EXERO, e-ISSN 2655-1519, p-ISSN 2655-1527, Vol. 01, No. 01, November 2018
EXERO: Journal of Research in Business and Economics
http://e-journal.usd.ac.id/index.php/exero
Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN AFEKTIF, KOMITMEN KONTINUANS DAN KOMITMEN NORMATIF TERHADAP KESIAPAN BERUBAH
(Studi pada Bank BRI Kantor Wilayah Yogyakarta)

Putri Oktovita Sari
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Madiun
putrioktovita@gmail.com

DOI: *doi.org/10.24071/exero.2018.010104*

ABSTRACT

The Purpose of this research is to Examine the influence between transformational leadership, commitment on readiness to change. Transformational leadership and organizational commitment are the key factors to support readiness to change. Transformational leadership contributes to change employee commitment and push employee participation within readiness to change. Commitment divined by affective commitment, continuity commitment, and normative commitment on readiness to change. This research evaluates the reaction of leader and employee commitment to the change of business strategy in BRI Kanwil Yogyakarta. Methode of this research is Multiple regression. With distributed questionnaire *to 100 employees. The result of this research is there effect between transformational leadership on readiness to change, there is effect between affective commitment organizational on readiness to change, there is effect continuity commitment on readiness to change, and there is effect normative commitment on readiness to change.*

Keyword : *Readiness to Change, Transformational Leadership,commitment affective, commitment continuans, and commitment normative.*

PENDAHULUAN

Perbankan merupakan industri yang strategis dan menarik bagi berbagai pihak. Maka tidak mengherankan jika industri perbankan berkembang dengan cepat termasuk di Indonesia. Data yang dipublikasikan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tahun 2017 di Indonesia berjumlah 116 bank, dari tahun ketahun mengalami penurunan. Artinya perbankan merupakan industri yang kompetitif, untuk itulah mereka harus mampu untuk menyesuaikan diri terus melakukan perubahan. Tentu perubahan diperlukan untuk dapat terus bersaing atau bahkan hanya untuk survive ditengah industri perbankan yang sudah penuh. Bukan hal mudah untuk melakukan perubahan. Perubahan akan menimbulkan sikap dan reaksi tertentu dari setiap individu yang terlibat dalam proses perubahan. sikap dan reaksi tersebut terbagi menjadi dua, yaitu sikap efektif (menerima) dan sikap tidak efektif (menolak) (Galpin, 1996).Ketika karyawan menerima perubahan maka karyawan akan mencurahkan seluruh waktu dan tenaga yang diperlukan untuk mencapai tujuan perubahan tersebut atau dengan kata lain setiap karyawan siap untuk berubah.

Sebaliknya karyawan akan menolak perubahan ketika perubahan dirasa tidak memberikan manfaat bagi dirinya (Elias, 2013).

Selain itu terhadap perubahan perlu pula mempertimbangkan dimensi kesiapan untuk berubah (Blackman *et al*,2013;Cummings dan Worley, 2014; Amernakis *et al*., 2007). Kesiapan untuk berubah menjadi menarik karena reaksi individu baik pemimpin maupun anggota organisasi,untuk memaperubahan merupakan peran penting dalam setiap perubahan organisasional (Oreg *et al*., 2011; Holt *et al*., 2007). Dengan kata lain perubahan hanya didapatkan ketika siap untuk berubah, tidak hanya dari sisi sumber daya materiil tetapi juga sumber daya manusia.

Suatu perubahan dapat berhasil bukan hanya difokuskan pada karyawan sebagai objek perubahan, tetapi juga terjadinya hubungan efektif antara atasan dan bawahan. Gaya pemimpin dalam menggerakkan karyawannya pada proses perubahan akan memberikan dampak terhadap kesiapan perubahan (Paren, 2010). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan mengambil peranan penting dalam kesiapan berubah.Ada dua pendekatan gaya kepemimpinan yang telah banyak didiskusikan yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional(Bass dan Avolio, 1990;Lippstreu, 2010;Oreg, 2011). Kepemimpinan transaksional mendorong bawahan untuk melakukan kinerja terbaik dan memberikan imbalan atas usaha yang telah dilakukan. Sedangkan kepemimpinan transformasional berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional dan kebutuhan akan perubahan dengan tujuan efesiensi dan efektivitas organisasi. Selanjutnya, Avolio (1999) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan tambahan dampak dari kepemimpinan transaksional dalam hal kontribusi karyawan dalam mencapai hasil seperti upaya bawahan, kepuasan, presepsi dari pemimpin yang efektif. Berbagai penelitian menemukan banyak pemimpin lebih cenderung memiliki gaya kepemimpinan transformasional dari pada kepemimpinan transaksional(Carter *et al*, 2012; Penava, 2014; Sign, 2008).

Selain kepemimpinan transformasional terdapat elemen lain yang mendasari suksesnya kesiapan berubah, yaitu komitmen organisasional (Maheswari dan Vohra, 2015). Komitmen organisasional adalah konstruk psikologis yang melihat karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam

berorganisasi (Allen dan Meyer, 1991). Komitmen organisasional juga dapat menjadi sebuah perekat bagi karyawan dengan tujuan organisasi dan sebagai akibatnya, meningkatkan upaya individu untuk mengubah perilaku kerja mereka sekaligus mengurangi niat mereka untuk keluar dari organisasi (Jaros, 2010). Oleh karena itu, seorang karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

komitmen organisasional terbagi dalam tiga komponen yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif(Hersovitch dan Meyer, 2002;Maheswari, 2015). Komitmen afektif adalah rasa keterlibatan pada organisasi. Komitmen kontinuans adalah keinginan untuk tetap mempertahankan pekerjaan di organisasinya terkait dengan biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasi. Komitmen normatif adalah melakukan pekerjaan sebagai kewajiban dari tugas dan sebagai sarana balas budi atas manfaat yang telah diterima dari organisasi (Hersovitch dan Meyer, 2002). Ketiga komponen komitmen organisasional masing-masing memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kesiapan berubah (Anderson dan Anderson, 2010;Oreg, 2013;Pramadani dan Fajrianthi, 2012; Nordin, 2011; Visagle dan Steyn, 2011; Eby *et al*, 2007).

Penelitian ini dilakukan dalam lingkup Bank Rakyat Indonesia (BRI), lebih khusus akan dilakukan di BRI kantor wilayah Yogyakarta. Pemilihan lokasi karena kantor wilayah Yogya karena merupakan bagiaan dan tentu dapat merupakan representasi BRI. sebagai institusi perbankan milik pemerintah terus melakukan perubahan agar mampu berkompetisi. Berbagai upaya perubahan diantaranya (1) menerapkan maksimalisasi penggunaan IT dengan membeli satelit (BRIsat), (2) investasi 4,5 triliun rupiah untuk e-Banking, Brizzi, Mobile/Internet Banking, *Green Office*, *e-office* untuk melayani nasabah di seluruh Indonesia dengan mengandalkan efektivitas waktu dan efesiensi biaya, (3) innoday (*Innovation Day*), budaya inovasi yang dikembangan sejalan dengan program internalisasi budaya kerja BRI. Karyawan harus memiliki kemampuan untuk mencapai target dan mempercepat proses pencapaian target. (4) BRIlink, perluasan layanan BRI dimana BRI menjalin kerjasama dengan nasabah BRI sebagai agen yang dapat melayani transaksi

perbankan bagi masyarakat secara *real time online* menggunakan fitur EDC miniATM BRI dengan konsep *sharing fee*.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Kesiapan Berubah

Perubahan merupakan suatu keniscayaan yang pasti dialami oleh suatu organisasi agar mampu terus beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Perubahan organisasional didefinisikan sebagai perubahan organisasional merupakan tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju kondisi masa yang akan datang yang diinginkan guna meningkatkan kreativitas. Sedangkan lebih operasional perubahan juga dapat di difinisakn sebagai transformasi yang terencana dan tidak terencana dalam struktur organisasi, teknologi dan atau orang-orang di dalamnya (Foster, 2010).

Perubahan dibagi menjadi dua macam, yaitu *first order change* dan *second order change*. *First order change* adalah perubahan yang sifatnya berkesinambungan dan mencakup hal-hal minor dalam operasi organisasi. *Second order change*merupakan perubahan radikal dengan cakupan yang bersifat mayor pada berbagai level organisasi dan aspek bisnis yang berbeda (Greenberg *et al*., 2000).

Perubahan tidak mudah dilakukan, berbagai penelitian menyebutkan bahwa sekitar 50-70% program inisiatif perubahan gagal dilakukan (Stevens, 2013; Werkman, 2009; Attaran, 2000). Proses perubahan juga sering menimbulkan tantangan yang tak terduga dan reaksi karyawan, baik yang mendukung atau menolak perubahan yang akhirnya dapat menentukan apakah upaya perubahan berhasil atau gagal (Foster, 2010).) Organisasi harus fokus pada aspek proses dan reaksi pada perubahan organisasional.Proses perubahan serta reaksi perlu dipahami agar organisasi memiliki kesiapan menghadapi perubahan organisasional (Hirsh *et al*, 2006). Kesiapan ini tidak hanya diperlukan organisasi, tetapi juga oleh sumber daya manusia sebagai aset penting bagi organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Berubah

Kotter dalam Hechanova (2012) menjelaskan bahwa perubahan sering diasosiasikan dengan kepemimpinan. Choi dan Ruona, (2011) mengidentifikasi beberapa aspek

yang mendorong kesiapan berubah pada level individu. Aspek tersebut terutama berasal dari konteks internal organisasi, yaitu kepemimpinan transformasional dan presepsi individu terhadap konteks kesiapan berubah (komunikasi, dukungan organisasi, keselarasan nilai dan nilai-nilai organisasi). Kepemimpinan transformasional yang lebih komunikatif, partisipatif, dan melibatkan karyawan dalam proses perubahan akan mendorong karyawan untuk melakukan inisiatif perubahan dan mengurangi keengganan karyawan untuk berubah (Penava dan Sehic, 2014; Nordin, 2011). Berdasarkan penelitian di atas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesiapan berubah

Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kesiapan Berubah

Rafferty *et al*. (2010), komitmen afektif merupakan komitmen penting dalam kesiapan berubah. Nordin (2011) menambahkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah melalui keterlibatan karyawan dalam proses perubahan serta membangun nilai yang dirasakan karyawan akan manfaat perubahan dapat mendorong karyawan untuk siap berubah. Namun, masih ada penelitian yang menemukan bahwa komitmen afektif berpengaruh negatif. Battisteli *et al*. (2014) menyatakan bahwa salah satu ciri komitmen afektif adalah tingginya loyalitas karyawan. Ketika karyawan tidak memiliki rasa loyalitas maka niat untuk meninggalkan organisasi tinggi, meskipun ia terlibat dalam proses perubahan. Berdasarkan penelitian di atas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2: Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah

Pengaruh Komitmen Kontinuans terhadap Kesiapan Berubah

Komitmen kontinuans terhadap kesiapan berubah akan muncul apabila karyawan telah melakukan investasi baik berupa waktu, tenaga, maupun biaya pada perusahaannya dan tidak ingin kehilangan aktivitas serta investasi tersebut (Hersovitch dan Meyer, 2002). Tingkat komitmen kontinuans yang tinggi dipengaruhi oleh tingkat investasi karyawan selama bekerja di perusahaan sehingga akan sulit bagi karyawan untuk meninggalkan perusahaan karena keterbatasan

alternatif pekerjaan dengan keahlian yang sama di perusahaan lain dan persepsi atas investasi yang telah diberikannya pada perusahaan sehingga karyawan akan bertahan diperusahaan dan mau tidak mau ikut dalam perubahan (Kalyal, 2009). Menurut Nordin (2011), kekhawatiran karyawan terhadap biaya yang akan muncul apabila tidak memberikan dukungan terhadap perubahan perusahaan, dan persepsi terhadap keuntungan yang akan didapatkan apabila memberikan partisipasi dalam perubahan.Sehingga berbagai penelitian mengungkapkan bahwa Komitmen kontinuans berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah(Nordin, 2011; Kalyal, 2009; Hersovitch dan Meyer, 2002) Namun, masih ada penelitian yang menemukan bahwa komitmen kontinuans berpengaruh negatif. Penelitian Motes *et al*. (2012) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen kontinuans rendah akan mendukung kesiapan berubah tanpa mempertimbangkan kerugian yang mereka alami ketika perubahan organisasional gagal. Berdasarkan penelitan sehingga dapat dihipotesiskan:

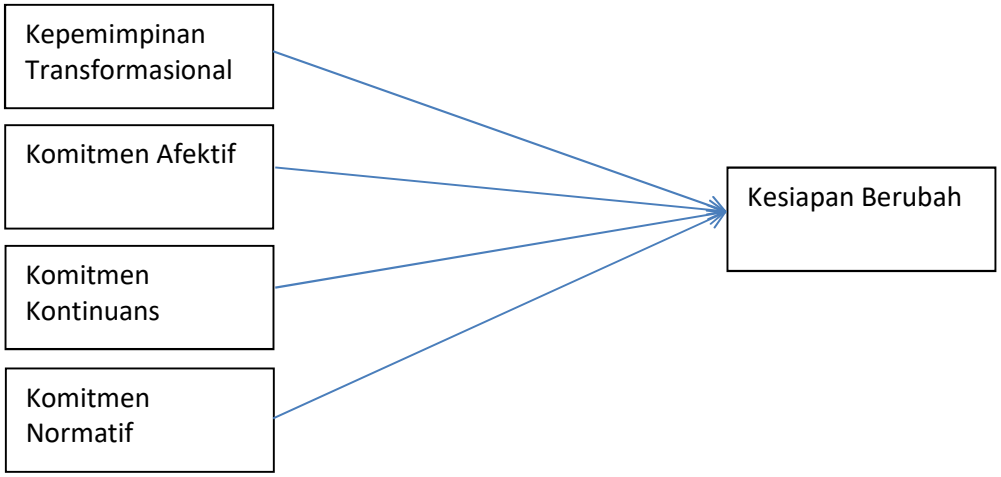
Hipotesis 3: Komitmen kontinuans berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah

Pengaruh Komitmen Normatif Terhadap Kesiapan Berubah

Komitmen normatif dapat memengaruhi karyawan dalam menghadapi kesiapan berubah (Visagle dan Styen, 2011). Menurut Tsai (2015) komitmen normatif yang tinggi ditunjukkan dengan karyawan mengikuti prosedur perubahan, seperti datang tepat waktu, kinerja meningkat, target tercapai dan meningkatnya produktivitas. Komitmen normatif yang rendah ditunjukkan dengan tingkat absensi yang tinggi, perputaran karyawan, menurunnya motivasi, dan intensi keluar. Implikasinya adalah karyawan mendukung perubahan namun tidak optimal (Lee, 2009). Komitmen normatif dapat berpengaruh negatif, presepsi individu menolak perubahan karena kurangnya komunikasi terkait dengan keuntungan perubahan sehingga karyawan merasa tidak berkewajiban untuk terlibat dalam kesiapan berubah (Porthogesse *et al*., 2012). Namun menurut Machin *et al*. (2009) berpendapat bahwa komitmen normatif karyawan mampu menciptakan iklim perubahan pada organisasi. Karyawan merasa berkewajiban melaksanakan perubahan tersebut karena mereka mendapat gaji dan mereka adalah bagian dari organisasi. Penelitian-penelitian tersebut mengarah pada indikasi komitmen normatif berpengaruh positif terhadap

kesiapan berubah (Tsai, 2015; Visagle dan Styen, 2011). Berdasarkan penelitian di atas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut

Hipotesis 4: Komitmen normatif berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini adalah studi regresi untuk menguji hipotesis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif terhadap kesiapan berubah.Data penelitian yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan bank BRI Kantor Wilayah Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan metode survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari salah satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Pengumpulan data dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner kepada para karyawan BRI Kantor Wilayah Yogyakarta dengan teknik *nonprobability convinience sampling.* Kuesionaer yang dibagikan dengan menggunakan slaka likert. Penyebaran kuesioner dilakukan oleh peneliti dengan memberikan kuesioner kepada kepala bagian SDM kemudian dibagikan

Definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1) Kesiapan Berubah diadaptasi dari teori kesiapan berubah yang dikembangkan oleh (Blackman *et al*., 2013); 2) kepemimpinan transformasional

dalam penelitian ini diadopsi dari Bass dan Avolio (1990); 3)komitmen afektif dalam penelitian ini diadaptasi dari Harsovitch dan Meyer (2002) dan menggunakan *The Three Component of Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*; 4) komitmen kontinuans dalam penelitian ini diadaptasi dari Harsovitch dan Meyer (2002) dan menggunakan *The Three Component of Organizational Commitment Questionnaire (OCQ);* 5) komitmen normatif dalam penelitian ini diadaptasi dari Harsovitch dan Meyer (2002) dan menggunakan *The Three Component of Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode regresi dengan pengujuian menggunakan uji F dan uji t. Namun sebelumnya penelitian ini akan menguji realibilitas dan validitas serta melakukan uji asumsi klasik.

Persamaan regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$KB = a + \beta 1.KT + \beta 2.KA + \beta 2.KK + \beta 2.KN + \varepsilon$$

Keterangan :

KB = Kesiapan Berubah

a = Konstanta

β1.KT = Koefisien (Kepemimpinan Transformasional)

β2.KA = Koefisien (Komitmen Afektif)

β2.KK = Koefisien (Komitmen Kontinuans)

β2.KN = Koefisien (Komitmen Normatif)

Ɛ = Kesalahan (*error*)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Melalui kuesioner tersebut juga dikumpulkan data mengenai demografi responden, yaitu jenis kelamin, usia, status kepegawaian, lama kerja, dan latar belakang pendidikan. Secara lebih jelas karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk Tabel berikut:

Uji Validitas

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan bantuan program komputer *SPSS for Windows*. Uji validitas dalam penelitian ini

menggunakan *Bivariate Correlations Pearson*. Item pertanyaan dikatakan valid jika nilai korelasinya lebih besar dari r tabel. Data validitas digambarkan sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel	R Hitung	Keterangan
Kesiapan Berubah	0,241-0,718	Valid
Kepemimpinan Transformasional	0,464-0,607	Valid
Komitmen Afektif	0,476-0,768	Valid
Komitmen Kontinuans	0,521-0,803	Valid
Komitmen Normatif	0,567-0,767	Valid

Sumber: Data Primer diolah 2018

Dengan jumlah sampel sebesar 100, maka nilai r tabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,164. Artinya pertanyaan dikatakan valid jika nilai korelasinya diatas 0,164. Dalam penelitian ini seluruh item pertanyaan memiliki r tabel < nilai korelasi sehingga dinyatakan valid. Tabel 1 menunjukan bahwa semua pertanyaan yang digunakan valid karena lebih dari 0,164

Uji Realibilitas

reliabilitas suatu alat ukur dikatakan baik apabila hasil perhitungan koefisien reliabilitas lebih dari 0,6. Berdasarkan hasil uji reliabilitas seluruh instrumen penelitian memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6.

Tabel 2. Uji Realibiltas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kesiapan Berubah	0,927	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,864	Reliabel
Komitmen Afektif	0,712	Reliabel
Komitmen Kontinuans	0,712	Reliabel
Komitmen Normatif	0,719	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah 2018

Keseluruhan variabel berada diatas *Cronbach's Alfa* 0,6. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel. Adapun hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang dibuat dapat digunakan sebagai alat prediksi yang baik. Uji asumsi klasik yang

dilakukan dalam penelitian ini adalah: Uji Autokorelasi, Uji Normalitas, Ujia Heteroskedastisitas, dan Uji Multikolinearitas.

1. Uji Autokorelasi

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Penelitian ini menggunakan uji Durbin Watson untuk melihat ada tidaknya autokorelasi dalam suatu model regresi.

Tabel 3. Uji Durbin Watson

Model	R	R Square	*Adjusted R Square*	Std. Error	Durbin-Watson
1	0,562	0,316	0,287	8,28575	1,600

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan nilai Durbin Watson sebesar d=1,600. Maka nilai T= 100, K=5, yaitu nilai dL = 1,571 dan dU= 1,780. Artinya dL < (4-d) < dU maka pengujian dinyatakan tidak menyakinkan atau tidak dapat disimpulkan (Keraguan). Menurut Ghozali (2011) menyatakan apabila dalam grafik durbin watson menunjukkan tingkat keraguan maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi antar variabel.

2. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel-variabel penelitian berdistribusi normal atau tidak. Data dikatakan normal jika nilai rasio kurtosis dan rasio skewness memiliki nilai antara -2 hingga 2. Hasil uji normalitas data bisa dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Uji Normalitas

Skewness		*Kurtosis*	
Statistic	**Std. Error**	**Statistic**	**Std. Error**
0,367	0,241	0,865	0,478

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan hasil diatas, diketahui bahwa rasio Skewness sebesar 0,367/0,241= 1,522. Sedangkan untuk rasio Kurtosis sebesar 0,865/0,478= 1,809. Artinya baik rasio Skewness maupun rasio Kurtosis memiliki nilai diantara -2 hingga 2, sehingga bisa disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu kepengamatan yang lainnya. Data terbebas

dari masalah heteroskedastisitas jika memiliki nilai sig > α (0,05). Hasil uji heteroskedastisitasbisa dilihat pada tabel 5

Tabel 5. Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coeficients		Standardized Coeficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Kepemimpinan Transfomasional	0,186	0,91	0,177	1,045	0,304
Komitmen Afektif	-0,607	0,282	-0,188	-0,153	0,834
Komitmen Kontinuans	0,690	0,250	-0,244	-0,263	0,607
Komitmen Normatif	1,066	0,278	0,336	1,833	0,299

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada tabel 5 diatas semua variabel penelitian memiliki nilai sig diatas 0,05, sehingga dapat diperoleh kesimpulan bahwa data terbebas dari masalah heteroskedastisitas.

4. Uji Multikolinearitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada kemiripan antara variabel independen satu dengan variabel independen lainnya dalam satu model penelitian.Data dikatakan terbebas dari masalah multikolinearitas jika memiliki nilai VIF < 10.Hasil uji multikolinearitas bisa dilihat pada tabel 6.

Tabel 6. Uji Multikolinearitas

Model	*Colinearity Statistics*	
	Tolerance	*VIF*
Kepemimpinan Transformasional	0,958	1,044
Komitmen Afektif	0,945	1,058
Komitmen Kontinuans	0,926	1,080
Komitmen Normatif	0,938	1,066

Sumber: Data Primer diolah 2018

Hasil *output* data yang ditunjukkan pada tabel 6 menunjukkan nilai VIF <10, sehingga bisa disimpulkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini terbebas dari masalah multikolinearitas.

Uji Regresi

hasil uji hipotesis yang dilakukan dengan uji regresi linier berganda dengan tingkat keyakinan 95% (alpha 5%). Uji regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen afektif, kontinuans

dan normatif terhadap kesiapan berubahyang ditampilkan dalam bentuk persamaan regresi.

Tabel 7. Uji Regresi

Keterangan	**R**	**R^2**	***Standardized Coeffiecient* (β)**	**Nilai t**	**F**	**Sig**
Ringkasan Model	0,724	0,525			26,21	0.000
Kepemimpinan Transformasional			0,209	2,817		0,006
Komitmen Afektif			0,207	2,72		0,008
Komitmen Kontinuans			-0,524	-6,785		0
Komitmen Normatif			0,213	2,833		0,006

Sumber : Data Primer Diolah 2018

Berdasarkan Tabel di atas, hasil pengujian hipotesis menjelaskan bahwa variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional, komitmen afektif, komitmen kontinuans, komitmen normatif memiliki tingkat signifikansi kurang dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif berpengaruh dan signifikan terhadap kesiapan berubah. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,525 yang berarti bahwa kesiapan berubah dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, komitmen afektif, komitmen kontinuans, komitmen normatif sebesar 52,5% dan sisanya (47,5%) dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Pembahasan

Dalam penelitian ini, hipotesis pertama menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah. Hasil pengujian regresi variabel kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan berubah menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,209 sedangkan nilai signifikansi *p-value* kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan berubah sebesar 0,006. Dengan demikian **Hipotesis 1 didukung**, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah. Hal ini sesuai dengan dugaan sebelumnya yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadapkesiapan berubah. Artinya, semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula dorongan karyawan untuk siap berubah. Hasil pengujian pada hipotesis pertama ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Voet, 2015, Penava dan Sehic, 2014, Carter *et al*.,

2012, Nordin, 2011). Keempat penelitian tersebut menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah.

Kepemimpinan transformasional menjadi faktor motivasi dan pendukung terciptanya perubahan di BRI Kantor Wilayah Yogyakarta. Karakter pemimpin di BRI Kantor Wilayah Yogyakarta dapat memberikan perhatian dan mengarahkan perilaku setiap karyawan. Hal ini terlihat dari upaya-upaya yang dilakukan oleh setiap pemimpin kepada karyawan-karyawannya seperti bagaimana pemimpin tersebut dapat menjelaskan dengan baik tujuan perubahan strategi bisnis perusahaan, mengutarakan dan mendukung karyawan untuk terlibat dalam perubahan serta membangun keyakinan terhadap visi, misi dan juga program perubahan yang terjadi di BRI Kantor Wilayah Yogyakarta.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah. Hasil pengujian regresi variabel komitmen afektif terhadap kesiapan berubah menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,207 sedangkan nilai signifikansi *p-value* komitmen afektif terhadap kesiapan berubah sebesar 0,008. Dengan demikian **Hipotesis 2 didukung**, komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah. Artinya, semakin tinggi komitmen afektif maka semakin tinggi pula dorongan karyawan untuk siap berubah. Hal ini sesuai dengan dugaan sebelumnya yang mengatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadapkesiapan berubah. Hasil pengujian pada hipotesis pertama ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Nordin, 2011, Foster, 2010, Rafferty dan Restubog, 2010, Amenarkis dan Harris, 2009). Keempat penelitian tersebut menemukan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa komitmen kontinuans berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah. Hasil pengujian regresi variabel komitmen kontinuans terhadap kesiapan berubah menunjukkan nilai koefisien beta sebesar -0,524 sedangkan nilai signifikansi *p-value* komitmen kontinuans terhadap kesiapan berubah sebesar 0,000. Dengan demikian **Hipotesis 3 tidak didukung**, komitmen kontinuans berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kesiapan berubah. Artinya, semakin rendah komitmen kontinuans karyawan maka semakin tinggi dorongan karyawan untuk siap berubah. Hal ini tidak sesuai dengan dugaan sebelumnya yang

mengatakan bahwa komitmen kontinuans berpengaruh positif dan signifikan terhadapkesiapan berubah. Namun, hasil pengujian pada hipotesis ketiga ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Motes *et al*. (2012) dan Lee (2009) bahwa komitmen kontinuans berpengaruh negatif terhadap kesiapan berubah. Hal itu menandakan bahwa rendahnya komitmen kontinuans karyawan BRI menyebabkan tingginya keinginan karyawan untuk terlibat dalam perubahan.

Hipotesis keempat menyatakan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah. Hasil pengujian regresi variabel komitmen normatif terhadap kesiapan berubahmenunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,213 sedangkan nilai signifikansi *p-value* komitmen komitmen normatif terhadap kesiapan berubah sebesar 0,006. Artinya, semakin tinggi komitmen normatif makasemakin tinggi pula dorongan karyawan untuk siap berubah. Dengan demikian **Hipotesis 4 didukung**, komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah. Hal ini sesuai dengan dugaan sebelumnya yang mengatakan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadapkesiapan berubah. Hasil pengujian pada hipotesis pertama ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Tsai, 2015; Visagle dan Styen, 2011; Machin *et al*., 2009). Keempat penelitian tersebut menemukan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menjelaskan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen afektif, komitmen kontinuans dan komitmen normatif terhadap kesiapan berubah dengan menggunakan responden karyawan di BRI Kantor Wilayah Yogyakarta. Dari hasil penelitian ini dapat memberi simpulan bahwa:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah.
2. Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah.
3. Komitmen kontinuans berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kesiapan berubah. Dengan demikian, hipotesis tiga tidak terdukung.

4. Komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah

Saran

1. Berdasarkan dalam variabel kepemimpinan transformasional yaitu stimulasi intelektual. Hal tersebut mengindikasi pemimpin di BRI perlu meningkatkan motivasi dan kreativitas karyawan dengan menciptakan suasana yang nyaman dan kondusif di tempat kerja. Pemimpin juga harus meningkatkan komunikasi kepada karyawan terkait dengan perubahan agar terlibat dalam proses perubahan dan mau meninggalkan cara-cara lama yang merugikan organisasi.
2. Ketiga variabel komitmen yang diteliti masih tergolong sedang. Hal ini mengindikasi bahwa komitmen karyawan BRI masih perlu ditingkatkan. Pada karyawan yang memiliki komitmen afektif sedang dapat ditingkatkan melalui iklim kerja yang kondusif, penghargaan prestasi kerja dan rotasi. Untuk karyawan dengan tingkat komitmen kontinuans sedang dapat ditingkatkan melalui gaji atau tunjangan dan promosi jabatan. Karyawan dengan komitmen normatif sedang dapat ditingkatkan melalui motivasi, kesejahteraan karyawan misal dengan memberikan biaya studi lanjutan dan program-program pengembangan.

Saran Untuk Akademisi

1. Diharapkan dapat menambah jumlah variabel seperti budaya organisasional, motivasi, kinerja individual dan organisasi, iklim kerja, strategi, sistem kerja, dan nilai individual yang diduga berpengaruh terhadap kesiapan berubah sehingga akan menemukan hasil penelitian yang lebih menarik. Karena dari penelitian ini masih ada 47,5% faktor atau variabel lain yang dapat menjelaskan dan memengaruhi kesiapan berubah.
2. Untuk penelitian selanjutnya agar kesiapan berubah dapat dikembangkan dengan menelaah aspek-aspek lain yang secara positif dapat meningkatkan kadar kesiapan berubah, seperti melihat aspek konten, kontekstual, proses, dan aspek kriteria. Kemudian dikembangkan dengan metode analisis lainnya sehingga mendapatkan penelitian-penelitian terbaru, bervariatif, dan utamanya dapat bermanfaat di kalangan masyarakat dan kepentingan akademik pada masa mendatang.

DAFTAR REFERENSI

Allen, N. dan Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance, and Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63(1),* 1-18

Allen, N. J. dan J. P. Meyer. (1997). Commitment in The Workplace Theory Research and Application. *California Sage Publications*, *76 (1),* 38-56.

Anderson, D. dan Anderson, L. (2010). Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results through Conscious Change Leadership. *Journal of Management, 67,* 87-93.

Anjani, P.K. dan Dhanapal, D. (2012). "Impact Of Employee Commitment On Readiness For Change In Banking Sector In Salem District.*Sona Global Management Review*,*6 (3),* 24-34.

Armenakis, A.A., Harris, S.G, dan Mossholder, K.W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relation, 46(6),* 681-703.

Armenakis, A.A. dan Harris G.S. (2002). Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness. *Journal Of Organizational Change Management, 15(2),* 169-183.

Armenakis, A.A., Harris, S.G. Mossholder, K.W. (2007). Creating readiness fororganizational change, *Journal of Human Relations*, *46*, 681-703.

Attaran, M. (2000). Why Does Reengineering Fail? A Practical Guide for Successful Implementation. *Journal of Management Development,* 19, 794-801.

Bank Indonesia.(2012). Pidato Gubernur BI Untuk Perekonomian Global. http://www.bi.go.id. Diakses pada tanggal 15 Januari 2017.

Bank Rakyat Indonesia. (2015). https://ib.bri.co.id/ib-bri/laporantahunan/2015. Diakses pada tanggal 20 Mei 2016.

Bass, B. M., dan Avolio, B. J. (1990). Transformational Leadership Development: Manual for Multifactor Leadership Quetionnaire. *CA Consulting Psychologist Press*.

Avolio, B.J., Bass, B. M., dan Jung, D. I. (1999). Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72,* 441-462.

Battistelli, A., Montani, F., Odoardi, C., Vandenberghe, C., dan Picci, P. (2014). Employees' Concerns about Change and Commitment to Change among Italian Organizations: The Moderating Role of Innovative Work Behavior. *Journal of Human Resource Management, 25(7),* 951-978.

Blackman, D., O'Flynn, J. dan Ugyel, L. (2013). A Diagnostic Tool for Organisational Readiness for Complex Change. *Article School of Management, 4,* 1-18.

Burke W.W. dan Litwin G. (1992). A Causal Model of Organisational Performance and Change. *Journal of Management*, *18(3),* 523-545

Bolden, R., Gosling, J., Marturono, A. And Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Exeter, Center of Leadership Studies, University of Exeter.

Bovey, W. H. dan Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology, 16*, 534–548.

Carter, J. C. (2012). Transformational Leadership and Pastoral Effectiveness. *Pastoral Psychology, 58,* 261-271.

Choi, M. Dan Ruona, A.E.W. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review, 10(1),* 46-73.

Cummings, T.G dan Worley, C.G. (2014). *Organization Development and Change.* 10th Edition. South-Western: Thomson.

Cooper, D.R. dan Schindler,P.S. (2014). *Business Research Method.* 12thEdition. McGrawHills: International Edition.

Drucker, P.F. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review, 1(1),* 95-103.

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., dan Gaby, S. H. (2007). Perceptions of organizational readiness for change: Factor related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations,* 53, 419-442.

Effelsberg, D. dan Solga, M. (2015). Transformational Leaders' In-Group versus Out-Group Orientation: Testing the Link Between Leaders' Organizational Pro-Organizational Behavior, and Follower-Perceived Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics, 126*, 581-590

Elias, S.M. (2009). "Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change." *Journal of Management*, 35(1), 37-55.

Foster, R. D. (2010). Resistance, Justice, and Commitment to Change. *Wiley InterScience, 21(1),* 1-39.

Galphin, J.T. (1996). The Human Side of Change. *Studies of Management and Organizational, 26 (1)*, 3-15.

Givens, R.J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. Journal Emerging Leadership, *1(1),* 4-42.

Greenberg,. Jerald dan Baron,. Robert A. (2000). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prentice Hall.

Halkos, G.E. (2012). Importance and Influence of Organizational Changes on Companies and Their Employees. *Journal of AdvancedResearch in Management, 3,* 90-103.

Handoko, T.H. (2007). Mengukur Kepuasan Kerja. Jakarta: Erlangga.

Hechanova, R.M. (2012). Transformational Leadership, Change Management, and Commitment to Change. A Comparison of Academic and Business Organizations. *Journal of Social Transformation, 22,* 11-19.

Herscovitch, L. dan Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, *87 (3)*, 474-487.

Hill, N. S., Korinkova, N.M., Seo, M.G., Taylor, M.S., Tesluk, P.E., & Zhang, X. M. (2012). The Role of Affect and Leadership during The Organizational Change. *Personnel Psychology, Vol.65*, 121-165.

Hirsch, P. M., & Soucey, M. D. (2006). Organizational Restructuring and Its Consequences: Rhetorical and Structural. *Annual Review of Sociology*, 171 - 185.

Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S. dan Harris, S.G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science, 43,* 232-255.

Jaros, S. (2010). Commitment to Organizational Change: A Critical Review. *Journal of Change Management, 10(1)*, 79-108.

Jones, R.G. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. 7thEdition . New Jersey: Pearson.

Kalyal, H. J. (2009). *Factors Affecting Commitment To Change And Its Outcomes Among Public Sector Managers In Pakistan (unpublished dissertation)*. National University of Sciences and Technology, Islamabad.

KoranTempo. (2014). Jelang Pasar Bebas Perbankan Kekurangan SDM yang Bagus.https://m.tempo.co/read/news/2014/05/15/090577837/jelang-pasar-bebas-perbankan-kekurangan-sdm-bagus. Diakses pada tanggal 19 Januari 2017.

Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2011). *Organizational Behavior,* 9thEdition. New York: McGraw-Hill.

Lee, A.M.S. (2009). *Antecendents of Commitment to and Support of A Proposed Change Initiative in A Southern Baptist Congregation*. Faculty Of Philosophy, University of North Texas, Texas.

Liu, B. dan Hu, J. (2010). Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: An Empirical Study in the Chinese Public Sector. *Social Behavior and Personality*, 38 (5), 615-620.

Lind, D.A. Marchal, W.G., Wathen, S.A. (2015). *Statistical Techniques in Business and Economic.*12thEditionNew York: McGraw-Hill.

Lippstreu, M.(2010). *Revisting Fundamental Concepts of Transformational Leadership Theory: A Closer Look at Follower Developmental Processes*. Faculty of Philosoph, Georgia Institute of Technology.

Machin, A.M., Fogarty, J.G. dan Bannon, F. (2009). Predicting Employees' Commitment to and Support for Organizational Change. *Journal of Organizational Psychology, 2,* 10-18.

Maheswari, S. dan Vohra, V. (2015). Identifying Critical HR Practice Impacting Employee Perseption and Commitment during Organizational Change. *Journal of Change Management, 28(5)*, 872-894.

Maxwell, T. dan Mitchel, S. (2010), *Defining Climate Compatible Development*. 3rd Edition. NewYork: CDKN and DFID.

Meyer, J. P. dan Allen, N. (1990). A Three Component Model Conceptualization of Organizational Commitment.*Human Resource Management Review*, *1 (1),* 61-89.

Meyer, J. P. dan Herscovitch, L. (2001).Commitment in the workplace toward a general model.*Human Resource Management Review*, *11 (1),* 299-326.

Meyer, J. P., Allen, N. dan Herscovitch, L. (2007).Commitment in the workplace toward a general model.*Human Resource Management Review*, *11 (1),* 299-326.

Motes, B.K., Brown, A., Gneezy, A., Keenan, A.E. dan Nelson, D.L. (2012). Commitment and Behavior Change: Evidence from The Field. *Journal of Consumer Research,1,* 1-13.

Nordin, N. (2011). The Influence of Emotional Intelligence, Leadership Behavior and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change in Higher Learning Institution. *Social and Behavioral Sciences, 29,* 129-138.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, *88(4),* 680-693.

Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership and Employees' Reactions to Change: The Role of Leaders' Personal Attributes and Transformational Leadership Style. *Personal Psychology, 64*, 627-699.

Oreg, S., Vakola, M. dan Armenakis, A. (2013). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A Sixty-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science, 47*, 461-524.
Paren, J. (2010). Resistance to Change. *Journal of Economics, 1*, 1-10

Penava, S. dan Sehic, D. (2014). The Relevance of Transformational Leadership in Shaping Employee Attitudes towards Organizational Change. *Economic Annals, 59*, 147-150.

Primadani, A.B. F. (2012). Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketitang Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, 1(2)*, 23-34.

Podsakoff, M.P., Scott.B., MacKenzie, R.H., dan Moorman, R.F. (1990). *Leadership Quaterly, 1(2)*, 107-142.

Portoghese, I., Galleta, M., Battistelli, A., Saiani, L., Penna, P.M. dan Allegrini, E. (2012). Change-Related Expectations and Commitment to Change of Nurses: The Role of Leadership and Communocation. *Journal of Nursing Management, 20,* 582-591.

Rafferty, E.A., Jimmieson, L., Armenakis, A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management, 39(1),* 110-135.

Riaz, N.M. (2009). *Role of Individual and Organizational Factors in Leadership. Journal of Psychology, 40(2),* 69-83.

Robbins, S. H. dan Judge, A.T. (2007). *Organizational Behavior.* New Jersey: Prentice Hall.

Schlesinger, H. W. dan Bernhardt, E.S. (2013). Biogeochemistry An Analysis of Global Change. *British Library*. 87-88.

Sekaran,U. dan Bougie, R.J. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach.* Chichester John Wiley and Sons Ltd.

Shah, N. dan Shah, S.G. (2010). "Relationships Between Employee Readiness For Organisational Change, Supervisor And Peer Relations And Demography."*Journal of Enterprise Information Management*, *23 (5),* 640-652.

Singh, K. (2008). Relationship between Learning Organization and Transformational Leadership: Banking Organization in India. *International Journal of Business and Management Science*, *1(1),* 97-111.
Statistik Perbankan Indonesia. (2015).
http://www.bi.go.id/id/perbankanikhtisar.
Diakses pada tanggal 20 Januari 2017.

Stevens, G.W. (2013) .Toward a Process-Based Approach of Conceptualizing Change Readiness. *Journal of Applied Behavioral Science, 49*,333-360.

Tsai, Y., Hung, C. dan Wu. F. (2015). The Effects of Ethical Work Climate on Organizational Commitment in Taiwanese Military Units. *Management Studies, 9(4),* 664-680.

Uzkurt, C., Kumar,. Kimzan, S.H. dan Eminoglu, G. (2013). Role of Innovation in the Relationship Between Organizational Culture and Firm Performance. *European Journal of Innovation Management, 16 (1)*. 92.117.

Vermeulen, F., Puranam, P., dan Gulati, R. (2010). Change for change's sake. *Harvard Business Review*, 71-76.

Visagle, C. M., & Steyn, C. (2011). Organizational Commitment and Responses to Planned Organization Change: An Exploratory Study: *Southern African: Business Review, 15 (3).* 98-121.

Voet, D. (2016). Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Ledership Style and Red Tape. *American Review of Public Administration,46(6).* 660-682.

Vogel, A.C. dan Rowold, J. (2014). Leadership Commitment to Change and Their Effectiveness in Change a Multilevel Inevestigation. *Journal of Organizational Change, 27(6),* 900-921.

Werkman, R.A. (2009). Understanding failure to change: a pluralistic approach and five patterns*. Journal Leadership & Organization Development*, *30*, 664-684.

Yang, F.Y. (2016). Examining Competing Models of Transformational Leadership, Leadership Trust, Change Commitment, and Job Satisfaction. Psychological Reports*, 119(1),* 154-173.

Yukl, G. (2011). *Leadership In Organizations*. 6th Edition. Prentice Hall.

Zhang, X., Li, N., Ullrich, J. dan Dick V.R. (2015). Getting Everyone on Board: The Effect of Differentiated Transformational Leadership by CEOs on Top Management Team Effectiveness and Leader-Rated Firm Performance. *Journal of Management, 41 (7),* 1898-1933.