

Kesiapan Untuk Berubah Menggunakan Adkar Model Pada Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat (Bank Nagari) Konversi Menjadi Bank Umum Syariah Dalam Aspek Sumber Daya Manusia

Eko Saputra^a, Rahmi Fahmy^b, Yuliharsi^c

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Andalas^{a,b,c}

E-Mail: ekosaputra959@gmail.com^a, rahmifahmy@eb.unand.ac.id^b, yuliharsi@eb.unand.ac.id^c

Abstract

This study aims to analyze human resource readiness to change in the process of converting Bank Nagari into an Islamic Commercial Bank. The research employs a quantitative approach with an explanatory design using a cross-sectional survey method involving 98 respondents who are permanent employees at the Bank Nagari Head Office. The sampling technique used is purposive sampling, while data analysis is conducted using Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS. The results indicate that the influence of variables on readiness to change is dynamic across different stages of change, namely pre-change, present (implementation), and post-change. Internal regulations have a significant effect during the implementation stage, organizational culture significantly influences the pre- and post-change stages, and management support significantly affects the post-change stage. Leadership does not show a significant effect and even has a negative impact during the initial stage. Technical competence significantly influences the pre- and implementation stages, while training emerges as the most dominant factor during the pre-change stage. Simultaneously, all variables significantly influence readiness to change, with a moderate to strong level of explanatory power. These findings suggest that readiness to change is a multidimensional construct influenced by structural, technical, managerial, and psychological factors. Therefore, organizational change management needs to be carried out comprehensively and sustainably to ensure that the transformation process toward Islamic banking can be implemented effectively and sustained in the long term.

Keywords: *Readiness To Change, PLS-SEM, Organizational Culture, Technical Competence, Training, Islamic Banking Transformation*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesiapan perubahan (*readiness to change*) sumber daya manusia dalam proses konversi Bank Nagari menjadi Bank Umum Syariah. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori melalui metode survei cross-sectional terhadap 98 responden yang merupakan pegawai tetap Kantor Pusat Bank Nagari. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, sedangkan analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh variabel terhadap kesiapan perubahan bersifat dinamis pada setiap tahapan perubahan, yaitu pra, present, dan pasca. Peraturan internal berpengaruh signifikan pada tahap implementasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan pada tahap pra dan pasca, serta dukungan manajemen berpengaruh signifikan pada tahap pasca perubahan. Kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh signifikan dan bahkan berdampak negatif pada tahap awal. Kompetensi teknis berpengaruh signifikan pada tahap pra dan implementasi, sedangkan pelatihan menjadi faktor paling dominan pada tahap pra perubahan. Secara simultan, seluruh variabel berpengaruh signifikan terhadap kesiapan perubahan dengan tingkat penjelasan model yang moderat hingga kuat. Temuan ini menunjukkan bahwa kesiapan perubahan merupakan konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh faktor struktural, teknis, manajerial, dan psikologis. Oleh karena itu, pengelolaan perubahan organisasi perlu dilakukan secara komprehensif dan berkelanjutan agar proses transformasi menuju perbankan syariah dapat berjalan secara efektif dan berjangka panjang.

Kata Kunci: *Readiness To Change, PLS-SEM, Budaya Organisasi, Kompetensi Teknis, Pelatihan, Transformasi Perbankan Syariah*

1. Pendahuluan

Sektor perbankan memainkan peranan yang sangat penting dalam menjaga stabilitas dan mendorong pertumbuhan ekonomi suatu negara. Sebagai lembaga intermediasi keuangan, perbankan berfungsi menghimpun dana dari masyarakat serta menyalurkannya kembali ke sektor-sektor produktif. Aktivitas ini memungkinkan terjadinya alokasi sumber daya yang efisien, peningkatan investasi, serta penciptaan lapangan kerja (Mishkin, 2022).

Berdasarkan Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang - Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan (Indonesia, 1998), bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Selain itu menurut Mishkin (2022) juga menjelaskan bahwa perbankan merupakan sistem institusional yang menghubungkan pihak yang memiliki kelebihan dana (surplus unit) dengan pihak yang membutuhkan dana (defisit unit), sehingga mampu menciptakan efisiensi dalam alokasi sumber daya ekonomi. Di Indonesia, sektor perbankan memegang peranan strategis dalam proses pembangunan nasional, sebagaimana ditegaskan dalam Pasal 4 Undang - Undang Nomor 10 Tahun 1998 (Indonesia, 1998) yang menyatakan bahwa tujuan perbankan nasional adalah menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan ekonomi, pertumbuhan yang berkelanjutan, serta stabilitas ekonomi untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat secara luas.

Salah satu tujuan dari perbankan adalah untuk menjaga stabilitas ekonomi dari suatu negara. Menurut Barone et al. (2025), stabilitas perbankan secara langsung mempengaruhi stabilitas makroekonomi, terutama dalam konteks kebijakan moneter yang dinamis. Studi yang dilakukan oleh Amo-Bediako & Takawira (2025) juga menunjukkan bahwa efektivitas sistem perbankan sangat penting dalam menghadapi tekanan eksternal seperti perubahan iklim dan volatilitas ekonomi, khususnya di negara-negara berkembang. Selain itu, Gupta & Mishra (2024) menggarisbawahi bahwa kontribusi sektor keuangan baik perbankan maupun lembaga non-bank, berperan dalam mendukung ketahanan ekonomi jangka panjang dan peningkatan kesejahteraan.

Dalam perkembangan sejarah perbankan di Indonesia menunjukkan bahwa bank konvensional hadir dan berkembang lebih dahulu dibandingkan bank syariah, yang baru mulai beroperasi secara resmi pada tahun 1992. Karena keunggulan waktu inilah, bank konvensional lebih dulu menguasai pangsa pasar dan membentuk struktur dasar sistem perbankan nasional, baik dari jumlah institusi maupun cakupan layanan. Meski demikian, kebutuhan masyarakat khususnya umat Muslim terhadap layanan keuangan yang sesuai dengan prinsip syariah semakin meningkat. Pemerintah kemudian menanggapi hal ini dengan menerbitkan Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan (Indonesia, 1992), yang membuka ruang bagi praktik perbankan berbasis prinsip bagi hasil. Peraturan ini menjadi landasan awal bagi munculnya bank syariah di Indonesia. Selanjutnya, melalui Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 (Indonesia, 1998) yang merupakan perubahan dari UU sebelumnya, keberadaan bank syariah diakui secara lebih eksplisit dan mendapatkan payung hukum yang lebih jelas dalam sistem keuangan nasional.

Secara mendasar, perbankan konvensional yang berakar pada paham kapitalisme cenderung berorientasi pada rasionalitas manusia dan motivasi untuk mengembangkan kekayaan secara individual. Prinsip ini dalam penerapannya yang ekstrem, bertentangan dengan konsep ekonomi sosialisme yang lebih menekankan kepentingan kolektif, bahkan sampai mengabaikan hak-hak pribadi yang seharusnya tetap dihargai. Dalam penelitian Iska & Nofrivul (2022) menjelaskan perubahan sistem perbankan dari model konvensional menuju prinsip syariah di Indonesia tidak semata merupakan dinamika ekonomi, tetapi telah menjadi bagian dari agenda strategis nasional dalam mendorong penguatan ekonomi berbasis Islam. Salah satu bentuk dorongan konkret datang dari Wakil Presiden K.H. Ma'ruf Amin, yang pada tahun 2019 secara tegas menyuarakan perlunya percepatan konversi Bank

Pembangunan Daerah (BPD) menjadi bank berbasis syariah guna mendukung terbentuknya ekosistem ekonomi syariah secara menyeluruh. Arahannya tersebut bukan sekadar wacana kebijakan, tetapi juga didukung oleh kerangka hukum yang jelas, seperti *Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah* dan *POJK No. 64/POJK.03/2016* yang mengatur mekanisme perubahan kegiatan usaha dari bank konvensional ke sistem syariah.

Bank Nagari, sebagai lembaga keuangan milik Pemerintah Provinsi Sumatera Barat, telah menyatakan kesiapannya untuk bertransformasi menjadi bank umum syariah melalui keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) pada tahun 2019. Namun, proses realisasinya mengalami perlambatan dan baru menunjukkan perkembangan berarti pada tahun 2023. Namun sampai saat ini di Tahun 2025 Bank Nagari belum juga bertransformasi menjadi bank umum syariah.

Dalam beberapa tahun terakhir, sistem perbankan syariah menunjukkan pertumbuhan yang signifikan di Indonesia, termasuk di wilayah Sumatera Barat. Pertumbuhan ini dipicu oleh meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya layanan keuangan yang selaras dengan prinsip syariah. Prinsip-prinsip syariah menekankan aspek keadilan, transparansi, dan etika dalam transaksi keuangan, yang mencakup larangan riba, praktik *gharar* (ketidakpastian), dan *maysir* (spekulasi). Prinsip ini dianggap selaras dengan nilai-nilai keagamaan masyarakat Sumatera Barat yang mayoritas beragama Islam yaitu sebesar 97,56%, yang terkenal dengan prinsip hidup masyarakat Minangkabau yaitu *adat basandi syarak, syarak basandi kitabullah*.

Tabel 1. Jumlah Penduduk Berdasarkan Agama di Sumatera Barat (2024)

Agama	Jumlah Penduduk	Persentase
Islam	5.647.211	97,56%
Protestan	88.980	1,54%
Katolik	48.620	0,84%
Budha	3.273	0,06%
Hindu	83	0,00%
Konghucu	7	0,00%
Jumlah Penduduk	5.788.174	

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wahyudin et al. (2022) menemukan bahwa penghulu dan ulama di Sumatera Barat mendukung konversi Bank Nagari menjadi Bank Umum Syariah, sementara sebagian *Cadiak Pandai*, terutama dari kalangan politisi dan akademisi, masih menunjukkan penolakan. Beberapa di antara mereka menyoroti potensi risiko ekonomi dan eksklusivitas layanan yang mungkin timbul apabila sistem perbankan berbasis syariah tidak dikelola secara inklusif dan profesional. Selain itu, kekhawatiran juga muncul terkait kesiapan kelembagaan, infrastruktur hukum, dan literasi keuangan syariah di kalangan masyarakat umum. Hal ini menandakan bahwa wacana konversi Bank Nagari bukan semata-mata persoalan teknis perbankan, melainkan juga mencerminkan pergeseran wacana ideologis dan sosial di Sumatera Barat antara nilai-nilai keislaman, kebutuhan inklusivitas ekonomi, serta dinamika politik lokal.

Meskipun sebagian *Cadiak Pandai* belum memberikan persetujuan penuh terhadap rencana konversi Bank Nagari menjadi Bank Umum Syariah, realitas pertumbuhan bank syariah di Sumatera Barat memberikan sinyal yang cukup optimis terhadap potensi perubahan tersebut. Data yang menunjukkan pertumbuhan keuangan syariah lokal mencerminkan adanya permintaan nyata dan dukungan masyarakat terhadap sistem keuangan yang berlandaskan prinsip-prinsip Islam. Hal ini menunjukkan bahwa Bank Nagari memiliki peluang yang cukup besar untuk bertransformasi, asalkan konversi tersebut dilakukan secara bertahap, terukur, dan berbasis kajian yang komprehensif.

Tabel 2. Pertumbuhan Bank Syariah dan Bank Konvensional di Sumatera Barat (2023-2024)

Keterangan	2023 (Bank Syariah)	2024 (Bank Syariah)	Pertumbuhan Syariah (Year-on-Year)	2023 (Bank Konvensional)	2024 (Bank Konvensional)	Pertumbuhan Konvensional (Year-on-Year)
Aset	Rp 9,5 triliun	Rp 11,5 triliun	22,45%	Rp 13,0 triliun	Rp 15,0 triliun	15%
Dana Pihak Ketiga (DPK)	Rp 8,7 triliun	Rp 10,5 triliun	21,15%	Rp 10,9 triliun	Rp 12,0 triliun	10%
Penyaluran Pembiayaan	Rp 7,5 triliun	Rp 9,5 triliun	27,30%	Rp 9,8 triliun	Rp 11,0 triliun	12%

Tabel di atas menunjukkan bahwa kinerja bank syariah di Sumatera Barat mengalami pertumbuhan yang lebih tinggi dibandingkan bank konvensional. Dalam periode 2023–2024, total aset bank syariah meningkat sebesar 22,45%, melampaui pertumbuhan aset bank konvensional yang hanya mencapai 15%. Hal serupa terjadi pada penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK), di mana bank syariah tumbuh 21,15%, hampir dua kali lipat dari pertumbuhan bank konvensional yang sebesar 10%. Bahkan dalam hal penyaluran pembiayaan, bank syariah mencatatkan pertumbuhan 27,30%, jauh di atas bank konvensional yang hanya 12%. Data ini menunjukkan peningkatan minat masyarakat terhadap sistem keuangan syariah, yang sekaligus menjadi indikasi bahwa konversi Bank Nagari menuju sistem syariah bukanlah sesuatu yang hanya rencana saja, melainkan prospektif, selama diikuti dengan perencanaan strategis dan kesiapan kelembagaan yang matang.

Konversi Bank Nagari menjadi bank syariah merupakan langkah strategis yang diharapkan dapat memperluas pangsa pasar, meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah, dan memperkuat daya saing bank dalam menghadapi persaingan di industri perbankan nasional. Konversi bank merupakan proses transformasi organisasi yang bersifat menyeluruh dan sistemik, yang mencakup aspek budaya, struktur, kebijakan, hingga model bisnis (Ikono & Sari, 2020). Proses ini membutuhkan pendekatan strategis berbasis teori perubahan organisasi seperti model Lewin maupun pendekatan komunikasi perubahan (Luqman dkk., 2024). Selain itu, pendekatan bertahap (*tadarru*) dan kontekstual menjadi penting agar proses konversi berjalan adaptif terhadap lingkungan lokal dan nilai masyarakat (Billah dkk., 2023).

Konversi menghasilkan organisasi untuk bertransformasi atau berubah, transformasi atau perubahan merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari dalam perjalanan sebuah organisasi, karena menjadi bagian dari upaya adaptasi terhadap perkembangan zaman serta perubahan yang terjadi baik dari lingkungan eksternal maupun internal. Menurut Tampubolon (2020) menjelaskan bahwa perubahan organisasi merupakan suatu pendekatan yang bersifat sistematis, yang di dalamnya mencakup proses dan penerapan teknologi untuk menyusun perencanaan, pengarahannya, serta pelaksanaan perubahan secara terstruktur guna mempertahankan eksistensi dan kesinambungan organisasi.

Pergeseran besar pada personel, tujuan perusahaan, penawaran layanan, dan operasi semuanya dianggap sebagai bentuk perubahan organisasi yang berbeda. Dengan menjadi bank syariah, Bank Nagari berpotensi menarik lebih banyak nasabah yang menginginkan layanan keuangan yang sesuai dengan prinsip syariah, yang pada akhirnya akan mendukung pertumbuhan ekonomi daerah secara inklusif dan berkelanjutan. Sebagaimana sebagian besar nasabah Bank Nagari memiliki persepsi positif, mendukung, dan tetap loyal terhadap

keputusan konversi Bank Nagari menjadi bank syariah, karena dianggap sejalan dengan falsafah Minangkabau (Nasfi dkk., 2020).

Berdasarkan penelitian dari Iska dan Nofrivul (2022), implementasi konversi menyeluruh Bank Nagari menuju sistem syariah belum menunjukkan adanya langkah konkret yang signifikan dari jajaran manajemen Bank Nagari. Salah satu aspek krusial yang menjadi hambatan utama dalam proses transformasi tersebut adalah kesiapan sumber daya manusia (SDM). Urgensi faktor SDM dalam keberhasilan perubahan organisasi juga dikuatkan oleh berbagai studi internasional terkini. Rahi et al. (2022) menyatakan bahwa kesiapan individu terhadap perubahan (*readiness to change*) berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam menentukan keberhasilan proses transformasi organisasi, terutama di negara berkembang. Lebih lanjut, Mathur et al. (2023) menekankan bahwa dukungan dari organisasi serta kompetensi karyawan secara individual memiliki pengaruh yang nyata terhadap kesiapan institusi dalam menghadapi perubahan, terutama dalam sektor jasa keuangan dan lembaga publik. Di sisi lain, Lubis et al. (2022) menyoroti bahwa peningkatan kapasitas dan kompetensi SDM melalui program pelatihan dan pengembangan merupakan strategi fundamental yang harus segera direalisasikan agar perubahan struktural maupun budaya dapat berlangsung secara efektif.

Sementara itu, Shahid et al. (2025) menegaskan bahwa kesiapan untuk berubah (*change readiness*) menjadi syarat utama dalam mengintegrasikan aspek teknologi dan peran manusia dalam proses transformasi. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menilai dan membangun kesiapan menghadapi perubahan (*readiness for change*) secara menyeluruh adalah Model ADKAR, yang terdiri dari lima elemen: *Awareness*, *Desire*, *Knowledge*, *Ability*, dan *Reinforcement*. Model yang dikembangkan oleh Prosci ini telah banyak diterapkan tidak hanya dalam kerangka teoritis, tetapi juga dalam berbagai studi empiris, termasuk di sektor perbankan dan institusi keuangan (Hiatt, 2006). Samanta et al. (2024) mengungkapkan bahwa penerapan ADKAR dalam konteks implementasi *Lean Six Sigma* di lembaga pelayanan publik berhasil memberikan hasil yang lebih efektif dibandingkan model manajemen perubahan lainnya. Keunggulan ADKAR terletak pada kemampuannya untuk mengelola aspek manusia dalam perubahan secara utuh dan terpadu, termasuk dalam konteks keuangan dan edukasi finansial. Hal ini juga diperkuat oleh temuan Bader et al. (2024) dalam mengintegrasikan ADKAR dalam menganalisis penyebab kegagalan inisiatif perubahan organisasi menemukan bahwa kelemahan pada tahap *Awareness* dan *Reinforcement* merupakan faktor dominan yang menyebabkan proyek transformasi tidak berjalan sesuai rencana, terutama dalam organisasi keuangan.

Dengan mempertimbangkan kompleksitas konversi Bank Nagari menuju sistem syariah, penerapan Model ADKAR menjadi relevan sebagai kerangka kerja untuk mengidentifikasi titik-titik krusial dalam kesiapan organisasi. Rendahnya tingkat *desire* atau keterbatasan *knowledge* mengenai prinsip-prinsip keuangan syariah dapat menjadi hambatan serius yang harus diatasi melalui pendekatan pelatihan, edukasi, dan komunikasi internal yang sistematis. Oleh karena itu, ADKAR dapat dimanfaatkan tidak hanya sebagai alat diagnostik, tetapi juga sebagai panduan strategis bagi manajemen dalam mewujudkan perubahan yang berkelanjutan dan selaras dengan arah kebijakan institusi. Berdasarkan fenomena dari latar belakang diatas, terlihat bahwa perlu adanya kesiapan dari aspek sumber daya manusia (SDM) dalam kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) dengan menggunakan ADKAR Model.

2. Metode

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan desain eksplanatori menggunakan survei *cross-sectional*, yang bertujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh antar variabel terhadap kesiapan perubahan (*readiness to change*) pada satu waktu tertentu secara objektif dan terukur.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan *teknik purposive sampling*, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu, yakni pegawai tetap Bank Nagari Kantor Pusat. Penentuan jumlah sampel dilakukan melalui *power analysis* menggunakan aplikasi G*Power, dengan hasil minimal sebanyak 98 responden untuk memenuhi kecukupan statistik dalam analisis regresi linear berganda.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner (angket) yang disebarakan secara langsung kepada responden. Instrumen disusun secara terstruktur dengan pertanyaan tertutup berbasis Model ADKAR, untuk mengukur persepsi dan kesiapan perubahan (*readiness for change*) secara objektif dan mendukung analisis statistik.

Metode pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif dilakukan melalui konversi skor ke dalam *Level of Readiness Assessment (LRA)* untuk mengukur tingkat kesiapan perubahan, sedangkan analisis inferensial menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *SmartPLS*. Pengujian meliputi uji validitas, reliabilitas, evaluasi model struktural (R-square, F-square), serta uji hipotesis melalui nilai path coefficient, T-statistik, dan p-value.

3. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan secara ringkas dalam satu tabel untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, agama, dan pengalaman mengikuti pelatihan syariah.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	69	70%
	Perempuan	29	30%
Usia	< 25 Tahun	6	6%
	25-35 Tahun	20	20%
	36-45 Tahun	56	57%
	> 45 Tahun	16	16%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	0	0,00%
	DIII	6	6,12%
	DIV/S1	81	82,65%
	S2/S3	11	11,22%
Lama Bekerja	< 1 tahun	1	1,02%
	1-5 tahun	14	14,29%
	6-10 tahun	16	16,33%
	> 10 tahun	67	68,37%
Agama	Islam	98	100%
	Lainnya	0	0%
Pelatihan Syariah	Pernah	82	84%
	Tidak Pernah	16	16%
Total Responden		98	100%

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden adalah laki-laki (70%) dan berada pada rentang usia 36-45 tahun (57%), yang menunjukkan dominasi tenaga kerja pada usia produktif dan berpengalaman. Dari sisi pendidikan, sebagian besar responden memiliki latar belakang DIV/S1 (82,65%), yang mencerminkan tingkat kompetensi akademik yang baik. Dilihat dari masa kerja, mayoritas responden telah bekerja lebih dari 10 tahun (68,37%), sehingga memiliki pemahaman yang mendalam terhadap organisasi. Seluruh responden beragama Islam (100%), yang relevan dengan konteks transformasi menuju perbankan syariah. Selain itu, sebagian besar responden (84%) telah mengikuti pelatihan syariah, yang

menunjukkan adanya kesiapan awal sumber daya manusia dalam mendukung perubahan organisasi.

Uji Validitas

Menurut Hair et al. (2017), pengujian validitas bertujuan untuk menilai kualitas dan keabsahan instrumen penelitian, serta memastikan bahwa konstruk yang diteliti benar-benar dapat dijelaskan melalui indikator-indikator yang digunakan. Validitas ini dapat dievaluasi melalui dua pendekatan utama, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan, yang keduanya dapat dianalisis menggunakan perangkat lunak *Partial Least Squares (PLS)*. Validitas konvergen dinilai melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)*, sedangkan validitas diskriminan dievaluasi menggunakan *cross loading*, dengan membandingkan kekuatan korelasi setiap indikator terhadap konstraknya dibandingkan dengan konstruk lain. Nilai AVE yang baik atau dapat diterima adalah minimal 0,50.

Convergent Validity

Convergent Validity mengacu pada sejauh mana suatu ukuran berkorelasi positif dengan ukuran alternatif dari konstruk yang sama variabel mengukur konstruksi yang sama. Untuk mengevaluasi validitas konvergen dari konstruk reflektif, peneliti mempertimbangkan *outer loadings* dari indikator dan *average variance extracted (AVE)* (Hair et al., 2017). Indikator setiap variabel dianggap reliabel jika nilai korelasinya di atas 0.70. Pada Tabel dibawah ini merupakan hasil skor *outer loadings* yang sudah diolah menggunakan SmartPLS versi 4.0 sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil Skor Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Peraturan Internal (X1)	PI.1	0,767	Valid
	PI.3	0,811	Valid
	PI.4	0,862	Valid
	PI.5	0,717	Valid
	PI.7	0,814	Valid
	PI.8	0,728	Valid
Budaya Organisasi (X2)	BO.1	0,704	Valid
	BO.2	0,783	Valid
	BO.5	0,831	Valid
	BO.6	0,774	Valid
	BO.7	0,795	Valid
	BO.8	0,802	Valid
Dukungan Manajemen (X3)	DM.2	0,860	Valid
	DM.4	0,774	Valid
	DM.5	0,769	Valid
	DM.6	0,871	Valid
	DM.7	0,832	Valid
	DM.8	0,889	Valid
Kepemimpinan (X4)	KP.1	0,890	Valid
	KP.2	0,872	Valid

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
	KP.3	0,901	Valid
	KP.4	0,879	Valid
	KP.5	0,889	Valid
	KP.6	0,884	Valid
	KP.7	0,818	Valid
	KP.8	0,718	Valid
Kompetensi Teknis (X5)	KT.2	0,783	Valid
	KT.3	0,840	Valid
	KT.4	0,825	Valid
	KT.5	0,859	Valid
	KT.6	0,884	Valid
	KT.7	0,820	Valid
Pelatihan (X6)	KT.8	0,765	Valid
	PL.1	0,846	Valid
	PL.2	0,842	Valid
	PL.3	0,895	Valid
	PL.4	0,841	Valid
	PL.6	0,702	Valid
Awareness & Desire (Pra)	PL.7	0,882	Valid
	PL.8	0,852	Valid
	AD.1	0,913	Valid
	AD.3	0,955	Valid
Knowledge & Ability (Present)	AD.4	0,920	Valid
	KA.3	0,960	Valid
Reinforcement (Pasca)	KA.4	0,961	Valid
	RF.1	0,950	Valid
	RF.2	0,957	Valid

Pada tabel 2 menunjukkan hasil pengujian *outer loading* pada tabel pengukuran, seluruh indikator dalam penelitian ini menunjukkan nilai *outer loading* $\geq 0,70$, dengan rentang nilai antara **0,702 hingga 0,961**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki tingkat korelasi yang kuat terhadap konstruk laten yang diukurnya. Dengan demikian, seluruh indikator pada variabel Peraturan Internal, Budaya Organisasi, Dukungan Manajemen, Kepemimpinan, Kompetensi Teknis, Pelatihan, *Awareness & Desire (Pra)*, *Knowledge & Ability (Present)*, serta *Reinforcement (Pasca)* dinyatakan **valid secara konvergen**. Hal ini sejalan dengan kriteria validitas konvergen yang menyatakan bahwa nilai *outer loading* di atas 0,70 menunjukkan indikator mampu merepresentasikan konstruk penelitian secara baik (Ghozali, 2023).

Uji Average Variance Extracted (AVE)

Metode AVE dapat digunakan untuk menilai validitas diskriminan untuk variabel laten. Nilai AVE memperlihatkan sejauhmana konstruk laten dapat memiliki berbagai variabel. Ukuran validitas konvergen dianggap baik apabila nilai AVE setidaknya 0,5, ini berarti bahwa

variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari 50% varian indikatornya. Tabel dibawah ini menunjukkan hasil nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Skor *Average Variance Extended (AVE)*

Variabel	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Peraturan Internal	0,616
Budaya Organisasi	0,612
Dukungan Manajemen	0,695
Kepemimpinan	0,737
Kompetensi Teknis	0,682
Pelatihan	0,701
<i>Readiness (Pra)</i>	0,864
<i>Readiness (Present)</i>	0,922
<i>Readiness (Pasca)</i>	0,910

Tabel *Average Variance Extracted (AVE)* diatas menunjukkan bahwa seluruh konstruk yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai AVE di atas nilai ambang batas yang direkomendasikan, yaitu sebesar 0,50. Variabel Peraturan Internal memiliki nilai AVE sebesar 0,616, Budaya Organisasi sebesar 0,612, Dukungan Manajemen sebesar 0,695, Kepemimpinan sebesar 0,737, Kompetensi Teknis sebesar 0,682, serta Pelatihan sebesar 0,701. Selanjutnya, konstruk *Readiness to Change* pada tahap *Pra*, *Present*, dan *Pasca* masing-masing memiliki nilai AVE sebesar 0,864, 0,922, dan 0,910.

Nilai AVE yang lebih besar dari 0,50 menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50 persen varians indikator-indikator pembentuknya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah mampu merepresentasikan konstruk laten secara memadai, sehingga model pengukuran (*outer model*) dinyatakan valid dan layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Uji Discriminant Validity

Discriminant validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruktur. Ketika korelasi konstruktur dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruktur lainnya, maka hal ini menunjukkan bahwa konstruktur laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya (Ghozali,2014). Hasil pengujian *cross loading* pada model pengukuran, diketahui bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya masing-masing dibandingkan dengan nilai *loading* pada konstruk lainnya. Meskipun terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *loading* di bawah 0,70, indikator-indikator tersebut tetap menunjukkan nilai yang paling dominan pada konstruk asalnya. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu membedakan secara memadai konstruk yang diukur dengan konstruk lain dalam model penelitian.

Hasil pengujian *discriminant validity* menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, dapat diketahui bahwa nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted (AVE)* pada setiap konstruk (nilai diagonal) lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya *fornell larcker*. Hal ini terlihat pada seluruh variabel penelitian, seperti Budaya Organisasi (0,782), Dukungan Manajemen (0,834), Kepemimpinan (0,858), Kompetensi Teknis (0,826), Pelatihan (0,837), Peraturan Internal (0,785), RTC (*Pra*) (0,929), RTC (*Present*) (0,960), dan RTC (*Pasca*) (0,954), yang masing-masing memiliki nilai diagonal lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan konstruk lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga setiap variabel laten mampu menjelaskan indikatornya secara lebih baik dibandingkan dengan konstruk

lainnya, sesuai dengan ketentuan *Fornell dan Larcker* serta pendapat Ghozali (2023). Kemudian, mengevaluasi *discriminant validity* dengan menggunakan rasio korelasi *heterotrait-monotrait (HTMT)* dengan nilai kurang dari 0,90 (Hamid & Anwar, 2019).

Hasil pengujian *discriminant validity* dengan menggunakan *heterotrait-monotrait ratio of correlations (HTMT)*. Seluruh nilai HTMT antar konstruk dalam penelitian ini berada di bawah batas maksimum 0,90, dengan nilai tertinggi sebesar 0,898 pada hubungan antara Budaya Organisasi dan Dukungan Manajemen. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat permasalahan *discriminant validity* antar konstruk penelitian. Dengan demikian, setiap variabel laten dalam model memiliki tingkat perbedaan yang memadai dan mampu mengukur konsep yang berbeda satu sama lain. Temuan ini sejalan dengan ketentuan HTMT yang menyatakan bahwa nilai HTMT < 0,90 menunjukkan terpenuhinya validitas diskriminan (Ghozali, 2023). Oleh karena itu, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan valid secara diskriminan dan layak digunakan untuk analisis struktural selanjutnya.

Uji Composite Reliability

Composite reliability mengacu pada uji PLS untuk mengukur suatu konsistensi alat ukur yang digunakan. Sebuah konstruk dianggap reliabel jika memiliki nilai *composite reliability* lebih dari 0,70 (Ghozali, 2019). Berikut pada Tabel dibawah menunjukkan hasil *composite reliability* yang telah dianalisis menggunakan SmartPLS.

Tabel 4. Composite Reliability

Variabel	Original sample (O)
Budaya Organisasi	0,904
Dukungan Manajemen	0,932
Kepemimpinan	0,957
Kompetensi Teknis	0,938
Pelatihan	0,949
Peraturan Internal	0,905
Readiness (Pasca)	0,953
Readiness (Pra)	0,950
Readiness (Present)	0,959

Tabel diatas menunjukkan hasil bahwa di pengujian *Composite Reliability* seluruh konstruk dalam penelitian ini menunjukkan nilai **di atas batas minimum 0,70**, dengan nilai berkisar antara **0,904 hingga 0,959**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel, yaitu Budaya Organisasi, Dukungan Manajemen, Kepemimpinan, Kompetensi Teknis, Pelatihan, Peraturan Internal, serta Readiness pada tahap Pra, Present, dan Pasca memiliki tingkat **konsistensi internal yang sangat baik**. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini **reliabel** dan mampu mengukur indikator-indikatornya secara konsisten, sejalan dengan kriteria *Composite Reliability* yang menyatakan bahwa nilai di atas 0,70 menunjukkan reliabilitas yang memadai (Ghozali, 2023). Oleh karena itu, model pengukuran layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Cronbach's Alpha

Nilai *cronbach's alpha* juga dapat digunakan untuk menilai reliability instrumen. Menurut Hair et al. (2021), *cronbach's alpha* merupakan sebuah ukuran reliabilitas konsisten internal yang mengasumsikan beban indikator yang sama dan untuk nilai idealnya lebih besar dari 0,60. Nilai *cronbach's alpha* yang tinggi memperlihatkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk sangat berhubungan satu sama lain. Suatu variabel dianggap dapat diandalkan jika nilai *cronbach's alpha* melebihi 0,6. Berikut Tabel dibawah menunjukkan hasil *cronbach's alpha* yang telah dianalisis.

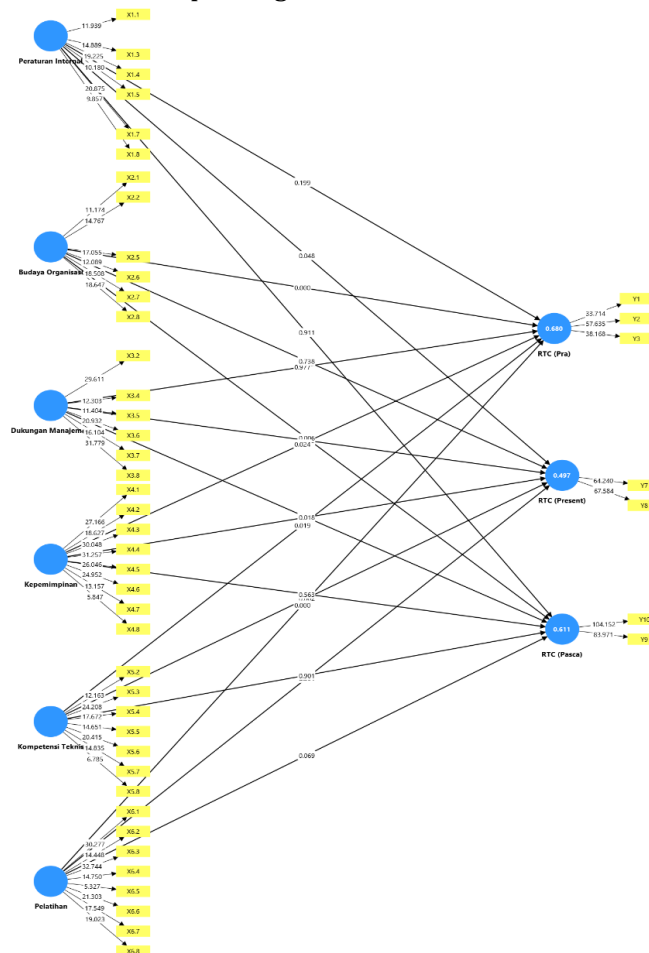
Tabel 5. Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi	0,873
Dukungan Manajemen	0,911
Kepemimpinan	0,948
Kompetensi Teknis	0,922
Pelatihan	0,938
Peraturan Internal	0,874
Readiness (Pasca)	0,901
Readiness (Pra)	0,921
Readiness (Present)	0,915

Tabel 5 menunjukkan hasil cronbach's alpha dengan nilai seluruh variabel diatas 0.60. Variabel kepemimpinan memiliki nilai *Cronbach alpha* tertinggi, 0,948. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan *reliable* dan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan.

Model Struktural (Inner Model)

Setelah mengevaluasi outer model dan memastikan bahwa model tersebut memenuhi kriteria langkah berikutnya adalah menguji sturktural (*inner model*). Pengujian inner model ini bertujuan untuk menentukan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut pada Gambar diatas merupakan gambar dari inner model dalam penelitian ini.



Gambar 1. Hasil Uji Inner Model

Uji Model (R-Square)

Koefisien determinasi, yang diwakili oleh nilai *R-square*, digunakan untuk mengevaluasi kekuatan penjelasan model struktural. Nilai R^2 dihitung sebagai korelasi kuadrat antara nilai aktual dan nilai prediksi dari suatu konstruk endogen tertentu. Koefisien ini menunjukkan jumlah varian dalam konstruk endogen yang dijelaskan oleh semua konstruk eksogen yang terhubung dengannya (Hair et.al, 2021). Berikut Tabel dibawah ini menunjukkan hasil koefisien determinasi yang telah dianalisis mengguakan SmartPLS.

Tabel 6. Koefisien Determinasi

Variabel	Original sample (O)
<i>Readiness (Pasca)</i>	0,611
<i>Readiness (Pra)</i>	0,680
<i>Readiness (Present)</i>	0,497

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai R-square untuk konstruk *Readiness (Pra)* memiliki nilai R^2 sebesar **0,68**, yang menunjukkan bahwa sebesar **68%** variasi kesiapan pada tahap pra perubahan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen dalam model penelitian. Selanjutnya, variabel ***Readiness (Pasca)*** memiliki nilai R^2 sebesar **0,611**, yang berarti **61,1%** variasi kesiapan pasca perubahan mampu dijelaskan oleh konstruk independen. Sementara itu, nilai R^2 pada variabel sebesar **0,497**, yang menunjukkan bahwa **49,7%** variasi kesiapan pada tahap present dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Secara keseluruhan, nilai R^2 yang diperoleh berada pada kategori **moderat hingga kuat**, sehingga dapat disimpulkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki **kemampuan prediktif yang baik**, sejalan dengan kriteria koefisien determinasi yang dikemukakan oleh Ghozali (2023).

Effect Size (f^2)

Tabel 7. Effect Size (f^2)

Variabel	<i>Readiness (Pra)</i>	<i>Readiness (Present)</i>	<i>Readiness (Pasca)</i>
Peraturan Internal	0,023	0,086	0,000
Budaya Organisasi	0,151	0,002	0,102
Dukungan Manajemen	0,000	0,020	0,064
Kepemimpinan	0,062	0,005	0,005
Kompetensi Teknis	0,092	0,208	0,000
Pelatihan	0,398	0,012	0,056

Nilai *f-square* pada penelitian ini menunjukkan sejauh mana variabel struktural atau eksogen mempengaruhi variabel dependen atau endogen dalam model penelitian (Ramadhan et al., 2024). Pada nilai f^2 sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, sedang, atau kuat pada tingkat sktruktural (Ghozali, 2023). Berdasarkan hasil pengujian **effect size (f^2)**, dapat diketahui bahwa pada tahap ***Readiness (Pra)***, variabel **Pelatihan** memiliki pengaruh paling dominan dengan nilai f^2 sebesar **0,398**, yang termasuk dalam kategori **pengaruh besar**, sehingga menunjukkan bahwa pelatihan berperan sangat penting dalam membentuk kesiapan perubahan sebelum proses perubahan berlangsung.

Selain itu, variabel Budaya Organisasi (0,151) dan Kompetensi Teknis (0,092) menunjukkan pengaruh kategori sedang, sementara variabel Peraturan Internal, Kepemimpinan, dan Dukungan Manajemen memiliki pengaruh yang relatif kecil. Pada tahap

Readiness (Present), variabel Kompetensi Teknis menunjukkan pengaruh paling kuat dengan nilai f^2 sebesar 0,208 (kategori sedang), yang mengindikasikan bahwa kesiapan perubahan pada tahap implementasi lebih dipengaruhi oleh kemampuan teknis individu, sedangkan variabel lainnya menunjukkan pengaruh kecil hingga sangat kecil.

Selanjutnya, pada tahap *Readiness (Pasca)*, seluruh variabel menunjukkan nilai f^2 dalam kategori kecil, dengan Budaya Organisasi (0,102) dan Dukungan Manajemen (0,064) sebagai variabel yang relatif lebih berkontribusi dibandingkan variabel lainnya. Secara keseluruhan, hasil uji effect size menunjukkan bahwa Pelatihan dan Kompetensi Teknis merupakan variabel yang memberikan kontribusi paling substansial terhadap *Readiness to Change*, khususnya pada tahap Pra dan Present, sementara variabel lainnya berperan sebagai faktor pendukung dengan kontribusi yang relatif terbatas.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini untuk menentukan atau menguji hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Hair et al., 2021). Menurut Zariman et al. (2022), untuk model struktural diuji dengan menilai signifikansi dan besaran hubungan yang dihipotesiskan menggunakan prosedur *bootstrapping*. Perhitungan *bootstrapping* dengan melihat hasil signifikansi antar konstruk, t-statistik dan p-value untuk menerima atau menolak hipotesis yang ada.

Penelitian ini menguji pengaruh langsung dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0.05 atau 5% dengan nilai t-value lebih besar dari 1.65 untuk one-tailed dan lebih besar dari 1.96 untuk two-tailed dan dengan tingkat signifikansi sebesar 0.05 atau 5% nilai p-value harus lebih kecil dari 0.05 untuk menyimpulkan bahwa koefisien tersebut signifikan (Hair et al., 2021). Berikut Tabel dibawah yang menunjukkan hasil *path coefficient bootstrapping (directional)* yang telah dianalisis.

Tabel 4.1 Path Coefficient Bootstrapping (Directional)

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Organisasi -> RTC (Pasca)	0,359	0,365	0,130	2,757	0,006
Budaya Organisasi -> RTC (Pra)	0,395	0,392	0,106	3,714	0,000
Budaya Organisasi -> RTC (Present)	0,060	0,086	0,180	0,334	0,738
Dukungan Manajemen -> RTC (Pasca)	0,347	0,337	0,146	2,370	0,018
Dukungan Manajemen -> RTC (Pra)	0,005	-0,009	0,165	0,029	0,977
Dukungan Manajemen -> RTC (Present)	-0,222	-0,229	0,186	1,193	0,233
Kepemimpinan -> RTC (Pasca)	-0,080	-0,088	0,139	0,578	0,563
Kepemimpinan -> RTC (Pra)	-0,261	-0,242	0,115	2,265	0,024

Kepemimpinan -> RTC (Present)	-0,088	-0,117	0,179	0,494	0,621
Kompetensi Teknis -> RTC (Pasca)	0,014	0,026	0,113	0,124	0,901
Kompetensi Teknis -> RTC (Pra)	0,284	0,300	0,121	2,348	0,019
Kompetensi Teknis -> RTC (Present)	0,534	0,490	0,171	3,122	0,002
Pelatihan -> RTC (Pasca)	0,231	0,224	0,127	1,822	0,069
Pelatihan -> RTC (Pra)	0,559	0,541	0,119	4,695	0,000
Pelatihan -> RTC (Present)	0,123	0,120	0,144	0,857	0,391
Peraturan Internal -> RTC (Pasca)	-0,013	-0,007	0,113	0,112	0,911
Peraturan Internal -> RTC (Pra)	-0,141	-0,142	0,110	1,285	0,199
Peraturan Internal -> RTC (Present)	0,343	0,365	0,173	1,977	0,048

Berdasarkan hasil pengujian **Path Coefficient Bootstrapping (Directional)**, dapat diketahui bahwa pengaruh antar variabel eksogen terhadap **Readiness to Change (RTC)** menunjukkan hasil yang bervariasi pada setiap tahapan perubahan, baik **Pra**, **Present**, maupun **Pasca** perubahan organisasi. Pengujian signifikansi dilakukan dengan melihat nilai **T-statistics > 1,96** dan **P-values < 0,05**, yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan secara statistik.

Pada tahap **Readiness (Pra)**, hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan perubahan ($\beta = 0,395$; $T = 3,714$; $p < 0,001$). Selain itu, Kompetensi Teknis juga memiliki pengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0,284$; $T = 2,348$; $p = 0,019$), sedangkan Pelatihan menunjukkan pengaruh paling kuat dengan koefisien jalur sebesar 0,559 dan nilai T-statistics tertinggi ($T = 4,695$; $p < 0,001$). Temuan ini mengindikasikan bahwa pada tahap awal perubahan, kesiapan organisasi sangat dipengaruhi oleh aspek pengembangan sumber daya manusia dan nilai-nilai organisasi. Sebaliknya, Kepemimpinan menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap Readiness (Pra) ($\beta = -0,261$; $T = 2,265$; $p = 0,024$), sementara Dukungan Manajemen dan Peraturan Internal tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan.

Pada tahap **Readiness (Present)**, hasil pengujian menunjukkan bahwa Kompetensi Teknis menjadi variabel yang paling berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kesiapan perubahan ($\beta = 0,534$; $T = 3,122$; $p = 0,002$). Selain itu, Peraturan Internal juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Readiness (Present) ($\beta = 0,343$; $T = 1,977$; $p = 0,048$). Sementara itu, variabel Budaya Organisasi, Dukungan Manajemen, Kepemimpinan, dan Pelatihan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan pada tahap ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa pada fase implementasi perubahan, kesiapan perubahan lebih banyak ditentukan oleh kejelasan aturan internal dan kemampuan teknis individu dalam menjalankan perubahan tersebut.

Selanjutnya, pada tahap *Readiness (Pasca)*, hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pasca perubahan ($\beta = 0,359$; $T = 2,757$; $p = 0,006$), demikian pula dengan Dukungan Manajemen yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0,347$; $T = 2,370$; $p = 0,018$). Sementara itu, variabel Pelatihan, Kepemimpinan, Kompetensi Teknis, dan Peraturan Internal tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *Readiness (Pasca)*. Temuan ini mengindikasikan bahwa pada tahap pasca perubahan, keberlanjutan kesiapan perubahan lebih dipengaruhi oleh dukungan manajemen dan budaya organisasi yang telah terbentuk selama proses perubahan berlangsung.

Secara keseluruhan, hasil *Path Coefficient Bootstrapping (Directional)* menunjukkan bahwa pengaruh variabel terhadap *Readiness to Change* bersifat dinamis dan berbeda pada setiap tahap perubahan. Pelatihan dan Kompetensi Teknis berperan dominan pada tahap Pra dan Present perubahan, sementara Budaya Organisasi dan Dukungan Manajemen menjadi faktor kunci pada tahap Pasca perubahan. Temuan ini menegaskan bahwa kesiapan perubahan organisasi tidak bersifat statis, melainkan dipengaruhi oleh kombinasi faktor manusia, struktural, dan budaya yang relevan dengan tahapan perubahan yang sedang berlangsung.

Pembahasan

Pengujian Hipotesis H1: Peraturan internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah (Pra, Present, Pasca) dalam aspek Sumber Daya Manusia pada proses konversi Bank Nagari menjadi bank umum syariah.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Peraturan Internal tidak berpengaruh signifikan terhadap *Readiness (Pra)* dan *Readiness (Pasca)*, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness (Present)* dengan koefisien jalur sebesar 0,343 dan nilai *p-value* 0,048. Nilai *effect size* (f^2) Peraturan Internal juga menunjukkan kontribusi kecil pada tahap *Pra* (0,023) dan *Present* (0,086), serta tidak memiliki kontribusi pada tahap *Pasca* perubahan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peraturan internal lebih berperan pada saat perubahan sedang diimplementasikan dibandingkan sebelum dan sesudah perubahan.

Hasil ini sejalan dengan temuan Armenakis & Harris (2009) yang menyatakan bahwa regulasi dan kebijakan internal cenderung memiliki pengaruh lebih kuat pada fase implementasi perubahan, ketika individu mulai berhadapan langsung dengan prosedur baru. Pada tahap awal perubahan, aturan sering dipersepsikan sebagai wacana normatif, sedangkan pada tahap pasca perubahan, aturan telah menjadi rutinitas sehingga pengaruhnya terhadap kesiapan individu menjadi berkurang.

Dalam konteks Bank Nagari, kondisi ini dapat dijelaskan oleh karakteristik responden yang didominasi pegawai berpengalaman (>10 tahun) dan berusia 36–45 tahun. Kelompok ini telah terbiasa dengan perubahan regulasi perbankan, sehingga peraturan baru terkait konversi syariah baru dirasakan signifikan ketika mulai diterapkan secara operasional. Pada tahap pra, peraturan belum sepenuhnya dipahami dampaknya, sedangkan pada tahap pasca, peraturan dianggap sebagai bagian dari pekerjaan sehari-hari.

Pengujian Hipotesis H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah (Pra, Present, Pasca) dalam aspek Sumber Daya Manusia pada proses konversi Bank Nagari menjadi bank umum syariah.

Hasil *bootstrapping* menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness (Pra)* dengan koefisien jalur 0,395 (*p-value* 0,000) dan terhadap *Readiness (Pasca)* sebesar 0,359 (*p-value* 0,006), namun tidak signifikan terhadap *Readiness (Present)*. Nilai *effect size* (f^2) Budaya Organisasi juga menunjukkan kontribusi sedang pada tahap *Pra* (0,151) dan kecil pada tahap *Pasca* (0,102). Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan kuat dalam membentuk kesiapan mental sebelum perubahan serta menjaga keberlanjutan kesiapan setelah perubahan berlangsung.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Schein (2010) dan Weiner (2009) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan fondasi psikologis dalam kesiapan perubahan, terutama pada fase awal dan fase penguatan perubahan. Budaya yang kuat membantu individu memahami makna perubahan dan mempertahankan komitmen jangka panjang terhadap perubahan tersebut.

Pada Bank Nagari, dominasi pegawai dengan masa kerja panjang serta latar belakang budaya Minangkabau yang menjunjung nilai kolektivitas dan kebersamaan memperkuat peran budaya organisasi. Hal ini membuat pegawai relatif lebih siap menerima perubahan berbasis nilai (syariah) sejak awal dan mampu mempertahankan kesiapan tersebut setelah perubahan berjalan, meskipun pada tahap implementasi fokus pegawai lebih tertuju pada aspek teknis.

Pengujian Hipotesis H3: Dukungan Manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah (Pra, Present, Pasca) dalam aspek Sumber Daya Manusia pada proses konversi Bank Nagari menjadi bank umum syariah.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Dukungan Manajemen hanya berpengaruh signifikan terhadap *Readiness (Pasca)* dengan koefisien jalur 0,347 (p-value 0,018), sementara pada tahap Pra dan Present pengaruhnya tidak signifikan. Nilai *effect size (f²)* Dukungan Manajemen juga tergolong kecil, yaitu 0,064 pada tahap Pasca. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan manajemen lebih berperan sebagai faktor penguat setelah perubahan berjalan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Kotter (1996) yang menyatakan bahwa peran manajemen puncak menjadi krusial dalam menjaga keberlanjutan perubahan dan mencegah kemunduran pasca implementasi. Dukungan manajemen seringkali lebih dirasakan dalam bentuk penguatan kebijakan, monitoring, dan konsistensi arah organisasi setelah perubahan mulai stabil.

Dalam konteks Bank Nagari, pegawai yang mayoritas berpengalaman cenderung menilai dukungan manajemen bukan dari retorika awal, melainkan dari konsistensi tindakan setelah perubahan berjalan. Oleh karena itu, dukungan manajemen baru dirasakan signifikan pada tahap pasca konversi, ketika pegawai membutuhkan kepastian arah dan komitmen jangka panjang dari pimpinan.

Pengujian Hipotesis H4: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah (Pra, Present, Pasca) dalam aspek Sumber Daya Manusia pada proses konversi Bank Nagari menjadi bank umum syariah.

Hasil bootstrapping menunjukkan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness to Change*, bahkan menunjukkan pengaruh negatif signifikan terhadap *Readiness (Pra)* dengan koefisien -0,261 (p-value 0,024). Nilai *effect size (f²)* kepemimpinan juga tergolong kecil pada seluruh tahap perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan belum berfungsi sebagai pendorong kesiapan perubahan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Oreg & Berson (2011) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang tidak komunikatif dan kurang melibatkan pegawai dapat memicu resistensi terhadap perubahan. Kepemimpinan yang terlalu top-down pada fase awal perubahan justru dapat meningkatkan ketidakpastian dan kecemasan pegawai.

Pada Bank Nagari, karakteristik responden yang berpendidikan tinggi dan berpengalaman membuat pegawai memiliki ekspektasi tinggi terhadap kejelasan visi perubahan. Ketika komunikasi kepemimpinan belum sepenuhnya menjawab kekhawatiran terkait implikasi konversi syariah, hal tersebut justru menurunkan kesiapan perubahan pada tahap awal.

Pengujian Hipotesis H5: Kompetensi Teknis berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kesiapan untuk berubah (Pra, Present, Pasca) dalam aspek Sumber Daya Manusia pada proses konversi Bank Nagari menjadi bank umum syariah.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kompetensi Teknis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness (Pra)* dengan koefisien 0,284 (p-value 0,019) dan terhadap *Readiness (Present)* sebesar 0,534 (p-value 0,002). Nilai *effect size (f²)* juga menunjukkan kontribusi sedang pada tahap Present (0,208). Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi teknis merupakan faktor kunci dalam membangun kesiapan perubahan, khususnya saat perubahan mulai diimplementasikan.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Cunningham et al. (2002) yang menyatakan bahwa individu yang merasa kompeten secara teknis akan memiliki self-efficacy lebih tinggi dalam menghadapi perubahan organisasi. Kompetensi meningkatkan rasa percaya diri dan mengurangi resistensi terhadap perubahan.

Dalam konteks Bank Nagari, mayoritas responden berpendidikan S1-S2 dan bekerja di Kantor Pusat, sehingga tuntutan teknis konversi syariah dirasakan sangat nyata. Pegawai yang memahami produk, sistem, dan operasional syariah cenderung lebih siap menghadapi perubahan, terutama pada tahap implementasi.

Pengujian Hipotesis H6: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kesiapan untuk berubah (Pra, Present, Pasca) dalam aspek Sumber Daya Manusia pada proses konversi Bank Nagari menjadi bank umum syariah.

Pelatihan merupakan variabel yang menunjukkan pengaruh paling kuat dan konsisten terhadap *Readiness to Change* pada tahap awal perubahan. Hasil bootstrapping menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *Readiness (Pra)* dengan koefisien jalur 0,559 (p-value 0,000), namun tidak signifikan pada tahap Present dan Pasca. Nilai *effect size (f²)* Pelatihan juga menunjukkan kontribusi besar pada tahap *Pra* (0,398), yang menegaskan peran strategis pelatihan dalam membangun kesiapan awal perubahan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Burke & Hutchins (2007) yang menegaskan bahwa pelatihan merupakan instrumen utama dalam membangun kesiapan perubahan, khususnya dalam meningkatkan pemahaman, sikap positif, dan kesiapan psikologis individu sebelum perubahan dilaksanakan. Pada Bank Nagari, fakta bahwa 84% responden telah mengikuti pelatihan syariah menjelaskan mengapa pelatihan menjadi faktor dominan pada tahap pra perubahan. Namun, menurunnya pengaruh pelatihan pada tahap selanjutnya menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan masih bersifat konseptual dan belum sepenuhnya berkelanjutan, terutama pada divisi teknis seperti Teknologi dan Digitalisasi.

Pengujian Hipotesis H7: Peraturan Internal, Budaya Organisasi, Dukungan Manajemen, Kepemimpinan, Kompetensi Teknis, dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kesiapan untuk berubah (Pra, Present, Pasca) dalam aspek Sumber Daya Manusia pada proses konversi Bank Nagari menjadi bank umum syariah.

Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa secara simultan Peraturan Internal, Budaya Organisasi, Dukungan Manajemen, Kepemimpinan, Kompetensi Teknis, dan Pelatihan berpengaruh terhadap *Readiness to Change* dalam aspek Sumber Daya Manusia pada proses konversi Bank Nagari menjadi bank umum syariah, sehingga Hipotesis H7 dinyatakan diterima. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi (R^2) yang berada pada kategori moderat hingga kuat, yaitu sebesar 0,680 pada *Readiness (Pra)*, 0,497 pada *Readiness (Present)*, dan 0,611 pada *Readiness (Pasca)*. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa kombinasi seluruh variabel independen mampu menjelaskan variasi kesiapan perubahan SDM secara substansial pada setiap tahapan perubahan. Meskipun secara parsial tidak semua variabel signifikan pada setiap tahap, namun secara simultan model memiliki kemampuan prediktif yang baik.

Hasil ini sejalan dengan teori *organizational readiness for change* yang dikemukakan oleh Weiner (2020), yang menyatakan bahwa kesiapan perubahan organisasi merupakan konstruk multidimensional yang dipengaruhi secara bersamaan oleh faktor struktural, psikologis, teknis, dan kontekstual. Penelitian lain oleh Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993) juga menegaskan bahwa kesiapan perubahan tidak dapat dijelaskan oleh satu variabel tunggal, melainkan oleh kombinasi kebijakan organisasi, nilai budaya, dukungan pimpinan, kemampuan individu, serta intervensi pengembangan seperti pelatihan. Dengan demikian, meskipun terdapat variasi kekuatan pengaruh antar variabel, keberadaan seluruh faktor tersebut secara kolektif tetap menentukan tingkat kesiapan perubahan organisasi.

Dalam konteks Bank Nagari, diterimanya Hipotesis ini dapat dijelaskan oleh karakteristik responden yang relatif homogen dan matang, yaitu mayoritas berusia 36–45 tahun, berpendidikan S1–S2, memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, serta 100% beragama Islam. Kondisi ini menciptakan lingkungan SDM yang secara umum siap menerima perubahan besar seperti konversi ke bank syariah, asalkan didukung secara simultan oleh kebijakan yang jelas, budaya organisasi yang kuat, pengembangan kompetensi, serta pelatihan yang memadai. Temuan ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi Bank Nagari tidak cukup hanya mengandalkan pelatihan atau kompetensi teknis semata, melainkan memerlukan sinergi seluruh aspek organisasi agar kesiapan perubahan dapat terbangun secara utuh dan berkelanjutan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kesiapan perubahan (*readiness to change*) sumber daya manusia dalam proses konversi Bank Nagari menjadi bank umum syariah merupakan suatu proses yang bersifat dinamis, bertahap, dan multidimensional. Setiap faktor yang diteliti menunjukkan peran yang berbeda pada masing-masing fase perubahan, yaitu tahap pra, present (implementasi), dan pasca perubahan.

Peraturan internal terbukti memiliki pengaruh yang bersifat situasional, yaitu hanya signifikan pada tahap implementasi, ketika aturan mulai diterapkan secara nyata dalam aktivitas operasional. Sementara itu, budaya organisasi berperan sebagai fondasi psikologis yang kuat dalam membentuk kesiapan awal dan menjaga keberlanjutan perubahan, meskipun perannya cenderung menurun pada saat implementasi berlangsung. Dukungan manajemen menunjukkan peran penting pada tahap pasca perubahan sebagai faktor penguat dalam menjaga konsistensi dan keberlanjutan transformasi organisasi.

Di sisi lain, kepemimpinan belum menunjukkan peran yang optimal dalam mendorong kesiapan perubahan, bahkan pada tahap awal cenderung memberikan pengaruh negatif, yang mengindikasikan perlunya perbaikan dalam gaya komunikasi dan pendekatan kepemimpinan yang lebih partisipatif. Kompetensi teknis terbukti menjadi faktor penting dalam membangun kesiapan awal dan mendukung proses implementasi, karena meningkatkan kepercayaan diri serta kemampuan adaptasi pegawai. Sementara itu, pelatihan menjadi faktor yang paling dominan pada tahap pra perubahan, karena mampu membangun pemahaman dan sikap positif terhadap perubahan, meskipun pengaruhnya belum berkelanjutan pada tahap berikutnya.

Secara simultan, seluruh variabel yang diteliti peraturan internal, budaya organisasi, dukungan manajemen, kepemimpinan, kompetensi teknis, dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kesiapan perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan perubahan tidak dapat dijelaskan oleh satu faktor saja, melainkan merupakan hasil dari sinergi berbagai aspek struktural, teknis, manajerial, dan psikologis dalam organisasi. Dengan demikian, kesiapan perubahan pada Bank Nagari dalam proses konversi menuju bank syariah menuntut pengelolaan yang komprehensif dan berkelanjutan, dengan memperhatikan peran masing-masing faktor pada setiap tahapan perubahan agar transformasi organisasi dapat berjalan secara efektif, adaptif, dan berjangka panjang.

5. Daftar Pustaka

- Amo-Bediako, E., & Takawira, O. (2025). Threshold effects of climate change on banking system stability—The example of Sub-Saharan Africa. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 9(2), 11482. <https://doi.org/10.24294/jipd11482>
- Bader, M., Antony, J., & Jayaraman, R. (2024). Why do process improvement projects fail in organizations? A review and future research agenda. *International Journal of Lean Six Sigma*. <https://repository.derby.ac.uk/download/39ae7646e840b5fc1367aa0e4217e5c29299e9f0ae52dcce06a517ea46d778f2/737690/1.PDF>
- Barone, S., Oggero, N., & Damilano, M. (2025). Monetary policy and financial stability: Evidence from a new macroeconomic environment. *Research in International Business and Finance*, 77, 102992. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2025.102992>
- Billah, M., Rahma, A., & Mughits, M. (2023). Implementasi Asas Tadarruj dalam Konversi Bank Konvensional Menjadi Bank Syariah. *Al-Mustashfa: Jurnal Penelitian Hukum Ekonomi Syariah*, 11(2), 150–165.
- Gupta, V., & Mishra, A. (2024). A STUDY OF NON-BANKING FINANCIAL COMPANIES, ROLES, AND MARKETING STRATEGIES IN INDIA. *ACCENT JOURNAL OF ECONOMICS ECOLOGY & ENGINEERING*. https://www.researchgate.net/publication/391935859_A_STUDY_OF_NON-BANKING_FINANCIAL_COMPANIES_ROLES_AND_MARKETING_STRATEGIES_IN_INDIA
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.
- Ikono, A., & Sari, F. (2020). Manajemen Proses Konversi Perbankan Konvensional Menjadi Perbankan Syariah. *Jurnal Tambora*, 4(2), 112–122.
- Indonesia, R. (1992). *UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 7 TAHUN 1992 TENTANG PERBANKAN*. Otoritas Jasa Keuangan. https://www.ojk.go.id/waspadainvestasi/id/regulasi/Documents/UU_Perbankan.pdf
- Indonesia, R. (1998). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan*. Sekretariat Negara Republik Indonesia. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/46963/uu-no-10-tahun-1998>
- Iska, H. S., & Nofrivul. (2022). *Peluang dan Tantangan Konversi Bank Nagari Menjadi Bank Umum Syariah: Perspektif Politik, Ekonomi, Ideologi Dan Budaya*. https://repo.uinmybatusangkar.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/28003/1673840493103_laporan_penelitian_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lubis, A. S., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2022). Human resource competency 4.0 and its impact on Bank Indonesia employees' readiness for transformational change. *Journal of Organizational Change Management*. <https://repository.umnaw.ac.id/jspui/bitstream/123456789/3856/1/2022%20SCOPUS%20JOCM.pdf>
- Luqman, M., Rahmadani, D., & Fatimah, S. (2024). Communication Process in Implementing Qanun on Sharia Banks Merger. *Kanal: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 12(1), 45–58.
- Mathur, M., Kapoor, T., & Swami, S. (2023). Readiness for organizational change: The effects of individual and organizational factors. *Journal of Advances in Management Research*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jamr-02-2023-0032/full/html>
- Mishkin, F. S. (2022). *The economics of money, banking, and financial markets* (Thirteenth edition). Pearson.
- Nasfi, N., Dewi, S., & Sabri, S. (2020). Analisis Persepsi Nasabah Konversi Bank Nagari Konvensional menjadi Bank Nagari Syariah: (Studi Kasus pada Bank Nagari Cabang Bukittinggi). *JUSIE (Jurnal Sosial dan Ilmu Ekonomi)*, 5(02), 190–202. <https://doi.org/10.36665/jusie.v5i02.352>

- Rahi, S., Alghizzawi, M., & Ahmad, S. (2022). Does employee readiness to change impact organization change implementation? Empirical evidence from emerging economy. *International Journal of Educational Management*. <https://www.researchgate.net/publication/356566145>
- Samanta, A. K., Varaprasad, G., & Gurumurthy, A. (2024). Implementing Lean Six Sigma in a multispecialty hospital through a change management approach. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2023-0043>
- Shahid, S., Kaur, K., & Mohyuddin, S. M. (2025). Revolutionizing HRM: A review of human-robot collaboration in HRM functions and the imperative of change readiness. *Business Process Management Journal*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bpmj-12-2023-0951/full/html>
- Tampubolon, M. P. (2020). *Change Management—Manajemen Perubahan; Individu, Tim Kerja, Organisasi*. Mitra Wacana Media. <http://repository.uki.ac.id/2339/2/CHANGEMANAGEMENT.pdf>
- Wahyudin, R., Wira, A., & Lubis, M. Z. M. (2022). Rationality of The Bank Nagari Conversion: Perspective Analysis of “Tigo Tungku Sajarangan .” *EKONOMIKA SYARIAH : Journal of Economic Studies*, 6(2), 136. <https://doi.org/10.30983/es.v6i2.6027>