

Pengaruh Efikasi Diri, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan Bank BTN Kantor Cabang Padang

Melsy Oktrilia¹

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bung Hatta

Email: melsyoktrilia@gmail.com

Surya Dharma²

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bung Hatta

Email: sdharma3005@gmail.com

ABSTRAK

Perkembangan teknologi dan informasi di dunia perbankan menuntut setiap bank untuk melakukan perubahan yang tentunya berdampak terhadap keseimbangan tenaga kerja, peningkatan kinerja, hingga pengembangan karir. Salah satu bentuk implementasi manajemen perubahan adalah terjadinya rotasi/mutasi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal efikasi diri, gaya kepemimpinan transformasional, dan persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan di Bank BTN Kantor Cabang Padang. Penelitian ini melibatkan 54 orang karyawan dengan berbagai posisi/jabatan. Pengujian dengan analisis regresi linear berganda mendapatkan efikasi diri, gaya kepemimpinan transformasional, dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah.

Kata Kunci: Kesiapan Untuk Berubah, Efikasi Diri, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Persepsi Dukungan Organisasi

ABSTRACT

The development of technology and information in the banking world requires every bank to make changes that certainly impact workforce balance, performance improvement, and career development. One form of change management implementation is employee rotation/transfer. This study aims to explain the causal relationship between self-efficacy, transformational leadership style, and perceived organizational support on readiness for change among employees at Bank BTN Padang Branch Office. This study involved 54 employees with various positions/titles. Testing with multiple linear regression analysis found that self-efficacy, transformational leadership style, and perceived organizational support have a positive effect on readiness for change.

Keywords: *Readiness to Change, Self-Efficacy, Transformational Leadership Style, Perceived Organizational Support*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dan informasi mendorong dunia perbankan untuk terus melakukan penyesuaian dalam sistem kerja, kebijakan, maupun strategi pengelolaan sumber daya manusia. Terdapat berbagai sumber perubahan yang dapat terjadi dalam suatu organisasi yaitu perubahan yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal. Perubahan yang berasal dari lingkungan internal salah satunya adalah rotasi kerja (Kusworo, 2019:128). Rotasi kerja adalah proses pemindahan karyawan ke posisi atau jabatan yang berbeda, tetapi tetap dalam tingkat yang sama di dalam organisasi. Istilah lain yang sering digunakan untuk menyebut rotasi jabatan adalah mutasi, pemindahan, dan transfer (Hasibuan, 2003:104).

Bank Tabungan Negara atau BTN merupakan adalah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada bidang jasa keuangan perbankan dalam bentuk usaha Perseroan Terbatas. Bank BTN adalah bank yang memprioritaskan bisnis sektor KPR (Kredit Pemilikan Rumah) (Tomasoa, 2023). Untuk menciptakan keseimbangan tenaga kerja, pengembangan karir, dan peningkatan kinerja karyawan, Bank Tabungan Negara (BTN) menerapkan sistem pergantian posisi kerja atau disebut dengan rotasi kerja. Rotasi kerja di Bank BTN dapat berupa alih tugas dalam satu kantor atau kantor cabang, maupun alih tempat pindah ke kantor cabang lain dengan mempertimbangkan aspek prestasi kerja dan lama kerja. Fokus penelitian ini adalah salah satu kantor cabang bank BTN yaitu Bank BTN Kantor Cabang Padang.

Menurut Hasibuan (2003:102) penerapan rotasi kerja bertujuan untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan, dan memperluas pengetahuan karyawan sehingga karyawan dapat menguasai berbagai bidang. Namun dalam kenyataannya karyawan di perusahaan tersebut memberikan respons yang berbeda terhadap perubahan. Beberapa karyawan menyambut baik ketika dipindahkan ke unit lain, sementara yang lain merasa terlalu nyaman dengan posisi mereka saat ini sehingga enggan mengikuti program rotasi dan hanya menerima keputusan tersebut karena terpaksa. Sistem rotasi kerja juga memungkinkan karyawan untuk kesulitan dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja dan pola pikir atasan yang berbeda, sehingga selama proses adaptasi akan mengakibatkan produktivitas, dan motivasi kerja menurun, serta karyawan merasa tidak mampu atau tidak cocok berada diposisi tersebut (Hermawan et al., 2020:14).

Menurut teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, rasa aman termasuk kebutuhan manusia. Oleh karena itu, karyawan yang sudah merasa nyaman di posisi yang mereka tempati enggan untuk dipindahkan ke posisi lain. Dengan penerapan sistem rotasi kerja pada Bank Tabungan Negara (BTN) khususnya di Bank BTN Kantor Cabang Padang, mau tidak mau karyawan harus siap terhadap perubahan yang dihadapi. Respon positif atau negatif dari karyawan dapat menunjukkan kesiapan karyawan terhadap perubahan.

Beberapa penelitian menemukan bahwa kesiapan untuk berubah dipengaruhi oleh efikasi diri (Alami dan Budiani, 2024; Meria dan Tamzil, 2021; Nurhaliza dan Mulyana, 2022; dan Vanny et al., 2022). Menurut Erlina (2020:60) efikasi diri adalah kemampuan seseorang untuk menilai dirinya sendiri terkait kompetensi yang dimilikinya dalam menyelesaikan tugas – tugas tertentu. Efikasi diri dapat memengaruhi sejauh mana seseorang memiliki keinginan untuk berubah, sehingga berperan penting dalam menentukan kesiapan individu menghadapi perubahan.

Beberapa penelitian juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional juga mempengaruhi kesiapan untuk berubah pada karyawan (Aditianto dan Amir, 2022; Husna et al., 2023; dan Pratama dan Khotimah, 2024). Pemimpin transformasional selalu berusaha

memberikan inspirasi pada bawahannya untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok daripada kepentingan individu. Pokok permasalahan pada suatu organisasi selalu sama, yaitu minimnya pemimpin yang memiliki karakter yang kuat. Karakter pemimpin yang kuat dibutuhkan dalam menghadapi tantangan atau ancaman pada saat ini, yaitu pemimpin yang memiliki kemampuan transformasional (Tjiptadi dan Sari, 2021:3).

Selain efikasi diri dan gaya kepemimpinan transformasional, beberapa penelitian juga menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi juga mempengaruhi kesiapan untuk berubah pada karyawan (Fradipta dan Mulyana, 2021; Mursalim et al., 2023; Rizky et al., 2022; dan Suri, 2020). Menurut (Widodo et al., 2023:51) persepsi dukungan organisasi adalah pandangan karyawan yang ditunjukkan melalui sikap positif terhadap seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

KAJIAN LITERATUR

1. Kesiapan Untuk Berubah

Menurut Holt et al. (2007) kesiapan untuk berubah adalah kondisi ketika individu merasa mampu, yakin, dan bersedia menerima serta melaksanakan perubahan dalam organisasi. Kesiapan ini mencakupi keyakinan terhadap manfaat perubahan, rasa percaya diri, serta dukungan lingkungan, yang membuat karyawan lebih mudah beradaptasi, cepat belajar, dan mencapai kinerja optimal. Sedangkan Armenakis et al. (1993) mendefinisikan bahwa kesiapan untuk berubah adalah sikap terbuka karyawan dalam menerima perubahan dengan keyakinan bahwa hal tersebut memberi dampak positif bagi diri maupun organisasi. Karyawan yang memiliki kesiapan ini lebih mudah beradaptasi, cepat belajar, dan mampu menjalankan perubahan secara efektif sehingga kinerja tetap optimal. Maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa kesiapan untuk berubah adalah sikap dan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan perubahan, dengan keyakinan bahwa perubahan tersebut akan memberikan keuntungan positif bagi mereka dan organisasi. Ini meliputi rasa percaya diri, pandangan positif terhadap manfaat perubahan, serta dukungan dari lingkungan sekitar, yang semuanya membantu karyawan untuk beradaptasi dan mencapai kinerja yang baik.

2. Efikasi Diri

Menurut Laily & Wahyuni (2018:27) efikasi diri adalah pandangan individu tentang keyakinan mereka terhadap kemampuan untuk melakukan tindakan yang diinginkan. Keyakinan ini memengaruhi pilihan tindakan yang diambil, seberapa besar usaha yang dikeluarkan, dan ketahanan saat menghadapi rintangan atau kesulitan. Sedangkan menurut Erlina (2020:61) efikasi diri adalah kemampuan seseorang untuk menilai kompetensinya dalam menyelesaikan tugas tertentu dan mencapai tujuan spesifik. Individu dengan efikasi diri tinggi mampu mengatasi masalah secara efektif serta memiliki kepercayaan diri yang kuat dalam menghadapi tantangan. Maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa efikasi diri adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuan dan kompetensinya untuk mencapai tujuan. Hal ini mencakup pandangan individu tentang kemampuannya untuk melakukan tindakan yang diinginkan dan menilai diri sendiri dalam konteks pencapaian hasil yang diharapkan.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Tjiptadi dan Sari (2021:112) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mendorong, menginspirasi, dan memberdayakan anggota tim untuk bekerja sama agar mencapai tujuan yang sama. Sedangkan menurut Wijaya (2017:127)

mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan dan menyampaikan visi yang jelas. Pemimpin ini menginspirasi anggota tim untuk mencapai visi tersebut dan mengubah strategi serta budaya organisasi agar lebih sesuai dengan lingkungan. Maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat menginspirasi dan memotivasi anggotanya untuk mencapai tujuan bersama.

Ancok (2012:130) menjelaskan ada empat ciri – ciri kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh idealisasi (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan konsiderasi individual (*individual consideration*). *Idealized influence* merupakan cara seorang pemimpin memberikan contoh kepada anggotanya melalui tindakan dan kata-kata. *Inspirational motivation* merupakan sifat seorang pemimpin yang mampu memberikan semangat kepada karyawan dalam bekerja, serta mengajak mereka untuk mencapai tujuan bersama agar hidup dan karya mereka menjadi berarti. *Intellectual stimulation* adalah ciri seorang pemimpin yang melibatkan anggotanya untuk memberikan pendapat dalam menyelesaikan tugas, tanpa mengkritik atau menilai ide-ide yang diajukan. *Individual consideration* adalah seorang pemimpin yang peduli terhadap kebutuhan karyawan dan membantu mereka untuk berkembang dalam karir dan kehidupan.

4. Persepsi Dukungan Organisasi

Menurut Sunarto dan Suparji (2020:1) persepsi dukungan organisasi adalah pandangan karyawan yang ditunjukkan melalui sikap positif terhadap seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Semakin besar perhatian organisasi terhadap kinerja karyawan, semakin positif pula pandangan karyawan terhadap organisasi tersebut. Sedangkan menurut Widodo et al. (2023:51) persepsi dukungan organisasi adalah keyakinan karyawan terhadap tempat mereka bekerja, yang akan memengaruhi pandangan karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah pandangan positif karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Hal ini mencerminkan keyakinan karyawan terhadap dukungan yang mereka terima dari perusahaan tempat mereka bekerja.

5. Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Meningkatkan efikasi diri dapat menjadi langkah penting dalam mempersiapkan seseorang untuk beradaptasi dan berhasil dalam perubahan yang diinginkan. Efikasi diri memiliki pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah, karena keyakinan seseorang terhadap kemampuan mereka mempengaruhi sikap dan tindakan mereka dalam menghadapi perubahan. Ketika seseorang memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi, mereka cenderung merasa lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan dan rintangan yang muncul selama proses perubahan. Keyakinan ini mendorong mereka untuk mengambil inisiatif, berusaha lebih keras, beradaptasi dengan situasi baru, dan berkomitmen pada proses perubahan, sehingga meningkatkan kemungkinan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa efikasi diri memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan (Alami dan Budiani, 2024; Meria dan Tamzil, 2021; Nurhaliza dan Mulyana, 2022; Vanny et al., 2022). Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Efikasi diri berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Pada dasarnya setiap manusia pasti ingin berubah, namun pada kenyataannya perubahan diri dalam setiap orang terhambat oleh zona nyaman. Dalam kondisi ditempat bekerja, disitulah diperlukan peran seorang pemimpin transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap kesiapan untuk berubah dalam suatu organisasi, karena gaya kepemimpinan transformasional berbeda dengan gaya kepemimpinan lainnya. Pemimpin yang transformasional tidak hanya memotivasi, tetapi juga menginspirasi semua anggotanya untuk bertransformasi atau merubah dirinya secara terus menerus. Pemimpin transformasional mampu membangkitkan semangat dan komitmen anggota tim untuk beradaptasi dengan perubahan yang diperlukan. Ketika anggota tim merasa terinspirasi dan didukung, mereka lebih cenderung untuk menerima perubahan dengan sikap positif, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas dan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan. Hal tersebut senada dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan (Aditianto dan Amir, 2022; Asbari et al., 2020; Husna et al., 2023; Pratama dan Khotimah, 2024). Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah

7. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh secara positif terhadap kesiapan untuk berubah di kalangan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mereka memberikan dukungan yang memadai seperti pelatihan yang relevan, sumber daya yang memadai, dan komunikasi yang transparan mengenai perubahan yang akan terjadi, mereka cenderung merasa lebih percaya diri dan siap untuk menghadapi perubahan yang dihadapi. Dukungan ini menciptakan lingkungan yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan diakui sehingga mereka terbuka untuk menerima perubahan dan berkontribusi dalam proses perubahan. Sebaliknya, jika karyawan merasa kurang didukung, mereka mungkin merasa cemas dan ragu untuk terlibat dalam perubahan. Oleh karena itu, persepsi dukungan organisasi sangat penting dalam membangun kesiapan karyawan untuk menghadapi dan menjalani perubahan yang diperlukan. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan (Aini et al., 2020; Fradipta dan Mulyana, 2021; Mursalim et al., 2023; Suri, 2020). Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Objek penelitian adalah karyawan organik PT Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Padang yang berjumlah 54 orang. Penelitian ini menggunakan sumber data primer yang dikumpulkan langsung oleh peneliti melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden. Instrumen yang digunakan untuk mengukur efikasi diri diadaptasi dari Ghazali dan Kusumadewi (2013:153) yang terdiri 10 item pernyataan. Gaya kepemimpinan transformasional diadaptasi dari Northouse (2013:201) dengan menggunakan 5 item pernyataan. Persepsi dukungan organisasi diadaptasi dari Mas'ud (2004:160) yang terdiri dari 9 item pernyataan yang dikembangkan dari

dari 3 dimensi yaitu dukungan organisational, dukungan atasan, dan dukungan rekan kerja. Kesiapan untuk berubah diadaptasi Holt et al. (2007) yang terdiri dari 25 item pernyataan yang dikembangkan dari empat dimensi yaitu *appropriateness*, *management support*, *change efficacy*, dan *personal valence*. Pada variabel efikasi diri, persepsi dukungan organisasi, dan kesiapan untuk berubah menggunakan skala likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, hingga 5 = sangat setuju). Sedangkan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional menggunakan skala likert 5 poin (1 = tidak pernah, hingga 5 = selalu).

Setiap variabel diukur menggunakan kuesioner yang sudah diadaptasi dari penelitian terdahulu. Sebelum dianalisis, dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen penelitian layak digunakan. Selanjutnya, data dianalisis dengan bantuan program Stata/SE 17 menggunakan teknik regresi linear berganda untuk melihat seberapa besar pengaruh ketiga variabel independen terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Tingkat Responden

Tabel 1 memperlihatkan tingkat responden yang berhasil diraih oleh penelitian ini. Dari 54 responden yang disebar, seluruh kuesioner (100%) dapat diproses lebih lanjut.

Tabel 1. Tingkat Responden

Keterangan	Jumlah	Proporsi
Kuesioner yang disebar	54	100%
Kuesioner yang tidak berhasil dikumpulkan	0	0%
Kuesioner yang rusak atau tidak layak	0	0%
Kuesioner yang diolah	54	100%

2. Demografi Responden

Setelah kuesioner ditabulasi dilakukan pengolahan terhadap informasi tentang responden yang melibatkan beberapa aspek demografis. Tabel 2 menyajikan informasi detail tentang jumlah dan proporsi responden menurut gender, pendidikan, divisi, posisi/jabatan, dan status menikah.

Tabel 2. Deskripsi Demografi Responden

Karakteristik Demografi	N	%
Gender:		
Laki-Laki	25	46,30
Perempuan	29	53,70
Pendidikan:		
SMA/SMK	0	0
D3/D4	4	7,41
S1	50	92,59
S2	0	0
Divisi:		
Business	31	57,41
Service & Collection	23	42,59
Posisi/Jabatan:		
Manager	2	3,70
Supervisor	8	14,81
Staff	44	81,48
Status Menikah:		
Tidak/Belum Menikah	15	27,78
Menikah	39	72,22

Penelitian ini didominasi oleh responden perempuan dengan proporsi 53,70% (N=29). Berdasarkan aspek pendidikan responden didominasi oleh karyawan yang berpendidikan S1 dengan proporsi 92,59% (N=50), diikuti oleh D3 dengan proporsi 7,41% (N=4). Tidak ada responden dengan pendidikan SMA/SMK dan S2. Berdasarkan posisi/jabatan 81,84% responden adalah staff (N=44), diikuti oleh supervisor dengan proporsi 14,81 (N=14,81) dan 3,70% manager (N=2). Selain itu 72,72% responden berstatus menikah (N=39).

3. Hasil Uji Validitas Konstruk

Tabel 3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Instrumen	Jumlah Item Valid	Kisaran Muatan Faktor	AVE	CR
Efikasi Diri X ₁ (item: 10)	9	0,69 – 0,98	0,819	0,976
Kepemimpinan Transformasional X ₂ (Item:5)	4	0,61 - 0,95	0,620	0,864
Persepsi Dukungan Organisasi X ₃ (Item: 9)	7	0,74 – 0,92	0,714	0,946
Kesiapan Untuk Berubah Y				
Appropriateness (Item:10)	8	0,52 – 0,97	0,721	0,952
Management Support (Item: 6)	6	0,69 – 0,93	0,676	0,925
Change Efficacy (Item: 6)	6	0,85 – 0,97	0,873	0,976
Personal Valence (Item: 3)	3	0,94 – 0,99	0,948	0,982

Tabel 3 memperlihatkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Dari tabel diatas, ada beberapa item pernyataan dari masing-masing variabel yang tidak valid dan harus dikeluarkan dari analisis faktor karena memiliki nilai faktor loading (λ) < 0,5.

Dikarenakan variabel penelitian ini merupakan variabel laten maka pengujian validitasnya menggunakan validitas konstruk dengan teknik validitas diskriminan (AVE). Hasil uji validitas diskriminan (AVE) pada tabel 3 diatas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE > 0,5 sehingga instrumen penelitian valid untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

Reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *composite reliability* (CR) masing-masing konstruk. Hasil uji reliabilitas pada tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai CR > 0,7, sehingga instrumen penelitian dapat dinyatakan reliabel dan konsisten untuk digunakan dalam penelitian.

4. Deskriptif dan Korelasi Variabel

Tabel 4. Deskripsi dan Korelasi Variabel

Pengukuran	M	S.D	Min	Maks	1	2	3	4	5	6
Usia	32,65	6,45	25	53	1					
Masa Kerja	8,17	6,94	1	38	0,95*	1				
Efikasi Diri	35,56	7,62	23	43	0,10	0,17	1			
Gaya Kep.Transformasional	16,19	2,20	12	19	0,11	0,18	0,93*	1		
Persepsi Dukungan Organisasi	26,37	4,99	15	32	0,11	0,17	0,97*	0,86*	1	
Kesiapan Untuk Berubah	84,93	20,29	50	105	0,12	0,18	0,98*	0,92*	0,97*	1

Tabel 4 menyajikan informasi detail tentang deskripsi dan korelasi antar variabel penelitian. Usia terendah responden adalah 25 tahun, sedangkan usia tertinggi adalah 53 tahun, diikuti usia rata-rata responden adalah 32,65 tahun dengan simpangan baku sebesar 6,45 tahun. Masa kerja terendah responden adalah satu tahun, sedangkan masa kerja tertinggi adalah 38 tahun,

diikuti masa kerja rata-rata responden adalah 8,17 tahun dengan simpangan baku sebesar 6,94 tahun.

Dari nilai rata-rata yang diperoleh setiap variabel, seluruh variabel penelitian berada pada kategori tinggi dan memiliki hubungan yang kuat, terutama antara efikasi diri, gaya kepemimpinan transformasional, dan persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah. Hal ini memperkuat asumsi bahwa ketiga faktor tersebut merupakan determinan penting dalam membangun kesiapan karyawan menghadapi perubahan di Bank BTN Kantor Cabang Padang.

Dari tabel 4 dapat disimpulkan bahwa korelasi atau hubungan antara masing-masing variabel penelitian (efikasi diri, gaya kepemimpinan transformasional, persepsi dukungan organisasi, kesiapan untuk berubah) korelasinya kuat karena memiliki nilai lebih korelasi $> 0,05$.

5. Pengujian Hipotesis

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	B	Std Error	(Estimasi Selang Kepercayaan 95%)	t	p	Ket
(Konstanta)	-25,55	6,08	-37,75 – -13,34	-4,20	0,000	
Efikasi Diri	1,02	0,39	0,24 – 1,80	2,64	0,011	Signifikan
Kep. Transformasional	1,59	0,71	0,16 – 3,02	2,24	0,030	Signifikan
Persepsi Dukungan Organisasi	1,83	0,41	1,02 – -2,65	4,52	0,000	Signifikan

Untuk membuktikan secara empiris pengaruh efikasi diri, gaya kepemimpinan transformasional, dan persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan Bank BTN Kantor Cabang Padang, maka dilakukanlah pengujian analisis regresi linear berganda. Dari tabel 5 dapat dilihat bahwa efikasi diri (X_1) memiliki koefisien regresi positif ($B= 1,02$) dengan nilai signifikansi kecil dari $0,05$ ($p = 0,011$). Temuan ini memberikan bukti yang cukup untuk menyimpulkan bahwa efikasi diri (X_1) memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah (Y), sehingga hipotesis pertama (H_1) diterima.

Gaya kepemimpinan transformasional (X_2) menunjukkan pengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah (Y), dengan koefisien regresi sebesar $B = 1,59$ dan tingkat signifikansi $p = 0,030$. Dengan demikian, cukup bukti untuk menyimpulkan bahwa Variabel X_2 berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah Y sehingga hipotesis kedua (H_2) dinyatakan diterima.

Variabel persepsi dukungan organisasi (X_3) juga memiliki koefisien regresi positif ($B=1,83$) dan nilai signifikansi berada dibawah $0,05$ ($p = 0,000$). Dengan demikian, cukup bukti untuk menyimpulkan bahwa Variabel X_3 berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah Y (H_3 diterima).

6. Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa efikasi diri berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan Bank BTN Kantor Cabang Padang. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi efikasi diri yang dimiliki seseorang, semakin besar pula kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan. Hal ini sejalan dengan teori pada pengembangan hipotesis bahwa efikasi diri mempengaruhi sikap dan tindakan seseorang dalam menghadapi situasi baru. Efikasi diri yang tinggi membuat individu merasa percaya diri untuk

mengatasi berbagai tantangan dan rintangan yang muncul. Keyakinan tersebut mendorong mereka untuk bertindak proaktif, mengambil inisiatif, serta menunjukkan usaha yang lebih keras demi mencapai tujuan yang diinginkan.

Selain itu, pengaruh efikasi diri terhadap kesiapan untuk berubah juga mencerminkan kemampuan individu dalam beradaptasi dengan situasi baru. Seseorang yang yakin pada kemampuannya akan lebih berkomitmen menjalani proses perubahan tanpa mudah menyerah. Kepercayaan diri yang kuat memungkinkan individu melihat perubahan sebagai peluang, bukan hambatan, sehingga meningkatkan potensi keberhasilan dalam menghadapi setiap tantangan yang muncul selama proses adaptasi. Temuan dari pengujian hipotesis pertama ini selaras dengan hasil penelitian Alami dan Budiani (2024), Meria dan Tamzil (2021), Nurhaliza dan Mulyana (2022), Vanny et al. (2022).

7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan Bank BTN Kantor Cabang Padang. Pemimpin yang transformasional mampu memotivasi dan menginspirasi anggotanya untuk keluar dari zona nyaman serta menerima perubahan dengan sikap positif. Dorongan dan keteladanan yang diberikan pemimpin mendorong tim untuk memiliki rasa percaya diri, semangat, dan komitmen yang tinggi dalam menghadapi perubahan. Kondisi ini membuat anggota tim lebih berani mengambil inisiatif dan aktif mencari cara untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan situasi baru.

Selain itu, pengaruh kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan efektivitas tim dalam merespons perubahan. Dengan kepemimpinan yang menginspirasi, anggota tim tidak hanya menerima perubahan, tetapi juga terlibat aktif dalam menjalankan proses transformasi, sehingga tujuan organisasi lebih mudah tercapai secara optimal. Temuan dari pengujian hipotesis kedua ini selaras dengan hasil penelitian Aditianto dan Amir (2022), Asbari et al. (2020), Husna et al. (2023), Pratama dan Khotimah (2024).

8. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan Bank BTN Kantor Cabang Padang. Dukungan yang diberikan organisasi seperti pelatihan yang relevan, sumber daya yang memadai, serta komunikasi yang terbuka dan transparan, mampu meningkatkan rasa percaya diri karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan mendapatkan fasilitas yang dibutuhkan, mereka akan lebih siap, terbuka, dan antusias untuk menjalani perubahan yang direncanakan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas dukungan organisasi merupakan faktor kunci dalam membangun mentalitas adaptif di kalangan karyawan.

Temuan ini juga menegaskan bahwa lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa diakui perannya, menciptakan dorongan psikologis untuk berkontribusi secara aktif dalam proses transformasi. Persepsi dukungan organisasi yang baik tidak hanya mengurangi kecemasan dan resistensi, tetapi juga mendorong karyawan untuk menerima perubahan sebagai peluang pengembangan diri maupun organisasi. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin sukses dalam program perubahan harus memperhatikan tingkat dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, karena hal tersebut terbukti meningkatkan kesiapan untuk berubah secara signifikan.

Temuan dari pengujian hipotesis ketiga ini selaras dengan hasil penelitian Fradipta dan Mulyana (2021), Mursalim et al. (2023), dan Suri (2020).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah di PT Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Padang dipengaruhi secara positif oleh efikasi diri, gaya kepemimpinan transformasional, serta persepsi dukungan organisasi. Efikasi diri yang tinggi membuat karyawan lebih percaya diri, optimis, dan siap menghadapi tantangan yang muncul dalam proses perubahan. Di sisi lain, gaya kepemimpinan transformasional terbukti mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan teladan yang mendorong karyawan untuk menerima perubahan dengan sikap positif. Sementara itu, persepsi dukungan organisasi memberikan rasa aman dan penghargaan, sehingga karyawan merasa dilibatkan serta didukung penuh oleh perusahaan dalam menjalani setiap tahap perubahan. Temuan ini menegaskan bahwa kesiapan untuk berubah tidak hanya ditentukan oleh faktor individu, tetapi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan yang visioner serta dukungan struktural dari organisasi.

Penelitian ini merekomendasikan agar manajemen Bank BTN Kantor Cabang Padang memberikan perhatian lebih pada peningkatan efikasi diri karyawan melalui program pelatihan, pengembangan keterampilan, serta pendampingan yang relevan dengan kebutuhan perubahan. Selain itu, perusahaan juga perlu memperkuat praktik kepemimpinan transformasional dengan membekali para pemimpin agar mampu menginspirasi, memotivasi, serta menjadi teladan bagi bawahannya. Selain itu, perusahaan disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan mendukung, dimana karyawan merasa dihargai dan didukung sehingga karyawan siap menghadapi perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditianto, P., & Amir, M. T. (2022). Pengaruh Faktor Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Melalui Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Mediator. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(8), 3318–3326. <https://doi.org/https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i8.1381>
- Aini, H., Umaroh, S. K., Sari, M., & Sulistyani, N. W. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan PT. Anugerah Bara Kaltim Kabupaten Kutai Kartanegara. *Jurnal Motivasi*, 7(1), 1–11.
- Alami, A. C., & Budiani, M. S. (2024). Hubungan antara Self Efficacy dengan Readiness to Change pada Karyawan PT. X. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 11(02), 1333–1345. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v11n2.p1333-1345>
- Ancok, D. (2012). *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*. Penerbit Erlangga.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness For Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Asbari, M., Novitasari, D., Gazali, Silitonga, N., & Pebrina, E. T. (2020). Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika*, 18(2), 147–159. <https://doi.org/10.31294/jp.v17i2>
- Erlina, L. (2020). *Efikasi Diri Dalam Meningkatkan Kemampuan Monilisasi Pasien*. Politeknik Kesehatan Kemenkes Bandung.

- Fradipta, D., & Mulyana, O. P. (2021). Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi Dengan Kesiapan Untuk Berubah Pada Guru. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(2), 60–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/cjpp.v8i2.40455>
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2013). *Teknik Penyusunan Skala Likert (Summated Scales) Dalam Penelitian Akuntansi dan Bisnis*. Fatawa Publishing.
- Hasibuan, M. S. P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Hermawan, S., Maulana, R., Adinda, K., Maulana, M. T., & Fauzan, R. R. (2020). *Perluakah Rotasi Dan Promosi Jabatan?* UMSIDA PRESS.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Husna, R., Nofriadi, R., Khalil, I., Razaq, A.-L., Cokes Putra, S., & Buana, G. (2023). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Readiness For Change: Dimediasi Oleh Organizational Trust. *Jurnal Manajemen Kompeten*, 6(Desember), 1–13.
- Kusworo. (2019). *Manajemen Konflik & Perubahan dalam Organisasi*. Alqaprint Jatinangor.
- Laily, N., & Wahyuni, D. U. (2018). *Efikasi Diri dan Perilaku Inovasi*. Indomedia Pustaka. www.indomediapustaka.com
- Mas'ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Badan Penerbit UNDIP.
- Meria, L., & Tamzil, F. (2021). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dan Kinerja Karyawan. *Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dan Kinerja Karyawan Forum Ilmiah*, 18(2), 279–290. <https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/Formil/article/view/4336>
- Mursalim, A. H., Tsabitah, A. H., & Widiasih, P. A. (2023). Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan. *Journal of Indonesian Psychological Science (JIPS)*, 3(1), 340–351. <https://doi.org/10.18860/jips.v3i1.20458>
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan* (6th ed.). PT Indeks .
- Nurhaliza, M. W., & Mulyana, O. P. (2022). Hubungan antara Efikasi Diri dengan Kesiapan Untuk Berubah pada Karyawan PT X. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 9(4), 12–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/cjpp.v9i4.46612>
- Pratama, R. H., & Khotimah, A. K. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan untuk Berubah di Mediasi Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Indonesia. *Multidisciplinary Journal of Education , Economic and Culture*, 2(2), 71–85. <https://doi.org/10.61231/mjееc.v2i2.271>
- Rizky, R., Pujiastuti, R., & Setiawan, H. (2022). Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Pemediasi Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kesiapan Untuk Berubah (Survei Pada Kantor Pos Pusat Purwokerto). *Majalah Manajemen Ilmiah Dan Bisnis (MIMB)*, 19(1), 47–57. <https://doi.org/https://doi.org/10.55303/mimb.v19i1.137>
- Sunarto, & Suparji. (2020). *Monograf Perceived Organizational Support dan Organizational Commitment dalam Model Kinerja SDIDTK* (H. S. W. Nugroho, Ed.). Prodi Kebidanan Magetan Poltekkes Kemenkes Surabaya. <https://www.researchgate.net/publication/342586758>
- Suri, F. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Karyawan. *Jurnal Islamika Granada*, 1(1), 43–50.
- Tjiptadi, D. D., & Sari, E. D. R. (2021). *Kepemimpinan Fundamental Teori*. Yayasan Kita Menulis.

- Tomasoa, V. A. (2023). *Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Ambon*. 17(2), 107–124.
- Vanny, C., Jufri, A., Nurjannah, K., & Yulianty, P. D. (2022). Kesiapan Untuk Berubah Self-Efficacy Dan Komitmen Organisasi. *Jurnal MANOVA*, 5(2), 1–15.
- Widodo, A. P., Budiyanto, & Suhermin. (2023). *Pengaruh Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment dan Structural Empowerment Terhadap Employee Engagement dan Job Performance*. CV Kreator Cerdas Indonesia.
- Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi* (N. S. Chaniago, Ed.). Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).