

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

Submission date: 02-Nov-2019 09:10AM (UTC+0700)

Submission ID: 1205373314

File name: Journal_EXERO-Cek_turnitin.docx (55.59K)

Word count: 3744

by Putri Oktovita Sari

Character count: 26193

**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

Abstract:

The Purpose of this reaserch is to Examine influence between transformational leadership, commitmnet on readiness to change. Transformational leadership and organizational commitment are key factor to support readiness to change. Transformational leadership contribute change employee commitment and pust employee partisipation within readiness to change. Commitment divined by afective commitment, continuity commitment, and normatif commitmnet on readiness to change. This reaserch evaluate reaction of leader and employee commitment in to change of business strategy in BRI Kanwil Yogyakarta. Methode of this reasearch is Multiple regresion. With distribute quizionair to 100 employee. The result of this research are there is effec between transformational leadership on rediness to change, there is effec between afective commitment organizational on rediness to change, there is effec continuity commitment on rediness to chang, and there is effec normative commitment on rediness to change.

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

LATAR BELAKANG

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 di tengah 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 ¹³ kepemimpinan transformasional berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional dan kebutuhan akan perubahan dengan tujuan efisiensi 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, persepsi 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 ¹⁰ 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, ¹¹ 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 bagian 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 efisiensi biaya, (3) innoday (*Innovation Day*), budaya inovasi yang dikembangkan 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 definisikan 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 Transformatasional 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 transformatasional dan persepsi individu terhadap konteks kesiapan berubah (komunikasi, dukungan organisasi, keselarasan nilai dan nilai-nilai organisasi). Kepemimpinan transformatasional 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 Schie, 2014; Nordin, 2011). Berdasarkan penelitian di atas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Kepemimpinan transformatasional 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

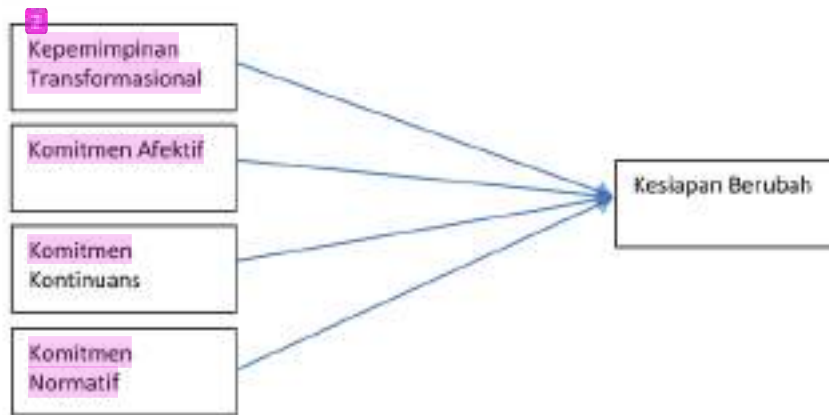
perusahaan lain dan persepsi atas investasi yang telah diberikannya pada perusahaan sehingga karyawan akan bertahan diperusahaan dan mau tidak mau ikut dalam perubahan (Kalyal, 2009). Menurut Nordin (2011), kekhawatiran karyawan terhadap biaya yang akan muncul apabila tidak memberikan dukungan terhadap 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 penelitian 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, persepsi 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 convenience sampling*. Kuesioner yang dibagikan dengan menggunakan skala 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 Harsovitich dan Meyer (2002) dan menggunakan *The Three Component of Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*; 4) komitmen kontinuans dalam penelitian ini diadaptasi dari Harsovitich dan Meyer (2002) dan menggunakan *The Three Component of*

Organizational Commitment Questionnaire (OCQ); 5) komitmen normatif dalam penelitian ini diadaptasi dari Harsovitich dan Meyer (2002) dan menggunakan *The Three Component of Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode regresi dengan pengujian 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:

$$KB = a + \beta_1.KT + \beta_2.KA + \beta_3.KK + \beta_4.KN + \epsilon$$

Keterangan :

KB = Kesiapan Berubah

a = Konstanta

$\beta_1.KT$ = Koefisien (Kepemimpinan Transformasional)

$\beta_2.KA$ = Koefisien (Komitmen Afektif)

$\beta_3.KK$ = Koefisien (Komitmen Kontinuans)

$\beta_4.KN$ = Koefisien (Komitmen Normatif)

ϵ = 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. 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.

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 1
UJI Realibilitas

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 2
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 3
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 pengamatan yang lainnya. Data terbebas dari masalah heteroskedastisitas jika memiliki nilai $\text{sig} > \alpha$ (0,05). Hasil uji heteroskedastisitas bisa dilihat pada tabel 5.

Tabel 4
Uji Heteroskedastisitas

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficient</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	19,897	10,824		1,830	0,069
Kepemimpinan Transformasional	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

1 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 5
Uji Multikolinearitas

<i>Model</i>	<i>Colinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
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

1 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 berubah yang ditampilkan dalam bentuk persamaan regresi.

Tabel 6
Uji Regresi

Keterangan	R	R ²	Standardized Coefficient (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

transfasional terhadap kesiapan berubah sebesar 0,006. Dengan demikian **Hipotesis 1 didukung**, kepemimpinan transfasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah. Hal ini sesuai dengan dugaan sebelumnya yang mengatakan bahwa kepemimpinan transfasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah. Artinya, semakin tinggi kepemimpinan transfasional 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 Schic, 2014, Carter *et al.*, 2012, Nordin, 2011). Keempat penelitian tersebut menemukan bahwa kepemimpinan transfasional berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah.

Kepemimpinan transfasional 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 terhadap kesiapan 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 terhadap kesiapan 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 berubah menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,213 sedangkan nilai signifikansi *p-value* komitmen normatif terhadap kesiapan berubah sebesar 0,006. Artinya, semakin tinggi komitmen normatif maka semakin 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 terhadap kesiapan 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, kesetiaan 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, bervariasi, dan utamanya dapat bermanfaat di kalangan masyarakat dan kepentingan akademik pada masa mendatang.

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

ORIGINALITY REPORT

24%

SIMILARITY INDEX

21%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

17%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

pics.unipma.ac.id

Internet Source

10%

2

Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Student Paper

2%

3

Submitted to Udayana University

Student Paper

2%

4

economac.ppj.unp.ac.id

Internet Source

1%

5

Submitted to Universitas Diponegoro

Student Paper

1%

6

klikmenurutsaya.blogspot.com

Internet Source

1%

7

core.ac.uk

Internet Source

1%

Submitted to Universitas Muria Kudus

8

Student Paper

1%

9

Submitted to Universitas Jenderal Soedirman

Student Paper

1%

10

Submitted to Unika Soegijapranata

Student Paper

1%

11

digilib.unila.ac.id

Internet Source

1%

12

Submitted to iGroup

Student Paper

1%

13

e-journal.uajy.ac.id

Internet Source

1%

14

Submitted to Universitas Negeri Surabaya The
State University of Surabaya

Student Paper

1%

15

armanagungp.blogspot.com

Internet Source

1%

16

kelompoklimapo.blogspot.com

Internet Source

1%

17

id.scribd.com

Internet Source

<1%

Exclude quotes On

Exclude bibliography On

Exclude matches

< 15 words