

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini secara komprehensif menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi *Readiness to Change* dalam aspek Sumber Daya Manusia pada proses konversi Bank Nagari menjadi bank umum syariah dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Analisis dilakukan dengan mempertimbangkan dinamika kesiapan perubahan pada tiga tahapan utama, yaitu *Pra*, *Present*, dan *Pasca* perubahan, sehingga mampu memberikan gambaran yang utuh mengenai proses kesiapan perubahan organisasi. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Pengaruh Peraturan Internal terhadap *Readiness to Change*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Peraturan Internal tidak berpengaruh signifikan terhadap *readiness* pada tahap pra dan pasca perubahan, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness* pada tahap present (implementasi perubahan). Temuan ini menunjukkan bahwa peraturan internal baru dirasakan relevan oleh pegawai ketika perubahan mulai diterapkan secara operasional.

Secara konseptual, peraturan internal berfungsi sebagai pedoman kerja dan mekanisme kepatuhan yang memiliki peran utama pada fase

implementasi. Pada tahap pra perubahan, aturan masih dipersepsikan sebagai wacana normatif, sedangkan pada tahap pasca perubahan, aturan telah menjadi rutinitas sehingga pengaruhnya terhadap kesiapan individu menjadi berkurang. Dengan demikian, peraturan internal memiliki peran yang bersifat situasional dan operasional, bukan psikologis maupun penguatan jangka panjang.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Readiness to Change*

Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness* pada tahap pra dan pasca perubahan, namun tidak signifikan pada tahap present. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai pondasi psikologis kesiapan perubahan, terutama dalam membentuk kesiapan mental sebelum perubahan dan menjaga keberlanjutan kesiapan setelah perubahan dijalankan.

Budaya organisasi membantu pegawai memahami makna perubahan dan menumbuhkan komitmen jangka panjang. Namun, ketika perubahan memasuki tahap implementasi, fokus pegawai lebih tertuju pada aspek teknis dan operasional, sehingga peran budaya organisasi menjadi relatif kurang dominan. Dengan demikian, budaya organisasi berperan penting dalam pembentukan dan pemeliharaan kesiapan perubahan, bukan pada aspek teknis pelaksanaan.

3. Pengaruh Dukungan Manajemen terhadap *Readiness to Change*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa dukungan manajemen hanya berpengaruh signifikan terhadap readiness pada tahap pasca perubahan, dan tidak berpengaruh signifikan pada tahap *pra* maupun *present*. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan manajemen lebih berperan sebagai faktor penguatan (*reinforcement*) setelah perubahan berjalan.

Pada tahap awal dan implementasi, pegawai belum sepenuhnya merasakan dampak nyata dari dukungan manajemen. Namun, setelah perubahan dilaksanakan, konsistensi arah, komitmen, dan kebijakan manajemen menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan perubahan. Dengan demikian, dukungan manajemen memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa perubahan tidak bersifat sementara.

4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Readiness to Change*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap *readiness to change*, bahkan menunjukkan pengaruh negatif signifikan pada tahap *pra* perubahan. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan belum mampu mendorong kesiapan perubahan, khususnya pada fase awal.

Pengaruh negatif ini menunjukkan bahwa komunikasi dan pendekatan kepemimpinan yang kurang partisipatif dapat meningkatkan ketidakpastian dan kecemasan pegawai. Pada tahap *present* dan pasca perubahan,

kepemimpinan juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan, yang menandakan bahwa peran pemimpin belum optimal dalam mengawal keseluruhan proses perubahan. Dengan demikian, kepemimpinan dalam konteks ini belum berfungsi sebagai katalis kesiapan perubahan.

5. Pengaruh Kompetensi Teknis terhadap *Readiness to Change*

Kompetensi teknis terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness* pada tahap *pra* dan *present* perubahan, namun tidak signifikan pada tahap pasca perubahan. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi teknis merupakan faktor kunci dalam membangun kesiapan awal dan mendukung kesiapan selama proses implementasi perubahan.

Individu yang memiliki kompetensi teknis yang memadai cenderung memiliki rasa percaya diri dan kemampuan adaptasi yang lebih tinggi dalam menghadapi tuntutan perubahan. Namun, setelah perubahan berjalan stabil, peran kompetensi teknis menjadi kurang dominan dibandingkan faktor institusional dan budaya. Dengan demikian, kompetensi teknis berperan sebagai penggerak kesiapan operasional, terutama pada fase awal dan implementasi perubahan.

6. Pengaruh Pelatihan terhadap *Readiness to Change*

Pelatihan merupakan variabel yang paling dominan pada tahap pra perubahan, dengan pengaruh positif dan signifikan yang kuat, namun tidak signifikan pada tahap present dan pasca perubahan. Hal ini menunjukkan

bahwa pelatihan memiliki peran strategis dalam membangun kesiapan psikologis dan kognitif awal terhadap perubahan.

Pelatihan membantu pegawai memahami tujuan perubahan, meningkatkan sikap positif, dan mengurangi resistensi awal. Namun, menurunnya pengaruh pelatihan pada tahap selanjutnya mengindikasikan bahwa pelatihan yang diberikan masih bersifat konseptual dan belum sepenuhnya berkelanjutan. Oleh karena itu, pelatihan berperan penting sebagai pondasi kesiapan awal, tetapi perlu didukung oleh mekanisme penguatan lanjutan.

7. Pengaruh Variabel Secara Simultan terhadap *Readiness to Change*

Secara simultan, Peraturan Internal, Budaya Organisasi, Dukungan Manajemen, Kepemimpinan, Kompetensi Teknis, dan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *readiness to change* pada seluruh tahapan perubahan. Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa kombinasi seluruh variabel mampu menjelaskan kesiapan perubahan SDM dengan tingkat kekuatan penjelasan yang moderat hingga kuat.

Temuan ini menegaskan bahwa kesiapan perubahan merupakan konstruk multidimensional yang tidak dapat dijelaskan oleh satu faktor tunggal. Keberhasilan kesiapan perubahan menuntut sinergi antara faktor struktural, teknis, manajerial, psikologis, dan budaya organisasi secara bersamaan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa kesiapan perubahan sumber daya manusia dalam proses konversi Bank Nagari merupakan proses bertahap dan dinamis, di mana setiap variabel memiliki peran yang berbeda pada setiap fase perubahan. Tidak ada satu variabel yang dominan pada seluruh tahapan, sehingga pengelolaan kesiapan perubahan harus dilakukan secara komprehensif dan berkelanjutan agar perubahan organisasi dapat berjalan secara efektif dan berjangka panjang.

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1 Implikasi Teoretis

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang menunjukkan bahwa kesiapan perubahan pada Bank Nagari terbentuk secara bertahap dan dipengaruhi oleh keterkaitan antar dimensi dalam model ADKAR, penelitian ini memberikan penguatan terhadap pendekatan *stage-based organizational readiness for change*. Kesiapan perubahan tidak bersifat statis, melainkan berkembang secara progresif dari tahap awal hingga pasca-implementasi, serta dipengaruhi oleh interaksi antara faktor internal organisasi dan lingkungan eksternal.

Pada tahap *pra*-perubahan, sebagaimana disimpulkan bahwa *awareness* dan *desire* menjadi fondasi awal kesiapan, penelitian ini mengindikasikan bahwa pembentukan kesiapan awal tidak hanya ditentukan oleh efektivitas komunikasi internal, tetapi juga oleh legitimasi eksternal.

Tekanan regulasi, arah kebijakan pemerintah dalam penguatan ekonomi syariah, serta meningkatnya preferensi masyarakat terhadap layanan keuangan syariah berperan dalam membentuk persepsi urgensi dan manfaat perubahan. Dengan demikian, secara teoretis, tahap pra-perubahan mencerminkan proses internalisasi perubahan yang dipengaruhi oleh konteks eksternal.

Pada tahap pelaksanaan perubahan (*present*), kesimpulan penelitian menegaskan pentingnya *knowledge* dan *ability* sebagai determinan utama keberhasilan implementasi. Implikasi teoretis dari temuan ini menunjukkan bahwa kesiapan implementatif tidak hanya bergantung pada kapasitas internal organisasi, tetapi juga pada kesesuaian dengan tuntutan eksternal, seperti standar regulasi perbankan syariah dan praktik industri. Hal ini memperkuat pandangan bahwa organisasi beroperasi dalam kerangka sistem terbuka (*open system*), di mana faktor eksternal menjadi bagian integral dalam membentuk kesiapan perubahan.

Pada tahap *pasca*-perubahan, kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa *reinforcement* serta integrasi kesiapan perubahan secara keseluruhan berperan dalam menjaga keberlanjutan transformasi. Implikasi teoretis dari temuan ini adalah bahwa keberlanjutan perubahan tidak hanya ditentukan oleh mekanisme internal organisasi, tetapi juga oleh tingkat penerimaan eksternal, seperti kepercayaan masyarakat dan posisi kompetitif organisasi dalam industri perbankan syariah.

Secara keseluruhan, penelitian ini mengindikasikan bahwa model kesiapan perubahan perlu dikembangkan secara lebih integratif dengan memasukkan dimensi eksternal sebagai faktor yang memengaruhi setiap tahapan perubahan. Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini adalah memperkuat pendekatan kesiapan perubahan yang bersifat kontekstual, dinamis, dan adaptif terhadap lingkungan eksternal.

5.2.2 Implikasi Praktis

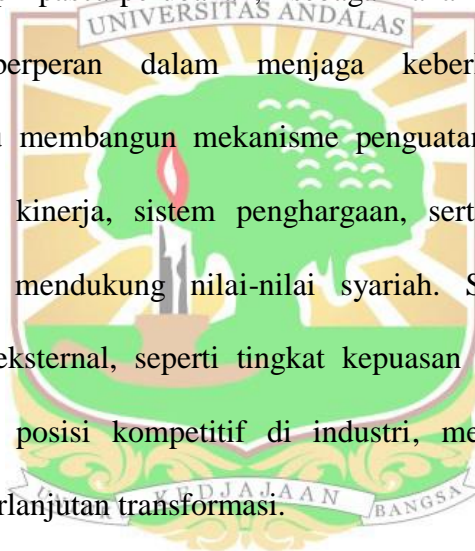
Sejalan dengan kesimpulan penelitian yang menegaskan bahwa kesiapan perubahan pada Bank Nagari terbentuk melalui tahapan pra-perubahan, pelaksanaan perubahan, dan pasca-perubahan, maka implikasi praktis penelitian ini diarahkan pada pengelolaan perubahan yang terstruktur dan berorientasi pada integrasi faktor internal dan eksternal.

Pada tahap *pra*-perubahan, sebagaimana disimpulkan bahwa *awareness* dan *desire* menjadi faktor kunci awal, manajemen Bank Nagari perlu mengembangkan strategi komunikasi perubahan yang tidak hanya berfokus pada aspek internal, tetapi juga mengaitkan perubahan dengan dinamika eksternal. Penekanan pada kebijakan pemerintah, perkembangan industri perbankan syariah, serta kebutuhan masyarakat terhadap layanan syariah diharapkan mampu memperkuat persepsi urgensi dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perubahan.

Pada tahap pelaksanaan perubahan (*present*), sesuai dengan kesimpulan bahwa *knowledge* dan *ability* menjadi determinan utama,

manajemen perlu memastikan kesiapan kompetensi dan operasional organisasi melalui program pelatihan yang terstruktur dan berbasis standar eksternal. Selain itu, kesiapan sistem, prosedur, dan teknologi perlu diselaraskan dengan regulasi dan praktik industri perbankan syariah agar implementasi perubahan dapat berjalan secara efektif dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pada tahap pasca-perubahan, sebagaimana disimpulkan bahwa *reinforcement* berperan dalam menjaga keberlanjutan perubahan, manajemen perlu membangun mekanisme penguatan yang berkelanjutan melalui evaluasi kinerja, sistem penghargaan, serta penguatan budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai syariah. Selain itu, perhatian terhadap faktor eksternal, seperti tingkat kepuasan nasabah, penerimaan masyarakat, dan posisi kompetitif di industri, menjadi penting untuk memastikan keberlanjutan transformasi.



Secara keseluruhan, implikasi praktis penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan konversi Bank Nagari menjadi bank umum syariah sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola kesiapan perubahan secara menyeluruh, bertahap, dan adaptif terhadap dinamika lingkungan eksternal.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini telah dirancang secara sistematis, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu dicermati.

1. Penggunaan pendekatan kuantitatif berbasis kuesioner menyebabkan hasil penelitian sangat bergantung pada persepsi subjektif responden, yang berpotensi dipengaruhi oleh bias sosial dan bias persepsi.
2. Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, sehingga belum mampu menangkap dinamika kesiapan perubahan secara longitudinal. Padahal, kesiapan perubahan merupakan proses yang berkembang seiring waktu.
3. Variabel penelitian masih terbatas pada enam faktor utama, sehingga faktor lain yang juga berpotensi memengaruhi kesiapan perubahan seperti komunikasi perubahan, *psychological safety*, dan sistem penghargaan belum dianalisis.
4. Penelitian ini hanya dilakukan pada Kantor Pusat Bank Nagari, sehingga generalisasi temuan penelitian ke unit kerja lain atau organisasi berbeda perlu dilakukan dengan kehati-hatian.

5.4 Saran

5.4.1 Saran untuk penelitian selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal guna mengamati perubahan *Readiness to Change* secara berkelanjutan pada setiap tahapan perubahan. Selain itu, pengembangan model penelitian dengan memasukkan variabel mediasi dan moderasi—seperti komitmen terhadap perubahan, kepercayaan kepada manajemen, dan

kesiapan teknologi—akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme kesiapan perubahan.

Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk mengombinasikan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan kualitatif atau *mixed methods*, sehingga dapat menggali pengalaman subjektif pegawai dan dinamika sosial yang tidak sepenuhnya tertangkap melalui kuesioner.

5.4.2 Saran untuk Bank Nagari

Bagi Bank Nagari, disarankan untuk mengembangkan strategi manajemen perubahan yang terintegrasi dan berkelanjutan. Pelatihan perlu dirancang secara berjenjang sesuai tahapan perubahan, disertai dengan evaluasi efektivitas pelatihan secara berkala. Selain itu, organisasi perlu melakukan pemetaan kompetensi teknis secara sistematis untuk memastikan kesiapan operasional pegawai.

Manajemen juga disarankan untuk memperkuat peran budaya organisasi sebagai fondasi perubahan serta memastikan dukungan manajerial yang konsisten pasca perubahan. Pendekatan holistik yang mengintegrasikan aspek manusia, sistem, dan budaya akan membantu Bank Nagari dalam membangun kesiapan perubahan yang tidak hanya bersifat sementara, tetapi juga berkelanjutan dalam jangka panjang.