjung tinggi prinsip keadilan. Presiden Prabowo secara langsung mengemukakan gagasan ini pada 3 Maret 2025. Ia berharap koperasi ini dapat menjadi pilar utama penggerak ekonomi desa,

berperan dalam memperkuat ketahanan pangan, serta memperluas akses masyarakat terhadap layanan keuangan.

2.2.2. Unit Usaha Koperasi Merah Putih

Berdasarkan Petunjuk Pelaksanaan Menteri Koperasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2025 mengenai Pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih, terdapat tujuh jenis usaha utama yang wajib dimiliki oleh setiap Koperasi Merah Putih, yaitu:

1. Gerai sembako berfokus pada penyediaan kebutuhan pokok masyarakat, mencakup: penjualan makanan, minuman, dan tembakau secara eceran dengan cara tradisional dan perdagangan grosir pupuk serta produk agrokimia lainnya.
2. Gerai obat murah/apotek desa, berfungsi sebagai pusat distribusi produk kesehatan, meliputi: obat-obatan untuk manusia dan hewan, baik melalui apotek maupun non-apotek.
3. Gerai klinik desa, menyediakan layanan kesehatan dasar, yang mencakup: kegiatan puskesmas dan klinik swasta dan layanan rumah sakit kecil dan fasilitas kesehatan lainnya di tingkat desa.
4. Gerai kantor koperasi menjadi pusat pengelolaan administrasi dan layanan koperasi, dengan cakupan usaha seperti: penjualan eceran peralatan kantor dan penyewaan perlengkapan kantor tanpa opsi kepemilikan.
5. Gerai Unit simpan pinjam, menjalankan fungsi finansial koperasi, dengan memberikan layanan tabungan dan pinjaman kepada anggota.
6. Gerai pergudangan dan logistik, menyediakan layanan penyimpanan dan distribusi barang, termasuk: pengiriman melalui jalur darat, laut, udara,

maupun multimodal dan fasilitas pergudangan seperti *cold storage* atau *cold chain*.

7. Kegiatan usaha lain, koperasi merah putih juga dapat mengembangkan usaha tambahan di luar enam bidang utama, dengan mempertimbangkan: kebutuhan masyarakat setempat, nilai-nilai kearifan lokal, dan penugasan khusus yang diberikan oleh pemerintah.

2.2.3. Modal Awal Koperasi Merah Putih

Setiap Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih memperoleh modal awal sebesar Rp 3 miliar yang bukan berupa hibah atau bantuan gratis dari pemerintah, melainkan berbentuk platform pinjaman dari APBN, APBD, dan Himpunan Bank Milik negara yang wajib dilunasi dalam kurun waktu enam tahun. Adapun biaya administrasi awal, seperti jasa notaris sekitar Rp 2,5 juta, ditanggung melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), karena proses pendirian koperasi ini dilaksanakan melalui Musyawarah Desa Khusus (Musdesus) yang dipimpin oleh kepala desa. Apabila angsuran pinjaman macet akan dipotong dari dana desa.

2.2.4. Tahapan Pendirian Koperasi Merah Putih

Koperasi Merah Putih merupakan inisiatif strategis yang dirancang untuk meningkatkan pemberdayaan masyarakat di tingkat desa dan kelurahan melalui kegiatan usaha kolektif. Program ini menekankan pentingnya pengelolaan potensi lokal secara optimal dengan membangun sistem ekonomi yang dikendalikan oleh masyarakat dan ditujukan bagi kesejahteraan mereka sendiri. Berikut tahapan pendirian koperasi merah putih:

1. Musyawarah desa (Pra pendirian)

Tahap awal dalam pembentukan Koperasi Merah Putih dimulai dengan musyawarah desa. Forum ini memiliki peran krusial karena melibatkan perangkat desa, tokoh masyarakat, serta calon anggota koperasi untuk bersama-sama membahas rencana pendiriannya. Dalam musyawarah tersebut, masyarakat desa menentukan bentuk koperasi yang akan dibentuk apakah koperasi konsumsi, simpan pinjam, atau serba usaha serta merumuskan visi, misi, dan tujuan jangka panjang koperasi. Hasil kesepakatan dari musyawarah ini menjadi landasan untuk melanjutkan ke tahapan legalisasi pembentukan koperasi secara resmi.

2. Pembentukan struktur organisasi dan penyusunan AD/ART

Setelah tercapainya kesepakatan, tahapan selanjutnya adalah membentuk struktur kepengurusan koperasi. Umumnya, susunan organisasi koperasi mencakup posisi Ketua, Sekretaris, Bendahara, dan Pengawas. Pada saat yang sama, disusun pula Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) koperasi. AD/ART ini memuat ketentuan pokok, hak dan kewajiban para anggota, tata cara pengambilan keputusan, serta mekanisme pelaporan dan pertanggungjawaban. Dokumen ini memiliki peran penting karena menjadi persyaratan utama dalam proses legalisasi oleh notaris dan lembaga pemerintah terkait.

3. Pembuatan akta notaris dan Pendaftaran

Tahap berikutnya adalah pembuatan akta pendirian koperasi melalui jasa notaris. Dalam proses ini, Koperasi Merah Putih akan mendapatkan pendampingan penuh, termasuk dalam hal administrasi dan koordinasi

dengan notaris yang telah menjadi mitra. Akta pendirian ini berisi informasi resmi mengenai identitas koperasi, susunan pengurus, serta Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART).

2.2.5. Opsi Pembentukan Koperasi Merah Putih

Mengacu pada Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 sebagai perubahan atas Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, yang menitikberatkan pada pembentukan Koperasi Merah Putih (KMP) di tingkat desa atau kelurahan, dijelaskan sebagai berikut:

1. **Pembentukan koperasi baru**

Koperasi Merah Putih di tingkat desa/kelurahan dapat dibentuk melalui pendirian koperasi baru. Proses ini dilakukan dengan membangun koperasi dari nol, dimulai dengan merekrut anggota, mengumpulkan modal awal, serta mengembangkan unit usaha yang sesuai dengan potensi yang dimiliki desa atau kelurahan.

2. **Pengembangan koperasi yang sudah ada**

Koperasi yang sudah ada dapat dikembangkan menjadi Koperasi Merah Putih Desa/Kelurahan dengan cara memperluas bidang usaha yang dijalankan, sehingga cakupan dan manfaatnya semakin luas bagi masyarakat.

3. **Revitalisasi Koperasi**

Proses ini mencakup pengaktifan kembali aspek kelembagaan, organisasi, dan kegiatan usaha koperasi. Dalam melakukan revitalisasi, penting untuk mempertimbangkan kondisi aset dan kewajiban koperasi sebagai bagian dari proses evaluasi dan penguatan.

2.3. *Readiness for Change*

2.3.1. Pengertian *Readiness for Change*

Menurut Holt et al. (2017), *readiness for change* merujuk pada keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menjalankan perubahan yang direncanakan. Sementara itu, Armenakis dalam Mahdani et al. (2022:43) mengemukakan bahwa *readiness to change* mencakup pemahaman terhadap kebutuhan spesifik atas perubahan serta kemampuan organisasi dalam mewujudkannya demi mencapai tujuan. Dengan demikian, *readiness for change* tidak hanya berkaitan dengan kesiapan individu, tetapi juga mencakup kemampuan bersama dan kesadaran akan pentingnya perubahan tersebut.

Weiner (2020:16), memperkenalkan teori *readiness for change* yang berfokus pada dua komponen utama: komitmen perubahan kolektif dan efikasi perubahan kolektif. Komitmen perubahan kolektif mengacu pada tekad bersama anggota organisasi untuk mengimplementasikan perubahan, sedangkan efikasi perubahan kolektif mengacu pada keyakinan bersama bahwa mereka memiliki kemampuan kolektif untuk melaksanakan tugas tugas yang diperlukan untuk implementasi perubahan. Lebih lanjut, Bernerth dalam Kirana dan Aswar (2021:559) menjelaskan bahwa *readiness for change* merupakan kondisi mental yang muncul selama proses perubahan, yang menunjukkan kesiapan dan kemauan individu untuk mengubah pola pikirnya. Seseorang yang memiliki kesiapan terhadap perubahan cenderung mampu menghadapi situasi kerja yang penuh tekanan dan tantangan. Dengan kata lain, *readiness for change* mencerminkan kesiapan mental dan struktural dalam suatu organisasi yang ditandai oleh adanya tekad dan keyakinan kolektif untuk melaksanakan perubahan atau transformasi.

Menurut Almamega *et al.*, (2025:254), *readiness for change* merupakan prediktor penting bagi keberhasilan inisiatif perubahan organisasional, dan karenanya perlu dikelola dengan strategi yang tepat untuk memastikan implementasi perubahan yang efektif. Berdasarkan definisi para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *readiness for change* adalah suatu keadaan di mana karyawan memiliki keyakinan dan kepercayaan diri terhadap kemampuan mereka dalam menghadapi dan melaksanakan perubahan.

2.3.2. Faktor Yang Mempengaruhi Mempengaruhi *Readniess For Change*

Bandura dalam Pratama & Sobirin (2019:58), mengemukakan *readiness for change* dipengaruhi oleh faktor yaitu:

1. *Self efficacy* (Efikasi diri)

Efikasi diri juga diartikan sebagai bentuk pemahaman yang memengaruhi cara seseorang bertindak. Hal ini mencakup bagaimana individu menyusun rencana untuk mencapai tujuan serta memprediksi berbagai situasi atau tantangan yang mungkin muncul dalam prosesnya.

2. Komitmen normatif

Komitmen normatif adalah bentuk perasaan individu mengenai tanggung jawab moral yang dirasakannya terhadap organisasi, karena ia meyakini bahwa memberikan kontribusi merupakan tindakan yang tepat untuk dilakukan

3. .Budaya organisasi

Ketidaksesuaian budaya organisasi dapat mengakibatkan organisasi menjadi kurang responsif dan tidak siap dalam menghadapi perubahan. Hal ini disebabkan karena budaya organisasi berperan dalam membentuk cara

berpikir serta keyakinan yang dianut oleh karyawan. Oleh karena itu, penting untuk meneliti aspek budaya organisasi, sebab keselarasan pola pikir karyawan dapat berpengaruh terhadap tingkat kesiapan organisasi dalam menjalani perubahan.

Sementara itu, menurut Cumming dan Worley dalam Oktaviani & Hadi (2023:304), keberhasilan dalam menjalankan perubahan organisasi sangat bergantung pada peran kepemimpinan dan efektivitas komunikasi organisasi. Komunikasi yang baik akan memastikan bahwa informasi yang dibutuhkan dapat diterima oleh pihak yang tepat pada waktu yang tepat pula.

2.3.3. Indikator *Readiness For Change*

Menurut Holt (2017), terdapat beberapa indikator untuk mengukur *readiness for change* yang disajikan di bawah ini:

1. Keyakinan karyawan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi.
2. Keyakinan karyawan bahwa organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan.
3. Karyawan akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan.
4. Karyawan berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan.
5. Keyakinan karyawan tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan.

6. Karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan.
7. Karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

2.4. *Servant Leadership*

2.4.1. Pengertian *Servant Leadership*

Menurut Dennis dalam Siahaan (2024:5), mengemukakan *servant leadership* adalah tipe kepemimpinan ini didasarkan pada pemikiran bahwa peran utama seorang pemimpin adalah melayani orang lain. Kemudian Greenleaf dan Spears dalam Krisna (2022:73) menjelaskan bahwa *servant leadership* adalah kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, yang mengutamakan hubungan yang harmonis melalui penciptaan suasana yang menjunjung tinggi martabat dan rasa saling menghormati, membangun semangat komunitas serta kerja sama tim, dan aktif mendengarkan masukan dari rekan maupun karyawan.

Menurut Robbins & Judge (2019:412) *Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang ditandai dengan kepedulian yang mendalam terhadap para pengikutnya, di mana pemimpin berfokus untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan individu dalam lingkungan organisasi. Dengan kata lain, pemimpin memiliki tanggung jawab untuk terus memberikan dukungan kepada bawahannya dalam upaya mengembangkan kemampuan dan keterampilan mereka.. Sementara itu, Kartono (2019:39), menyatakan *servant leadership* adalah pemimpin yang menerapkan kepemimpinan pelayan fokus pada kebutuhan dan pengembangan pengikut, bukan hanya pada pencapaian tujuan pribadi atau organisasi.

Menurut Tran & Spears (2020), *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan pelayanan terhadap sesama, membangun rasa kekeluargaan, serta mendorong semangat untuk saling berbagi dalam lingkungan organisasi. Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa disimpulkan *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan dan pengembangan pengikut, berupaya menciptakan lingkungan yang mendukung, menghargai, dan kolaboratif, serta memupuk semangat kekeluargaan dan berbagi di dalam organisasi, melampaui kepentingan pribadi atau tujuan institusional.

2.4.2. Indikator *Servant Leadership*

Dennis dalam Siahaan (2024:10), mengemukakan beberapa indikator dari *servant leadership* terdiri dari:

1. Kasih sayang

Kepemimpinan yang dilandasi oleh kasih sayang, serta mampu mengambil tindakan yang tepat pada waktu yang sesuai, berdasarkan alasan dan keputusan yang bijaksana demi kebaikan bersama.

2. Pemberdayaan

Fokus pada kerja sama ditunjukkan melalui pemberian wewenang kepada orang lain serta kesediaan untuk menerima masukan dari bawahan.

3. Visi

Visi merupakan gambaran tujuan jangka panjang organisasi yang ditetapkan oleh seorang pemimpin. Visi ini berperan dalam mendorong tindakan serta memberikan arah dalam membentuk masa depan organisasi.

4. Kerendahan hati

Menunjukkan sikap rendah hati dengan menghargai karyawan serta mengakui peran dan kontribusi mereka dalam keberhasilan tim.

5. Kepercayaan

Seorang *servant-leader* merupakan individu terpilih yang dipercaya menjadi pemimpin karena memiliki keunggulan atau kualitas tertentu yang menonjol.

2.5. Budaya Organisasi

2.5.1. Pengertian Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2019:25), mengemukakan, Budaya organisasi merupakan sistem makna yang dimiliki secara kolektif oleh anggota organisasi, yang menjadi ciri khas dan pembeda antara satu organisasi dengan yang lainnya. Sementara itu, Edgar Schein dalam Zihaddudin *et al.*, (2024:2), Budaya organisasi dipandang sebagai landasan filosofis yang memengaruhi kebijakan organisasi, norma-norma dalam berinteraksi, serta suasana atau iklim yang tercermin dari kondisi fisik organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi dapat dimaknai sebagai gabungan antara nilai-nilai filosofis, etika, dan perilaku yang tumbuh dari pengalaman kolektif, yang menjadi dasar dalam pembentukan kebijakan dan aturan hubungan antar individu dalam organisasi.

Kemudian Kristianti (2019:43), menyatakan budaya organisasi dapat dipahami sebagai serangkaian persepsi yang berkembang di dalam suatu organisasi dan memengaruhi cara anggotanya merespons lingkungan sekitar. Afandi (2021:97) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, asumsi, keyakinan, filosofi, dan kebiasaan yang melekat dalam suatu organisasi. Dengan

kata lain, budaya organisasi berfungsi sebagai fondasi utama yang mencakup sistem nilai, kepercayaan, dan prinsip-prinsip dasar yang membentuk karakter dan arah organisasi. Kemudian Sutrisno (2019:2) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola yang terbentuk dari pengalaman etis yang kemudian dikembangkan dan disesuaikan oleh organisasi. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah himpunan nilai, keyakinan, serta kebiasaan yang diterima dan dijalankan bersama oleh seluruh anggota organisasi.

2.5.2. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2019:26), terdapat tujuh indikator budaya organisasi yang terdiri dari:

1) Inovasi

Tingkat seberapa termotivasi karyawan untuk menjadi kreatif dan berani menanggung resiko.

2) Perhatian terhadap detail

Sejauh mana karyawan diharapkan untuk berhati-hati, menganalisis, serta memperhatikan detail.

3) Berorientasi kepada hasil

Tingkat fokus manajemen terhadap pencapaian hasil akhir dibandingkan dengan cara atau proses yang ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut.

4) Berorientasi kepada manusia

Sejauh mana manajemen memperhatikan orang saat membuat keputusan.

5) Berorientasi pada tim

Kegiatan kerja diatur dalam tim daripada hanya pada individu.

6) Sikap agresif

Kemampuan anggota dalam organisasi bersikap agresif dan kompetitif dibandingkan santai.

7) Stabilitas

Tingkat dimana karyawan didorong untuk mempertahankan status *quo* dan menghindari perubahan.

2.6. Komunikasi

2.6.1. Pengertian Komunikasi

Hariyanto (2021:10) mengemukakan komunikasi merupakan aktivitas menyusun, memilih, dan mengirimkan simbol-simbol secara sistematis agar pendengar dapat membentuk makna atau tanggapan yang sejalan dengan maksud komunikator. Sementara itu, Sudarmanto (2021:14) menjelaskan Komunikasi diartikan sebagai suatu proses interaksi antar individu dalam menyampaikan dan menerima simbol-simbol yang memiliki makna penting bagi mereka. Artinya, komunikasi merupakan interaksi dua arah di mana individu bertukar pesan untuk menyampaikan dan menerima pesan.

Sementara itu, Mukarrom (2020:26) menjelaskan Komunikasi merupakan proses interaksi antara individu dalam menyampaikan dan menangkap simbol-simbol yang memiliki makna dan relevansi bagi kepentingan masing-masing pihak. Maka dapat dipahami komunikasi itu sebagai pertukaran informasi antar pengirim dan penerima yang ditujukan untuk mengubah tingkah laku. Sedangkan, menurut Haris (2019:19), komunikasi adalah proses penyampaian dan pertukaran pesan, yang dapat berupa fakta, ide, emosi, data, atau informasi, dari satu individu kepada

individu lain dengan tujuan untuk memengaruhi atau mengubah pengetahuan dan perilaku penerima pesan.

Menurut Purwanto (2019:75), Komunikasi merupakan kemampuan individu dalam mengirimkan maupun menerima pesan, baik secara verbal maupun tertulis, dengan tujuan memengaruhi pandangan dan perilaku satu sama lain. Berdasarkan berbagai pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian gagasan dari satu individu kepada individu lain melalui penggunaan dan pemaknaan simbol-simbol yang memiliki arti, seperti bahasa, gerakan tubuh, huruf, atau lambang grafis lainnya.

2.6.2. Indikator Komunikasi

Menurut Hariyanto (2021:13), terdapat beberapa indikator untuk mengukur komunikasi yaitu sebagai berikut:

1) Pemahaman

Kecakapan dalam menangkap dan mengerti pesan secara tepat sesuai dengan maksud yang ingin disampaikan oleh komunikator.

2) Kesenangan

Jika proses komunikasi tidak hanya berhasil menyampaikan informasi, tetapi juga terjadi dalam suasana yang menyenangkan bagi kedua pihak yang terlibat.

3) Pengaruh kepada sikap

Tujuan dari komunikasi adalah untuk memberikan pengaruh terhadap sikap seseorang. Ketika komunikasi dengan orang lain menghasilkan perubahan dalam perilakunya, maka komunikasi tersebut dianggap berhasil atau

efektif. Namun, jika tidak terjadi perubahan sikap, maka komunikasi tersebut dinilai tidak efektif..

4) Hubungan makin baik

Komunikasi yang berlangsung secara efektif secara tidak langsung dapat mempererat hubungan interpersonal. Umumnya, ketika dua individu memiliki kesamaan persepsi, karakter yang serupa, dan merasa cocok satu sama lain, maka hubungan akan terjalin dengan baik secara alami.

5) Tindakan

Komunikasi dianggap efektif apabila setelah berlangsungnya interaksi, kedua pihak menunjukkan respons dalam bentuk tindakan nyata.

2.7. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang dijadikan acuan diambil dari jurnal, dengan memperhatikan hasil penelitiannya untuk kemudian dibandingkan dengan penelitian saat ini melalui analisis berdasarkan perbedaan konteks waktu dan situasi. Ringkasan dari penelitian-penelitian terdahulu tersebut akan dijelaskan pada bagian berikut.

1. Kirana & Aswar (2021)

Penelitian yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap *Readiness for Change* pada Kantor DPRD Kabupaten Takalar" ini menggunakan metode pengumpulan data melalui angket (kuisioner), dan analisis data dilakukan dengan bantuan program statistik SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah di kalangan pegawai DPRD Kabupaten Takalar, yang ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 5,316 lebih

besar dari t tabel 2,014 dan nilai signifikansi 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Demikian pula, lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah, dengan nilai t hitung $3,731 > t$ tabel 2,014 dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Selain itu, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh paling dominan terhadap *readiness for change*. Hal ini diperkuat oleh hasil analisis *standardized coefficient beta*, di mana nilai koefisien beta untuk variabel budaya organisasi lebih tinggi dibandingkan variabel lingkungan kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar dalam mendorong kesiapan pegawai menghadapi perubahan.

2. Afdaliza & Aini (2024)

Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan Terhadap Kesiapan Berubah Dengan Komunikasi Organisasi Sebagai Variabel Mediator. Dalam lingkungan institusi Polri, kerap terjadi perubahan kebijakan dan fungsi yang disertai dengan rotasi maupun pergantian pimpinan. Kondisi ini menyebabkan kebijakan sering kali berubah, sehingga dibutuhkan kesiapan dari anggota Polri dalam menghadapi pergantian tersebut guna menjaga kinerja yang optimal. Salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan kesiapan anggota dalam menghadapi perubahan adalah gaya kepemimpinan, khususnya *servant leadership*. Selain itu, komunikasi organisasi juga berperan sebagai variabel yang memodifikasi pengaruh *servant leadership* terhadap kesiapan perubahan anggota Polri, khususnya Bintara Polisi di Polres Tangerang untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kesiapan anggota Polri dalam menghadapi pergantian, serta mengkaji peran

komunikasi organisasi sebagai variabel mediasi. Sampel dalam penelitian ini diperoleh menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan pengumpulan data primer melalui penyebaran kuesioner kepada 98 responden. Analisis data dilakukan menggunakan metode SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan bantuan *software* SmartPLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* mempunyai pengaruh terhadap kesiapan berubah dibuktikan dengan nilai $t_{\text{statistik}} 3,002 > t_{\text{tabel}} 1,96$ dan nilai signifikan $0,003 < 0,05$. *Servant leadership* berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah dibuktikan dengan nilai $t_{\text{statistik}} 16,635 > t_{\text{tabel}} 1,96$ dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Variabel komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah dibuktikan dengan nilai $t_{\text{statistik}} 3,986 > t_{\text{tabel}} 1,96$ dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Sedangkan variabel komunikasi organisasi menunjukkan peran signifikan sebagai mediator dalam pengaruh *servant leadership* terhadap kesiapan berubah dibuktikan dengan nilai $t_{\text{statistik}} 3,002 > t_{\text{tabel}} 1,96$ dan nilai signifikan $0,003 < 0,05$.

3. Pratama & Sobirin (2019)

Penelitian yang berjudul Pengaruh *Self Efficacy* dan Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah dengan Komitmen Normatif sebagai Variabel *Intervening* dilakukan pada Penyidik Reskrim di wilayah hukum Polres Sleman. Latar belakang penelitian ini muncul karena sebagian penyidik belum bersedia beradaptasi dengan penggunaan aplikasi e-Manajemen Penyidikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *self-efficacy* dan budaya organisasi terhadap komitmen normatif,

serta pengaruh keduanya terhadap kesiapan individu dalam menghadapi perubahan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis apakah komitmen normatif dapat menjadi variabel *intervening* dalam hubungan antara *self-efficacy* dan budaya organisasi terhadap kesiapan individu untuk berubah. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 124 penyidik Reskrim yang bertugas di Polres dan Polsek wilayah Sleman, dan dianalisis menggunakan metode *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-efficacy* dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen normatif, serta keduanya juga memiliki pengaruh langsung terhadap kesiapan individu dalam menghadapi perubahan. Komitmen normatif juga terbukti berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah. Namun, hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen normatif tidak berperan sebagai variabel *intervening* baik dalam hubungan antara *self-efficacy* maupun budaya organisasi terhadap kesiapan individu untuk berubah.

4. Dekal *et al.*, (2024)

Pengaruh Kualitas Komunikasi Organisasi Terhadap Kesiapan Individu Untuk Perubahan: Peran Komitmen Terhadap Perubahan Sebagai Variabel Moderasi bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana kualitas komunikasi organisasi memengaruhi kesiapan individu dalam menghadapi perubahan, dengan mempertimbangkan peran komitmen terhadap perubahan sebagai variabel moderasi. Berdasarkan landasan teori komunikasi organisasi serta teori perubahan organisasi, dikemukakan hipotesis bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi dapat meningkatkan kesiapan individu untuk

berubah, dan pengaruh ini akan menjadi lebih kuat apabila individu memiliki komitmen tinggi terhadap perubahan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan data dikumpulkan melalui survei. Hasil analisis menunjukkan bahwa kualitas komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan individu menghadapi perubahan, dengan nilai t sebesar 2,585 yang melebihi nilai t tabel 1,96 dan nilai signifikansi 0,001. Lebih lanjut, kualitas komunikasi secara langsung juga memengaruhi kesiapan perubahan, dibuktikan dengan nilai t sebesar 2,790 dan signifikansi 0,000. Selain itu, komitmen terhadap perubahan terbukti memoderasi hubungan tersebut, di mana pengaruh komunikasi organisasi terhadap kesiapan individu menjadi semakin kuat ketika komitmen terhadap perubahan berada pada tingkat yang tinggi, dengan nilai t sebesar 18,680 dan signifikansi 0,000.

5. Prawira (2021)

Why Is The Influence Of Servant Leadership On Organizational Readiness For Change Insignificant? The Mediating Role Of Workplace Spirituality “Mengapa Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kesiapan Organisasi untuk Berubah Tidak Signifikan? Peran Mediasi Spiritualitas di Tempat Kerja.” Tujuan dari Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *servant leadership* serta peran mediasi dari spiritualitas di tempat kerja terhadap kesiapan untuk berubah (*readiness for change*). Objek penelitian difokuskan pada kantor-kantor yang berada di lingkungan universitas swasta di Indonesia. Sebanyak 80 responden dari 40 kantor berpartisipasi dengan mengisi kuesioner secara online. Data yang terkumpul dianalisis

menggunakan perangkat lunak *Partial Least Square–Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Hasil analisis mengungkapkan bahwa *servant leadership* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kesiapan individu dalam menghadapi perubahan. dengan nilai $t_{\text{statistik}} 0,972 < t_{\text{tabel}} 1,96$ dan nilai signifikan $0,331 > 0,05$. *Servant leadership* berpengaruh secara langsung terhadap spiritualitas tempat kerja dengan nilai $t_{\text{statistik}} 10,727 > t_{\text{tabel}} 1,96$ dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Spiritualitas tempat kerja berpengaruh secara langsung terhadap *readiness for change* dengan nilai $t_{\text{statistik}} 5,121 > t_{\text{tabel}} 1,96$ dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Spiritualitas tempat kerja memediasi hubungan *servant leadership* terhadap *readiness for change* dengan nilai $t_{\text{statistik}} 8,150 > t_{\text{tabel}} 1,96$ dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$.

Berdasarkan penjelasan dari berbagai penelitian sebelumnya, penulis menyusun perbandingan antara penelitian-penelitian tersebut dengan penelitian yang sedang dilakukan. Perbedaan dan persamaan tersebut dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
1.	Kirana & Aswar (2021) Sumber: <i>Nobel Management Review Vol. 2 No. 4 (E-ISSN: 2723-4983)</i>	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kondisi Lingkungan Kerja Terhadap Kesiapan Individu Dalam Menghadapi Perubahan di Kantor DPRD Kabupaten Takalar.	Perbedaan variabel independen yang digunakan penulis menggunakan variabel budaya organisasi dan komunikasi. Penulis menggunakan variabel moderasi yaitu <i>servant leadership</i> . Perbedaan objek penelitian penulis meneliti di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan. Sementara peneliti di DPRD Kabupaten Takalar. Perbedaan teknik analisis data penulis uji instrumen penelitian, analisis jalur, <i>outer model</i> , <i>inner model</i> , dan uji hipotesis. Sedangkan, peneliti terdahulu uji instrumen, uji asumsi klasik, uji hipotesis,	Persamaan terdapat pada variabel independen yaitu budaya organisasi, variabel dependen <i>readiness for change</i> . Persamaan dari jenis yaitu penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Persamaan teknik penarikan sampel yaitu <i>sampling jenuh</i> . Persamaan instrumen penelitian yaitu skala <i>likert</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki nilai koefisien beta terstandarisasi yang lebih tinggi dibandingkan variabel lingkungan kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang lebih dominan terhadap kesiapan untuk menghadapi perubahan.
2.	Afadaliza & Aini (2024) Sumber: <i>Journal of Social and Economics Research. Volume 6, Issue 1, June 2024. P-ISSN: 2715-6117</i>	Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan Terhadap Kesiapan Berubah Dengan Komunikasi Organisasi Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada Bintara Polisi Di Polres Tangerang)	Perbedaan variabel independen yang digunakan penulis meneliti budaya organisasi dan komunikasi Penulis memakai <i>servant leadership</i> sebagai moderasi sementara peneliti terdahulu variabel mediasi. Perbedaan juga terlihat dari jenis penelitian, penulis asosiatif sementara peneliti terdahulu kuantitatif.	Persamaan terdapat dari variabel dependen yaitu <i>readiness for change</i> dan variabel independen komunikasi. Persamaan pada teknik analisis yaitu uji instrumen penelitian, analisis jalur, <i>outer model</i> , <i>inner model</i> , dan uji hipotesis.	<i>Servant leadership</i> berpengaruh terhadap kesiapan berubah, komunikasi organisasi menunjukkan peranan yang signifikan sebagai mediator dalam pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap kesiapan berubah.

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
			Perbedaan dari teknik penarikan sampel penulis menggunakan teknik <i>sampling jenuh</i> , peneliti terdahulu teknik <i>purposive sampling</i>		
3.	Pratama & Sobirin (2019) Sumber: <i>National Conference on Applied Business</i> ISBN: 978-602-9026-29-0	Pengaruh <i>Self Efficacy</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah Dengan Komitmen Normatif Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Perbedaan variabel independen yang digunakan penulis menggunakan variabel budaya organisasi dan komunikasi. Perbedaan penulis menggunakan variabel moderasi sementara peneliti terdahulu variabel mediasi. Perbedaan objek penelitian penulis di Kecamatan Sangir sementara peneliti di Polres Sleman. Perbedaan dari teknik penarikan sampel penulis menggunakan teknik <i>sampling jenuh</i> , peneliti terdahulu teknik <i>simple random sampling</i> .	Persamaan terdapat dari variabel dependen yaitu <i>readiness for change</i> , variabel independen budaya organisasi. Persamaan jenis penelitian asosiatif. Persamaan teknik analisis data yang digunakan yaitu uji instrumen penelitian, analisis jalur, <i>outer</i> model, <i>inner</i> model, dan uji hipotesis.	Temuan dalam penelitian tersebut mengungkapkan bahwa <i>self-efficacy</i> dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen normatif. Selain itu, <i>self-efficacy</i> juga terbukti memengaruhi kesiapan individu dalam menghadapi perubahan, demikian pula dengan budaya organisasi yang turut memberikan pengaruh terhadap kesiapan tersebut. Komitmen normatif sendiri terbukti berperan dalam memengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Namun, komitmen normatif tidak berfungsi sebagai variabel <i>intervening</i> dalam hubungan antara <i>self-efficacy</i> maupun budaya organisasi terhadap kesiapan individu untuk menghadapi perubahan.
4.	Dekal <i>et al.</i> , (2024)	Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kesiapan Individu Untuk Perubahan: Peran Komitmen Terhadap	Perbedaan variabel independen yang digunakan penulis menggunakan variabel budaya organisasi dan komunikasi.	Persamaan terdapat dari variabel dependen yaitu <i>readiness for change</i> , variabel independen komunikasi.	Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa kualitas komunikasi dalam organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
	Sumber: Innovative: <i>Journal Of Social Science Research</i> Volume 4 Nomor 4 Tahun 2024 E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246	Perubahan Sebagai Variabel Moderasi	Perbedaan penulis menggunakan variabel moderasi yaitu <i>servant leadership</i> Perbedaan jenis penelitian, penulis asosiatif peneliti terdahulu kuantitatif.	Persamaan teknik analisis data yang digunakan yaitu uji instrumen penelitian, analisis jalur, <i>outer</i> model, <i>inner</i> model, dan uji hipotesis. Persamaan teknik penarikan sampel yaitu <i>sampling jenuh</i>	individu dalam menghadapi perubahan. Selain itu, komitmen terhadap perubahan berperan sebagai variabel moderator yang memperkuat hubungan tersebut, di mana dampak kualitas komunikasi organisasi terhadap kesiapan individu untuk berubah menjadi lebih besar ketika tingkat komitmen terhadap perubahan berada pada level yang tinggi.
5.	Prawira (2021) Sumber: <i>International Journal of Advanced Research</i> , 9(04) ISSN: 2320-5407	<i>Why Is The Influence Of Servant Leadership On Organizational Readiness For Change Insignificant? The Mediating Role Of Workplace Spirituality</i> “Mengapa Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kesiapan Organisasi untuk Berubah Tidak Signifikan? Peran Mediasi Spiritualitas di Tempat Kerja.”	Perbedaan variabel independen yang digunakan penulis menggunakan variabel budaya organisasi dan komunikasi. Perbedaan penulis menggunakan variabel moderasi. Perbedaan pada objek penelitian, penulis melakukan penelitian di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan sedangkan peneliti terdahulu di Kantor di Universitas Swasta di Indonesia. Perbedaan pada jenis penelitian penulis asosiatif sementara peneliti terdahulu kuantitatif.	Persamaan terdapat pada variabel dependen yaitu <i>readiness for change</i> kemudian <i>servant leadership</i> Persamaan teknik penarikan sampel yaitu <i>sampling jenuh</i> . Persamaan teknik analisis data yang digunakan yaitu uji instrumen penelitian, analisis jalur, <i>outer</i> model, <i>inner</i> model, dan uji hipotesis.	Hasil penelitian <i>servant leadership</i> tidak berpengaruh secara langsung terhadap <i>readiness for change</i> . <i>Servant leadership</i> berpengaruh secara langsung terhadap spiritualitas di tempat kerja. Spiritualitas memediasi hubungan <i>servant leadership</i> terhadap <i>readiness for change</i> .

2.8. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.8.1. Budaya Organisasi Terhadap *Readiness For Change*

Budaya organisasi menjadi landasan utama dalam proses perubahan, yang dapat berperan sebagai faktor pendukung atau penghambat dalam transformasi suatu organisasi. Edgar Schein dalam Zihaddudin *et al.*, (2024:2), menjelaskan bahwa budaya organisasi mencerminkan filosofi yang melandasi kebijakan organisasi, norma interaksi antarindividu, serta suasana atau iklim yang terbentuk dari lingkungan fisik organisasi. Sementara itu, menurut Bandura dalam Pratama & Sobirin (2019:58), budaya organisasi yang tidak sejalan dengan kebutuhan perubahan akan membuat organisasi kurang adaptif dan tidak siap untuk berubah. Di sisi lain, Weiner (2020:218), menegaskan bahwa budaya organisasi yang terbuka, inovatif, dan kompetitif akan mendorong para anggotanya untuk bersikap serupa, sehingga meningkatkan kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan.

Berdasarkan hasil penelitian Pratama & Sobirin (2019), ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah, yang ditunjukkan oleh nilai $t_{\text{statistik}} 2,198 > t_{\text{tabel}} 1,96$ dan nilai signifikan $0,0258 < 0,05$. Artinya, semakin baik budaya organisasi maka kesiapan dan organisasi secara keseluruhan akan meningkat untuk menghadapi perubahan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ :Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness for change* dengan adanya sosialisasi program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan.

2.8.2. Komunikasi Terhadap *Readiness For Change*

Komunikasi merupakan elemen penting yang menentukan keberhasilan suatu proses perubahan. Sudarmanto (2021:14) menjelaskan komunikasi dipahami sebagai interaksi antarindividu dalam menyampaikan dan menerima simbol-simbol yang memiliki makna bagi kepentingan mereka. Lebih lanjut, Cumming dan Worley dalam Oktaviani & Hadi (2023:304), komunikasi yang berjalan dengan baik memungkinkan individu yang tepat memperoleh informasi yang dibutuhkan pada waktu yang sesuai. Sedangkan Jambak *et al.*, (2023), menjelaskan kelemahan dalam komunikasi dapat menimbulkan ketegangan antarpegawai dan menghasilkan respon negatif terhadap perubahan. Maka dapat dikatakan Komunikasi yang efektif memastikan ketersediaan informasi yang tepat bagi pihak yang membutuhkan, memfasilitasi peran pemimpin dalam mengarahkan perubahan.

Berdasarkan penelitian Afdaliza & Aini (2024), hasil penelitian menunjukkan variabel komunikasi berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah dibuktikan dengan nilai $t_{\text{statistik}} 3,986 > t_{\text{tabel}} 1,96$ dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Deka *et al.*, (2024), menyatakan nilai $t_{\text{hitung}} 4,567 > t_{\text{tabel}} 1,666$ dan nilai signifikan $0,002 < 0,05$, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness for change*. Artinya, semakin efektif komunikasi dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kesiapan organisasi secara keseluruhan untuk menghadapi perubahan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness for change* dengan adanya sosialisasi program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan.

2.8.3. *Servant Leadership Terhadap Readiness For Change*

Salah satu faktor krusial dalam meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan adalah penerapan gaya kepemimpinan, khususnya *servant leadership*. Menurut Robbins & Judge (2019:412) *servant leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang ditandai dengan kepedulian yang mendalam terhadap kesejahteraan para pengikutnya, serta dorongan untuk membantu mereka tumbuh dan berkembang dalam organisasi. Lemoine dalam Hariyanto & Sutawijaya (2024:134), menjelaskan kepemimpinan yang melayani dapat memotivasi karyawan untuk mengembangkan keterampilan adaptif dan menyesuaikan diri dengan perubahan di lingkungan kerja. Sementara itu, Neuschel, dalam Mahessa & Frieda (2016:114), mengemukakan pemimpin yang melayani adalah mereka yang mampu membimbing bawahannya agar berkembang dalam hal reputasi, kompetensi, serta menjadi individu yang bermanfaat dan bahagia di masa depan.

Berdasarkan temuan Afdaliza & Aini (2024), membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah dibuktikan dengan nilai $t_{\text{statistik}} 16,635 > t_{\text{tabel}} 1,96$ dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Artinya, semakin baik penerapan *servant leadership* dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi tingkat kesiapan organisasi untuk berubah. Hal ini menunjukkan pemimpin yang melayani secara konsisten dalam pengembangan karyawan dan membangun lingkungan kerja yang suportif. Dari penjelasan di atas, dapat dirumuskan hipotesis yaitu:

H₃ : *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness for change* dengan adanya sosialisasi program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan.

2.8.4. Budaya Organisasi Terhadap *Readiness For Change* Yang Dimoderasi Oleh *Servant Leadership*

Kemampuan beradaptasi dan kesiapan menghadapi perubahan sangat penting untuk bertahan dan sukses jangka panjang. Menurut Bandura dalam Pratama & Sobirin, (2019:58), budaya organisasi menjadi peran dalam membentuk cara karyawan melihat dan menanggapi perubahan. Selain itu, *servant leadership* memiliki dampak yang lebih besar dalam membentuk perilaku kerja yang adaptif (Nurbaety & Rojuaniah, 2022). Lebih lanjut, Heinze dalam Hariyanto & Sutawijaya (2024:139), menegaskan *servant leadership* dapat memotivasi karyawan untuk mengembangkan keterampilan adaptif dan menyesuaikan diri dengan perubahan di lingkungan kerja. Maka dapat dipahami bahwa *servant leadership* berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dengan kesiapan untuk berubah..

Belum pernah ada penelitian yang melibatkan variabel budaya organisasi terhadap *readiness for change* yang dimoderasi oleh *servant leadership*, Oleh karena itu, peneliti merasa terdorong untuk melakukan studi dengan memasukkan ketiga variabel tersebut dalam penelitian. Berdasarkan hasil temuan Hariyanto & Sutawijaya (2024) yang menjelaskan pemahaman yang lebih baik tentang pekerjaan mereka dan cara menangani perubahan di lingkungan kerja. Mereka mungkin juga telah cukup lama berada di organisasi tersebut sehingga merasakan dampak dari berbagai gaya kepemimpinan.

H₄ : *servant leadership* memoderasi hubungan komunikasi terhadap *readiness for change* dengan adanya sosialisasi program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan.

2.8.5. Komunikasi Terhadap *Readiness For Change* Yang Dimoderasi Oleh *Servant Leadership*

Perubahan organisasi yang berkelanjutan menuntut adaptasi dan kesiapan yang tinggi dari seluruh elemen di dalamnya. Menurut Cumming dan Worley dalam Oktaviani & Hadi (2023:304), Keberhasilan dalam menjalankan perubahan organisasi ditentukan oleh peran pemimpin dan efektivitas komunikasi dalam organisasi. Kemudian hubungan komunikasi terhadap *readiness for change* dapat diperkuat oleh *servant leadership* sebagai variabel moderasi. Cacciantolo (2015) menjelaskan juga bahwa penting bagi para pemimpin dan manajemen untuk meningkatkan kemampuan komunikasi organisasi, karena akan berdampak positif pada kesiapan untuk berubah dan akan meminimalkan hambatan. Hoch dalam Eva *et al.*, (2019) menyatakan bahwa *servant leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada kelompok dan menekankan pada pelayanan kepada orang lain. Oleh karena itu, ketika anggota memperoleh pemimpin yang melayani dengan komunikasi yang efektif, maka anggota akan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpinnya, dimana kepercayaan merupakan keyakinan orang terhadap niat baik orang lain yang tidak merugikan, peduli terhadap haknya, dan melaksanakan kewajibannya. Hal ini menimbulkan komponen *readiness to change* dimana komponen *readiness to change* merupakan keyakinan bahwa perubahan dapat memberikan dampak yang baik bagi diri sendiri.

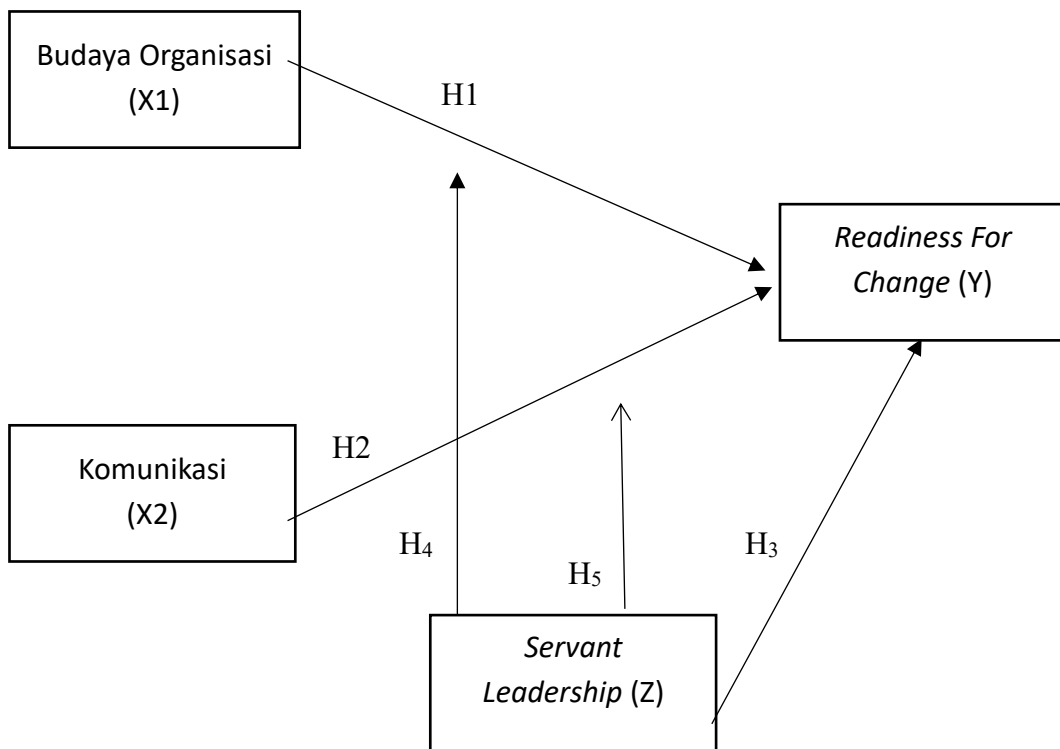
Belum pernah ada penelitian yang melibatkan variabel komunikasi terhadap *readiness for change*, yang dimoderasi oleh *servant leadership*, karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan melibatkan tiga variabel tersebut. Berdasarkan hasil temuan Hutagalung & Ritonga (2018) mengatakan

kepemimpinan melalui komunikasi yang efektif, individu dapat meningkatkan kesiapan pribadi untuk beradaptasi dan terlibat dalam transformasi organisasi yang diperlukan.

H₅ : *Servant leadership* memoderasi hubungan komunikasi terhadap *readiness for change* dengan adanya sosialisasi program Koperasi Merah Putih di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan.

2.9. Kerangka Konseptual

. Berdasarkan teori tentang “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Yang Dimoderasi oleh *Servant Leadership* Terhadap *Readiness for Change*.” Dapat diilustrasikan kerangka konseptual sebagai berikut: sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian campuran (*mixed methods*) merupakan pendekatan yang mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif dalam satu penelitian. Menurut Sugiyono (2019:19), metode ini adalah perpaduan antara penelitian kualitatif dan kuantitatif yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian secara umum, dengan tujuan memperoleh data yang lebih objektif, subjektif, valid, konsisten, serta komprehensif.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan, pada Bulan Juli 2025 sampai selesai.

3.3. Variabel Penelitian

Abdullah (2021:53), menyatakan variabel penelitian merupakan karakteristik dan sifat suatu obyek yang diamati dalam penelitian. Dalam penelitian ini variabel terdiri dari dua yang terdiri dari sebagai berikut:

3.3.1. Variabel Independen (Bebas)

Menurut Abdullah (2021:55), variabel Independen atau variabel bebas (X) merupakan variabel yang memberikan pengaruh terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel independen terdiri dari budaya organisasi (X1) dan komunikasi (X2)

3.3.2. Variabel Dependen (Terikat)

Menurut Abdullah (2021:55), variabel dependen ialah variabel yang nilainya tergantung pada variabel independe. Pada penelitian ini variabel depennya yaitu *readiness for change* (Y).

3.3.3. Variabel Moderasi

Menurut Abdullah (2021:55), variabel moderasi adalah Vvriabel yang secara teoritis memiliki peran dalam memengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, namun keberadaannya tidak dapat diamati atau diukur secara langsung. Pada penelitian *servant leadership* berperan sebagai moderasi semu (*quasi moderator*) yaitu variabel berfungsi sebagai variabel moderasi maupun variabel independen.

Pada penelitian ini yang menjadi variabel moderasi yaitu *servant leadership* (Z).

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Menurut Abdullah (2021:80), populasi seluruh elemen atau unit analisis yang memiliki karakteristik khusus dan menjadi fokus dalam suatu penelitian. Dalam konteks penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah yaitu wali nagari, perangkat nagari, kepala jorong, dan Pengelola BUMNag ada di Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan dimana jumlah seluruh anggotanya 155 orang degan uraian sebagai berikut:

Tabel 3.1. Populasi Penelitian

No.	Keterangan	Jumlah (Orang)
1.	Wali Nagari dan Perangkat Nagari se-Kecamatan Sangir	76
2.	Kepala Jorong se- Kecamatan Sangir	51
3.	Pengelola BUMNag se- Kecamatan Sangir	28
Total		155

Sumber: Nagari Lubuak Gadang, 2025

Berdasarkan Tabel 3.1 di atas, diketahui populasi 155 orang responden dari Wali Nagari dan perangkat nagari serta BUMNag di Kecamatan Sangir. Dimana

pada Kecamatan Sangir pemekaran yang membagi nagari menjadi enam nagari yaitu Nagari Lubuak Gadang, Lubuak Gadang Timur, Lubuak Gadang Barat, Lubuak Gadang Selatan, dan Lubuak Gadang Utara serta Lubuak Gadang Barat Daya.

3.4.2. Sampel

Abdullah (2021:81), mengemukakan sampel merupakan bagian dari keseluruhan objek yang diteliti dan dianggap dapat merepresentasikan seluruh populasi. Dalam penelitian ini, sampel ditentukan berdasarkan jumlah perangkat nagari serta anggota lembaga yang berada di wilayah Kecamatan Kabupaten Solok Selatan. Oleh karena itu, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 155 responden, yang terdiri dari wali nagari, perangkat nagari, kepala jorong, pengelola BUMNag, dan unsur lembaga lainnya di Kecamatan Sangir, Kabupaten Solok Selatan.

3.4.3. Teknik Penarikan Sampel

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling jenuh*, yaitu metode yang melibatkan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Pemilihan teknik ini didasarkan pada tujuan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terhadap karakteristik khas dari suatu kelompok atau organisasi tertentu.

3.5. Jenis dan Sumber Data

3.5.1. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dimana data kuantitatif adalah data yang dilakukan atau diperoleh berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dari responden yaitu perangkat nagari dan anggota lembaga yang ada di

Nagari Lubuak Gadang Kabupaten Solok Selatan. Kemudian data kualitatif yang diperoleh dari hasil wawancara dengan informan.

3.5.2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah subjek dimana data dapat diperoleh. Sumber data dalam penelitian ini penulis menggunakan dua sumber data yaitu data primer dan sekunder.

1. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung oleh organisasi, lembaga, badan, institusi atau perorangan dari objek data tersebut (Abdullah, 2021:64). Penulis mendapatkan data primer dari penyebaran kuesioner kepada perangkat nagari dan anggota lembaga yang di Nagari Lubuak Gadang Kabupaten Solok Selatan dan melalui wawancara kepada tiga informan.
2. Data sekunder yaitu data yang didapatkan dari sumber lain baik organisasi, lembaga, badan dan institusi yang telah tersedia untuk digunakan sesuai dengan keperluan yang membutuhkan data (Abdullah, 2021:64). Pada penelitian ini, data sekunder yang digunakan penulis diperoleh dari penelitian terdahulu, seperti buku, jurnal, artikel dan sejenisnya.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan proses dalam sebuah penelitian dan merupakan bagian yang penting. Sahir (2021:73), menjelaskan teknik pengumpulan data harus dilakukan dengan tepat dan sesuai dengan pendekatan yang digunakan, agar hasil yang diperoleh sejalan dengan tujuan awal penelitian atau hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Dalam penelitian ini ada teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Kuesioner adalah pengumpulan data dengan menyerahkan pertanyaan dan pernyataan yang berisikan tentang indikator dari variabel penelitian yang diteliti untuk diisi oleh responden. Dalam teknik ini peneliti membagikan sebanyak 155 lembar kuesioner kepada perangkat nagari dan anggota lembaga yang ada di Nagari Lubuak Gadang Kabupaten Solok Selatan.
2. Wawancara merupakan metode pengumpulan informasi untuk keperluan penelitian melalui proses tanya jawab secara tatap muka antara pewawancara dan responden atau narasumber, yang dapat dilakukan dengan atau tanpa panduan pertanyaan. Peneliti melakukan wawancara kepada perangkat nagari, pengelola BUMNag, dan kepala jorong.
3. Studi Kepustakaan adalah pengumpulan data sebagai kajian teori tentang *readiness for change*, budaya organisasi, komunikasi, dan *servant leadership* seperti jurnal, buku referensi, artikel-artikel, dan lain sebagainya.

3.7. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Abdullah (2021:56), merupakan penguraian variabel-variabel yang diteliti dalam suatu studi hingga menjadi bentuk yang dapat dioperasionalkan, sehingga memungkinkan untuk diukur menggunakan instrumen penelitian. Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut.

3.7.1. *Readiness for change* (Y)

Menurut Holt *et al.*, (2017), *redianess of change* adalah kepercayaan individu bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan. Maka secara operasional *readiness for change* yaitu kepercayaan pemerintahan

Kecamatan Sangir bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan koperasi menjadi koperasi merah putih yang diterbitkan oleh pemerintah.

3.7.2. *Servant Leadership* (Z)

Menurut Robbins & Judge (2019:412) *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang ditunjukkan melalui kepedulian yang mendalam terhadap para pengikutnya, di mana pemimpin tidak hanya menjalankan peran kepemimpinan, tetapi juga secara aktif mendukung dan mendorong pertumbuhan serta perkembangan individu dalam organisasi. Secara operasional *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan Wali Nagari se- Kecamatan Sangir yang ditandai dengan adanya minat kepemimpinan yang melampaui serta perhatian lebih kepada masyarakatnya untuk membuat Kecamatan Sangir lebih tumbuh dan berkembang.

3.7.3. Budaya Organisasi (X₁)

Edgar Schein dalam Zihaddudin *et al.*, (2024:2), budaya organisasi merupakan landasan filosofi yang membentuk kebijakan organisasi, norma-norma dalam berinteraksi, serta suasana atau atmosfer yang tercermin dari tatanan fisik organisasi. Secara operasional budaya organisasi merupakan suatu filosofi yang mendasari kebijakan Pemerintahan Kecamatan Sangir untuk menerapkan Koperasi Merah Putih.

3.7.4. Komunikasi (X₂)

Menurut Purwanto (2019:75), Komunikasi merupakan kemampuan individu dalam menyampaikan maupun menerima pesan, baik secara lisan maupun tulisan, yang bertujuan untuk mempengaruhi pandangan dan perilaku satu sama lain. Maka secara operasional komunikasi yaitu keterampilan perangkat dan anggota lembaga Nagari se- Kecamatan Sangir dalam menyampaikan atau

menerima suatu pesan untuk mengubah pandangan dan tingkah laku secara lisan maupun tulisan.

3.8. Instrumen Penelitian

Menurut Abdullah (2021:57), Instrumen penelitian adalah sarana atau alat yang digunakan untuk memperoleh data dari subjek atau objek yang diteliti. Pada penelitian peneliti menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Menurut Abdullah (2021:58), kuesioner merupakan suatu alat yang digunakan untuk memperoleh data yang relevan dengan validitas dan reliabilitas tinggi, metode ini berupa susunan rangkaian pertanyaan tertulis yang harus dijawab yang berhubungan dengan topik penelitian tertentu sesuai dengan keilmuan peneliti pada sekelompok orang atau individu /responden.

Kuesioner tersebut dihitung menggunakan skala *likert* yang merupakan alat yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu fenomena tertentu di responden (Abdullah, 2021:69). Berikut tabel dari bobot nilai jawaban responden yang dihitung dengan skala *likert*.

Tabel 3.2. Skala *Likert*

Pernyataan Sikap	Bobot Penilaian
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Abdullah, (2021:69)

Pada penelitian ini penulis juga menggunakan instrumen penelitian untuk daftar pernyataan dan pertanyaan tentang kuesioner. Berikut peneliti buat tabel instrumen penelitian tentang budaya organisasi dan komunikasi terhadap *readiness*

for change dimoderasi oleh *servant leadership* yang disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.3. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Item pernyataan	Sumber
1.	<i>Readiness for change</i> (Y)	1. Keyakinan karyawan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi. 2. Keyakinan karyawan bahwa organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan. 3. Karyawan akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan. 4. Karyawan berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan. 5. Keyakinan karyawan tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan. 6. Karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan. 7. Karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan.	1-2 3-4 5-6 7-8 9-10 11-12 13-14	Holt <i>et al</i> (2017)
2.	<i>Servant Leadership</i> (Z)	1. Kasih sayang 2. Pemberdayaan 3. Visi 4. Kerendahan hati 5. Kepercayaan	1-2 3-4 5-6 7-8 9-10	Denis dalam Siaahan (2024:10)
3.	Budaya Organisasi (X ₁)	1. Inovasi 2. Perhatian terhadap detail 3. Berorientasi kepada hasil 4. Berorientasi kepada manusia 5. Berorientasi kepada Tim 6. Sikap agresif 7. Stabilitas	1-2 3-4 5-6 7-8 9-10 11-12 13-14	Robbins & Judge (2019:26)
4.	Komunikasi (X ₂)	1. Pemahaman 2. Kesenangan 3. Pengaruh pada sikap 4. Hubungan yang makin baik 5. Tindakan	1-2 3-4 5-6 7-8 9-10	Hariyanto (2019:13)

3.9. Uji Instrumen Penelitian

3.9.1. Uji Validitas

Sahir (2021:31), menyatakan uji validitas merupakan proses pengujian terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian yang bertujuan untuk menilai sejauh mana pertanyaan tersebut dapat dipahami oleh responden sesuai dengan maksud peneliti. Jika hasil tidak valid ada kemungkinan responden tidak mengerti dengan pertanyaan yang diajukan. Uji validitas dapat diukur dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel X dan Y

N = Jumlah sampel

$\sum X$ = Jumlah skor total x

$\sum Y$ = Jumlah skor total Y

$\sum XY$ = Jumlah hasil kali perkalian antara X dan Y

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat dari x

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat dari y

Ketentuan dalam uji validitas yaitu jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dimana r_{tabel} untuk kuesioner n 30 adalah 0,361, maka dapat dikatakan semua item pertanyaan adalah valid atau sebaliknya.

3.9.2. Uji Reliabilitas

Menurut Sahir (2021:33), uji reliabilitas merupakan uji yang digunakan untuk menguji kekonsistenan jawaban responden. Reliabilitas dinyatakan dalam bentuk angka, biasanya sebagai koefisien, semakin tinggi koefisien maka

reliabilitas jawaban responden tinggi.. Uji reliabilitas diukur dengan *alpha cronbach* dengan rumus sebagai berikut:

$$Rac = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right]$$

Keterangan:

Rac = Koefisien reliabilitas *cronbach alpha*

K = Banyak item pertanyaan

$\sum \sigma b^2$ = Total varians item pertanyaan

σt^2 = Jumlah atau total varians pertanyaan

Ketentuan dalam uji reliabilitas jika koefisien *alpha cronbach* $> 0,60$ maka artinya setiap item dalam kuesioner hasilnya reliabel. Ada beberapa kriteria dalam mengukur reliabilitas suatu kuesioner dengan nilai *alpha cronbach* dengan kriteria sebagai berikut:

1. $< 0,60$ artinya tidak reliabel
2. $0,60- 0,70$ artinya akseptabel
3. $0,70- 0,80$ artinya baik
4. $>0,80$ artinya reliabel

3.10. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan tiga analisis, yaitu analisis deskriptif, analisis *Structural Equating Modelling* (SEM), dan analisis model persamaan *structural PLS*. Berikut penjelasan dari setiap teknik analisisnya:

3.10.1. Analisis Deskriptif

Menurut Paramita *et al.*, (2021:76), analisis deskriptif yaitu metode statistik yang digunakan untuk merangkum dan menganalisis data dengan tujuan memahami karakteristik dasar dari suatu variabel tertentu. Analisis deskriptif dapat

dihitung dengan menggunakan Tingkat Capaian Responden yang merupakan suatu cara untuk mengetahui masing-masing kategori dari setiap variabel. Tingkat capaian responden dapat dihitung dalam rumus sebagai berikut:

$$TCR = \frac{Rs}{n} \times 100\%$$

Keterangan:

TCR = Tingkat Capaian Responden

Rs = Rata-rata skor jawaban responden

n = Jumlah skor minimum

Untuk mengukur tingkat capaian jawaban responden terdiri dari sebagai berikut:

Jika TCR berkisar 81%-100% = Sangat Baik

Jika TCR berkisar 61% - 79,9% = Baik

Jika TCR berkisar 41%- 59,9% = Cukup baik

Jika TCR berkisar 21% - 39,9% = Cukup

Jika TCR berkisar 0% - 19,9% = Kurang Baik

3.10.2. Analisis *Structural Equating Model* (SEM)

Menurut Hair *et al.*, (2021:3), *structural equating modeling* (SEM) merupakan sekumpulan teknik statistik yang digunakan untuk mengestimasi hubungan saling ketergantungan antara variabel dependen dan indikatornya, dengan tetap mempertimbangkan kemungkinan kesalahan pengukuran. Penggunaan metode ini memungkinkan peneliti untuk secara bersamaan memodelkan dan memperkirakan hubungan yang kompleks diantara variabel dependen dan independen.

Structural Equation Modeling (SEM) terbagi menjadi dua jenis, yaitu *Covariance-based SEM (CB-SEM)* dan *Partial Least Squares SEM (PLS-SEM)*. CB-SEM digunakan untuk menguji dan memverifikasi teori serta hipotesis dengan cara menilai sejauh mana model teoritis yang diajukan mampu merepresentasikan matriks kovariansi dari data yang diperoleh. Sementara itu, PLS-SEM lebih difokuskan pada pengembangan teori dan prediksi dengan tujuan untuk menilai hubungan atau pengaruh antar variabel..

3.10.3. Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Pada penelitian ini menggunakan metode analisis persamaan struktural *partial least square* (PLS) menggunakan *software Smart PLS*. Pada tahap ini terdapat dua tahap pengujian yaitu *outer model* dan *inner model*.

3.10.3.1. *Outer Model* (Model Pengukuran)

Menurut Hair *et al.*, (2021:5) *outer model* juga disebut sebagai *measurement model*, yaitu elemen dari model jalur yang digunakan untuk menentukan hubungan antara konstruk dan variabel indikator yang sesuai. Dalam melakukan evaluasi *outer model* dapat dilakukan dengan pengukuran nilai berdasarkan validitas dan reliabilitas yang disajikan di bawah ini:

1. *Convergent Validity* (Validitas Konvergen)

Menurut Hair *et al.*, (2021:38). bertujuan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk mampu menjelaskan varians dari indikator-indikator yang mengukurnya. Oleh karena itu, setiap item yang menjadi indikator suatu konstruk harus memiliki tingkat varians yang besar terhadap konstruk tersebut. Evaluasi validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *outer loading*. Uji validitas konvergen dapat diukur dengan nilai *outer loading* $\geq 0,7$ dan *Average*

Variance Extracted (AVE) pada setiap indikator yang masuk pada konstruk adalah $\geq 0,5$. Berikut dasar pengambilan keputusan dari *convergent validity* yang disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.4. Kriteria Uji Validitas Konvergen

Uji Validitas	Kriteria	Sumber
<i>Convegent Validty</i>	<i>Loading Factor</i> > 0,7	Riana (2022:316)
	AVE > 0,5	

2. *Discriminant Validty* (Validitas Diskriminan)

Validitas diskriminan merupakan salah satu syarat penting yang harus dipenuhi dalam outer model. Pengujiannya dapat dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari average variance extracted (AVE). Menurut Hair *et al.* (2021:79), validitas diskriminan menunjukkan sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya dalam model struktural. Hal ini penting untuk memastikan bahwa setiap konstruk mengukur konsep yang spesifik dan tidak saling tumpang tindih. Pengukuran validitas diskriminan biasanya dilakukan melalui metode *Fornell-Larcker* dan *cross loading*. Dengan ketentuan :

Tabel 3.6. Kriteria Uji Validitas Diskriminan

Uji Validitas	Kriteria	Sumber
<i>Convegent Validty</i>	Akar AVE > Konstruk variabel laten	Riana (2022:316)
	<i>Cross loadings</i> > 0,5	

3. *Reliability* (Reliabilitas)

Hair *et al.*, (2021:20), menjelaskan uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur tingkat konsistensi hasil yang diperoleh jika pengukuran dilakukan berulang kali. Untuk melakukan pengukuran pengujian dapat dilakukan dengan melihat nilai pada *composit reliability* dan *cronbach's alpha*. Dengan ketentuan

nilai *cronbach alpha* $\geq 0,7$, nilai *rho_A* $\geq 0,7$, nilai *composit reliability* yang berada $\geq 0,6-0,7$ dapat diartikan diterima (acceptable) dan nilai $\geq 0,70$ dapat dikatakan memuaskan (*satisfied*). Berikut kriteria dari uji reliabilitas yang disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.6. Kriteria Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas	Kriteria	Sumber
<i>Cronbach alpha</i>	$> 0,7$ sangat memuaskan	Hair <i>et al.</i> , (2021:80)
<i>Composit Reliability</i> (<i>rho_c</i>)	$0,6-0,7$ dapat diterima	
	$< 0,6$ rendah	

3.10.3.2. Inner Model (Model Stuktural)

inner model merupakan elemen dari model jalur PLS yang berisi konstruksi untuk menentukan bagaimana variabel laten terkait satu sama lain serta menunjukkan jalur antar variabel. Ghazali & Latan (2020:67) menyatakan bahwa analisis inner model merupakan model struktural yang digunakan untuk memperkirakan hubungan sebab-akibat antara variabel laten. Proses evaluasi inner model dilakukan melalui empat tahapan sebagai berikut:

1. Uji R-Square (R^2)

Menurut Hair *et al.*, (2021;118), Koefisien determinan (R^2) adalah proporsi *varians* variabel dependen yang dijelaskan oleh konstruk prediktornya dengan variasi nilai antara 0 dan 1. Jika model regresi diterapkan dan diestimasi dengan benar, maka dapat diasumsikan bahwa semakin besar nilai R^2 maka akan semakin kuat penjelasan persamaan regresi dan semakin baik pula prediksi variabel dependen. Pengujian R-Square memiliki kriteria sebagai berikut:

Tabel 3.7. Kriteria R Square

Nilai R Square	Keterangan	Sumber
Besar dari 0,75	Kuat	Hair <i>et al.</i> , (2021:118)
0,50-0,75	Sedang	
0,25-0,49	Lemah	

2. *Effect Size* (F^2)

Menurut Hair *et al.*, (2020) selain mengevaluasi nilai R-Square selanjutnya dilakukan *effect size* yaitu ukuran efek yang memberikan estimasi kemampuan prediktif setiap konstruk independen dalam model. Untuk menghitung nilai ini, setiap konstruk *predictor* dihilangkan dari model. Ketentuan pengujian *effect size* (f^2) yaitu sebagai berikut:

1. Nilai ukuran efek 0,2-0,15 = Efek kecil.
2. Nilai ukuran efek 0,15 -0,35 = Efek sedang.
3. Nilai ukuran efek 0,35 = Efek besar

3. *Predictif Relevan* (Q^2)

Menurut Hair *et al.*, (2021) Pengujian Q-square adalah untuk mengetahui kapabilitas prediksi mengenai berapa baik nilai yang dihasilkan. Apabila nilai Q - square (> 0) mempunyai *predictive relevance*, sedangkan Q-square (< 0) kurang prediktif relevan. Jika Q-square besar dari 0,25 dan 0,50 itu menunjukkan revelansi prediktif sedang.

4. *Goodnes of Fins* (GoF)

Digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) yang nilainya terbentang antara 0-1 dengan interpretasi yaitu 0-0,36 (GoF kecil), 0,25-0,36 (GoF moderat), dan di atas 0,36 (GoF besar).

3.11. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai dari *T-Statistics*. Hair *et al.*, (2021:94) menyatakan bahwa *T-statistic* dimanfaatkan untuk mengukur tingkat signifikansi, yakni sejauh mana variabel independen berpengaruh dalam menjelaskan variabel dependen.. Untuk level signifikansi (α) adalah 5% dengan *t-value* > 1.96 . apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikan $< 0,05$ maka hipotesis diterima, sehingga dapat menunjukkan bahwa bobot indikator signifikan secara statistik. Uji hipotesis membantu dalam memvalidasi teori yang ada dengan membandingkan hasil penelitian yang diasumsikan di awal. Berikut hipotesis dari penelitian ini:

Tabel 3.8. Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Pernyataan
H ₁	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>readiness for change</i>
H ₂	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>readiness for change</i>
H ₃	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>readiness for change</i> .
H ₄	<i>Servant</i> memoderasi hubungan budaya organisasi terhadap <i>readiness fot change</i>
H ₅	<i>Servant</i> memoderasi hubungan komunikasi terhadap <i>readiness fot change</i>