

PERAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT PADA PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP READINESS TO CHANGE

Putu Budhyanthi Isyana Darma¹ I Made Artha Wibawa²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
E-mail: isyana.budhyanthi131@student.unud.ac.id

ABSTRAK

Perkembangan teknologi yang pesat di berbagai sektor menjadi tantangan sekaligus peluang bagi perusahaan, termasuk industri perbankan. Perubahan ini menuntut perusahaan untuk cepat beradaptasi terhadap dinamika yang terjadi. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat bahwa Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan BPRS di Indonesia menghadapi permasalahan struktural seperti permodalan, tata kelola manajemen risiko, kualitas sumber daya manusia, serta persaingan usaha. BPR di Bali, khususnya, juga dihadapkan pada tantangan digitalisasi teknologi informasi. Kepala OJK Provinsi Bali menekankan pentingnya adaptasi teknologi demi meningkatkan efisiensi, kualitas layanan, dan pengurangan risiko. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh organizational commitment terhadap hubungan antara transformational leadership dan kesiapan pergantian staf pada 14 BPR di Kecamatan Sukawati, Kabupaten Gianyar. Penentuan sampel dilakukan dengan metode probabilitas, sedangkan analisis data menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organizational commitment berperan sebagai mediasi parsial. Kepemimpinan transformasional yang mampu mempertahankan komitmen organisasi terbukti meningkatkan kesiapan tenaga kerja untuk menghadapi perubahan, khususnya yang berkaitan dengan perkembangan teknologi.

Kata kunci: *organizational commitment; readiness to change; transformational leadership*

ABSTRACT

The rapid development of technology across various sectors presents both challenges and opportunities for companies, including the banking industry. These changes require companies to quickly adapt to ongoing dynamics. The Financial Services Authority (OJK) notes that Rural Banks (BPR) and Sharia Rural Banks (BPRS) in Indonesia face structural issues such as capital adequacy, risk management governance, human resource quality, and business competition. In Bali, BPRs also encounter challenges related to information technology digitalization. The Head of OJK Bali Province emphasizes the importance of technological adaptation to improve efficiency, service quality, and risk reduction. This study aims to analyze the influence of organizational commitment on the relationship between transformational leadership and staff turnover readiness in 14 BPRs located in Sukawati District, Gianyar Regency. The sampling method used was probability sampling, and data were analyzed using SEM-PLS. The findings reveal that organizational commitment plays a role as a partial mediator. Transformational leadership that successfully maintains organizational commitment is proven to enhance employees' readiness to face changes, particularly those related to technological advancements.

Keywords: *organizational commitment; readiness to change; transformational leadership*

PENDAHULUAN

Sektor perbankan Indonesia sangat penting bagi pembangunan dan stabilitas ekonomi. Badan Pusat Statistik Provinsi Bali melaporkan bahwa bisnis jasa keuangan tumbuh 16,11 persen *year-on-year* pada triwulan III 2024. Triwulan III 2024, PDB Bali meningkat sebesar 5,43 persen karena meningkatnya transaksi keuangan. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melaporkan peningkatan nilai kredit Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dibandingkan tahun sebelumnya (BPS, 2024). Satu BPR Syariah merupakan salah satu dari 131 BPR di Provinsi Bali. Seiring dengan perkembangan bisnis BPR, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengatur dan menetapkan semua BPR dan BPRS. Kepala Eksekutif Pengawas Perbankan Otoritas Jasa Keuangan menyampaikan analisis OJK usai acara Peta Jalan Pengembangan dan Penguatan Industri BPR dan BPRS (RP2B) 2024 sampai dengan 2027 di Jakarta, Senin, 20 Mei 2024. Analisis tersebut menunjukkan BPR dan BPRS di Indonesia menghadapi tantangan struktural dalam hal permodalan, manajemen risiko, dan tata kelola sumber daya manusia, serta persaingan usaha yang didukung oleh teknologi yang masif.

BPR dan BPRS di wilayah Bali mengalami tantangan dari sisi digitalisasi teknologi informasi dan DPD Perbarindo Bali telah terus mengupayakan peningkatan kapasitas BPR dan BPRS, terkhusus pada kompetensi sumber daya manusia di dalamnya melalui pemberian pelatihan yang menyesuaikan dengan kebutuhan industri kepada perwakilan seluruh BPR di Provinsi Bali (Wiguna, 2024). Didukung dengan penyampaian Kepala OJK Provinsi Bali yang menegaskan pentingnya adaptasi BPR di Bali terhadap teknologi untuk meningkatkan efisiensi, kualitas layanan, dan mitigasi risiko (BPR News 2024). Menurut Lembaga Penjamin Simpanan (2024), jumlah BPR di Indonesia mulai Januari 2024 sampai dengan Juni 2024 adalah 1.557, dengan 1.384 BPR konvensional yang mencakup 89 persen dari total BPR dan 173 BPR Syariah yang mencakup 11 persen. Enam BPR merger, 12 BPR gagal, dan 2 BPR beralih dari bank konvensional ke bank Syariah.

Rhismawati (2023) melalui Antara News menerbitkan sebuah berita resmi yang menyatakan bahwa BPR di Bali dinilai harus mampu bersikap adaptif terhadap teknologi dan perubahan agar tetap mampu bersaing di dalam industri. Kemampuan perusahaan untuk bersaing didukung dengan bagaimana kompetensi, produktivitas, dan pencapaian SDM di internal perusahaan tersebut. Sumber daya manusia menggerakkan perusahaan, menjadikannya dominan (Nurrahmi *et al.*, 2020). Manajemen harus memprioritaskan kualitas dan dukungan lingkungan kerja, yang memengaruhi kesiapan karyawan untuk terlibat dalam perbaikan perusahaan, tanpa mengorbankan tujuan perusahaan. Kesiapan untuk berubah adalah keyakinan, sikap, dan intensitas anggota organisasi tentang tingkat perubahan yang dibutuhkan dan kemampuan organisasi untuk mencapainya (Fitriana & Sugiyono, 2019). Kemauan karyawan merupakan kunci keberhasilan transformasi organisasi (Prastiti, 2021). Ketika lingkungan, struktur, dan lainnya dapat membantu pekerja menerima perubahan, tahap kesiapan tercapai Virgianty & Budiani (2021). Interaksi antara atasan dan bawahan, yang dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan yang mendorong orang untuk berubah, juga dapat membantu mencapai transformasi yang sukses (Sari, 2018). Dengan demikian, sikap pemimpin memengaruhi *readiness to change* staf. *Transformational leadership* dapat

meningkatkan kemauan karyawan untuk berubah (Bass & Riggio, 2008). *Transformational leadership* menginspirasi dan memotivasi tim untuk mencapai hasil terbaik dengan meningkatkan dorongan intrinsik, kepercayaan, komitmen, dan loyalitas bawahan (Fitriana & Sugiyono, 2019)

Transformational leadership dan *readiness to change* telah dipelajari secara ekstensif. Winiastuti *et al.* (2020), Zaman *et al.* (2020), Aprileani & Abadi (2022), dan Adiwijaya *et al.* (2023) menemukan bahwa *transformational leadership* meningkatkan *readiness to change*. Demikian pula, Virgianty & Budiani (2021) menemukan bahwa pekerja lebih siap untuk berubah ketika pemimpin memiliki atribut *transformational leadership*. Temuan ini bertentangan dengan Susyanto (2019) yang menemukan bahwa variabel kepemimpinan tidak secara langsung memengaruhi *readiness to change*. Baik Astuti & Khoirunnisa (2018) dan Mangundjaya & Martdianty (2024) menemukan bahwa *transformational leadership* tidak memengaruhi *readiness to change*.

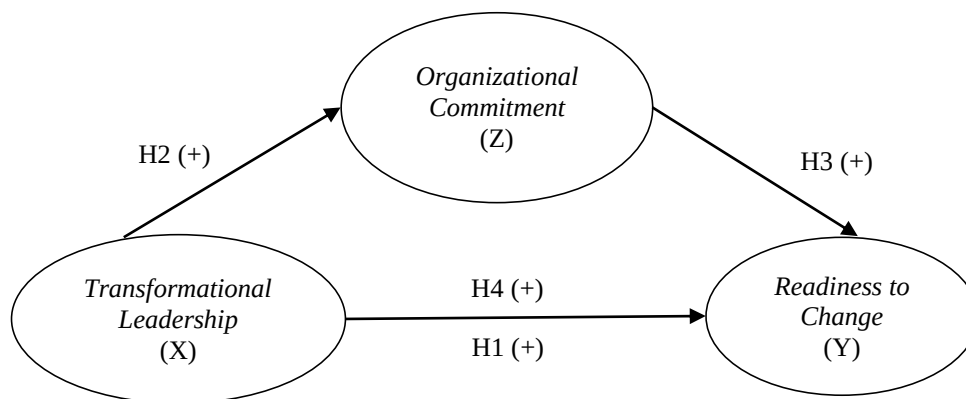
Melihat adanya inkonsistensi dalam penelitian tentang hubungan antara *transformational leadership* dengan *readiness to change*, beberapa penelitian sebelumnya dengan jumlah terbatas telah dilakukan untuk meneliti faktor lain yang berperan sebagai mediasi antara *transformational leadership* dengan *readiness to change*, yakni *organizational commitment*. Menurut Adiwijaya *et al.* (2023), Runa (2023), dan Pratama & Khotimah (2024) *organizational commitment* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *readiness to change*. *Organizational commitment* adalah keinginan untuk tetap berada di organisasi, mempercayai dan menganut nilai-nilai serta tujuannya, serta melakukan yang terbaik bagi organisasi (Mowday *et al.*, 1979) Melalui *organizational commitment*, seseorang dapat terhubung dengan tujuan organisasi, yang memengaruhi perilaku kerja dan mengurangi keinginan untuk berhenti. Dengan demikian, pekerja dengan *organizational commitment* yang kuat lebih mungkin untuk bertahan dibandingkan mereka yang memiliki sedikit atau tanpa komitmen (Sari, 2018)

Melihat industri perbankan yang berkontribusi besar pada perekonomian di Provinsi Bali, Kabupaten Gianyar menjadi area dengan jumlah bank perekonomian rakyat terbanyak kedua di Provinsi Bali, yakni sebanyak 26 BPR. Walaupun berada pada posisi kedua, Kabupaten Gianyar tetap mampu menunjukkan pertumbuhan dalam performa perusahaan dan bersaing dengan BPR di kabupaten lainnya. Kecamatan Sukawati merupakan area yang ditempati oleh 14 cabang utama dari total 26 BPR yang ada di Kabupaten Gianyar dan 3 di antaranya termasuk dalam Top 100 BPR versi Majalah *The Finance* yang menunjukkan bahwa adanya indikasi perkembangan perusahaan yang pesat pada area ini. Maka, penelitian ini berfokus pada seluruh BPR yang ada di Kecamatan Sukawati, Kabupaten Gianyar karena melihat potensi pertumbuhan perusahaan dan aktivitas pemberian layanan kepada masyarakat yang cukup tinggi untuk melihat bagaimana sikap karyawan pada masing-masing BPR area ini dalam menyikapi perubahan dan tantangan yang dihadapi perusahaan.

Dengan adanya keterbatasan waktu penelitian, peneliti memilih melakukan pra riset pada 7 BPR di Kecamatan Sukawati, yakni PT. BPR Sukawati Pancakanti, PT. BPR Suadana, PT. BPR Tish, PT. BPR Cerdas, PT. BPR NAGA, PT. BPR Raga Jayatama, dan PT. BPR Eka Ayu Artha Bhuwana menunjukkan fenomena

bahwa masing-masing BPR merasakan tantangan tersendiri dalam pengelolaan sumber daya manusia terkhusus dalam menyikapi perubahan yang terjadi dalam operasional BPR, yakni digitalisasi. Melalui wawancara dengan berbagai pihak dari keseluruhan responden pra riset, yakni komisaris, direktur, serta manajer bagian SDM disebutkan bahwa kendala yang dihadapi diduga akibat peranan faktor internal dan eksternal perusahaan. Pra riset menunjukkan baru 2 dari 7 BPR responden yang sedang mempersiapkan produk digital, yakni *mobile banking* dengan tetap menyediakan layanan secara konvensional untuk mampu menjangkau target pasar yang kesulitan beradaptasi dengan digitalisasi.

Seluruh BPR di Kecamatan Sukawati telah memanfaatkan *platform* digital, seperti media sosial dan *website* untuk memberikan layanan informasi dan pemasaran, namun berdasarkan pra riset, 3 dari 7 BPR masih menemukan kendala dalam partisipasi karyawan dalam pelaksanaan digital marketing. Kendala utama yang dihadapi seluruh BPR responden adalah ketersediaan dan ketergantungan pada jumlah SDM yang hanya sedikit memahami pengembangan teknologi informasi di perusahaan. Faktor internal perusahaan lainnya berasal dari keterlibatan karyawan secara aktif dalam mengadopsi perkembangan teknologi dalam mendukung kinerja perusahaan. Sebagian responden lainnya menyatakan bahwa kesediaan karyawan dalam menghadapi perubahan yang diusulkan perusahaan secara positif tidak bergantung pada usia, melainkan pada dukungan oleh pihak manajemen. Hasil lainnya menunjukkan bahwa karyawan akan tergerak ketika pihak manajemen mampu memberikan arahan dengan jelas serta melakukan sosialisasi secara langsung kepada karyawan terkait perubahan yang tengah dialami oleh perusahaan. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan penting mengenai sejauh mana *organizational commitment* dan *transformational leadership* terhadap *readiness to change* pada karyawan bank perekonomian rakyat di Kecamatan Sukawati.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah, 2024

Transformational leadership meningkatkan *readiness to change*, menurut Winiastuti *et al.* (2020), Yuwono *et al.* (2020), Asbari *et al.* (2021) dan Aprileani & Abadi (2022). Studi lain oleh Adiwijaya *et al.* (2023), Lestari *et al.* (2022), Asbari *et al.* (2021), dan Zaman *et al.* (2020) menunjukkan bahwa *transformational leadership*

meningkatkan *readiness to change*.

H₁ : *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness to change*.

Winiastuti *et al.* (2020), Utarayana & Adnyani (2020), Aprileani & Abadi (2022), dan Pratama & Khotimah (2024) menemukan bahwa *transformational leadership* meningkatkan *organizational commitment*. Runa (2023) menemukan bahwa *transformational leadership* memengaruhi *organizational commitment*. Taroreh *et al.* (2020)

H₂: *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*.

Hasil penelitian Prastiti (2021), Zahra & Widawati (2022), Adiwijaya *et al.* (2023), dan Pratama & Khotimah (2024) menunjukkan bahwa *organizational commitment* memiliki pengaruh signifikan terhadap *readiness to change*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Pratama & Khotimah (2024) menunjukkan bahwa *organizational commitment* memiliki hubungan yang positif dengan *readiness to change*. Penelitian yang dilakukan oleh Vanny *et al.* (2022) menunjukkan bahwa *organizational commitment* secara parsial menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap *readiness to change*.

H₃: *Organizational Commitment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness to change*.

Hasil penelitian oleh Adiwijaya *et al.* (2023), Runa (2023), dan penelitian yang dilakukan oleh Pratama & Khotimah (2024) menunjukkan bahwa *organizational commitment* memiliki peran sebagai mediasi dalam hubungan antara *transformational leadership* dengan *readiness to change*.

H₄: *Organizational Commitment* mampu memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara *Transformational Leadership* dengan *Readiness to change*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengeksplorasi pengaruh *transformational leadership* dalam memediasi pengaruh *commitment organizational* terhadap *readiness to change*. Lokasi penelitian dilakukan pada 14 Bank Perekonomian Rakyat (BPR) yang berkantor pusat dan beroperasi di Kecamatan Sukawati, Kabupaten Gianyar. Kabupaten Gianyar dipilih sebagai kabupaten kedua dengan jumlah BPR terbanyak di Bali setelah Kabupaten Badung. Performa BPR yang tinggi terlihat melalui 5 BPR yang mampu memasuki Top 100 BPR se-Indonesia versi Majalah *The Finance Powered by Info Bank Tahun 2024*. Untuk memperoleh hasil penelitian yang terkonsentrasi, maka lokasi penelitian dipersempit berdasarkan area kecamatan dengan jumlah BPR terbanyak di Kabupaten Gianyar. Data pada Perbarindo tahun 2024 menjadi acuan utama Kecamatan Sukawati dipilih sebagai lokasi penelitian, karena 14 dari total 26 BPR di Kabupaten Gianyar berkantor pusat di Kecamatan Sukawati dan 3 diantaranya berhasil masuk dalam Top 100 BPR se-Indonesia versi Majalah *The Finance Powered by Info Bank Tahun 2024*. Objek dalam penelitian ini, yaitu *readiness to change* pada BPR se-Kecamatan Sukawati, Kabupaten Gianyar yang dipengaruhi oleh *transformational leadership* dan *commitment organizational* sebagai pemediasi. Ketiga objek ini ditentukan berdasarkan latar belakang penelitian yang

didapatkan dari fenomena umum dan khusus dari hasil pra riset pada 7 BPR dan melalui kajian teori yang telah dijelaskan sebelumnya. Survei ini mencakup staf tetap seluruh Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kecamatan Sukawati, Kabupaten Gianyar. Survei ini melibatkan 438 karyawan tetap (bagian umum, operasional, bisnis dan bisnis *support*) dari 14 BPR di Kecamatan Sukawati, Kabupaten Gianyar. Metode pengambilan sampel probabilitas dan acak dasar digunakan dalam penelitian ini. Perhitungan Slovin menghasilkan 209 karyawan untuk penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara pra-penelitian dengan manajemen dan komisaris, direktur, serta manajer SDM Bank Pembangunan Daerah Kabupaten Gianyar (Perbarindo) di tujuh Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Staf BPR mengajukan pertanyaan kepada responden di Kecamatan Sukawati, Kabupaten Gianyar, menggunakan Google Form. Data sekunder diperoleh melalui Majalah The Finance Powered by Infobank Tahun 2024 mengenai daftar Top 100 BPR Indonesi 2024, data mengenai daftar nama BPR se-Kecamatan Sukawati, Kabupaten Gianyar melalui laporan DPD Perbarindo Kabupaten Gianyar, dan publikasi terkait dengan topik penelitian yang diperoleh melalui Otoritas Jasa Keuangan serta artikel terdahulu yang memiliki hubungan dengan pembahasan penelitian dan memuat data terkait perusahaan yang diteliti.

Penelitian ini memuat dua jenis data, yakni data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah data BPR se-Kecamatan Sukawati, Kabupaten Gianyar yang berasal dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), DPD Perbarindo Kabupaten Gianyar, serta skor yang diberikan oleh responden pada pernyataan dalam kuesioner. Data kualitatif disajikan dalam bentuk informasi hasil wawancara, landasan konseptual yang relevan, item pernyataan dalam kuesioner, dan identitas responden. Landasan konseptual penelitian ini mencakup konsep kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kesiapan menghadapi perubahan, yang digunakan untuk menyusun kerangka penelitian, menentukan indikator pengukuran, serta memandu analisis dan interpretasi hasil penelitian.

Analisis data dilakukan dengan uji analisis statistik deskriptif, dan penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Model – Partial Least Square* (SEM-PLS), uji hipotesis dan uji peran mediasi. Terdapat dua tahap pengujian dalam melakukan analisis SEM, yaitu uji model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* dan uji model struktural (*structural model*) atau sering disebut *inner model* (Hair *et al.*, 2021).

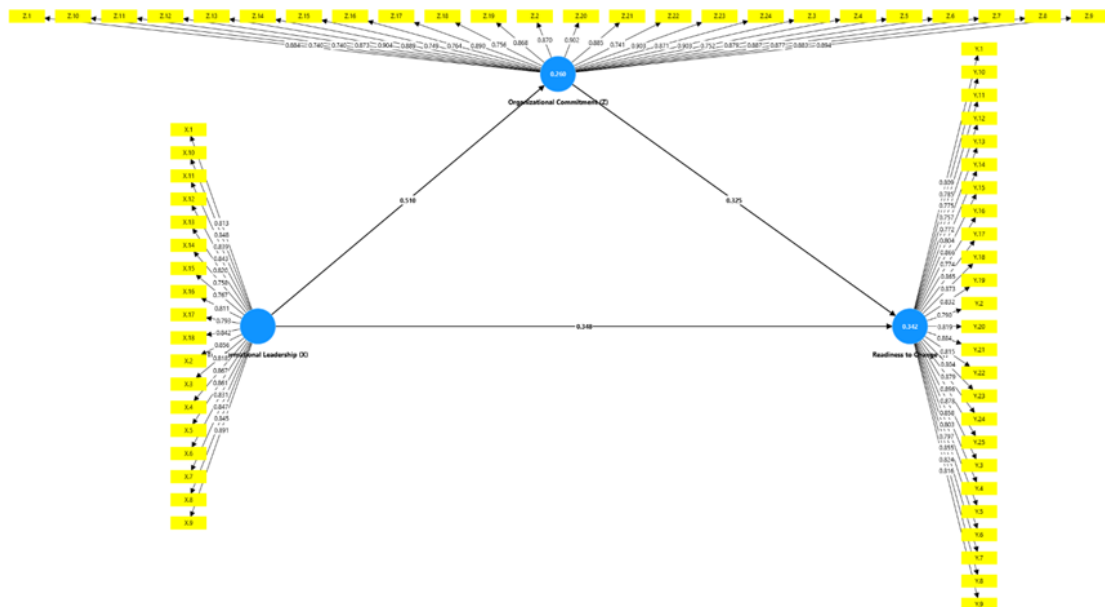
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan pada Bank Perekonomian Rakyat se-Kecamatan Sukawati menunjukkan karakteristik responden, yang meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir yang ditempuh, lokasi BPR tempat responden bekerja, serta lama masa kerja para responden. Karyawan yang bekerja pada Bank Perekonomian Rakyat se-Kecamatan Sukawati apabila ditinjau dari usia maka didominasi oleh karyawan dalam rentang usia 20 hingga 30 tahun sebesar 39,2 persen. Posisi kedua diisi oleh karyawan dalam rentang usia 31 hingga 40 tahun sebesar 31,2 persen, kemudian diisi oleh karyawan

berusia 41 hingga 50 tahun sebesar 19,1 persen. Karyawan yang berusia lebih dari 50 tahun menempati posisi ketiga sebesar 9,6 persen dan terakhir adalah karyawan yang berusia kurang dari 20 tahun hanya sebesar 1persen. Karyawan didominasi oleh karyawan wanita sebesar 61,2 persen, sedangkan 38,8 persen diisi oleh karyawan laki-laki. Berdasarkan tingkat pendidikan didominasi oleh karyawan yang telah menyelesaikan pendidikan pada tingkat S1 sebesar 78 persen, dilanjutkan dengan yang telah menyelesaikan pendidikan pada tingkat SMA sebesar 14,8 persen, selanjutnya pada tingkat diploma sebesar 4,3 persen dan tingkat S2 sebesar 2,9 persen.

Penelitian ini melibatkan 209 responden dari 14 Bank Ekonomi Rakyat di Kabupaten Sukawati, meliputi 4,8 persen dari PT. BPR Krisna Yuna Dana, 19,1 persen dari Sukawati Pancakanti, 3,4 persen dari Suadana, 11persen dari Artha Bali Jaya, 6,2 persen dari Tish, 9,6 persen dari Smart, 8,6 persen dari Suryajaya Ubud, 9,1 persen dari NAGA, dan 9,1 persen dari Ulatidana. Mayoritas pegawai Bank Ekonomi Rakyat di Kabupaten Sukawati adalah pegawai dengan masa kerja 1 sampai dengan 5 tahun, yaitu sebesar 36,4 persen. Pegawai dengan masa kerja 6 sampai dengan 10 tahun menempati posisi kedua dengan 32,5 persen, diikuti oleh pegawai dengan masa kerja lebih dari 10 tahun sebesar 26,3 persen, dan pegawai dengan masa kerja kurang dari 1 tahun sebesar 4,8 persen.

Nilai reliabilitas komposit dan nilai validitas konvergen serta diskriminan masing-masing indikator digunakan untuk menilai model pengukuran outer model. Gambar 2 mengilustrasikan temuan penilaian model pengukuran studi ini.



Gambar 2. Model Persamaan Struktural Penelitian

Sumber: Data diolah, 2025

Indikator individu dianggap 77 reliabel apabila memiliki nilai korelasi atau loading factor di atas 0,70 atau nilai AVE di atas 0,50 (Chin & Dibbern, 2010).

Tabel 1.
Hasil Uji Convergent Validity

Variabel	Indikator	Outer Loading
<i>Readiness to change</i> (Y)	Perubahan bermanfaat bagi organisasi. (Y _{1.1})	0,809
	Perubahan terasa tidak masuk akal. (Y _{1.2})	0,790
	Ada alasan kuat untuk perubahan. (Y _{1.3})	0,878
	Perubahan meningkatkan efisiensi. (Y _{1.4})	0,858
	Perubahan didukung alasan rasional. (Y _{1.5})	0,803
	Perubahan memberi manfaat jangka panjang. (Y _{1.6})	0,797
	Perubahan mempermudah pekerjaan. (Y _{1.7})	0,855
	Perubahan tidak memberi manfaat pribadi. (Y _{1.8})	0,824
	Waktu untuk perubahan lebih baik digunakan untuk hal lain. (Y _{1.9})	0,816
	Perubahan sejalan dengan prioritas organisasi. (Y _{2.1})	0,785
	Pemimpin mendorong perubahan. (Y _{2.2})	0,775
	Pengambil keputusan mendukung penuh perubahan. (Y _{2.3})	0,757
	Manajer menekankan pentingnya perubahan. (Y _{2.4})	0,772
	Pimpinan berkomitmen pada perubahan. (Y _{2.5})	0,804
	Perubahan tidak didukung atasan. (Y _{2.6})	0,866
	Manajemen menunjukkan komitmen terhadap perubahan. (Y _{2.7})	0,774
	Tidak ada masalah penyesuaian dengan perubahan. (Y _{3.1})	0,865
	Tidak yakin mampu menjalankan tugas baru. (Y _{3.2})	0,873
	Percaya diri menghadapi perubahan. (Y _{3.3})	0,832
	Memiliki keterampilan untuk sukses dalam perubahan. (Y _{3.4})	0,819
	Mampu mempelajari hal-hal baru yang diperlukan. (Y _{3.5})	0,884
	Pengalaman sebelumnya menumbuhkan keyakinan. (Y _{3.6})	0,815
	Khawatir kehilangan status karena perubahan. (Y _{4.1})	0,804
	Perubahan merusak hubungan pribadi. (Y _{4.2})	0,879
	Masa depan pekerjaan terancam akibat perubahan. (Y _{4.3})	0,896
<i>Transformational Leadership</i> (X)	Atasan mengutamakan kepentingan tim. (X _{1.1})	0,813
	Atasan mempertimbangkan dampak moral keputusan. (X _{1.2})	0,856
	Atasan menekankan tujuan bersama. (X _{1.3})	0,818
	Atasan percaya diri sebagai pemimpin. (X _{1.4})	0,867
	Atasan optimis tentang masa depan. (X _{2.1})	0,861
	Atasan antusias terhadap pencapaian tim. (X _{2.2})	0,831
	Atasan menyampaikan visi yang inspiratif. (X _{2.3})	0,847
	Atasan meyakinkan tim bisa capai tujuan. (X _{2.4})	0,845
	Atasan membangun semangat kerja sama. (X _{2.5})	0,891
	Atasan mendorong evaluasi ulang asumsi. (X _{3.1})	0,848
	Atasan mengajak melihat masalah dari berbagai sudut. (X _{3.2})	0,839
	Atasan menawarkan cara baru yang lebih efektif. (X _{3.3})	0,843
	Atasan menghargai pandangan berbeda. (X _{3.4})	0,820
	Atasan mendorong untuk mempertanyakan ide lama. (X _{3.5})	0,758
	Atasan meluangkan waktu untuk mengajar. (X _{4.1})	0,767
	Atasan membantu mengembangkan kekuatan bawahan. (X _{4.2})	0,811
	Atasan memperlakukan karyawan secara personal. (X _{4.3})	0,793
	Atasan memahami perbedaan kebutuhan dan kemampuan bawahan. (X _{4.4})	0,842
<i>Organizational Commitment</i> (Z)	Ingin berkarier jangka panjang di organisasi. (Z _{1.1})	0,884
	Bangga menjadi bagian organisasi. (Z _{1.2})	0,870
	Masalah organisasi terasa sebagai masalah pribadi. (Z _{1.3})	0,903
	Mudah terikat dengan organisasi lain. (Z _{1.4})	0,752

Variabel	Indikator	Outer Loading
<i>Organizational Commitment (Z)</i>	Tidak merasa seperti bagian dari keluarga organisasi. (Z _{1.5})	0,879
	Tidak memiliki ikatan emosional dengan organisasi. (Z _{1.6})	0,887
	Organisasi punya makna pribadi. (Z _{1.7})	0,877
	Tidak merasa memiliki organisasi. (Z _{1.8})	0,883
	Tidak khawatir berhenti tanpa cadangan pekerjaan. (Z _{2.1})	0,894
	Sulit meninggalkan organisasi meski ingin. (Z _{2.2})	0,740
	Kehidupan akan terganggu jika meninggalkan organisasi. (Z _{2.2})	0,740
	Tidak rugi jika keluar dari organisasi. (Z _{2.3})	0,873
	Ingin tetap bersama organisasi. (Z _{2.4})	0,904
	Pilihan untuk keluar sangat terbatas. (Z _{2.5})	0,889
	Keluar dari organisasi berarti kekurangan alternatif. (Z _{2.6})	0,749
	Tetap bekerja karena tidak ingin kehilangan manfaat khusus. (Z _{2.7})	0,764
	Tetap loyal pada satu organisasi. (Z _{2.8})	0,890
	Tidak percaya pentingnya kesetiaan organisasi. (Z _{3.1})	0,756
	Pindah kerja dianggap wajar. (Z _{3.2})	0,868
	Tetap karena percaya pada pentingnya loyalitas. (Z _{3.3})	0,902
	Tidak akan pindah meskipun ada tawaran lebih baik. (Z _{3.4})	0,885
	Dididik untuk setia pada organisasi. (Z _{3.5})	0,741
	Kesetiaan membawa hal baik. (Z _{3.6})	0,903
	Tidak lagi percaya pada konsep 'pria/wanita karir'. (Z _{3.7})	0,871

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil analisis menunjukkan bahwa *convergent validity* telah terpenuhi dan dinyatakan valid untuk semua indikator dalam penelitian ini. Hal ini terlihat dari nilai outer loading setiap indikator variabel yang memiliki nilai lebih besar dari 0,70.

Nilai *cross loading* dari setiap indikator dari variabel yang bersangkutan lebih besar dibandingkan nilai *cross loading* variabel lain, maka indikator tersebut dikatakan valid.

Tabel 2.
Hasil Uji Discriminant Validity

	<i>Transformational Leadership (X)</i>	<i>Organizational Commitment (Z)</i>	<i>Readiness to Change (Y)</i>
X ₁	0,813	0,402	0,353
X ₂	0,856	0,478	0,463
X ₃	0,818	0,374	0,374
X ₄	0,867	0,464	0,422
X ₅	0,861	0,411	0,416
X ₆	0,831	0,431	0,494
X ₇	0,847	0,435	0,407
X ₈	0,845	0,383	0,513
X ₉	0,891	0,444	0,441
X ₁₀	0,848	0,445	0,394
X ₁₁	0,839	0,440	0,445
X ₁₂	0,843	0,405	0,462
X ₁₃	0,820	0,506	0,442
X ₁₄	0,758	0,415	0,436
X ₁₅	0,767	0,368	0,404
X ₁₆	0,811	0,432	0,478

	<i>Transformational Leadership (X)</i>	<i>Organizational Commitment (Z)</i>	<i>Readiness to Change (Y)</i>
X ₁₇	0,793	0,367	0,326
X ₁₈	0,842	0,393	0,354
Y ₁	0,413	0,365	0,809
Y ₂	0,473	0,457	0,790
Y ₃	0,406	0,439	0,878
Y ₄	0,388	0,390	0,858
Y ₅	0,388	0,347	0,803
Y ₆	0,475	0,437	0,797
Y ₇	0,405	0,402	0,855
Y ₈	0,455	0,391	0,824
Y ₉	0,405	0,362	0,816
Y ₁₀	0,439	0,405	0,785
Y ₁₁	0,391	0,445	0,775
Y ₁₂	0,408	0,456	0,757
Y ₁₃	0,383	0,400	0,772
Y ₁₄	0,502	0,462	0,804
Y ₁₅	0,418	0,416	0,866
Y ₁₆	0,408	0,415	0,774
Y ₁₇	0,414	0,420	0,865
Y ₁₈	0,421	0,458	0,873
Y ₁₉	0,390	0,405	0,832
Y ₂₀	0,415	0,378	0,819
Y ₂₁	0,410	0,439	0,884
Y ₂₂	0,504	0,418	0,815
Y ₂₃	0,401	0,358	0,804
Y ₂₄	0,417	0,420	0,879
Y ₂₅	0,422	0,441	0,896
Z ₁	0,460	0,884	0,484
Z ₂	0,472	0,870	0,465
Z ₃	0,461	0,903	0,462
Z ₄	0,267	0,752	0,330
Z ₅	0,383	0,879	0,419
Z ₆	0,474	0,887	0,490
Z ₇	0,381	0,877	0,418
Z ₈	0,384	0,883	0,417
Z ₉	0,460	0,894	0,464
Z ₁₀	0,331	0,740	0,320
Z ₁₁	0,328	0,740	0,300
Z ₁₂	0,391	0,873	0,383
Z ₁₃	0,540	0,904	0,497
Z ₁₄	0,528	0,889	0,461
Z ₁₅	0,342	0,749	0,328
Z ₁₆	0,270	0,764	0,318
Z ₁₇	0,429	0,890	0,439
Z ₁₈	0,302	0,756	0,324
Z ₁₉	0,438	0,868	0,412
Z ₂₀	0,557	0,902	0,523
Z ₂₁	0,530	0,885	0,475
Z ₂₂	0,387	0,741	0,353
Z ₂₃	0,554	0,903	0,521
Z ₂₄	0,445	0,871	0,431

Sumber: Data diolah, 2025

Discriminant validity yang sangat baik, melalui nilai *cross loading* setiap indikator dari variabel yang bersangkutan lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* variabel lainnya. Hal ini menandakan bahwa setiap indikator mampu mengukur variabelnya melalui korelasi yang tinggi dibandingkan dengan variabel lainnya.

AVE Mengukur sejauh mana sebuah konstruk menjelaskan varians dari indikator-indikatornya, sebagai bagian dari validitas konvergen dalam SEM (terutama PLS-SEM).

Tabel 3.
Hasil Uji Average Variance Extracted

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Transformational Leadership (X)</i>	0,691
<i>Readiness to change (Y)</i>	0,683
<i>Organizational Commitment (Z)</i>	0,720

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil AVE untuk variabel *transformational leadership*, *readiness to change*, dan *organizational commitment* memiliki nilai lebih dari 0,50, yang diartikan sebagai pengujian yang valid melalui metode ini.

Suatu indikator dinyatakan reliabel apabila nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha lebih dari 0,7.

Tabel 4.
Hasil Uji Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<i>Transformational Leadership (X)</i>	0,974	0,976
<i>Readiness to change (Y)</i>	0,981	0,982
<i>Organizational Commitment (Z)</i>	0,983	0,984

Sumber: Data diolah, 2025

Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability pada penelitian ini lebih dari 0,7 yang menunjukkan bahwa semua indikator reliabel..

Suatu indikator dinyatakan reliabel apabila nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha lebih dari 0,7. Nilai R-square (R^2) berkisar dari nilai 0 hingga 1. Semakin tinggi nilai R-square menunjukkan model semakin baik. Selain R-square (R^2), terdapat juga *Q-square Predictive Relevance* (Q^2) yang digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

Tabel 5.
Hasil Uji R-square

Variabel	R-square	R-square Adjusted
<i>Organizational Commitment (Z)</i>	0,260	0,257
<i>Readiness to change (Y)</i>	0,342	0,336

Sumber: Data diolah, 2025

Nilai R^2 sebesar 0,260 menunjukkan model penelitian yang lemah, dengan hanya 26 persen variasi *organizational commitment* pada karyawan BPR di

Kabupaten Sukawati yang dipengaruhi oleh *transformational leadership* dan 74 persen oleh faktor-faktor lain. Berdasarkan nilai R^2 sebesar 0,342, model penelitian ini lemah, dengan hanya 34,2 persen variasi kesiapan untuk berubah pada BPR di Kabupaten Sukawati yang dipengaruhi oleh *transformational leadership* dan *organizational commitment*, sementara sisanya 65,8 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model.

Hasil perhitungan menunjukkan nilai Q^2 berada pada rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana nilai Q^2 lebih dari 0 dan mendekati 1. Hal ini menunjukkan model layak dikatakan memiliki nilai *predictive relevance*. Hasil tersebut juga dapat menjelaskan bahwa 51,3 persen variasi *readiness to change* dipengaruhi oleh variabel *transformational leadership* dan *organizational commitment*.

Tabel 6.
Hasil Uji Pengaruh Langsung

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P-values</i>
<i>Transformational Leadership (X) → Readiness to change (Y)</i>	0,348	0,349	0,063	5,535	0,000
<i>Transformational Leadership (X) → Organizational Commitment (Z)</i>	0,510	0,526	0,060	8,556	0,000
<i>Organizational Commitment (Z) → Readiness to change (Y)</i>	0,325	0,326	0,073	4,458	0,000

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 7. menunjukkan hasil uji pengaruh tidak langsung, nilai *p-value* dan *t-statistik* untuk masing-masing variabel.

Tabel 7.
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P-values</i>
<i>Transformational Leadership (X) → Organizational Commitment (Z) → Readiness to change (Y)</i>	0,166	0,171	0,042	3,914	0,000

Sumber: Data diolah, 2025

Pengujian H_1 “Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Readiness to Change*” menunjukkan nilai *p* sebesar 0,000 untuk pengaruh *transformational leadership* terhadap *readiness to change*. Statistik-*t* sebesar 5,535, lebih besar dari

1,96, dan koefisiennya sebesar 0,348. *Transformational leadership* meningkatkan *readiness to change* secara signifikan.

Pengujian H₂ “Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Organizational Commitment*” menunjukkan nilai p sebesar 0,000 untuk pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational commitment*. Statistik-t sebesar 8,556, lebih besar dari 1,96, dan koefisiennya sebesar 0,510. *Transformational leadership* meningkatkan *organizational commitment* secara signifikan.

Pengujian H₃ “Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Readiness to Change*” menunjukkan nilai p sebesar 0,000 untuk pengaruh *organizational commitment* terhadap *readiness to change*. Statistik-t sebesar 4,458, lebih besar dari 1,96, dan koefisiennya sebesar 0,325. *Organizational commitment* meningkatkan *readiness to change* secara signifikan.

Pengujian H₄ “Peran *Organizational Commitment* Memediasi Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Readiness to Change*” menunjukkan nilai p sebesar 0,000 untuk pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap kemauan untuk berubah, yang dimediasi oleh *organizational commitment*. Nilai t-statistiknya adalah 3,914, lebih besar dari 1,96, dan koefisiennya adalah 0,166. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational commitment* memediasi dampak *transformational leadership* terhadap *readiness to change*.

Diperoleh hasil p_1 , p_2 , dan p_3 yang bernilai positif signifikan, maka *organizational commitment* mampu berperan sebagai mediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *readiness to change* dengan tipe mediasi parsial atau *complementary mediation*, dimana hubungan langsung dan tidak langsungnya bersifat signifikan dan mengarah pada arah yang sama.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan temuan penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan secara operasional dan akademis. Untuk manajemen Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kecamatan Sukawati, pimpinan perlu mengimplementasikan program pelatihan kepemimpinan transformasional yang berfokus pada kemampuan memotivasi, memberikan visi yang jelas, serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Pelatihan dapat dilaksanakan melalui workshop kepemimpinan, coaching individual, dan benchmarking ke bank yang telah berhasil melakukan transformasi digital. Selain itu, manajemen perlu memperkuat *organizational commitment* melalui forum komunikasi rutin, pemberian penghargaan atas kinerja, serta pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan terkait inovasi teknologi perbankan. Untuk meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan, disarankan pembentukan tim kerja lintas divisi yang mendampingi proses adopsi teknologi baru, serta penyediaan pelatihan teknis dan simulasi sistem secara berkala agar karyawan lebih percaya diri beradaptasi. Bagi pembuat kebijakan, seperti Otoritas Jasa Keuangan dan DPD Perbarindo Gianyar, disarankan menyusun program pendampingan dan bimbingan teknis untuk BPR yang sedang melakukan transformasi digital, serta menyediakan insentif atau subsidi pelatihan bagi pimpinan dan karyawan guna memperkuat keterampilan adaptasi teknologi. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan memfokuskan penelitian pada satu lokasi atau cabang BPR agar analisis lebih mendalam dan kontekstual,

mempertimbangkan variabel tambahan seperti budaya organisasi, *self-efficacy*, atau dukungan organisasi, serta menggunakan pendekatan *mixed-methods* untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif antara data kuantitatif dan kualitatif.

REFERENSI

- Adiwijaya, S., Ribhan, & Hayati, K. (2023). The Effect of Transformational Leadership on Readiness for Change Mediated by Organizational Commitment. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(15), 69–80. <https://doi.org/10.9734/Ajeba/2023/V23i151017>
- Akbar, T., & Tirtoprojo, S. (2021). *An Analysis of The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitments on Change Readiness* (Vol. 26, Issue 2).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance And Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Aprileani, A. P., & Abadi, F. (2022). The Roles of Transformational Leadership on Employee's Job Satisfaction, Readiness for Change, and Organizational Commitment of Islamic Banking in Indonesia. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 2(2), 213–230. <https://doi.org/10.55927/Ijba.V2i2.2228>
- Asbari, M., Hidayat, D., & Purwanto, A. (2021). Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change. *International Journal of Social and Management Studies (Ijosmas)*. <https://doi.org/10.5555/Ijosmas.V2i1.12>
- Asbari, M., Novitasari, D., Silitonga, N., & Sutardi, D. (2020). *Analisis Readiness for Change Terhadap Kinerja: Perspektif Karyawan Kontrak di Masa Pandemi Covid-19*. 16(2).
- Asbari, M., Tampil Purba, J., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). Membangun Kesiapan Berubah Dan Kinerja Karyawan: *Transformational leadership* Versus Transaksional Enhance Readiness for Change and Employee Performance: Transformational Versus Transactional Leadership. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71. <https://doi.org/10.30596/Jimb.V22i1.4888>
- Astuti, E., & Khoirunnisa, R. M. (2018). Pengaruh Employee Engagement, *Organizational commitment*, Dan *Transformational leadership* Terhadap Kesiapan Untuk Berubah (Readiness for Change) Pada Karyawan Universitas Ahmad Dahlan. *Jurnal Fokus*, 47–60.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2008). *Transformational Leadership, Second Edition* (Second Edition). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- BPR News. (2024). *OJK Bali Dorong Penguatan Manajemen Risiko BPR Melalui Digitalisasi*. BPR News.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pertama). Prenadamedia Group.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. In *Mis Quarterly: Management Information Systems* (Vol. 39, Issue 2, Pp. 297–316). University of Minnesota.

<https://doi.org/10.25300/Misq/2015/39.2.02>

- Fitriana, R., & Sugiyono. (2019). Kesiapan Berubah pada Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia. *Ikraith Ekonomika*, 2, 42–51.
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 4.0 Untuk Penelitian Empiris*. Penerbit Yoga Pratama.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem) Using R*. Springer Publishing.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An Extension of The Theory of Margin: A Framework for Assessing Readiness for Change. In *Human Resource Development Quarterly* (Vol. 9, Issue 4). Jossey-Bass Publishers.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along A Developmental Path. in *Strategic Organization* (Vol. 7, Issue 1, Pp. 91–102). <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Hidayati, S. N. (2014). Pengaruh *Transformational leadership* Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational commitment* Sebagai “Intervening Variable.” *Jurnal Maksipreneur*, 3, 117–132.
- 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>
- Indrawati, S., Widodo, D., & Radjikan. (2023). Implementasi Kebijakan Sistem Informasi Pengukuran dan Analisa Tunjangan Aparatur Sipil (Sipantas) dalam Pengukuran Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bkpsdm) Kabupaten Gresik Jawa Timur. *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 3(06), 14–28.
- Info Bank. (2024). Top 100 BPR by the Finance Magazine. In *PT Infobank Digital Inisiatif Asia*. www.thefinance.co.id
- Kuncoro, A., & Sudarman. (2018). *Metodologi Penelitian Manajemen* (A. Pramesta, Ed.). Penerbit Andi. <https://www.researchgate.net/publication/380128723>
- Lembaga Penjamin Simpanan. (2024). *Data Distribusi Simpanan Bank Perekonomian Rakyat (BPR) Semester I - 2024*. www.lps.go.id
- Lestari, A. A., Agusdin, ;, & Hermanto, ; (2022). Perceived Organizational Support, Self-Efficacy, And Transformational Leadership Affect Change Readiness. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (Ijmmu)*, 9(10), 313–323. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.V9i10.4157>
- Mangundjaya, W. H., & Martdianty, F. (2024). Does Transformational Leadership Impact Individual Readiness for Change and Resilience with Psychological Empowerment as Mediator? (Pp. 1255–1265). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-234-7_132
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W., Dubin, R., Morris, J., Smith, F., Stone, E., Van, J., Spencer, M. D., Mcdade, T., & Krackhart, D. (1979). The

- Measurement of Organizational Commitment. In *Journal of Vocational Behavior* (Vol. 14).
- Muhammad, A. R., & Rahardja, E. (2021). Pengaruh Gaya *Transformational leadership* Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational commitment*onl Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kantor Pt. Pos Indonesia Kudus). *Diponegoro Journal of Management*, 10(1). [Http://Ejournal-S1.Undip.Ac.Id/Index.Php/Dbr](http://Ejournal-S1.Undip.Ac.Id/Index.Php/Dbr)
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation Analysis In Partial Least Squares Path Modelling, Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models. *Industrial Management and Data Systems*, 116(9), 1849–1864. <https://doi.org/10.1108/Imds-07-2015-0302>
- Nurrahmi, A., Hairudinor, & Utomo, S. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Dan Gaya *Transformational leadership* Terhadap *Organizational commitment* Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kalsel Cabang Rantau). *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 9, 20–35.
- Pojk 7 Tahun 2024 Bank Perekonomian Rakyat Dan Bank Perekonomian Rakyat Syariah, Pub. L. No. 7 (2024). <https://Ojk.Go.Id/Id/Regulasi/Pages/Pojk-7-Tahun-2024-Bank-Perekonomian-Rakyat-Dan-Bank-Perekonomian-Rakyat-Syariah.Aspx>
- Prastiti, Z. D. (2021). The Relationship Between Organizational Commitment and *Readiness to change* For Employee Of Pt X. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 17(1), 78–88. <https://doi.org/10.33830/jom.V17i1.1003.2021>
- Pratama, R. H., & Khotimah, A. K. (2024). Pengaruh *Transformational leadership* Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Di Mediasi Motivasi Kerja Dan *Organizational commitment*onl Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Di Indonesia. *Multidisciplinary Journal of Education, Economic and Culture*, 2(2). <https://doi.org/10.61231/mjeec.V2i2.271>
- Purnomo, H., Rahmadsyah, I., Misbahrun, A., & Musa, A. (2022). Pengaruh Usia Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Mayora Indah Tbk. Divisi Cokelat. In *Jites* (Vol. 2, Issue 1).
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rahadi, D. R. (2023). *Pengantar Partial Least Squares Structural Equation Model (Pls-Sem)* (Wijonarko, Ed.). Cv. Lentera Ilmu Madani.
- Rhismawati, N. L. (2023). *Anggota Dpd Gugah BPR Di Bali Adaptif Pada Teknologi Dan Perubahan*. Antara News. <https://Www.Antaranews.Com/Berita/3782853/Anggota-DPD-Gugah-BPR-di-Bali-Adaptif-Pada-Teknologi-Dan-Perubahan>
- Runa, R. (2023). Determinants of Employee Change Readiness: A Study of Transformational Leadership and Self-Efficacy and The Role of Organizational Commitment. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 154–167. <https://doi.org/10.36555/almana.V7i1.2144>
- Sari, P. O. (2018). *Pengaruh Gaya Transformational leadership, Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuans dan Komitmen Normatif Terhadap Kesiapan*

- Berubah (Studi Pada Bank Bri Kantor Wilayah Yogyakarta)*. <https://doi.org/10.24071/exero.2018.010104>
- Sri Anggreni, N. K. A., & Wibawa, I. M. A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui *Organizational commitment*onal Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Graha Kaori Group Bali). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 11(9), 1614. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2022.V11.I09.P02>
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Penerbit Alfabeta Bandung
- Susyanto, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi (Jeba)*, 21.
- Taroreh, R. Y., Tewal, B., & Lumintang, G. G. (2020). Pengaruh *Transformational leadership* dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui *Organizational commitment* Pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo. 420 *Jurnal Emba*, 8(3), 420–431.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. In *Strategic Management Journal* (Vol. 18).
- Utarayana, I. G., & Dewi Adnyani, I. G. A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan *Transformational leadership* Terhadap *Organizational commitment*onal. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(1), 344. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.V09.I01.P18>
- Vanny, C., Jufri, A., Hadiwibowo, I., Nurjannah, K., & Yulianty, P. D. (2022). Kesiapan Untuk Berubah: Self-Efficacy dan *Organizational commitment*. *Jurnal Manova*, 5, 1–15.
- Virgianti, N. H., & Budiani, M. S. (2021). Hubungan Antara *Transformational leadership* dengan Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan Kantor Telkom Regional Vi Kalimantan. *Jurnal Penelitian Psikologi*.
- Virgiyanti, I. M., Virgiyanti, I. M., Ardyanto, T. D., & Hikmayani, N. H. (2022). Pengetahuan dan Penerimaan Teknologi Gizi Di Fasilitas Pelayanan Kesehatan: Survei pada Generasi X dan Y. *Gizi Indonesia*, 45(2), 139–150. <https://doi.org/10.36457/gizindo.V45i2.710>
- Wiguna, D. K. S. (2024). *Ojk Bali Perkuat Manajemen Risiko BPR*. Antara News. <https://www.antaranews.com/Berita/4477685/OJK-Bali-Perkuat-Manajemen-Risiko-BPR>
- Winiastuti, T., Suparmanp, L., & Wahyulinap, S. (2020). The Influence of Transformational Leadership, Transactional Leadership and Organizational Commitments on Readiness for Change (Study on Employees at Mutiara Sukma Psychiatric Hospital, West Nusa Tenggara Province). In *Ijiset-International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology* (Vol. 7).
- Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. (2020). Analisis Pengaruh Efektivitas *Transformational leadership* Dan Kesiapan

Untuk Berubah Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen Terakreditasi Peringkat*, 4(3), 615–632.

Zahra, F. F., & Widawati, L. (2022). Pengaruh *Organizational commitment* Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Dosen. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 2(1). <https://doi.org/10.29313/bcsps.V2i1.1136>

Zaman, M., Novitasari, D., Sestri Goestjahjanti, F., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Setiawan, T., & Asbari, M. (2020). Effect of *Readiness to change* And Effectiveness Of Transformational Leadership Onworkers' Performance During Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*. www.solidstatetechology.us