

PENGARUH *AUTHENTIC LEADERSHIP* TERHADAP *COMMITMENT TO CHANGE* PADA KARYAWAN BSI AREA PADANG

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Mendapatkan
Gelara Sarjana Psikologi**



**AMELIA AMANDA PUTRI
2210321010**

**Dosen Pembimbing:
Lala Septiyani Sembiring, M.Psi., Psikolog
Yantri Maputra, M.Ed., Ph.D**

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROGRAM SARJANA
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2026**

PENGARUH *AUTHENTIC LEADERSHIP* TERHADAP *COMMITMENT TO CHANGE* PADA KARYAWAN BSI AREA PADANG

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Mendapatkan
Gelar Sarjana Psikologi**



**AMELIA AMANDA PUTRI
2210321010**

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROGRAM SARJANA PSIKOLOGI
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2026**

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini, Amelia Amanda Putri, menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul:

PENGARUH *AUTHENTIC LEADERSHIP* TERHADAP *COMMITMENT TO CHANGE* PADA KARYAWAN BSI AREA PADANG

Adalah hasil karya saya dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar sarjana di suatu perguruan tinggi manapun.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini saya kutip dari hasil karya orang lain yang telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan adanya kecurangan di dalam skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi dari Program Studi Psikologi Program Sarjana Fakultas Kedokteran Universitas Andalas sesuai peraturan yang berlaku.

Padang, 19 Mei 2026

Yang Menyatakan,



Amelia Amanda Putri

NIM 2210321010

PERNYATAAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

PENGARUH *AUTHENTIC LEADERSHIP* TERHADAP *COMMITMENT TO CHANGE* PADA KARYAWAN BSI AREA PADANG

Oleh:

AMELIA AMANDA PUTRI

NIM. 2210321010

**Hasil Penelitian Skripsi ini telah diperiksa, disetujui dan siap untuk
dipertahankan di hadapan tim penguji Program Studi Psikologi Program
Sarjana Fakultas Kedokteran Universitas Andalas**

Padang, 19 Mei 2026

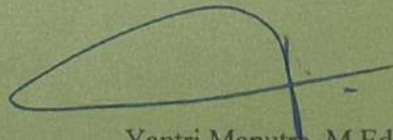
Menyetujui,

Pembimbing 1

Pembimbing 2



Lala Septiyani Sembiring, M.Psi, Psikolog
NIP. 198209192012122003



Yantri Maputra, M.Ed., Ph.D
NIP. 197901072008121001

PERNYATAAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI

Skripsi dengan judul:

PENGARUH *AUTHENTIC LEADERSHIP* TERHADAP *COMMITMENT TO CHANGE* PADA KARYAWAN BSI AREA PADANG

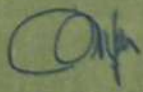
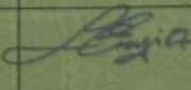
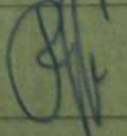
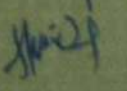
Yang dipersiapkan dan dipertahankan oleh:

AMELIA AMANDA PUTRI

NIM. 2210321010

Telah diuji dan dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi Program Studi Psikologi Program Sarjana Fakultas Kedokteran Universitas Andalas pada tanggal 19 Mei 2026 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Tim Penguji

Nama	Jabatan	Tanda Tangan
Dwi Puspasari, M.Psi., Psikolog NIP. 198610102015042002	Ketua Tim Penguji	
Lala Septiyani Sembiring, M.Psi., Psikolog NIP. 198209192012122003	Anggota	
Yantri Maputra, M. Ed., Ph.D NIP. 197901072008121001	Anggota	
Dr. Rozi Sastra Purna, M.Psi., Psikolog NIP. 198303052009121005	Anggota	
Nisa Indah Pertiwi, M.Psi., Psikolog NIP. 199601082024062001	Anggota	

PENGESAHAN SKRIPSI

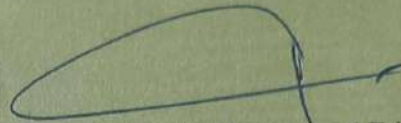
Skripsi ini telah disetujui oleh:

Pembimbing 1

Pembimbing 2



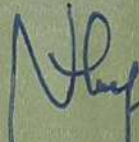
Lala Septiyani Sembiring, M.Psi, Psikolog
NIP. 198209192012122003



Yantri Maputra, M.Ed., Ph.D
NIP. 197901072008121001

Disahkan oleh

Ketua Program Studi Psikologi Program Sarjana
Fakultas Kedokteran Universitas Andalas



Nelia Afriyeni, S.Psi., M.A
NIP. 198604272014042001

Diketahui oleh:

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan
Fakultas Kedokteran Universitas Andalas



dr. Rauza Sukma Rita, Ph.D
NIP. 198408022009122003

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, nikmat, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Authentic Leadership* Terhadap *Commitment to Change* Pada Karyawan BSI Area Padang”** dalam rangka memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana (S1) Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Andalas. Shalawat serta salam tak lupa dihanturkan pada Rasulullah Shallallahu ‘Alaihi Wasallam sebagai tauladan bagi seluruh umatnya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, sebagai bentuk rasa hormat dan syukur, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. dr. Syukri Rahman, Sp. THT-BL, Subsp.Onk (K) selaku Dekan Fakultas Kedokteran Universitas Andalas.
2. Bapak Dr. Rozi Sastra Purna, M.Psi., Psikolog selaku Ketua Departemen Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Andalas.
3. Ibu Amatul Firdausa Nasa, M.Psi., Psikolog selaku Sekretaris Departemen Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Andalas.
4. Ibu Nelia Afriyeni, S.Psi., M.A selaku Ketua Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Andalas.
5. Ibu Lala Septiyani Sembiring, M.Psi., Psikolog selaku Sekretaris Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Andalas.

6. Ibu Diny Amenike, M.Psi., Psikolog dan Ibu Raisa Karima, S.Psi., M.Si selaku dosen pembimbing akademik yang telah membimbing dan mengarahkan penulis semasa perkuliahan.
7. Ibu Lala Septiyani Sembiring, M.Psi., Psikolog dan Bapak Yantri Maputra, M.Ed., Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga Ibu dan Bapak diberikan kesehatan dan keberkahan dalam hidup serta kebaikan dan ketulusan Ibu dan Bapak dibalas dengan pahala yang berlipat ganda oleh Allah SWT.
8. Bapak Dr. Rozi Sastra Purna, M.Psi., Psikolog, Ibu Nisa Indah Pertiwi, M.Psi., Psikolog, dan Ibu Dwi Puspasari, M.Psi., Psikolog selaku dosen penguji skripsi. Terima kasih atas waktu, saran, masukan, dan arahan yang telah diberikan kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
9. Miss Nelly dan Kak Tiwi selaku staf akademik yang telah banyak membantu penulis dalam hal administrasi selama masa perkuliahan hingga akhir masa studi.
10. Seluruh dosen Departmen Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Andalas yang telah mengajar, memberikan ilmu, dan membantu penulis selama masa perkuliahan. Semoga setiap ilmu yang Bapak dan Ibu berikan menjadi amal jariyah yang tidak terputus.
11. Pihak Bank Syariah Indonesia (BSI) Area Padang yang telah bersedia memberikan perizinan kepada penulis untuk melakukan penelitian.

12. Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) Area Padang yang telah bersedia dan meluangkan waktu untuk menjadi responden dalam penelitian ini.
13. Seluruh partisipan dalam proses uji keterbacaan dan uji baca alat ukur, terima kasih karena telah meluangkan waktu dan berpartisipasi sehingga rangkaian penelitian ini dapat berjalan dan berlanjut dengan baik.
14. Teristimewa untuk Ayah dan Bunda tercinta, terima kasih karena selalu menjadi rumah, tempat penulis berpulang, dan sumber kekuatan dalam setiap langkah perjalanan ini. Terima kasih atas doa yang tidak pernah putus, pengorbanan yang tak terhitung, serta kasih sayang yang selalu menguatkan penulis hingga mampu sampai pada titik ini. Skripsi ini bukan hanya hasil perjuangan penulis, tetapi juga buah dari cinta dan ketulusan Ayah dan Bunda. Semoga pencapaian ini dapat menjadi hadiah kecil yang membawa kebahagiaan dan kebanggaan untuk Ayah dan Bunda.
15. Kedua saudara penulis Fakhri dan Aira, terima kasih karena selalu mendukung dan mendoakan penulis hingga sampai pada titik ini. Semoga skripsi ini dapat menjadi bukti bahwa setiap usaha akan menemukan hasilnya, dan semoga kelak kalian juga dapat meraih impian yang kalian perjuangkan.
16. Seluruh keluarga besar penulis, terima kasih atas doa, dukungan, perhatian, dan kasih sayang yang selalu mengiringi setiap langkah penulis hingga dapat menyelesaikan pendidikan ini.
17. Abud dan Bang Ari, terima kasih atas segala dukungan, perhatian, dan kepedulian yang selalu diberikan kepada penulis selama menempuh

pendidikan. Terima kasih karena selalu hadir dalam setiap proses yang dilalui, menjadi tempat penulis mencari bantuan, bercerita, dan memperoleh semangat ketika menghadapi berbagai kesulitan. Dukungan yang diberikan memiliki arti yang sangat besar bagi penulis hingga dapat menyelesaikan perjalanan ini.

18. Tante Vivi dan Om Ari, terima kasih atas bantuan, dukungan, dan kepercayaan yang telah diberikan kepada penulis, khususnya dalam membantu memperoleh akses dan responden penelitian sehingga proses pengumpulan data dapat berjalan dengan baik.
19. Imut selaku teman dekat penulis, terima kasih karena meskipun terpisah oleh jarak, selalu hadir melalui doa, dukungan, dan perhatian yang tidak pernah berkurang. Terima kasih telah menjadi pendengar yang baik, tempat penulis berkeluh kesah, berbagi cerita, serta melewati berbagai suka dan duka selama proses perkuliahan.
20. Umai selaku *roommate* sekaligus teman dekat penulis sejak awal perkuliahan. Terima kasih karena telah menjadi salah satu bagian terpenting dalam perjalanan ini. Terima kasih telah menemani berbagai cerita, tawa, air mata, dan proses yang dilalui bersama, serta selalu hadir untuk mendengarkan, mendukung, dan menguatkan penulis di berbagai keadaan. Banyak kenangan berharga yang telah kita lalui bersama, dan penulis selalu bersyukur dipertemukan dengan teman sepertimu selama masa perkuliahan ini.

21. *Buaya's girl* yaitu Defi, Diva, Rara, dan Fika selaku teman dekat penulis.

Terima kasih telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari perjalanan perkuliahan ini. Terima kasih karena telah tumbuh, belajar, berjuang, dan bertahan bersama dalam berbagai proses selama bertahun-tahun. Kehadiran, dukungan, dan ketulusan kalian menjadikan masa perkuliahan penulis penuh dengan kenangan yang berharga. Penulis bersyukur dipertemukan dengan kalian, teman yang telah menjadi keluarga dalam perjalanan ini.

22. Kepada seluruh teman-teman seperjuangan yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, baik yang telah menemani selama masa perkuliahan maupun selama proses penyusunan skripsi, terima kasih atas setiap dukungan, bantuan, doa, dan kebersamaan yang telah diberikan. Terima kasih karena telah saling menguatkan, berbagi cerita, membantu satu sama lain dalam menghadapi berbagai tantangan, serta menjadi bagian dari perjalanan yang penuh pembelajaran ini.

23. *Last but not least*, kepada diri penulis sendiri, terima kasih karena telah bertahan, berjuang, dan tidak menyerah hingga sampai pada titik ini. Terima kasih karena tetap melangkah di tengah keraguan, kelelahan, dan berbagai tantangan yang dihadapi selama proses ini. Skripsi ini bukan hanya akhir dari sebuah perjalanan pendidikan, tetapi juga bukti bahwa penulis mampu melewati hal-hal yang dulu terasa mustahil. Semoga Allah SWT senantiasa memudahkan setiap langkah penulis ke depannya.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan.

Oleh karena itu, penulis berharap adanya kritikan dan saran yang bersifat

membangun demi perbaikan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Padang, 19 Mei 2026

Amelia Amanda Putri



THE EFFECT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON COMMITMENT TO CHANGE AMONG EMPLOYEES OF BSI PADANG AREA

Amelia Amanda Putri¹⁾, Lala Septiyani Sembiring²⁾, Yantri Maputra³⁾, Rozi Sastra Purna⁴⁾, Nisa Indah Pertiwi⁵⁾, Dwi Puspasari⁶⁾

¹⁾Psychology Major, Faculty of Medicine, Andalas University

²⁾Departement of Psychology, Faculty of Medicine, Andalas University
ameliaputriamanda190504@gmail.com

ABSTRACT

Organizational changes following the merger of Bank Syariah Indonesia require employees to have commitment to change to support the successful implementation of change initiatives. One factor that may influence commitment to change is authentic leadership. This study aimed to examine the effect of authentic leadership on commitment to change among permanent employees of BSI Padang Area. This study used a quantitative method with simple linear regression analysis. The participants were 131 permanent BSI employees selected using a convenience sampling technique. Data were collected using the Authentic Leadership Inventory (ALI) and the Commitment to Change Scale. The results showed that authentic leadership had a significant effect on affective commitment to change, with a significance value of .044 ($p < .05$), contributing (3.1%) of the variance. Authentic leadership also had a significant effect on normative commitment to change, with a significance value of .000 ($p < .05$), contributing (13.6%) of the variance. However, authentic leadership did not have a significant effect on continuance commitment to change, with a significance value of .813 ($p > .05$). These findings indicate that authentic leadership plays a role in increasing employees' affective and normative commitment to organizational change, but does not contribute to increasing continuance commitment to change.

Keywords: authentic leadership, commitment to change, affective commitment to change, continuance commitment to change, normative commitment to change, BSI Area Padang

PENGARUH *AUTHENTIC LEADERSHIP* TERHADAP *COMMITMENT TO CHANGE* PADA KARYAWAN BSI AREA PADANG

Amelia Amanda Putri¹⁾, Lala Septiyani Sembiring²⁾, Yantri Maputra³⁾, Rozi Sastra Purna⁴⁾, Nisa Indah Pertiwi⁵⁾ Dwi Puspasari⁶⁾

¹⁾Mahasiswa Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Andalas

²⁾Departemen Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Andalas

ameliaputriamanda190504@gmail.com

ABSTRAK

Perubahan organisasi yang terjadi setelah *merger* Bank Syariah Indonesia (BSI) menuntut karyawan untuk memiliki *commitment to change* agar proses perubahan dapat berjalan secara efektif. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi *commitment to change* adalah *authentic leadership*. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh *authentic leadership* terhadap *commitment to change* pada karyawan tetap BSI Area Padang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan analisis regresi linear sederhana. Responden dalam penelitian ini berjumlah 131 karyawan tetap BSI yang dipilih menggunakan teknik *convenience sampling*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan *Authentic Leadership Inventory* (ALI) dan *Commitment to Change Scale*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *authentic leadership* berpengaruh signifikan terhadap *affective commitment to change* dengan nilai signifikansi sebesar .044 ($p < .05$) dan memberikan kontribusi sebesar (3,1%). *Authentic leadership* juga berpengaruh signifikan terhadap *normative commitment to change* dengan nilai signifikansi sebesar .000 ($p < .05$) dan memberikan kontribusi sebesar (13,6%). Namun, *authentic leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *continuance commitment to change* dengan nilai signifikansi sebesar .813 ($p > .05$). Temuan ini menunjukkan bahwa *authentic leadership* berperan dalam meningkatkan *affective* dan *normative commitment to change* karyawan terhadap perubahan organisasi, tetapi tidak berperan dalam meningkatkan *continuance commitment to change*.

Kata Kunci: *authentic leadership*, *commitment to change*, *affective commitment to change*, *continuance commitment to change*, *normative commitment to change*, BSI Area Padang

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	vi
ABSTRACT.....	xii
ABSTRAK	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
 BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat Penelitian.....	14
1.4.1 Manfaat Teoretis	14
1.4.2 Manfaat Praktis	14
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16
2.1 <i>Commitment to Change</i>	16
2.1.1 Definisi <i>Commitment to Change</i>	16
2.1.2 Komponen <i>Commitment to Change</i>	16
2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Commitment to Change</i>	18
2.2 <i>Authentic Leadership</i>	19
2.2.1 Definisi <i>Authentic Leadership</i>	19
2.2.2 Dimensi <i>Authentic Leadership</i>	20
2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Authentic Leadership</i>	21
2.3 Profil Perusahaan.....	22
2.3.1 Struktur Perusahaan	24
2.3.2 Visi Perusahaan.....	24
2.3.3 Misi Perusahaan	24
2.3.4 Perubahan Pada Perusahaan.....	25
2.4 Dinamika Hubungan <i>Authentic Leadership</i> terhadap <i>Commitment to Change</i>	27
2.5 Kerangka Pemikiran	30
2.6 Hipotesis	35
 BAB III METODE PENELITIAN	36
3.1 Identifikasi Variabel	36
3.1.1 Variable Terikat (Dependen)	36
3.1.2 Variabel Bebas (Independen).....	36
3.2 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel Penelitian	36
3.2.1 <i>Commitment to Change</i>	36
3.2.2 <i>Authentic Leadership</i>	37
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	38

3.3.1 Populasi Penelitian.....	38
3.3.2 Sampel Penelitian	39
3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel Penelitian	40
3.3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.4 Lokasi Penelitian	41
3.5 Alat Ukur Penelitian.....	41
3.5.1 Alat Ukur <i>Commitment to Change</i>	41
3.5.2 Alat Ukur <i>Authentic Leadership</i>	43
3.5.3 Validitas	44
3.5.4 Reliabilitas	45
3.5.5 Uji Daya Beda Aitem.....	47
3.6 Prosedur Pelaksanaan Penelitian	48
3.6.1 Tahap Persiapan.....	48
3.6.2 Tahap Pelaksanaan.....	50
3.6.3 Tahap Pengelolaan Data	51
3.7 Metode Analisis Data	51
3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif	51
3.7.2 Analisis Statistik Inferensial	52
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	56
4.1 Deskripsi Data Penelitian	56
4.1.1 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin.....	56
4.1.2 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Usia	58
4.1.3 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Unit Kerja.....	60
4.1.4 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Masa Kerja	64
4.1.5 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Jabatan.....	66
4.1.6 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Pendidikan Terakhir	68
4.2 Hasil.....	70
4.2.1 Hasil Uji Asumsi.....	71
4.2.2 Hasil Uji Hipotesis.....	73
4.3 Gambaran Hasil Penelitian	79
4.3.1 Gambaran <i>Authentic Leadership</i>	79
4.3.2 Gambaran <i>Commitment to Change</i>	81
4.4 Pembahasan	82
BAB V PENUTUP.....	102
5.1 Kesimpulan.....	102
5.2 Saran	102
5.2.1 Saran Metodologis	102
5.2.2 Saran Praktis	104
DAFTAR PUSTAKA	107
LAMPIRAN.....	114

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 <i>Blueprint</i> Skala <i>Commitment to Change</i>	43
Tabel 3. 2 <i>Blueprint</i> Skala <i>Authentic Leadership</i>	44
Tabel 3. 3 Koefisien Reliabilitas <i>Authentic Leadership (ALI)</i>	46
Tabel 3. 4 Koefisien Reliabilitas <i>Commitment to Change Scale</i>	47
Tabel 3. 5 Interpretasi Skor Intrumen ALI Berdasarkan Norma Hipotetik	52
Tabel 3. 6 Rumus <i>Skewness-Kurtosis</i>	54
Tabel 4. 1 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin.....	56
Tabel 4. 2 Gambaran Variabel Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
Tabel 4. 3 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Usia.....	58
Tabel 4. 4 Gambaran Variabel Penelitian Berdasarkan Usia	59
Tabel 4. 5 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Unit Kerja.....	60
Tabel 4. 6 Gambaran Variabel Penelitian Berdasarkan Unit Kerja	62
Tabel 4. 7 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Masa Kerja	64
Tabel 4. 8 Gambaran Variabel Penelitian Berdasarkan Masa Kerja.....	65
Tabel 4. 9 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Jabatan	66
Tabel 4. 10 Gambaran Variabel Penelitian Berdasarkan Jabatan	67
Tabel 4. 11 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Pendidikan Terakhir	69
Tabel 4. 12 Gambaran Variabel Penelitian Berdasarkan Pendidikan Terakhir	69
Tabel 4. 13 Uji Normalitas <i>Authentic Leadership</i> , <i>Affective Commitment to Change</i> , <i>Continuance Commitment to Change</i> , dan <i>Normative Commitment to Change</i> dengan <i>Skewness</i> dan <i>Kurtosis</i>	71
Tabel 4. 14 Hasil Uji Linearitas <i>Authentic Leadership</i> , <i>Affective Commitment to Change</i> , <i>Continuance Commitment to Change</i> , dan <i>Normative Commitment to Change</i>	72
Tabel 4. 15 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana <i>Authentic Leadership</i> terhadap <i>Affective Commitment to Change</i>	73
Tabel 4. 16 Koefisien Regresi <i>Authentic Leadership</i> terhadap <i>Affective Commitment to Change</i>	74
Tabel 4. 17 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana <i>Authentic Leadership</i> terhadap <i>Continuance Commitment to Change</i>	76
Tabel 4. 18 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana <i>Authentic Leadership</i> terhadap <i>Normative Commitment to Change</i>	76
Tabel 4. 19 Koefisien Regresi <i>Authentic Leadership</i> terhadap <i>Normative Commitment to Change</i>	77
Tabel 4. 20 Deskriptif Statistik Skor Empirik dan Hipotetik <i>Authentic Leadership</i>	79
Tabel 4. 21 Kategorisasi <i>Authentic Leadership</i>	80
Tabel 4. 22 <i>Mean</i> Berdasarkan Dimensi <i>Authentic Leadership</i>	81
Tabel 4. 23 Deskriptif Statistik Skor Empirik <i>Commitment to Change</i>	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Struktur Organisasi BSI	24
Gambar 2.2 Bagan Kerangka Pemikiran.....	34



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Surat Izin Penelitian.....	115
Lampiran B Surat Izin Etik	117
Lampiran C Skala Penelitian.....	119
Lampiran D Turnitin	128



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor perbankan memiliki peran penting dalam perekonomian suatu negara. Sebagai negara dengan mayoritas masyarakat muslim, Indonesia memiliki peluang untuk mengembangkan perbankan syariah (Kurniawan, 2023). Namun, pada kenyataannya pangsa pasar bank syariah di Indonesia masih relatif rendah dibandingkan dengan bank konvensional yang terlihat dari volume transaksi yang hanya mencapai 1,6% dari total transaksi bank konvensional (Kurniawan, 2023). Untuk memperkuat daya saing dan pangsa pasar tersebut, BUMN melakukan *merger* pada BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Syariah Mandiri. Ketiga bank ini digabung menjadi entitas baru yang disebut Bank Syariah Indonesia (BSI) yang diresmikan menjadi bank syariah terbesar di Indonesia pada tahun 2021 (Kurniawan, 2023).

Proses *merger* ini memicu berbagai perubahan jangka panjang dalam perusahaan. Perubahan tersebut mencakup strategi perusahaan, sikap karyawan, struktur organisasi, budaya, teknologi, kepemimpinan, sistem komunikasi dan pengembangan karyawan (Lailla & Mardi, 2022). Kondisi serupa terjadi di BSI terutama setelah *merger*. Berdasarkan informasi dari situs resmi BSI, perubahan pasca-*merger* terlihat pada budaya organisasi, peningkatan jumlah nasabah dan peningkatan harga saham (BSI, 2024). Perubahan budaya organisasi tampak jelas jika dibandingkan dengan kondisi sebelum *merger*. Sebelumnya, masing-masing bank memiliki budaya yang berbeda, yaitu Bank Syariah Mandiri yang

berlandaskan nilai “ETIKA”, BNI Syariah dengan prinsip “Empat Enam”, serta BRI Syariah yang mengusung tujuh nilai dasar dan 49 perilaku utama dalam konsep “Pasti Oke” (Kurniawan, 2023). Setelah *merger*, ketiga budaya tersebut disatukan dan diselaraskan menjadi satu budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai “AKHLAK” dalam kerangka “BSI *One Culture*” (Kurniawan, 2023).

Selain budaya organisasi, perubahan akibat *merger* juga terlihat pada struktur organisasi BSI. Perubahan terlihat dari BSI yang mengalami perampingan organisasi dan jumlah karyawan (Anwari & Rizqi, 2025). Perampingan ini dilakukan melalui relokasi dan penutupan beberapa kantor yang tumpang tindih, serta penyatuan karyawan eks BSM, eks BRI Syariah, dan eks BNI Syariah ke dalam satu kantor BSI (Anwari & Rizqi, 2025). Secara struktural, BSI masih memiliki kemiripan dengan struktur sebelum *merger*, namun dengan jumlah posisi yang lebih terfilter. Jabatan di tingkat pusat maupun regional diisi oleh gabungan sumber daya manusia dari ketiga bank sebelumnya (Kurniawan, 2023). Tak hanya itu, perubahan juga terlihat pada produk-produk yang sebelumnya terpisah di masing-masing bank kini dikolaborasikan dan diselaraskan dengan visi dan misi dari BSI (Kurniawan, 2023).

Hal ini juga didukung oleh hasil survei awal yang peneliti lakukan melalui *google form* pada Senin, 13 Oktober 2025 terhadap 21 karyawan tetap BSI Area Padang. Sebanyak 13 karyawan (62%) merasakan perubahan pada budaya kerja dan delapan karyawan lainnya (38%) merasakan perubahan pada pertumbuhan aset bank. Hasil survei menunjukkan perubahan pada budaya kerja terlihat dari ritme kerja yang meningkat, target yang semakin berat, perubahan strategi dan perubahan

pada jobdesk akibat pergantian posisi jabatan. Sedangkan, jika dilihat dari pertumbuhan aset bank, perubahan terlihat dari aset bank yang semakin besar, semakin banyak produk yang di pasarkan, bertambahnya *outlet* dan karyawan di BSI.

Perubahan tersebut membawa dampak kepada karyawan BSI termasuk BSI Area Padang. Hasil wawancara langsung yang peneliti lakukan pada Kamis, 25 September 2025 bersama *Retail & Transaction Business Manager* dan *Area Operation & Service Staff* menunjukkan bahwa karyawan sempat khawatir kehilangan pekerjaan akibat *merger*. Namun, kebijakan BSI yang tidak melakukan PHK membuat karyawan tetap dapat bekerja di BSI. Penelitian juga menunjukkan bahwa perubahan di BSI pada awalnya menimbulkan rasa canggung pada karyawan, namun seiring berjalannya waktu karyawan menilai perubahan tersebut sebagai bentuk peluang karir bagi karyawan (Masrukhan dkk., 2024). Selain itu, data BSI juga menunjukkan bahwa hanya sekitar 20% karyawan yang tetap menduduki jabatan yang sama setelah proses *merger*, sementara sebagian besar karyawan lainnya dipindahkan dan disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing cabang. Penelitian menunjukkan bahwa dalam proses penyesuaian terhadap budaya baru, karyawan perlu beradaptasi, dan jika dikelola dengan baik, hal ini dapat meningkatkan kinerja serta kenyamanan kerja (Deligiannis dkk., 2018; Jansen dkk., 2019).

Selain itu, perubahan pada perusahaan juga dapat menyebabkan karyawan mengalami stres. Penelitian menunjukkan bahwa *merger* dapat memicu konflik dan stres yang pada akhirnya dapat menurunkan produktivitas karyawan (Rafki dkk.,

2023). Pada karyawan BSI Area Padang menunjukkan adanya indikasi stres yang terlihat dari hasil pemeriksaan kesehatan rutin karyawan. Selain itu, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa karyawan dituntut untuk menyesuaikan diri dengan ritme kerja yang lebih intens, di mana sebelum *merger* karyawan relatif lebih santai dalam bekerja. Akan tetapi, setelah *merger* kondisi tersebut berubah, di mana saat cuti pun karyawan dituntut untuk selalu siap ketika dihubungi terkait pekerjaan.

Meskipun perubahan akibat *merger* berdampak langsung pada karyawan, keberhasilan proses perubahan juga ditentukan oleh dukungan dari karyawannya. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan merupakan elemen penting dalam operasional *merger* dan penentu keberhasilan atau kegagalan selama proses perubahan (Shin dkk., 2012; Wisnu dkk., 2023). Oleh karena itu, proses perubahan memerlukan dukungan dari karyawan. Dukungan karyawan terhadap perubahan dapat terlihat dari komitmen karyawan selama menjalani proses perubahan yang panjang dan penuh tantangan (Gunawan, 2019). Komitmen ini menjadi faktor penting yang memengaruhi kemauan karyawan dalam menerima perubahan (Aprinawati dkk., 2024). Dengan demikian, komitmen karyawan terhadap perubahan menjadi aspek krusial yang perlu diperhatikan oleh organisasi agar mencapai tujuan perubahan yang diharapkan.

Fenomena serupa juga terjadi di BSI, di mana karyawan turut memberikan dukungan dalam menjalani proses perubahan. Hal ini didukung oleh hasil survei awal pada 21 karyawan tetap BSI di Area Padang, ditemukan beberapa alasan karyawan tetap bertahan dan mengikuti perubahan yang terjadi. Sebanyak sembilan

karyawan (43%) mengikuti perubahan karena ingin menerapkan prinsip ekonomi syariah yang karyawan anggap sebagai bentuk jihad. Sementara itu, delapan karyawan (38%) mengikuti perubahan karena merasa sudah menjadi bagian dari BSI. Adapun, tujuh karyawan (33%) merasa diuntungkan oleh perubahan ini karena memperoleh gaji lebih besar, kebutuhan terpenuhi, serta peluang karir yang menjanjikan. Alasan-alasan tersebut menjadi prediktor adanya komitmen karyawan dalam mendukung perubahan, yang dikenal sebagai *commitment to change* (Parish dkk., 2008). *Commitment to change* didefinisikan sebagai kekuatan atau pola pikir yang mengikat individu pada suatu tindakan yang dianggap perlu untuk keberhasilan implementasi inisiatif perubahan (Herscovitch & Meyer, 2002).

Pola pikir yang mengikat individu dalam perubahan dapat terlihat dari komponen-komponen *commitment to change*. Herscovitch dan Meyer (2002) telah menyediakan tiga komponen *commitment to change* yaitu *affective*, *normative*, dan *continuance*. *Affective commitment to change* mengacu pada keyakinan untuk mengikuti perubahan atas kemauan sendiri karena percaya pada manfaat yang ditimbulkan. *Normative commitment to change* mengarah kepada perasaan wajib individu dalam mendukung perubahan. *Continuance commitment to change* mengarah kepada pengakuan bahwa adanya biaya yang muncul ketika gagal dalam memberikan dukungan terhadap perubahan.

Commitment to change yang dimiliki karyawan dapat memengaruhi perilaku karyawan selama proses perubahan. Penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan *commitment to change* terhadap perilaku mendukung perubahan (Indriastuti & Fachrunnisa, 2020). Selain itu, ketika karyawan memiliki

komitmen terhadap perusahaan maka karyawan cenderung akan lebih bekerja keras dalam melakukan usaha perubahan karena karyawan ingin bertahan di organisasi (Zulkarnain & Hadiyani, 2014). Sejalan dengan temuan tersebut, survei pada 21 karyawan BSI Area Padang menunjukkan bahwa karyawan mendukung perubahan dengan terus beradaptasi, belajar, memperbaharui pengetahuan terkait produk BSI, serta tetap optimis dan mengikuti arahan atasan. Karyawan yang memiliki komitmen juga akan menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan (Zulkarnain & Hadiyani, 2014). Hal ini dapat terlihat dari hasil penelitian Yunita (2022) pada karyawan BSI KC Imam Bonjol yang menunjukkan karyawan merasa senang dan menikmati saat diberikan tanggung jawab pekerjaan. Tak hanya itu, dalam bekerja karyawan BSI KC Imam Bonjol selalu mencapai target yang telah ditentukan, dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan dapat memahami pekerjaannya sendiri tanpa meminta bantuan orang lain.

Selain itu, karyawan yang memiliki *commitment to change* yang tinggi cenderung bertahan di organisasi selama proses perubahan dan memastikan perubahan tersebut berjalan sukses serta berfungsi dengan baik (Hanamici, 2016). Hal ini dapat terlihat dari hasil survei yang menunjukkan bahwa sebanyak 21 karyawan sudah bekerja lebih dari empat tahun sejak awal *merger*. Karyawan memilih tetap bertahan dan terlibat dalam proses perubahan hingga *merger* berhasil. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja lebih dari tiga tahun

cenderung lebih memahami target dan tujuan perusahaan, serta lebih bersedia berkontribusi dalam pencapaian perusahaan (Ayuni & Khoirunnisa, 2021).

Commitment to change pada karyawan tidak selalu bersifat stabil selama proses perubahan organisasi yang berlangsung dalam jangka panjang. Penelitian oleh Shin dkk. (2015) menunjukkan adanya hubungan positif antara *commitment to change* pada tahap awal perubahan dan satu tahun setelah perubahan, namun tingkat keberlanjutan ini relatif rendah. Penurunan *commitment to change* ini dapat disebabkan oleh stres dan kelelahan akibat proses perubahan yang panjang, kurangnya komunikasi dan dukungan pemimpin serta ketidaksesuaian antara harapan dan realitas perubahan (Shin dkk., 2015). *Commitment to change* yang rendah ini akan berdampak negatif terhadap perubahan. *Commitment to change* yang rendah juga dapat meningkatkan resistensi terhadap perubahan, menurunkan produktivitas dan adanya niat untuk keluar dari perusahaan (Herscovitch & Meyer, 2002). Sejalan dengan temuan tersebut, hasil wawancara bersama karyawan BSI Area Padang menunjukkan adanya keinginan karyawan untuk berhenti bekerja yang dipengaruhi oleh tingginya tuntutan pekerjaan dan adanya hal yang tidak sesuai dengan nilai pribadi karyawan. Selain itu, data BSI menunjukkan bahwa sejak *merger* tercatat sebanyak 20 karyawan yang memilih pensiun dini karena memang sudah tidak ingin bekerja, kewalahan karena tuntutan pekerjaan atau berpotensi untuk dipindahkan ke lokasi yang jauh. Kondisi ini menjadi penting untuk diperhatikan, mengingat *commitment to change* seharusnya dapat menurunkan keinginan untuk berhenti (Laksono, 2015).

Menurunnya *commitment to change* selama proses perubahan menunjukkan perlunya peran organisasi dalam menjaga keberlanjutan komitmen karyawan, salah satunya melalui praktik kepemimpinan. Kualitas hubungan antara karyawan dan manajer atau atasan langsung menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi *commitment to change* (Parish dkk., 2008). Selama proses perubahan, pemimpin berperan penting sebagai teladan, mengkomunikasikan proses, tantangan dan manfaat perubahan secara jelas, serta mendorong rasa memiliki dan keterlibatan karyawan karena perubahan merupakan tanggung jawab bersama (Indriastuti & Fachrunnisa, 2020). Pada situs resmi BSI, karyawan menyampaikan bahwa kepemimpinan BSI telah berhasil menginspirasi karyawan melalui keberanian pemimpin dalam mengambil risiko dan mengelola sumber daya manusia selama proses *merger* (BSI, 2024). Tak hanya itu, berdasarkan hasil wawancara juga menunjukkan bahwa sebelum proses perubahan pun, para pemimpin masing-masing bank secara transparan menyampaikan alasan terjadinya *merger*, di mana para pemimpin juga meminta pendapat terkait keinginan karyawan untuk terlibat dalam proses perubahan ini. Dengan demikian, dapat terlihat bahwa pemimpin BSI terlibat selama proses perubahan.

Selama proses perubahan ini, peran *authentic leadership* menjadi sangat relevan. Penelitian Shin dkk. (2015) menunjukkan bahwa ketika pemimpin memiliki perilaku yang mampu memengaruhi dan menginspirasi bawahan, terutama melalui pengarahan dan komunikasi terbuka dalam implementasi perubahan cenderung dapat meningkatkan dan mempertahankan *commitment to change* karyawan. *Authentic leadership* adalah salah satu pola perilaku pemimpin yang memanfaatkan

dan mendorong kapasitas psikologi positif dan iklim etis yang positif, untuk menumbuhkan kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, dan transparansi relasional dalam hubungan dengan pengikut, sehingga mendorong pengembangan diri yang positif (Walumbwa dkk., 2008). Pada konteks perubahan organisasi, *authentic leadership* mampu mendorong perilaku suportif serta mengubah cara berpikir dan sikap karyawan (In-Hyon dkk., 2021). Selain itu, *authentic leadership* telah terbukti berkorelasi positif dengan *commitment to change* (Bakari dkk., 2019). *Authentic leadership* ini dapat menunjukkan sifat transparannya, pemimpin sangat menjunjung tinggi etika dan terbuka dalam bertukar informasi saat mengambil keputusan dengan bawahannya (Avolio dkk., 2009; Walumbwa dkk., 2008). Sifat-sifat yang dimiliki oleh *authentic leadership* telah dikaitkan dengan perilaku organisasi yang positif, termasuk keterlibatan, kepercayaan, dan komitmen karyawan (Nasir dkk., 2024).

Pada praktiknya, *authentic leadership* dapat menjadi gaya kepemimpinan yang penting di industri bank syariah Indonesia. Hal ini karena *authentic leadership* mampu meningkatkan komitmen afektif, serta kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan (Adriansyah, 2019; Asbani & Novitasari, 2021). *Authentic leadership* ini sudah diterapkan di lingkungan BSI. Penerapan *authentic leadership* ini terlihat dari persepsi karyawan bahwa pemimpinnya menunjukkan sikap jujur, adil, dan terbuka dalam menjalankan tugas kepemimpinannya (Nindia dkk., 2022). Penelitian juga menunjukkan bahwa di BSI, *authentic leadership* memiliki pengaruh terhadap kesesuaian nilai karyawan (Nindia dkk., 2022). Hal ini terlihat ketika pimpinan memiliki kesesuaian dengan budaya organisasi, maka dapat

memotivasi para karyawan untuk menyesuaikan diri dengan nilai yang dianut oleh organisasi dan juga pemimpinnya. Selain itu, *authentic leadership* di BSI juga meningkatkan kreativitas karyawan dan kinerja karyawan (Nindia dkk., 2022).

Authentic leadership ini terbukti berkorelasi dengan *commitment to change* (Nasir dkk, 2024). Korelasi ini menyoroti pentingnya praktik kepemimpinan yang menekankan kesadaran diri, transparansi relasional, pemrosesan yang seimbang dan perspektif moral yang terinternalisasi selama proses perubahan (Nasir dkk., 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa tingkat *commitment to change* relatif rendah setelah setahun pelaksanaan perubahan, maka melalui *authentic leadership* komitmen tersebut dapat lebih dipertahankan (Bakari dkk., 2019; Shin dkk., 2015). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nasir dkk. (2024) *authentic leadership* terbukti dapat memupuk hubungan emosional yang lebih dalam (*affective commitment to change*), rasa kewajiban yang kuat (*normative commitment to change*), dan pengakuan akan manfaat praktis dari mendukung perubahan (*continuance commitment to change*) di antara karyawan.

Secara terpisah *authentic leadership* memiliki peran pada masing-masing komponen *commitment to change*. *Authentic leadership* memiliki peran penting dalam membangun *affective commitment to change*. Hal ini karena kepemimpinan yang ditandai dengan kejujuran, transparansi dan moralitas yang tinggi dapat membantu organisasi untuk memperoleh dukungan emosional dan keterlibatan aktif karyawan selama proses perubahan berlangsung (Bakari dkk., 2017). Selain itu, *authentic leadership* turut mendorong terbentuknya *normative commitment to change* dengan menanamkan rasa kewajiban moral pada karyawan untuk

mendukung perubahan melalui perilaku pemimpin yang jujur, transparan dan berintegritas (Bakari dkk., 2019). Ketika *authentic leadership* dapat mendorong *affective* dan *normative commitment to change* maka akan berdampak terhadap perilaku karyawan selama proses perubahan. *Affective* dan *normative commitment to change* berpengaruh positif terhadap sikap dan perilaku kerja, mendorong perilaku kerja inovatif serta menurunkan tingkat pergantian karyawan (Cunningham, 2006; Laksono, 2015; Shin dkk., 2015). Selain itu, *affective commitment to change* berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi perubahan dan peningkatan kinerja karyawan (Parish dkk., 2008). Sementara itu, *normative commitment to change* terbukti dapat meningkatkan kreativitas pada karyawan (Shin dkk., 2012).

Pada *continuance commitment to change*, *authentic leadership* berperan dalam mengurangi dampak negatif yang muncul selama proses perubahan organisasi. Melalui sikap integritas dan keterbukaan pemimpin, *authentic leadership* mampu menciptakan iklim kerja yang lebih sehat sehingga karyawan merasa lebih nyaman dalam bekerja serta lebih mampu melihat manfaat praktis dari mendukung perubahan dibandingkan potensi kerugian apabila menolak perubahan (Semedo dkk., 2016). Hal ini penting karena *continuance commitment to change* berkaitan dengan pertimbangan untung-rugi dalam mendukung perubahan dan diketahui dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk berhenti bekerja (Cunningham, 2006). Dengan demikian, *authentic leadership* dapat membantu karyawan tetap mendukung proses perubahan secara lebih positif meskipun

dukungan tersebut didasarkan pada pertimbangan konsekuensi dan manfaat yang diperoleh.

Korelasi ini dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan *commitment to change* karyawan. *Commitment to change* ini dapat mendorong perilaku perubahan dan dapat mempertahankan keanggotaan karyawan (Herscovitch & Meyer, 2002; Indriastuti & Fachrunnisa, 2020). Herscovitch dan Meyer (2002) menjelaskan bahwa apapun bentuk dari *commitment to change* baik *affective*, *normative* maupun *continuance* akan selalu mengarah kepada kemunculan yang mempertahankan keanggotaan di organisasi, selama setidaknya terdapat salah satu bentuk komitmen yang kuat dalam diri individu. Terutama ketika korelasi ini dapat mendorong *affective commitment to change* pada karyawan, maka dapat meningkatkan keberhasilan implemetasi perubahan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Parish dkk., 2008).

Meskipun penelitian sebelumnya telah menunjukkan hubungan kedua variabel, peneliti belum menemukan penelitian di Indonesia yang mengkaji pengaruh *authentic leadership* terhadap *commitment to change* pada sektor perbankan. Mengingat di sektor perbankan juga sering mengalami perubahan terutama pada BSI yang sedang berada didalam proses perubahan setelah *merger*. Untuk itu, perlu diteliti bagaimana gambaran *commitment to change* pada karyawan dan bagaimana *authentic leadership* memengaruhi komitmen tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *authentic leadership* terhadap *commitment to change* pada karyawan tetap BSI di Area Padang. Melalui penelitian ini, peneliti ingin melihat seberapa besar pengaruh *authentic leadership* terhadap

masing-masing komponen *commitment to change* yaitu *affective*, *normative* dan *continuance* pada karyawan BSI Area Padang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan fenomena dan permasalahan pada latar belakang, terdapat tiga rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh *authentic leadership* terhadap *affective commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang?
2. Apakah terdapat pengaruh *authentic leadership* terhadap *continuance commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang?
3. Apakah terdapat pengaruh *authentic leadership* terhadap *normative commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah tersebut, penelitian memiliki tiga tujuan penelitian, diantaranya sebagai berikut:

1. Untuk melihat apakah terdapat pengaruh *authentic leadership* terhadap *affective commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang.
2. Untuk melihat apakah terdapat pengaruh *authentic leadership* terhadap *continuance commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang.
3. Untuk melihat apakah terdapat pengaruh *authentic leadership* terhadap *normative commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoretis

Manfaat teoretis dari penelitian ini adalah sebagai tambahan informasi ilmiah dan menambah wawasan ilmu pengetahuan dalam bidang psikologi industri dan organisasi khususnya mengenai *authentic leadership* dan *commitment to change* pada karyawan serta untuk memvalidasi penelitian yang sudah ada dengan subjek yang berbeda. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat digunakan untuk mengembangkan kerangka pemikiran baru yang menghubungkan kedua variabel.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Karyawan

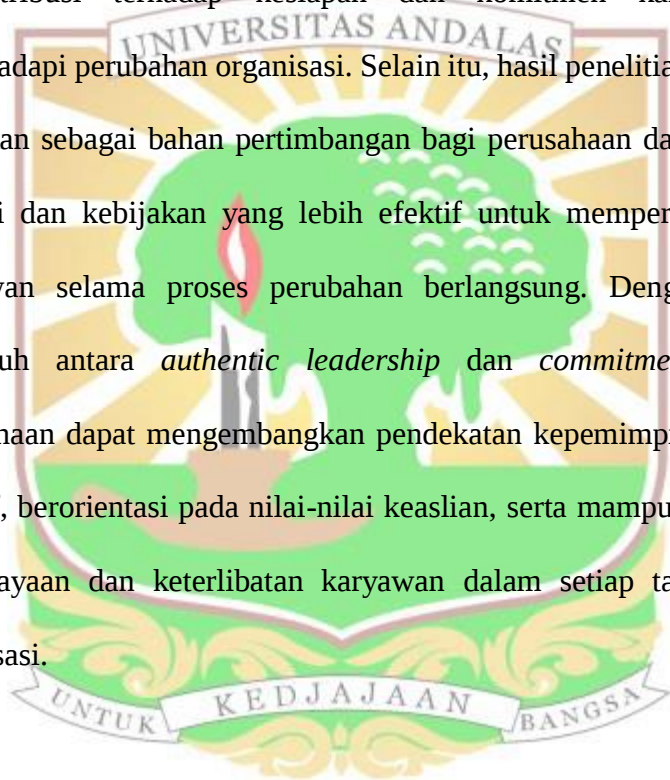
Penelitian ini dapat memberikan gambaran bagi karyawan mengenai bagaimana *authentic leadership* dapat menciptakan lingkungan kerja yang suportif selama proses perubahan, serta membantu karyawan memahami perannya dalam mendukung keberhasilan perubahan yang dijalankan oleh perusahaan.

2. Bagi Pimpinan

Penelitian ini dapat memberikan pemahaman kepada pimpinan mengenai pentingnya perilaku *authentic leadership* terhadap perubahan, sehingga dapat menjadi acuan bagi pemimpin dalam memperbaiki dan mengoptimalkan gaya kepemimpinan. Selain itu, penelitian ini dapat membantu pemimpin menyadari pentingnya komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi dan keterlibatan perilaku pemimpin dalam perubahan organisasi.

3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat menyediakan informasi yang relevan bagi perusahaan mengenai gambaran *authentic leadership* yang diterapkan di lingkungan kerja serta tingkat *commitment to change* yang dimiliki oleh karyawan. Informasi tersebut diharapkan dapat menjadi acuan bagi pihak manajemen dalam memahami sejauh mana peran *authentic leadership* berkontribusi terhadap kesiapan dan komitmen karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merancang strategi dan kebijakan yang lebih efektif untuk memperkuat komitmen karyawan selama proses perubahan berlangsung. Dengan memahami pengaruh antara *authentic leadership* dan *commitment to change*, perusahaan dapat mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang lebih adaptif, berorientasi pada nilai-nilai keaslian, serta mampu menumbuhkan kepercayaan dan keterlibatan karyawan dalam setiap tahap perubahan organisasi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Commitment to Change*

2.1.1 Definisi *Commitment to Change*

Commitment to change adalah kekuatan atau pola pikir yang mengikat individu pada suatu tindakan yang dianggap perlu untuk keberhasilan implementasi inisiatif perubahan (Herscovitch & Meyer, 2002). *Commitment to change* merupakan sebuah konstruk yang mencerminkan tidak hanya sikap positif terhadap perubahan tetapi juga keselarasan dengan perubahan, niat untuk mendukungnya dan kesediaan untuk bekerja demi keberhasilan pelaksanaannya (Parish dkk., 2008). Individu yang berkomitmen terhadap perubahan akan merasa terikat dan berusaha keras untuk kesuksesan perubahan tersebut (Herscovitch & Meyer, 2002).

Pada *commitment to change*, pola pikir yang mengikat individu dapat mencerminkan keinginan untuk memberikan dukungan perubahan berdasarkan keyakinan pada manfaat yang melekat, pengakuan bahwa ada biaya yang terkait dengan kegagalan untuk memberikan dukungan untuk perubahan dan adanya rasa kewajiban untuk memberikan dukungan dalam perubahan (Herscovitch & Meyer, 2002). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa *commitment to change* adalah pola pikir atau kekuatan yang mengikat individu untuk mendukung dan berupaya keras mewujudkan keberhasilan suatu perubahan.

2.1.2 Komponen *Commitment to Change*

Herscovitch dan Meyer (2002) menjelaskan terdapat tiga komponen dari *commitment to change*, diantaranya sebagai berikut:

a. *Affective commitment to change*

Affective commitment to change adalah dorongan dalam mendukung perubahan organisasi yang didasarkan pada kesadaran dan kepercayaan individu bahwa perubahan dapat memberikan manfaat. Komitmen ini berkemungkinan untuk berkembang saat individu mulai menyadari pentingnya nilai dari perubahan.

b. *Continuance commitment to change*

Continuance commitment to change adalah dukungan yang diberikan individu terhadap perubahan karena menyadari bahwa adanya tanggungan biaya atau kerugian yang akan dirasakan jika tidak mengikuti perubahan. Berdasarkan komitmen ini, karyawan mendukung perubahan hanya untuk mempertahankan hubungan kerja, keterampilan kerja yang diperoleh, pengalaman, kurangnya peluang kerja di tempat lain dan masalah keuangan di keluarga. Dibandingkan harus mengeluarkan biaya yang begitu besar, banyak karyawan yang memilih untuk mendukung perubahan tersebut.

c. *Normative commitment to change*

Normative commitment to change adalah kondisi di mana karyawan memberikan dukungan terhadap perubahan karena merasa memiliki kewajiban sebagai bagian dari organisasi untuk mendukung perubahan yang sedang terjadi. Komitmen ini berkembang saat individu mulai menyadari bahwa perusahaan telah memenuhi tugasnya.

2.1.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Commitment to Change*

Parish dkk. (2008) menjelaskan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *commitment to change*, diantaranya sebagai berikut:

a. Kesesuaian dengan visi

Kesesuaian antara implementasi perubahan dengan visi dan strategi organisasi dapat membantu karyawan untuk lebih jelas memahami arah perubahan. Saat karyawan melihat perubahan yang dilakukan sesuai dengan tujuan besar organisasi, maka karyawan lebih cenderung untuk mempercayai, menerima dan berkomitmen untuk mendukung keberhasilan perubahan.

b. Kualitas hubungan karyawan dengan manajer

Hubungan yang baik antara karyawan dan manajer dapat dilihat dari kepercayaan, komunikasi terbuka, serta kepuasan dalam hubungan kerja. Hubungan ini dapat meningkatkan rasa keinginan (*desire*) dan kewajiban (*obligation*) karyawan untuk mendukung perubahan. Manajer yang membangun hubungan berkualitas dapat menciptakan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi pada karyawan terhadap perubahan yang ada.

c. Motivasi kerja

Pada *commitment to change*, motivasi kerja lebih berhubungan dengan *affective commitment to change* atau keterikatan emosional karyawan terhadap perubahan. Ketika karyawan termotivasi akan membuat karyawan lebih bersemangat, bersedia untuk belajar hal baru dan mendukung implementasi perubahan. Selain itu, motivasi yang kuat juga

dapat berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi perubahan dan peningkatan kinerja organisasi.

d. Otonomi peran

Karyawan yang diberikan otonomi dalam pekerjaannya seperti memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan atau kendali atas peran karyawan selama proses perubahan, biasanya akan merasa lebih dihargai dan bertanggung jawab terhadap hasil perubahan. Pemberian otonomi ini dapat meningkatkan rasa kepemilikan serta mendorong komitmen positif terhadap perubahan.

2.2 Authentic Leadership

2.2.1 Definisi Authentic Leadership

Authentic leadership adalah salah satu pola perilaku pemimpin yang memanfaatkan dan mendorong kapasitas psikologi positif dan iklim etis yang positif, untuk menumbuhkan kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, dan transparansi relasional dalam hubungan dengan pengikut, sehingga mendorong pengembangan diri yang positif (Walumbwa dkk., 2008). *Authentic leadership* merupakan orang yang melihat peran kepemimpinan sebagai bagian penting dari dirinya, memiliki kejelasan yang tinggi tentang siapa dirinya, memiliki tujuan yang selaras dengan nilai dan keyakinan pribadi, serta menunjukkan perilaku yang benar-benar mencerminkan dirinya (Shamir & Eilam, 2005). *Authentic leadership* juga didefinisikan sebagai pemimpin yang memiliki kesadaran penuh tentang bagaimana cara pemimpin berpikir dan berperilaku akan dipersepsikan oleh orang lain, serta mengetahui

dengan baik nilai, moral, pengetahuan dan kekuatan dari diri sendiri maupun bawahannya (Avolio dkk., 2004).

Authentic leadership menjadi salah satu jenis kepemimpinan yang dapat mewujudkan perkembangan diri yang positif bagi anggota kelompok atau organisasi yang menerapkannya. *Authentic leadership* ini dapat menunjukkan sifat transparannya, pemimpin sangat menjunjung tinggi etika dan terbuka dalam bertukar informasi saat mengambil keputusan dengan bawahannya (Avolio dkk., 2009). Dapat disimpulkan bahwa *authentic leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berlandaskan pada kesadaran diri, nilai moral, dan transparansi, di mana para pemimpin bertindak sesuai dengan jati dirinya, menjunjung tinggi etika serta mendorong perkembangan positif diri dan pengikut melalui keterbukaan, kejelasan tujuan dan hubungan yang autentik.

2.2.2 Dimensi *Authentic Leadership*

Walumbwa dkk. (2008) menjelaskan terdapat empat dimensi dari *authentic leadership*, diantaranya sebagai berikut:

a. *Self-awareness*

Self-awareness mengarah kepada kemampuan pemimpin untuk memahami nilai, identitas, emosi, dan motivasi dirinya, serta bagaimana hal itu memengaruhi cara pemimpin berperilaku dan berinteraksi.

b. *Relation transparency*

Relation transparency mengarah kepada kemampuan pemimpin untuk bersikap terbuka, jujur, dan menunjukkan diri yang sebenarnya dalam hubungan dengan pengikut.

c. *Balanced processing*

Balanced processing mengarah kepada kemampuan pemimpin untuk mempertimbangkan berbagai sudut pandang secara objektif sebelum mengambil keputusan.

d. *Internalized moral perspective*

Internalized moral perspective mengarah kepada komitmen pemimpin terhadap standar moral dan etika internal, yang menjadi dasar perilaku dan pengambilan keputusan.

2.2.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Authentic Leadership*

Safitri dkk. (2023) menjelaskan terdapat tiga faktor yang memengaruhi *authentic leadership*, diantaranya sebagai berikut:

a. Kapasitas psikologis yang positif

Terdapat empat karakter psikologis positif utama yang berpengaruh terhadap kepemimpinan autentik diantaranya ada keyakinan, harapan, optimisme dan keuletan. Keyakinan mengarah kepada nilai diri, yaitu keyakinan bahwa seseorang akan lebih termotivasi untuk meraih kesuksesan, mampu bertahan menghadapi masalah dan siap menerima tantangan. Harapan lebih mengarah kepada keadaan motivasi positif yang muncul dari keyakinan dan ketekunan dalam mencapai tujuan, serta kemampuan menemukan berbagai cara untuk mencapainya. Optimisme sendiri mengarah kepada sikap positif dalam memandang masa depan, percaya pada kemampuan diri dan yakin akan hasil baik yang dapat dicapai. Sedangkan, keuletan lebih mengarah kemampuan untuk bangkit

dari kesulitan, beradaptasi dengan situasi yang sulit, serta tetap bertanggung jawab dan tidak mudah menyerah dalam bekerja.

b. Interpretasi moral

Interpretasi moral mengarah kepada kemampuan etis dalam menilai benar-salah atau baik-buruk. Kemampuan ini dapat berkembang sepanjang hidup. Pada kepemimpinan autentik biasanya pemimpin memiliki kapasitas untuk mengambil keputusan dengan mempertimbangkan kepentingan kelompok, organisasi atau komunitas yang luas. Sehingga pemimpin mampu untuk menegakkan keadilan dan memperjuangkan hal yang benar bagi masyarakat.

c. Peristiwa penting dalam hidup

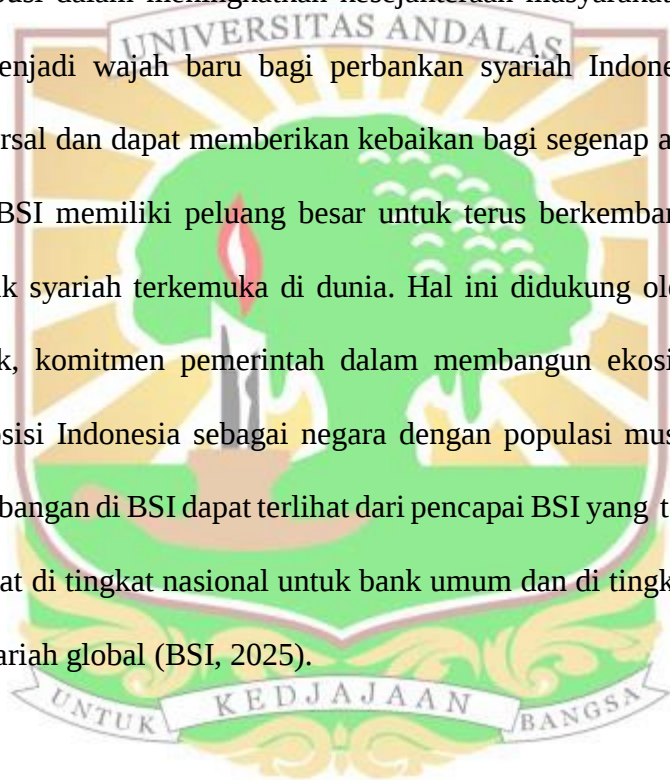
Peristiwa penting yang membentuk kehidupan masyarakat biasanya disebut *milestones*. Peristiwa ini dapat berupa peristiwa positif seperti promosi atau memiliki anak, dan juga ada yang negatif seperti sakit serius atau kehilangan orang tercinta. Peristiwa-peristiwa ini dapat mendorong perubahan dan membantu para pemimpin dalam memahami diri, peran serta pengalaman hidupnya. Dapat dikatakan bahwa peristiwa hidup berkontribusi dalam membentuk kepribadian dan menjadikan para pemimpin menjadi lebih autentik dan lebih kuat.

2.3 Profil Perusahaan

Dilansir dari situs resmi BSI, BSI merupakan Bank Syariah terbesar di Indonesia yang diresmikan pada tanggal 1 Februari 2021 oleh Presiden Joko Widodo. BSI adalah bank hasil *merger* antara PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank

Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah. Penggabungan ini menyatukan kelebihan masing-masing bank sehingga dapat menghadirkan layanan yang lebih lengkap, jangkauan yang lebih luas, serta memiliki kapasitas permodalan yang lebih baik. Berdirinya BSI merupakan bentuk upaya dalam menghadirkan bank syariah yang menjadi kebanggaan bagi umat Islam.

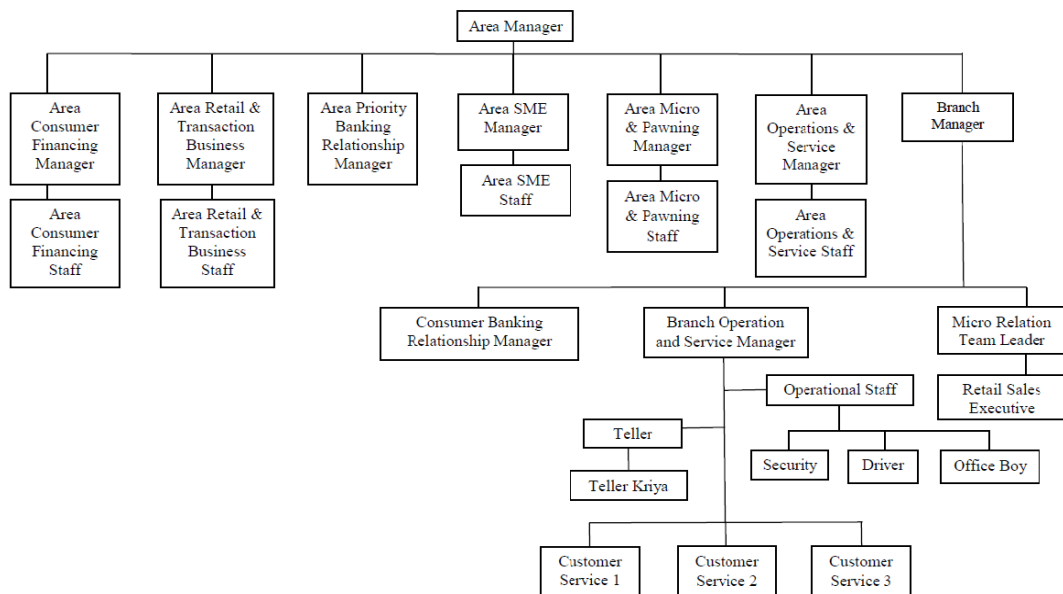
BSI diharapkan menjadi energi baru untuk pembangunan ekonomi nasional dan berkontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas. BSI juga diharapkan menjadi wajah baru bagi perbankan syariah Indonesia yang lebih modern, universal dan dapat memberikan kebaikan bagi segenap alam (*Rahmatan Lil'Alamiin*). BSI memiliki peluang besar untuk terus berkembang dan menjadi salah satu bank syariah terkemuka di dunia. Hal ini didukung oleh kinerja yang terus membaik, komitmen pemerintah dalam membangun ekosistem industrial halal, serta posisi Indonesia sebagai negara dengan populasi muslim terbesar di dunia. Perkembangan di BSI dapat terlihat dari pencapaian BSI yang telah menduduki peringkat empat di tingkat nasional untuk bank umum dan di tingkat internasional untuk bank syariah global (BSI, 2025).



2.3.1 Struktur Perusahaan

Gambar 2.1

Struktur Organisasi BSI Area



Note. Merujuk pada “Struktur Perusahaan” oleh BSI.

2.3.2 Visi Perusahaan

Visi dari Bank BSI sendiri ialah menjadi Top 5 *Global Islamic Bank*.

2.3.3 Misi Perusahaan

BSI memiliki beberapa misi, diantaranya sebagai berikut:

1. Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia.

Melayani >20 juta nasabah dan menjadi top 5 bank berdasarkan aset (500+T) dan menilai buku 50T di tahun 2025.

2. Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham.

Top 5 bank yang paling *profitable* di Indonesia (ROE 18%) dan valuasi kuat (PB>2).

3. Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia. Perusahaan dengan nilai yang kuat dan memberdayakan masyarakat serta berkomitmen pada pengembangan karyawan dengan budaya berbasis kinerja.

2.3.4 Perubahan Pada Perusahaan

BSI merupakan hasil *merger* dari tiga bank syariah BUMN yaitu BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri. *Merger* merupakan penggabungan beberapa perusahaan menjadi satu entitas baru yang dilakukan sebagai respon terhadap lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat (Cho dkk., 2017). *Merger* ini dilakukan karena beberapa alasan diantaranya untuk memperkuat kembali ekonomi syariah di Indonesia, meningkatkan pangsa pasar bank syariah, meningkatkan dana, meningkatkan keterampilan perusahaan, meningkatkan likuiditas pemilik dan menciptakan sinergi (Wiyono, 2021). Tentunya proses *merger* ini membawa perubahan dalam proses kerja BSI.

Terdapat beberapa perubahan yang dirasakan setelah dilakukannya *merger* BSI. Dilihat dari segi budaya organisasi berdasarkan penelitian Kurniawan (2023) menunjukkan bahwa ketiga budaya lama bank digabung menjadi satu budaya baru yaitu “BSI *One Culture*” yang mengacu pada nilai inti yang disebut AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Budaya ini diterapkan melalui program internalisasi budaya secara bertahap (Kurniawan, 2023). Selain itu, perubahan tersebut dapat terlihat dari struktur organisasi, budaya

kerja dan kesejahteraan karyawan (Masrukhan dkk., 2024). Perubahan struktur organisasi ini terlihat dari struktur manajemen yang diperluas dan digabungkan dari tiga entitas lama (Kurniawan, 2023). Hal ini terlihat dengan penambahan jumlah direksi menjadi 10 direktur, jumlah kepala direksi menjadi 58 dan dibentuk struktur regional baru di 10 wilayah. Tentunya hal ini memerlukan penyesuaian dalam pengelolaan sumber daya manusia, pola karir serta alur pelaporan (Masrukhan dkk., 2024).

Selanjutnya jika dilihat dari produk dan layanan, BSI banyak memberikan produk-produk unggulan. Produk-produk unggulan ini disebut “*champion products*” yang merupakan kumpulan produk dari masing-masing bank (Kurniawan, 2023). Tentunya produk-produk ini memberikan kepuasan bagi para nasabah BSI (Masrukhan dkk., 2024). Sedangkan jika dilihat segi SDM, setelah *merger* BSI tidak ada PHK karyawan, jabatan manajerial tetap dipertahankan dari posisi sebelumnya, masa jabatan dihitung secara kumulatif, dan pemberian fasilitas serta tunjangan yang diberikan diseragamkan secara bertahap (Kurniawan, 2023). Oleh karena itu, karyawan diharapkan dapat beradaptasi dengan sistem perbankan baru yang sejalan dengan skala operasional BSI yang kini semakin luas (Masrukhan dkk., 2024).

Setelah empat tahun *merger*, perubahan yang terjadi di BSI ini tidak menghalang BSI mencapai tujuannya. BSI berhasil menempati peringkat tujuh nasional untuk bank umum dan menduduki posisi empat untuk bank syariah global (BSI, 2025). BSI juga terus memperluas ekspansi ke pasar internasional, sembari mempersiapkan diri menjadi badan yang adaptif terhadap perubahan baik ditingkat

nasional maupun global (BSI, 2025; Kurniawan, 2023). Kinerja BSI juga menunjukkan peningkatan pangsa pasar untuk mendukung industri halal di Indonesia (Husna, 2022). Selain itu, BSI telah berhasil menyatukan perbedaan budaya tiga bank melalui penerapan nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) sehingga memperkuat kolaborasi internal (BSI, 2025).

2.4 Dinamika Hubungan *Authentic Leadership* terhadap *Commitment to Change*

Selama proses perubahan, pemimpin memiliki peran penting untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dalam meningkatkan efektivitas dan mencapai kesuksesan jangka panjang, organisasi membutuhkan *authentic leadership*. Selain itu, *authentic leadership* dapat menjadi solusi untuk mengelola organisasi dalam lingkungan yang dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian karena perubahan dapat terjadi dengan cepat (Araya, 2021). *Authentic leadership* merujuk kepada kepemimpinan yang didasarkan pada kesadaran diri, transparansi relasional, pemrosesan informasi yang seimbang dan perspektif moral yang terinternalisasi (Avolio & Gardner, 2005). Sifat-sifat *authentic leadership* ini telah dikaitkan dengan perilaku organisasi yang positif termasuk keterlibatan, kepercayaan, dan komitmen karyawan (Nasir dkk., 2024). Selama proses perubahan, penerapan *authentic leadership* diyakini dapat membangun kepercayaan antara pemimpin organisasi dan karyawan untuk berkomitmen pada realisasi perubahan (Araya, 2021).

Penelitian-penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *authentic leadership* memiliki hubungan dengan *commitment to change*. Nasir dkk. (2024) menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan antara *authentic leadership* dengan ketiga komponen *commitment to change* (*affective*, *normative* dan *continuance*). Korelasi positif tersebut merujuk pada pentingnya peran kepemimpinan yang menekankan kesadaran diri, transparansi relasional, pemrosesan yang seimbang dan perspektif moral yang terinternalisasi. *Authentic leadership* terbukti dapat memupuk hubungan emosional yang lebih dalam (*affective commitment*), rasa kewajiban yang kuat (*normative commitment*), dan pengakuan akan manfaat praktis dari mendukung perubahan (*continuance commitment*) (Nasir dkk., 2024).

Secara lebih dalam, jika dilihat dari segi *affective commitment*, *authentic leadership* memiliki peran tersendiri. Kepemimpinan yang ditandai dengan kejujuran, transparansi dan moralitas yang tinggi dapat membantu organisasi untuk memperoleh dukungan emosional dan keterlibatan aktif karyawan selama proses perubahan berlangsung (Bakari dkk., 2017). *Authentic leadership* yang menekankan pada keterbukaan dan perilaku etis, terbukti dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan dalam perubahan organisasi (Ciftci & Erkanli, 2020). Kepemimpinan ini juga menciptakan lingkungan yang penuh kepercayaan dan komunikasi terbuka, sehingga memperkuat hubungan emosional antara organisasi dan karyawan (Avolio & Gardner, 2005). Penelitian lain menunjukkan bahwa penerapan *authentic leadership* dapat meningkatkan keterikatan emosional sekaligus kesiapan karyawan dalam mendukung inisiatif perubahan (Gonfa dkk.,

2025). Dengan demikian, *authentic leadership* mampu menumbuhkan kepercayaan yang mendorong karyawan untuk sukarela mencurahkan tenaga dan dedikasinya demi kesuksesan organisasi (Araya, 2021).

Jika dilihat dari *normative commitment to change*, *authentic leadership* dapat menumbuhkan rasa kewajiban pada karyawan untuk ikut dalam perubahan. *Authentic leadership* turut mendorong terbentuknya *normative commitment to change* dengan menanamkan rasa kewajiban moral pada karyawan untuk mendukung perubahan melalui perilaku pemimpin yang jujur, transparan dan berintegritas (Bakari dkk., 2019). Komitmen ini dapat muncul dari rasa tanggung jawab moral atau etika terhadap organisasi dan dapat diperkuat oleh perspektif moral serta perilaku pemimpin yang bersifat transparan (Nasir dkk., 2024). Karyawan yang mempercayai integritas dan kepemimpinan moral atasannya juga cenderung untuk menunjukkan *normative commitment* dan berpartisipasi aktif dalam proses perubahan (Godbless, 2021; Guohao dkk., 2021). Berbeda dengan *affective* dan *normative commitment to change*, *continuance commitment to change* lebih sering dianggap kurang termotivasi dalam mendukung perubahan. Sehingga dalam hal ini penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan *authentic leadership* dengan *commitment to change* secara signifikan (Mokhtar dkk., 2025). *Authentic leadership* dapat berperan dalam menciptakan iklim sosial yang lebih sehat karena sikap integritas dan keterbukaan pemimpin sehingga membuat karyawan lebih nyaman (Semedo dkk., 2016).

2.5 Kerangka Pemikiran

Merger pada BSI merupakan salah satu langkah yang dilakukan oleh BUMN untuk meningkatkan dan memperkuat perbankan syariah. Pada saat sekarang, *merger* ini dapat dikatakan berhasil karena BSI dapat menempati peringkat tujuh nasional untuk bank umum dan menduduki posisi empat untuk bank syariah global (BSI, 2025). Tentunya proses *merger* ini tidaklah mudah karena menciptakan berbagai perubahan. Berdasarkan hasil survei awal yang peneliti lakukan pada Senin, 13 Oktober 2025 terhadap 21 karyawan tetap BSI Area Padang ditemukan beberapa perubahan yang dirasakan karyawan. Sebanyak 13 karyawan (62%) merasakan perubahan pada budaya kerja dan delapan karyawan lainnya (38%) merasakan perubahan pada pertumbuhan aset bank.

Selama proses perubahan pemimpin memiliki peran penting. Pemimpin dibutuhkan untuk menetapkan arah, memotivasi dan menyelaraskan anggota organisasi menuju tujuan bersama (Fransciska, 2014). Selain itu, pemimpin harus mampu mengkomunikasikan inisiatif perubahan kepada karyawan, memberikan kejelasan tentang bagaimana proses perubahan akan berlangsung, tantangan apa yang akan dihadapi dan manfaat apa yang akan dirasakan jika karyawan mengikuti alur perubahan (Indriastuti & Fachrunnisa, 2020). Pemimpin juga harus mampu mendorong rasa memiliki dan keterlibatan bersama di antara karyawan, karena proses perubahan adalah tanggung jawab semua pihak (Indriastuti & Fachrunnisa, 2020). Pada situs resmi BSI, karyawan menyampaikan bahwa kepemimpinan BSI telah berhasil menginspirasi karyawan melalui keberanian pemimpin dalam mengambil risiko dan mengelola sumber daya manusia selama proses *merger* (BSI,

2024). Tak hanya itu, berdasarkan hasil wawancara juga menunjukkan bahwa sebelum proses perubahan pun, para pemimpin masing-masing bank secara transparan menyampaikan alasan terjadinya *merger*, di mana para pemimpin juga meminta pendapat terkait keinginan karyawan untuk terlibat dalam proses perubahan ini. Oleh karena itu, praktik kepemimpinan menjadi sangat penting dalam proses perubahan ini.

Authentic leadership menjadi sangat relevan. Hal ini dikarenakan *authentic leadership* dapat membantu orang dalam menemukan makna di tempat kerja, membangun optimisme dan komitmen serta mendorong hubungan transparan sehingga membangun kepercayaan dan mempromosikan iklim etika yang inklusif dan positif (Avolio & Gardner, 2005). *Authentic leadership* memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku karyawan pada perubahan terutama dengan *commitment to change* (Fransiska, 2014). Hal ini dikarenakan karyawan merupakan elemen penting dalam operasional *merger* dan penentu keberhasilan atau kegagalan selama proses perubahan (Shin dkk., 2012; Wisnu dkk., 2023).

Selama proses perubahan ini, *commitment to change* pada karyawan menjadi faktor yang sangat penting (Purwaningrum dkk., 2022). Karyawan yang memiliki *commitment to change* yang tinggi cenderung bertahan di organisasi selama proses perubahan dan memastikan perubahan tersebut berjalan sukses serta berfungsi dengan baik (Hanamici, 2016). Pada BSI, *commitment to change* karyawan dapat terlihat dari alasan yang mengikat karyawan sehingga mau untuk terlibat dalam perubahan. Hasil survei awal pada 21 karyawan tetap BSI Area Padang, ditemukan beberapa alasan karyawan tetap bertahan dan mengikuti

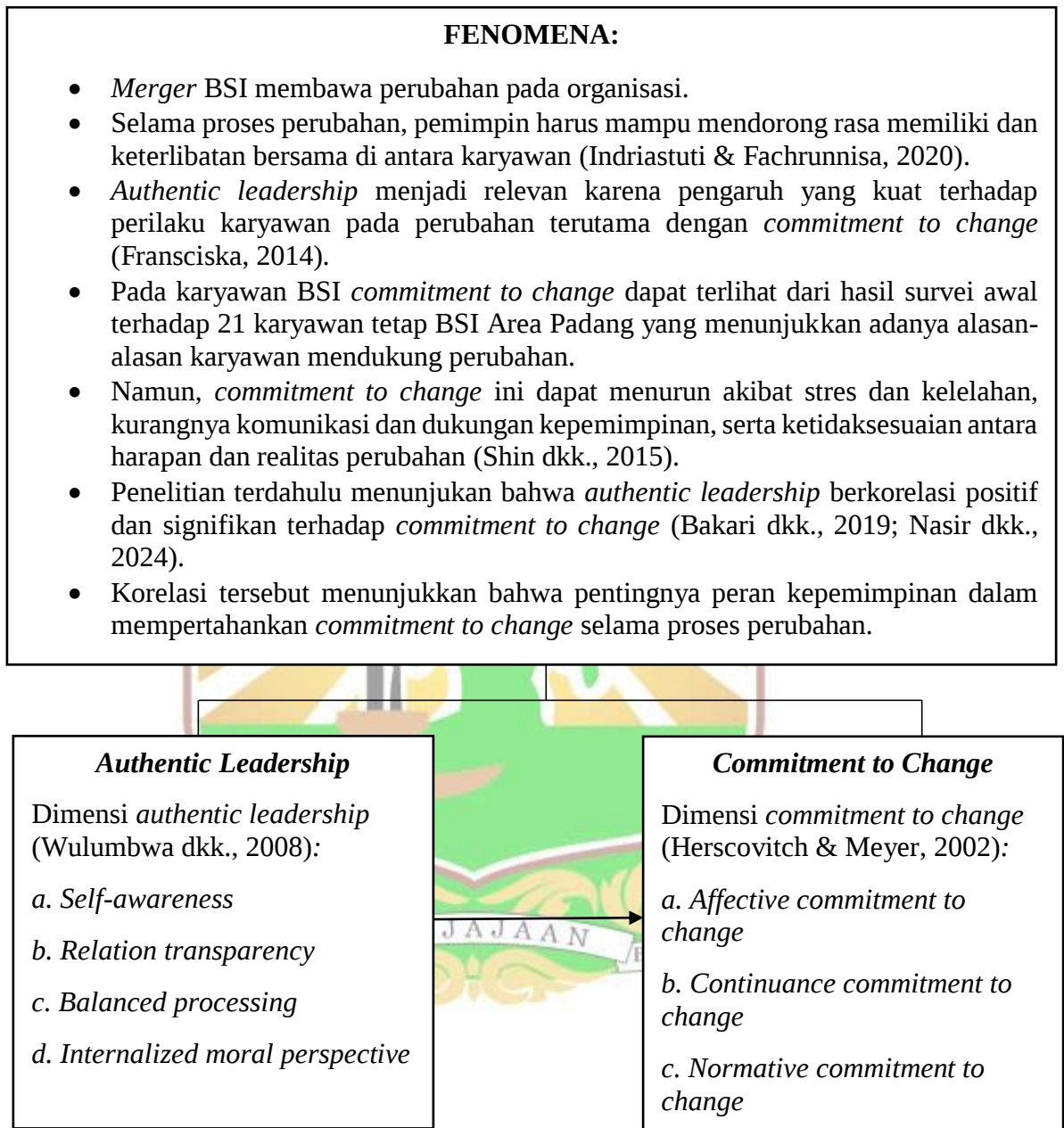
perubahan yang terjadi. Sebanyak sembilan karyawan (43%) mengikuti perubahan karena ingin menerapkan prinsip ekonomi syariah yang karyawan anggap sebagai bentuk jihad. Sementara itu, delapan karyawan (38%) mengikuti perubahan karena merasa sudah menjadi bagian dari BSI. Adapun, tujuh karyawan (33%) merasa diuntungkan oleh perubahan ini karena memperoleh gaji lebih besar, kebutuhan terpenuhi, serta peluang karir yang menjanjikan.

Commitment to change ini cenderung berkelanjutan seiring berjalannya waktu (Feng dkk., 2020; Shin dkk., 2015). Namun, tingkat keberlanjutan komitmen tersebut relatif rendah setelah setahun pelaksanaan perubahan (Shin dkk., 2015). Penurunan *commitment to change* ini dapat disebabkan oleh stres dan kelelahan akibat proses perubahan yang panjang, kurangnya komunikasi dan dukungan pemimpin, serta ketidaksesuaian antara harapan dan realitas perubahan (Shin dkk., 2015). Sejalan dengan temuan tersebut, hasil wawancara bersama karyawan BSI Area Padang menunjukkan adanya keinginan untuk berhenti bekerja yang dipengaruhi oleh tingginya tuntutan pekerjaan dan adanya hal yang tidak sesuai dengan nilai pribadi karyawan. Selain itu, data BSI menunjukkan bahwa sejak merger tercatat sebanyak 20 karyawan yang memilih pensiun dini karena memang sudah tidak ingin bekerja, kewalahan karena tuntutan pekerjaan atau berpotensi untuk dipindahkan ke lokasi yang jauh. Kondisi ini menjadi penting untuk diperhatikan, mengingat *commitment to change* diketahui berkorelasi negatif dengan keinginan untuk berhenti bekerja (Laksono, 2015).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *authentic leadership* berkorelasi positif dan signifikan terhadap *commitment to change* (Bakari dkk., 2019; Nasir

dkk., 2024). Korelasi ini menyoroti pentingnya praktik kepemimpinan yang menekan kesadaran diri, transparansi relasional, pemrosesan yang seimbang dan perspektif moral yang terinternalisasi selama proses perubahan (Nasir dkk., 2024). Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa *authentic leadership* memiliki hubungan signifikan dengan *affective*, *normative* dan *continuance commitment* karyawan selama proses perubahan. Melalui hubungan ini diharapkan *authentic leadership* dapat mendorong *commitment to change* agar karyawan tetap mendukung perubahan di BSI Area Padang. Namun, peneliti belum menemukan penelitian yang dilakukan di sektor perbankan. Oleh karena itu, peneliti ingin melakukan penelitian ini di BSI, mengingat BSI telah mengalami banyak perubahan setelah *merger*. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merancang strategi dan kebijakan yang lebih efektif untuk memperkuat komitmen karyawan selama proses perubahan berlangsung.

Peneliti mengajukan model penelitian sebagai berikut, *commitment to change* sebagai variabel yang akan diukur dengan *authentic leadership* sebagai variabel yang mempengaruhi *commitment to change* pada karyawan. Asumsi awal penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh *authentic leadership* terhadap masing-masing komponen yaitu *affective*, *normative* dan *continuance commitment to change*. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka kerangka pemikiran untuk penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.2*Bagan Kerangka Pemikiran*

Keterangan:

————→: Memengaruhi

2.6 Hipotesis

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, maka rumusan hipotesis yang diajukan, yaitu:

H_{1a}: Terdapat pengaruh *authentic leadership* terhadap *affective commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang.

H_{0a}: Tidak terdapat pengaruh *authentic leadership* terhadap *affective commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang.

H_{1b}: Terdapat pengaruh *authentic leadership* terhadap *continuance commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang.

H_{0b}: Tidak terdapat pengaruh *authentic leadership* terhadap *continuance commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang.

H_{1c}: Terdapat pengaruh *authentic leadership* terhadap *normative commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang.

H_{0c}: Tidak terdapat pengaruh *authentic leadership* terhadap *normative commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang.



BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, yang lebih menekankan data-data berbentuk angka yang akan diolah dan dianalisis menggunakan teknik-teknik statistik (Azwar, 2017). Penelitian ini menggunakan desain korelasional untuk mengetahui kekuatan dan arah hubungan yang ada diantara dua variabel (Azwar, 2017). Pada penelitian ini akan mengkaji hubungan antar-variabel, serta melihat besar pengaruh variabel *authentic leadership* terhadap masing-masing komponen *commitment to change* pada karyawan tetap BSI Area Padang.

3.1 Identifikasi Variabel

3.1.1 Variable Terikat (Dependen)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *commitment to change*.

3.1.2 Variabel Bebas (Independen)

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *authentic leadership*.

3.2 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel Penelitian

3.2.1 *Commitment to Change*

3.2.1.1 Definisi Konseptual *Commitment to Change*

Commitment to change adalah kekuatan atau pola pikir yang mengikat individu pada suatu tindakan yang dianggap perlu untuk keberhasilan implementasi inisiatif perubahan (Herscovitch & Meyer, 2002).

3.2.1.2 Definisi Operasional *Commitment to Change*

Commitment to change adalah kekuatan atau pola pikir yang mengikat karyawan tetap BSI Area Padang pada suatu tindakan yang dianggap perlu untuk keberhasilan implementasi inisiatif perubahan di BSI. *Commitment to change* akan diukur menggunakan skala yang diadaptasi oleh Faisaluddin dkk. (2023) yang didasarkan pada komponen-komponen *commitment to change* dari teori Herscovitch dan Meyer (2002), yaitu *affective commitment to change*, *normative commitment to change*, dan *continuance commitment to change*. Skor akan dijumlahkan per komponen untuk melihat tingkat *affective commitment to change*, *normative commitment to change*, dan *continuance commitment to change*. Hasil skor akan menunjukan kecenderungan bentuk komitmen terhadap perubahan organisasi serta alasan psikologis yang mendasari individu dalam mendukung perubahan.

3.2.2 *Authentic Leadership*

3.2.2.1 Definisi Konseptual *Authentic Leadership*

Authentic leadership adalah salah satu pola perilaku pemimpin yang memanfaatkan dan mendorong kapasitas psikologi positif dan iklim etis yang positif, untuk menumbuhkan kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, dan transparansi relasional dalam hubungan dengan pengikut, sehingga mendorong pengembangan diri yang positif (Walumbwa dkk., 2008).

3.2.2.2 Definisi Operasional *Authentic Leadership*

Authentic leadership adalah persepsi bawahan terhadap perilaku atasan langsung di BSI yang memanfaatkan dan mendorong kapasitas psikologi positif dan iklim etis yang positif, untuk menumbuhkan kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, dan transparansi relasional dalam hubungan dengan karyawan BSI Area Padang sehingga mendorong pengembangan diri yang positif. *Authentic leadership* akan diukur menggunakan skala yang diadaptasi oleh Malau dan Widyastuti (2024) yang didasarkan pada dimensi-dimensi *authentic leadership* dari teori Walumbwa dkk. (2008), yaitu *self-awareness*, *relation transparency*, *balanced processing*, dan *internalized moral perspective*. Nilai *authentic leadership* ditunjukkan dari hasil skor total skala yang digunakan, di mana semakin tinggi skor total *authentic leadership* maka semakin tinggi pula tingkat *authentic leadership* pada pemimpin BSI. Sebaliknya, jika skor total rendah, maka tingkat *authentic leadership* pada pemimpin BSI tergolong rendah.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

3.3.1 Populasi Penelitian

Populasi penelitian didefinisikan sebagai kelompok subjek yang memiliki beberapa ciri atau karakteristik bersama yang membedakan subjek penelitian dengan kelompok subjek lainnya dan nantinya akan dikenai hasil generalisasi penelitian (Azwar, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap BSI di Area Padang dengan jumlah 247 karyawan. Secara struktural, BSI Area Padang menaungi satu Kantor Area, tiga Kantor Cabang (KC) serta dua puluh

Kantor Cabang Pembantu (KCP) yang tersebar di berbagai daerah di Provinsi Sumatera Barat.

3.3.2 Sampel Penelitian

Sampel penelitian adalah sebagian dari subjek populasi yang memiliki karakteristik yang sama dengan populasinya (Azwar, 2017). Terdapat beberapa kriteria yang harus dipenuhi oleh responden dalam penelitian ini, diantaranya:

- a. Karyawan tetap.
- b. Sudah bekerja minimal empat tahun (sejak BSI *merger* pada tahun 2021).

Hal ini dikarenakan karyawan sudah mengalami perubahan dan ikut serta selama proses perubahan, sehingga dapat melihat *commitment to change* karyawan tersebut.

Jumlah sampel pada penelitian ini ditentukan dari tabel ukuran sampel yang dikembangkan oleh *Isaac dan Michael*. Jumlah populasi karyawan sebanyak 247 orang, sehingga diperoleh ukuran sampel minimal sebanyak 130 orang dengan tingkat kesalahan 10%. Pemilihan tingkat kesalahan 10% dilakukan dengan mempertimbangkan keterbatasan penelitian seperti waktu pengumpulan data yang terbatas dan kendala dalam menghubungi subjek untuk pengisian kuesioner. Hal ini didasarkan pada Sugiyono (2013) yang menyatakan bahwa tingkat kepercayaan yang dikehendaki bergantung pada sumber dana, waktu dan tenaga yang tersedia. Berdasarkan proses pengumpulan data yang telah dilakukan, jumlah sampel akhir yang diperoleh dan digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 131 orang.

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel Penelitian

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probabilty sampling*. *Non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang dilakukan apabila besarnya peluang anggota populasi untuk terpilih sebagai sampel tidak diketahui (Azwar, 2017). Teknik *non-probability* yang digunakan dalam penelitian ini ialah *convenience sampling*. *Convenience sampling* adalah teknik *non-probability sampling* yang didasarkan pada kemudahan bagi peneliti dalam hal memilih responden potensial, seperti kemudahan akses, kedekatan geografis, kontak yang dikenal, persetujuan siap untuk melakukan penelitian atau menjadi bagian dari kelompok penelitian (Kumar, 2019).

Penerapan teknik *convenience sampling* dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang difasilitasi oleh pihak internal bank, sehingga responden yang berpartisipasi merupakan karyawan yang bersedia mengisi kuesioner. Proses distribusi kuesioner juga dibantu oleh pihak internal untuk menjangkau karyawan secara lebih luas. Selain itu, pengumpulan data secara langsung dilakukan pada unit kerja yang dapat diakses oleh peneliti. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pemilihan responden didasarkan pada kemudahan akses dan ketersediaan responden.

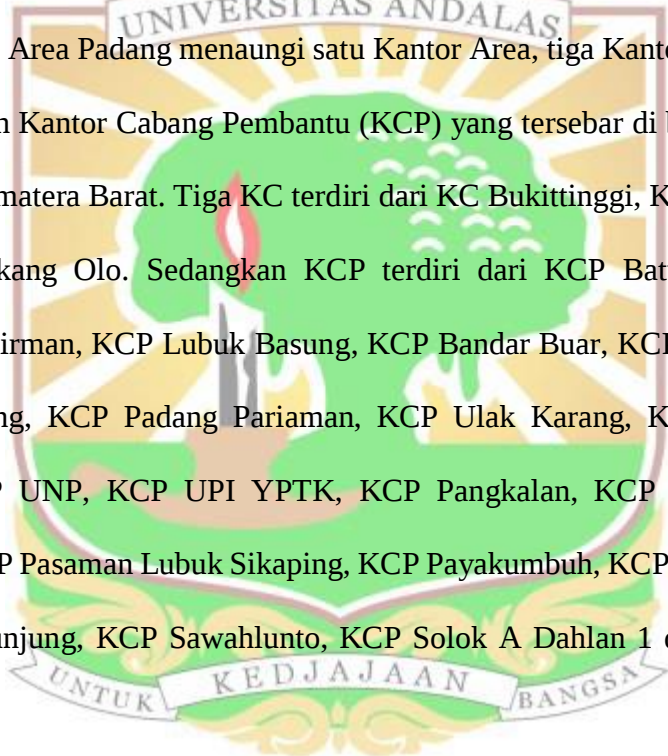
3.3.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala psikologis, yang berperan sebagai instrumen untuk mengukur konstruk psikologis melalui indikator perilaku yang dinyatakan dalam bentuk aitem-aitem pernyataan (Azwar, 2017). Skala psikologis ini menggunakan format skala Likert dan

disebarkan dalam bentuk kuesioner secara *online* dan *offline* kepada karyawan tetap BSI Area Padang. Penyebaran secara *online* dilakukan melalui *WhatsApp*, sedangkan penyebaran secara *offline* dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada karyawan dengan bantuan bagian BOSM pada cabang-cabang yang dapat dijangkau.

3.4 Lokasi Penelitian

Penelitian ini menjadikan BSI Area Padang sebagai lokasi penelitian. Secara struktural, BSI Area Padang menaungi satu Kantor Area, tiga Kantor Cabang (KC) serta dua puluh Kantor Cabang Pembantu (KCP) yang tersebar di berbagai daerah di Provinsi Sumatera Barat. Tiga KC terdiri dari KC Bukittinggi, KC Imam Bonjol dan KC Belakang Olo. Sedangkan KCP terdiri dari KCP Batusangkar, KCP Bukittinggi Sudirman, KCP Lubuk Basung, KCP Bandar Buar, KCP By Pass, KCP Padang Panjang, KCP Padang Pariaman, KCP Ulak Karang, KCP Universitas Andalas, KCP UNP, KCP UPI YPTK, KCP Pangkalan, KCP Pasaman Barat Sudirman, KCP Pasaman Lubuk Sikaping, KCP Payakumbuh, KCP Pesisir Selatan, KCP Pulau Punjung, KCP Sawahlunto, KCP Solok A Dahlan 1 dan KCP Solok Selayo.



3.5 Alat Ukur Penelitian

3.5.1 Alat Ukur *Commitment to Change*

Alat ukur variabel *commitment to change* dalam penelitian ini menggunakan skala *Commitment to Change Scale* dikembangkan oleh Herscovitch dan Meyer (2002) dan diadaptasi ke bahasa Indonesia oleh Faisaluddin dkk. (2023). Skala ini disusun berdasarkan teori *commitment to change* milik Herscovitch dan Meyer

(2002) dengan tiga komponen yaitu *affective commitment to change*, *normative commitment to change*, dan *continuance commitment to change*. Jumlah aitem skala ini sebanyak 18 aitem dan bersifat *multidimensional*. Herscovitch dan Meyer (2002) menjelaskan bahwa reliabilitas pada alat ukur ini sebesar .92 pada komponen *affective commitment to change*, .71 pada komponen *continuance commitment to change*, dan .78 pada komponen *normative commitment to change*.

Berdasarkan hasil adaptasi yang dilakukan oleh Faisaluddin dkk. (2023), reliabilitas alat ukur ini juga dijelaskan pada setiap komponennya. Reliabilitas *affective commitment to change* sebesar .71, *normative commitment to change* sebesar .83 dan *continuance commitment to change* sebesar .77. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa alat ukur ini memiliki reliabilitas cukup baik hingga tinggi. Begitupun dengan daya diskriminasi aitem pada alat ukur ini dibagi berdasarkan komponennya. Nilai daya diskriminasi pada komponen *affective commitment to change* berkisar .5 - .74, *normative commitment to change* berkisar .51 - .83 dan *continuance commitment to change* berkisar .5 - .86.

Skala pengukuran yang digunakan dalam alat ukur ini adalah skala Likert dengan tujuh kategori yaitu Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Agak Tidak Setuju, Netral, Agak Setuju, Setuju, Sangat Setuju. Nilai yang didapatkan pada alat ukur ini akan dijumlahkan per komponen untuk melihat tingkat *affective commitment to change*, *normative commitment to change*, dan *continuance commitment to change*. Hasil skor nantinya akan dapat menunjukkan sejauh mana dan dengan alasan apa seseorang berkomitmen terhadap perubahan organisasi.

Tabel 3. 1*Blueprint Skala Commitment to Change*

No	Komponen	Aitem		Jumlah
		<i>F</i>	<i>UF</i>	
1.	<i>Affective commitment to change</i>	1,2,4	3,5,6	6
2.	<i>Continuance commitment to change</i>	7,8,9,10,11,12	-	6
3.	<i>Normative commitment to change</i>	13,14,16,17	15,18	6
Total		13	5	18

Note. Merujuk pada artikel “Adaptation and Validation of Indonesian Version of the Commitment to Change Scale” oleh Faisaluddin dkk., 2023, *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 251-259

3.5.2 Alat Ukur *Authentic Leadership*

Alat ukur variabel *authentic leadership* dalam penelitian ini menggunakan skala *Authentic Leadership Inventory (ALI)* yang dikembangkan oleh Neider dan Schriesheim (2011) dan diadaptasi ke bahasa Indonesia oleh Malau dan Widyastuti (2024). Skala ini disusun berdasarkan teori *authentic leadership* milik Walumbwa dkk. (2008) dengan empat dimensi yaitu *self-awareness*, *relational transparency*, *balanced processing*, dan *internalized moral perspective*. Jumlah aitem skala ini sebanyak 14 aitem dan bersifat *multidimensional*. Neider dan Schriesheim (2011) menjelaskan bahwa reliabilitas pada alat ukur ini sebesar .7 - .85. Berdasarkan hasil adaptasi yang dilakukan oleh Malau dan Widyastuti (2024), reliabilitas alat ukur ini sebesar .891. Sedangkan, untuk nilai daya diskriminasi alat ukur ini berkisar .326 -

.622. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan lima kategori yaitu Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju, Sangat Setuju. Penskorangan dilakukan dengan menjumlahkan poin seluruh aitem di mana keseluruhan aitem pada skala ini bersifat *favorable*. Rentang skor pada instrumen antara 14 - 70.

Tabel 3. 2

Blueprint Skala Authentic Leadership

No	Dimensi	Aitem (F)	Jumlah
1.	<i>Self-awareness</i>	4,7,11	3
2.	<i>Relational transparency</i>	1,8,12	3
3.	<i>Internalized moral perspective</i>	2,5,9,13	4
4.	<i>Balanced processing</i>	3,6,10,14	4
	Total	14	14

Note. Merujuk pada artikel “Adaptasi Authentic Leadership Inventori (ALI) versi Indonesia” oleh L, Malau., dan T, Widyastuti, 2024, *Acta Psychologia*, 6(2), 58-69

3.5.3 Validitas

Validitas adalah sejauh mana ketepatan penelitian atau skala dapat berfungsi dalam mengukur sesuatu (Azwar, 2012). Pengukuran yang akurat memiliki validitas tinggi jika menghasilkan data yang sesuai dengan gambaran variabel yang diukur seperti yang diinginkan (Azwar, 2012). Oleh karena itu, pengujian validitas diperlukan untuk memastikan bahwa instrumen benar-benar mengukur konstruk yang diharapkan. Salah satu metode yang digunakan dalam menguji validitas konstruk adalah *Confirmatory Factor Anlysis* (CFA).

Pada kedua alat ukur yang digunakan telah dilakukan uji validitas konstruk menggunakan CFA. Hasil uji CFA pada studi adaptasi alat ukur *commitment to change* menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang baik dengan nilai CFI sebesar .92 dan RMSEA sebesar .07 (Faisaluddin dkk., 2023). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa alat ukur mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara memadai. Selain itu, pada alat ukur *authentic leadership*, hasil CFA juga menunjukkan model yang cukup baik dengan nilai CFI sebesar .852 dan SRMR sebesar .066. Selain itu, nilai *loading factor item* berada pada rentang yang dapat diterima sehingga alat ukur dinyatakan memiliki validitas konstruk yang baik (Malau & Widyastuti, 2024).

3.5.4 Reliabilitas

Reliabilitas merupakan ketetapan pengukuran terlepas atribut apa yang diukur dan secara psikometrik menunjukkan konsistensi internal dan stabilitas dari alat ukur tersebut (Supratiknya, 2014). Reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan metode statistik *Alpha Cronbach* pada *IBM SPSS Statistics 26 for Windows* untuk mendapatkan konsistensi respon subjek dari hasil uji coba tes yang dilakukan. Reliabilitas alat ukur dilihat dari tinggi rendahnya koefisien *Alpha Cronbach* alat ukur, dengan koefisien minimum yang dipandang memuaskan untuk reliabilitas adalah .70 (Guilford, 1956 dalam Supratiknya, 2014). Jika hasil uji reliabilitas berada di bawah angka ini, maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur kurang reliabel untuk digunakan dalam penelitian karena menunjukkan kesalahan baku skor yang besar sehingga interpretasi skor menjadi di ragukan.

Allen dan Yen merekomendasikan minimal 50 orang sampel yang dapat digunakan untuk uji coba (*tryout*) alat ukur (Supratiknya, 2014).

Uji coba alat ukur dilakukan pada skala *Authentic Leadership Inventory (ALI)* dan *Commitment to Change Scale* guna memastikan bahwa alat ukur yang digunakan memiliki reliabilitas yang baik. Uji coba alat ukur pada penelitian ini dilakukan secara *online* pada 67 karyawan yang bekerja di Bank BSI diluar Area Padang, Bank BSN, dan PT. Askrindo.

3.5.4.1 Reliabilitas Skala *Authentic Leadership*

Pada alat ukur *authentic leadership* menunjukkan bahwa alat ukur ini reliabel dengan nilai *Alpha Cronbach* sebesar .877.

Tabel 3. 3

Koefisien Reliabilitas Authentic Leadership Inventory (ALI)

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.877	14

3.5.4.2 Reliabilitas Skala *Commitment to Change*

Pada alat ukur *commitment to change scale* reliabilitas diukur secara terpisah pada setiap komponennya. Pada komponen *affective commitment to change* menunjukkan bahwa alat ukur ini reliabel dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar .740. Pada komponen *continuance commitment to change* menunjukkan bahwa alat ukur ini reliabel dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar .894. Selanjutnya pada komponen *normative commitment to change* menunjukkan bahwa alat ukur ini reliabel dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar .709.

Tabel 3. 4*Koefisien Reliabilitas Commitment to Change Scale*

Komponen	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
<i>Affective Commitment To Change</i>	.740	6
<i>Continuance Commitment To Change</i>	.894	6
<i>Normative Commitment To Change</i>	.709	6

3.5.5 Uji Daya Beda Aitem

Uji daya beda aitem dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan *IBM SPSS Statistics 26 for Windows*. Jika sebuah aitem memiliki koefisien korelasi $\geq .30$, maka item tersebut dianggap memadai. Namun, jika ada aitem yang tidak mencapai nilai minimal $.30$, batas kriteria dapat diturunkan mejadi $.25$. Aitem dengan nilai $r_{ix} .25$ dianggap memiliki daya beda rendah (Azwar, 2023). Peneliti dapat menetapkan batas minimal daya diskriminasi aitem sesuai dengan isi dan tujuan pengukuran skala.

Pada variabel *authentic leadership* dilakukan analisis uji daya beda aitem. Hasil setiap aitem menunjukkan nilai diskriminasi dengan rentang $.251 - .730$. Menurut Azwar (2023), batas minimal koefisien korelasi aitem yang dapat diterima adalah $\geq .25$, sehingga dapat disimpulkan bahwa daya beda aitem pada skala ini tergolong tinggi dan tidak ada aitem yang dieliminasi. Total jumlah aitem yang digunakan dalam skala *authentic leadership* pada penelitian ini adalah 14 aitem.

Pada variabel *commitment to change*, analisis uji daya beda aitem dilakukan berdasarkan masing-masing komponen. Hasil setiap aitem pada komponen *affective commitment to change* berada pada rentang $.403 - .527$ dengan total 6 aitem. Pada komponen *continuance commitment to change* menunjukkan nilai deskriminasi aitem dengan rentang $.503 - .838$ dengan total 6 aitem. Sedangkan,

pada komponen *normative commitment to change* menunjukkan daya deskriminasi aitem dengan rentang .349 – .593 dengan total 6 aitem. Berdasarkan Azwar (2023), disimpulkan bahwa setiap aitem pada masing-masing komponen dapat diterima dan tergolong tinggi sehingga tidak ada aitem yang dieliminasi karena daya diskriminasi menunjukkan $\geq .25$.

3.6 Prosedur Pelaksanaan Penelitian

3.6.1 Tahap Persiapan

Persiapan penelitian dimulai dengan menentukan subjek penelitian dan tema atau topik yang akan diteliti. Pada penelitian ini, peneliti memilih tema berdasarkan fenomena yang didapatkan dari hasil wawancara bersama karyawan tetap BSI di Area Padang pada Kamis, 25 September 2025. Berdasarkan hasil wawancara peneliti tertarik untuk melihat *commitment to change* pada karyawan tetap BSI terutama setelah pelaksanaan *merger*. Setelah menentukan topik yang akan diangkat peneliti mencoba mencari referensi terkait dan menemukan bahwa adanya hubungan *authentic leadership* dengan *commitment to change*. Setelah mencari beberapa referensi dan data pendukung, peneliti berdiskusi dengan dosen pembimbing terkait judul penelitian yang akan dilakukan. Akhirnya, peneliti mengangkat penelitian dengan judul pengaruh *authentic leadership* terhadap *commitment to change* pada karyawan tetap BSI Area Padang.

Setelah mendapat persetujuan dosen pembimbing, peneliti melanjutkan dengan pembuatan latar belakang, rumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian. Untuk memperkuat data awal penelitian, peneliti melakukan survei awal pada 21 orang karyawan tetap BSI Area Padang pada Senin, 13 Oktober 2025. Setelah

menyelesaikan bagian pendahuluan, peneliti melanjutkan dengan mencari referensi sebagai acuan dalam pembuatan tinjauan pustaka. Peneliti juga membuat kerangka berpikir dari penelitian tersebut. Terakhir, peneliti melanjutkan penulisan bagian metode penelitian. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif, oleh karena itu peneliti terlebih dahulu mencari alat ukur yang sesuai dengan variabel penelitian. Setelah mendapatkan alat ukur yang akan digunakan, peneliti terlebih dahulu menghubungi pihak yang memiliki alat ukur untuk perizinan penggunaan alat ukur.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan alat ukur *commitment to change scale* yang telah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia oleh Faisaluddin dkk. (2023) dan juga alat ukur *authentic leadership inventory (ALI)* yang juga sudah diadaptasi oleh Malau dan Widyastuti (2024). Sebelum melaksanakan penelitian, peneliti terlebih dahulu melakukan uji keterbacaan dan uji coba terhadap kedua alat ukur. Uji keterbacaan dilakukan pada tanggal 20 Januari 2026 – 1 Februari 2026 kepada 22 orang karyawan BSI di luar Area Padang. Tahap uji coba ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner dalam bentuk *g-form* secara daring kepada 67 karyawan yang berasal dari Bank BSI di luar Area Padang, Bank BSN dan PT. Askrindo. Uji coba ini dilakukan pada tanggal 2 Februari – 3 Maret 2026.

Pada tahap uji coba, peneliti menghadapi keterbatasan akses terhadap karyawan tetap BSI di luar Area Padang maupun organisasi perbankan yang mengalami *merger*. Meskipun telah dilakukan berbagai upaya dalam mencari subjek uji coba seperti pengajuan izin kepada organisasi terkait yang tidak memperoleh persetujuan, serta pendekatan langsung kepada karyawan melalui

media sosial dan penyebaran kuesioner secara terbuka. Oleh karena itu, setelah berdiskusi dengan pembimbing, cakupan sampel uji coba diperluas dengan mencari organisasi yang mengalami perubahan internal yang cukup signifikan dan berdampak langsung pada karyawan dalam menyikapi perubahan tersebut. Selanjutnya, tahap akhir meliputi uji reliabilitas dan uji daya beda aitem, dan setelah instrumen dinyatakan reliabel, alat ukur tersebut digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini.

Peneliti juga melakukan izin pelaksanaan penelitian dan mengusulkan izin etik penelitian pada Komisi Etik Penelitian Fakultas Kedokteran Universitas Andalas pada tanggal 5 Februari 2026. Pada tanggal 9 Februari Komisi Kode Etik Fakultas Kedokteran Universitas Andalas mengeluarkan sertifikat izin etik dengan nomor surat 79/UN.16.2/KEP-FK2026.

3.6.2 Tahap Pelaksanaan

Penelitian ini dilakukan dengan membagikan skala *Authentic Leadership Inventory (ALI)* dan *Commitment To Change Scale* kepada 131 karyawan tetap BSI Area Padang yang sudah bekerja minimal 4 tahun. Skala tersebut dibagikan dengan dua cara yaitu *online* melalui *g-form* dan *offline* melalui *booklet*. Penyebaran secara *offline* dilakukan pada tanggal 16 Maret - 14 April 2026 di BSI KCP Solok A Dahlan 1, KCP Solok Selayo, KC Padang Belakang Olo, KCP Padang Ulak Karang, KCP Padang UNP, KCP Padang By Pass, KCP Padang Universitas Andalas, KCP Padang UPI YPTK, KCP Padang Bandar Buat. Sedangkan untuk 14 cabang lain yang tersisa, kuesioner dibagikan secara *online* melalui *g-form* dengan bantuan staf operasional BSI Area Padang yang membagikan ke grup *WhatsApp* (baik grup

besar maupun grup cabang), melalui relasi peneliti yang membantu menyebarkan kuesioner secara personal dan koordinasi bersama bagian BOSM. Penyebaran secara *online* ini dilakukan dari tanggal 6 Maret – 29 April 2026.

Pada proses pengambilan data ini, terdapat beberapa kendala yang dialami peneliti. Kendala tersebut meliputi keterbatasan pada metode *offline*, yaitu kesulitan dalam pengumpulan kembali *booklet* karena banyak karyawan yang bekerja di luar kantor, tuntutan pekerjaan di akhir bulan, serta adanya hari libur, sehingga proses pengumpulan data membutuhkan waktu yang lebih lama. Sementara itu, pada metode *online*, kendala yang muncul antara lain banyak responden yang sudah menyatakan bersedia namun belum mengisi kuesioner, adanya gangguan pekerjaan saat proses pengisian, serta banyaknya aitem alat ukur yang membuat responden membutuhkan waktu lebih lama untuk mengisi kuesioner.

3.6.3 Tahap Pengelolaan Data

Data-data yang didapatkan dari hasil penelitian nantinya akan diolah dengan bantuan aplikasi *IBM SPSS Statistic 26 for Windows*. Setelah itu, peneliti melakukan uji normalitas dan uji linearitas untuk melihat hubungan yang ada pada kedua variabel, sebelum akhirnya peneliti melakukan analisis regresi linear sederhana sebagaimana tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh variabel X terhadap variabel Y.

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif memiliki tujuan untuk memberikan deskripsi mengenai data variabel yang diperoleh dari kelompok subjek penelitian dan tidak

dimaksudkan untuk melakukan pengujian hipotesis (Azwar, 2017). Analisis nantinya akan disajikan dalam bentuk frekuensi untuk data yang bersifat kategorial (Azwar, 2017). Sedangkan, untuk data yang bukan kategorial akan disajikan data *mean*, *median* dan *standard deviation* (Azwar, 2017). *Mean* digunakan untuk menunjukkan nilai rata-rata sebagai gambaran kecenderungan umum data. *Median* digunakan untuk menunjukkan nilai tengah dari distribusi data. Sedangkan, *standar deviation* digunakan untuk menggambarkan tingkat penyebaran data dari nilai rata-rata.

Pada variabel *authentic leadership*, interpretasi data dilakukan dengan mengkategorisasikan skor berdasarkan norma hipotetik ke dalam kategori rendah, sedang dan tinggi. Hal ini mengacu pada interpretasi skor instrumen *Authentic Leadership Inventori (ALI)* oleh Malau dan Widyastuti (2024).

Tabel 3. 5

Interpretasi Skor Instrumen ALI Berdasarkan Norma Hipotetik

Kategori	Norma Kategori	Rentang Skor
Rendah	$X < M - 1 \text{ SD}$	$X < 32,67$
Sedang	$M - 1 \text{ SD} \leq M + 1 \text{ SD}$	$32,67 - 51,33$
Tinggi	$X \geq M + 1 \text{ SD}$	$51,33$

Note. Merujuk pada artikel “Adaptasi Authentic Leadership Inventori (ALI) versi Indonesia” oleh L, Malau., dan T, Widyastuti. 2024. *Acta Psychologia*, 6(2), 58-69

3.7.2 Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial digunakan untuk mengambil kesimpulan dengan pengujian hipotesis (Azwar, 2017). Penelitian ini menggunakan regresi linear sederhana untuk mengetahui pengaruh *authentic leadership* terhadap masing-masing komponen *commitment to change*, baik itu *affective commitment to change*,

normative commitment to change, dan *continuance commitment to change* secara terpisah. Setiap komponen *commitment to change* memiliki makna yang berbeda sehingga tidak dapat digabungkan menjadi satu skor total. Oleh karena itu, pengujian dilakukan satu per satu agar hasil yang diperoleh lebih jelas dalam menggambarkan bagaimana pengaruh *authentic leadership* terhadap masing-masing komponen *commitment to change*. Pengolahan data dilakukan menggunakan aplikasi *IBM SPSS Statistic 26 for Windows*. Sebelum dilakukan analisis regresi linear sederhana, maka perlu dilakukan uji asumsi yang terdiri dari uji normalitas dan uji linearitas.

3.7.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang akan dianalisis telah terdistribusi secara normal atau tidak (Azwar, 2017; Supratiknya, 2014). Data yang terdistribusi normal memungkinkan hasil penelitian untuk digeneralisasikan terhadap populasi. Pada penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *Skewness-Kurtosis* dengan bantuan *IBM SPSS Statistic 26 for Windows*. Penggunaan *skewness* dan *kurtosis* dipilih karena dapat menunjukkan bentuk distribusi data secara lebih jelas, baik dari arah kemiringan maupun tingkat keruncingannya, serta tidak terlalu sensitif terhadap penyimpangan kecil pada data.

Skewness menunjukkan besar dan arah kemiringan data, baik positif maupun negatif (Irawan dkk., 2021). Sedangkan, *kurtosis* menunjukkan puncak atau tinggi dan ketajaman puncak pusat relatif terhadap kurva lonceng standar (Irawan dkk., 2021). Uji normalitas menggunakan *skewness* dan *kurtosis* memiliki ketentuan bahwa data

dianggap berdistribusi normal jika nilai *skewness* dan *kurtosis* antara -2 dan 2 (George & Mallery, 2010).

Tabel 3. 6

Rumus Skewness-Kurtosis

Normalitas	Rumus
<i>Skewness</i>	Nilai Statistik <i>Skewness</i> dibagi Std.Error
<i>Kurtosis</i>	Nilai Statistik <i>Kurtosis</i> dibagi Std.Error

3.7.2.2 Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk menentukan apakah distribusi data dalam penelitian memiliki hubungan yang linear antara variabel-variabel yang diuji (Azwar, 2017). Pada penelitian ini, pengujian dilakukan menggunakan metode *test for linearity* pada *IBM SPSS Statistics 26 for Windows*. Hubungan antara dua variabel dikatakan linear jika nilai signifikansi linearitas lebih besar dari .05 ($p > .05$). Jika nilai *deviation from linearity* yang diperoleh juga lebih besar dari .05, maka hubungan tersebut dianggap linear. Sebaliknya, jika nilai *deviation from linearity* kurang dari .05, hubungan antara variabel tidak bersifat linear.

3.7.2.3 Uji Regresi Linear Sederhana

Uji regresi linear sederhana bertujuan untuk melihat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat (Gunawan, 2015). Analisis ini dapat digunakan untuk mengetahui arah hubungan antar variabel serta memprediksi nilainya (Hagu dkk., 2023). Jika nilai signifikansi $< .05$, maka variabel bebas dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Pada penelitian ini uji regresi linear sederhana digunakan untuk menguji pengaruh *authentic leadership*

terhadap masing-masing dimensi *commitment to change*. Setiap dimensi *commitment to change* dianalisis secara terpisah sebagai variabel dependen.

Adapun persamaan regresi linear sederhana adalah:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

- a. Y = Nilai prediksi variabel dependen
- b. a = Konstanta
- c. b = Koefisien regresi
- d. X = Variabel independen



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data Penelitian

Deskripsi subjek dalam penelitian ini disajikan berdasarkan beberapa kategori, termasuk jenis kelamin, usia, unit kerja, masa kerja, jabatan dan pendidikan terakhir. Data tersebut dianalisis menggunakan statistik deskriptif dengan bantuan *IBM SPSS Statistics 26 for Windows* untuk menentukan frekuensi dan persentase dari setiap distribusi data.

4.1.1 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran umum subjek ditinjau dari perbedaan jenis kelamin dapat dilihat dari tabel 4.1.

Tabel 4. 1

Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	61	46,6
2	Perempuan	70	53,4
Total		131	100

Berdasarkan tabel 4.1, subjek dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin. Hasil penelitian menunjukkan sebanyak 61 orang (46%) berjenis kelamin laki-laki dan 70 orang (53%) berjenis kelamin perempuan. Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa mayoritas subjek penelitian berjenis kelamin perempuan.

Selanjutnya, analisis deskriptif dilakukan untuk melihat perbedaan nilai rata-rata pada variabel *authentic leadership* dan setiap komponen *commitment to change* berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4. 2

Gambaran Variabel Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	<i>Authentic Leadership</i>	<i>Affective Commitment To Change</i>	<i>Continuance Commitment To Change</i>	<i>Normative Commitment To Change</i>
1	Laki-Laki	54,95	31,92	22,51	30,75
2	Perempuan	53,94	31,73	21,56	29,64

Berdasarkan Tabel 4.2, pada variabel *authentic leadership* diperoleh nilai rata-rata pada karyawan laki-laki ($M=54,95$) dan pada karyawan perempuan ($M=53,94$). Hal ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap *authentic leadership* pada karyawan laki-laki cenderung lebih tinggi daripada karyawan perempuan. Pada komponen *affective commitment to change*, diperoleh nilai rata-rata pada karyawan laki-laki sebesar ($M=31,92$) dan pada karyawan perempuan ($M=31,73$). Hasil ini menunjukkan bahwa *affective commitment to change* kedua kelompok relatif sama, dengan kecenderungan sedikit lebih tinggi pada karyawan laki-laki. Selanjutnya, pada komponen *continuance commitment to change*, karyawan laki-laki memiliki nilai rata-rata ($M=22,51$) dan karyawan perempuan ($M=21,56$). Hal ini menunjukkan bahwa *continuance commitment to change* lebih tinggi pada karyawan laki-laki dibandingkan karyawan perempuan. Pada komponen *normative commitment to change*, karyawan laki-laki diperoleh nilai rata-rata ($M=30,75$) dan pada karyawan perempuan ($M=29,64$). Hasil ini menunjukkan bahwa *normative commitment to change* pada karyawan laki-laki cenderung lebih tinggi dibandingkan karyawan perempuan.

4.1.2 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Usia

Gambaran umum subjek ditinjau dari perbedaan usia dapat dilihat dari tabel

4.3.

Tabel 4. 3

Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	0 - 14 tahun (<i>Growth</i>)	0	0
2	15 - 24 tahun (<i>Exploration</i>)	0	0
3	25 - 44 tahun (<i>Estabilishment</i>)	118	90
4	45 - 64 tahun (<i>Maintanance</i>)	13	10
5	> 65 tahun (<i>decline</i>)	0	0
	Total	131	100

Berdasarkan tabel 4.3, subjek dikelompokkan berdasarkan usia. Menurut teori Donald Super, tahap perkembangan karir pada karyawan dapat dikelompokkan berdasarkan usianya, yaitu usia 0 - 14 tahun (*growth*), 15 - 24 tahun (*exploration*), 25 - 44 tahun (*establishment*), 45 - 64 tahun (*maintenance*) dan lebih dari 65 tahun (*decline*) (Brown & Lent, 2005). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat subjek yang berada pada usia 0 - 14 tahun (*growth*), 15 - 24 tahun (*exploration*) dan lebih dari 65 tahun (*decline*). Sebanyak 118 orang (90%) termasuk dalam kategori usia 25 - 44 tahun (*establishment*), dan 13 orang (10%) berada dalam kategori 45 - 64 tahun (*maintenance*). Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa mayoritas subjek penelitian berada pada rentang usia 25 - 44 tahun (*establishment*).

Selanjutnya, analisis deskriptif dilakukan untuk melihat perbedaan nilai rata-rata pada variabel *authentic leadership* dan setiap komponen *commitment to change* berdasarkan usia.

Tabel 4. 4*Gambaran Variabel Penelitian Berdasarkan Usia*

No	Usia	<i>Authentic Leadership</i>	<i>Affective Commitment To Change</i>	<i>Continuance Commitment To Change</i>	<i>Normative Commitment To Change</i>
1	0 - 14 tahun (<i>Growth</i>)	0	0	0	0
2	15 - 24 tahun (<i>Exploration</i>)	0	0	0	0
3	25 - 44 tahun (<i>Estabilishment</i>)	54,69	31,75	22,14	30,02
4	45 - 64 tahun (<i>Maintanance</i>)	51,85	32,46	20,69	31,46
5	> 65 tahun (<i>Decline</i>)	0	0	0	0

Berdasarkan tabel 4.4, pada variabel *authentic leadership* diperoleh nilai rata-rata pada kelompok usia 24 - 44 (*estabilishment*) (M=54,69) dan kelompok usia 45 - 64 (*maintenance*) (M=51,85). Hal ini menunjukkan bahwa nilai rata-rata persepsi terhadap *authentic leadership* pada kelompok usia 24 - 44 tahun lebih tinggi dibandingkan kelompok usia 45 - 64 tahun. Pada komponen *affective commitment to change*, nilai rata-rata pada kelompok usia 25 - 44 tahun (*estabilishment*) (M=31,75) dan kelompok usia 45 - 64 tahun (*maintanance*) (M=32,46). Hasil ini menunjukkan bahwa kelompok usia 45 - 64 tahun memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi pada *affective commitment to change* dibandingkan kelompok usia 25 - 44 tahun. Selanjutnya, pada variabel *continuance commitment to change*, kelompok usia 25 - 44 tahun (*estabilishment*) (M=22,14) dan kelompok usia 45 - 64 tahun (*maintanance*) (M=20,69). Hal ini menunjukkan bahwa nilai rata-rata *continuance commitment to change* pada kelompok usia 25 - 44 tahun lebih tinggi dibandingkan kelompok usia 45 - 64 tahun. Pada variabel *normative*

commitment to change, diperoleh nilai rata-rata kelompok usia 25 - 44 tahun (*estabilisment*) ($M=30,02$) dan kelompok usia 45 - 64 tahun (*maintanance*) ($M=31,46$). Hasil ini menunjukkan bahwa kelompok usia 45 - 64 tahun memiliki nilai rata-rata *normative commitment* yang lebih tinggi dibandingkan kelompok usia 25 - 44 tahun.

4.1.3 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Unit Kerja

Gambaran subjek ditinjau dari perbedaan unit kerja dapat dilihat dari tabel

4.5.

Tabel 4. 5

Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Unit Kerja



No	Unit Kerja	Frekuensi	Persentase
1	Area Padang	26	19,8
2	KC Bukittinggi	3	2,3
3	KC Padang Belakang Olo	3	2,3
4	KC Padang Imam Bonjol	8	6,1
5	KCP Batusangkar	3	2,3
6	KCP Bukittinggi Sudirman	4	3,1
7	KCP Lubuk Basung	5	3,8
8	KCP Padang Bandar Buat	7	5,3
9	KCP Padang By Pass	9	6,9
10	KCP Padang Panjang	5	3,8
11	KCP Padang Pariaman	2	1,5
12	KCP Padag Ulak Karang	9	6,9
13	KCP Padang Universitas Andalas	5	3,8
14	KCP Padang UNP	4	3,1
15	KCP Padang UPI YPTK	5	3,8
16	KCP Pangkalan	2	1,5
17	KCP Pasaman Barat Sudirman	4	3,1
18	KCP Pasaman Lubuk Sikaping	3	2,3
19	KCP Payakumbuh	3	2,3
20	KCP Pesisir Selatan Painan	2	1,5
21	KCP Pulau Punjung 1	2	1,5
22	KCP Sawahlunto	3	2,3
23	KCP Solok A Ahmad Dahlan 1	9	6,9
24	KCP Solok Selayo	5	3,8
	Total	131	100

Berdasarkan tabel 4.5, subjek dikelompok berdasarkan unit kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 26 orang (19%) berasal dari Area Padang, 3 orang (2%) dari KC Padang Belakang Olo, 8 orang (6%) dari KC Padang Imam Bonjol, 7 orang (5,3%) dari KCP Padang Bandar Buat, 9 orang (6%) dari KCP Padang By Pass, 9 orang (6%) dari KCP Padang Ulak Karang, 5 orang (3%) dari KCP Padang Universitas Andalas, 4 orang (3%) dari KCP Padang UNP, serta 5 orang (3%) dari KCP Padang UPI YPTK.

Selain itu, subjek penelitian juga berasal dari unit kerja di luar Kota Padang. Hasil penelitian menunjukkan sebanyak 3 orang (2%) dari KC Bukittinggi, 3 orang (2%) dari KCP Batusangkar, 4 orang (3%) dari KCP Bukittinggi Sudirman, 5 orang (3,8%) dari KCP Lubuk Basung, 5 orang (3%) dari KCP Padang Panjang, 2 orang (1%) dari KCP Padang Pariaman, 2 orang (1%) dari KCP Pangkalan, 4 orang (3%) dari KCP Pasaman Barat Sudirman, 3 orang (2%) dari KCP Pasaman Lubuk Sikaping, 3 orang (2%) dari KCP Payakumbuh, 2 orang (1%) dari KCP Pesisir Selatan Painan, 2 orang (1%) dari KCP Pulau Punjung 1, 3 orang (2%) dari KCP Sawahlunto, 9 orang (6%) dari KCP Solok A Ahmad Dahlan 1, serta 5 orang (3%) dari KCP Solok Selayo. Berdasarkan hasil tersebut, dapat diketahui bahwa mayoritas subjek penelitian berasal dari unit kerja Area Padang.

Selanjutnya, analisis deskriptif dilakukan untuk melihat perbedaan nilai rata-rata pada variabel *authentic leadership* dan setiap komponen *commitment to change* berdasarkan unit kerja.

Tabel 4. 6*Gambaran Variabel Penelitian Berdasarkan Unit Kerja*

No	Unit Kerja	<i>Authentic Leadership</i>	<i>Affective Commitment To Change</i>	<i>Continuance Commitment To Change</i>	<i>Normative Commitment To Change</i>
1	Area Padang	54,42	31,15	21,5	30,38
2	KC Bukittinggi	49,33	35	17	27,67
3	KC Padang Belakang Olo	60,67	33	20	36
4	KC Padang Imam Bonjol	59,13	30,13	26,38	31,75
5	KCP Batusangkar	51,67	29,33	22,33	26,67
6	KCP Bukittinggi Sudirman	55,5	34,75	15,5	34,25
7	KCP Lubuk Basung	53	28,4	21,2	32,2
8	KCP Padang Bandar Buat	54,29	31	22,86	29,43
9	KCP Padang By Pass	58,89	34	24,33	32,67
10	KCP Padang Panjang	54,2	31,6	17,4	29,8
11	KCP Padang Pariaman	45	30	29,5	26
12	KCP Padang Ulak Karang	53,67	34,67	18,89	28
13	KCP Padang Universitas Andalas	52,2	34	19,4	32
14	KCP Padang UNP	46,75	33,5	18,75	28,25
15	KCP Padang UPI YPTK	57,4	31,8	16,8	29,6
16	KCP Pangkalan	52,5	34,5	21	29,5
17	KCP Pasaman Barat Sudirman	50,5	30,25	22,25	28,25
18	KCP Pasaman Lubuk Sikaping	50,67	31	17,33	29,67

No	Unit Kerja	<i>Authentic Leadership</i>	<i>Affective Commitment To Change</i>	<i>Continuance Commitment To Change</i>	<i>Normative Commitment To Change</i>
19	KCP Payakumbuh	48,33	29,33	21,67	28,67
20	KCP Pesisir Selatan Painan	49,5	29,5	23	27,5
21	KCP Pulau Punjung 1	52,5	33	18,5	27,5
22	KCP Sawahlunto	57	30,67	28	29
23	KCP Solok A Ahmad Dahlan 1	57,89	31,78	27,78	29,89
24	KCP Solok Selayo	55,8	30,8	30	30,2

Berdasarkan Tabel 4.6, pada variabel *authentic leadership*, nilai rata-rata tertinggi terdapat pada KC Padang Belakang Olo ($M=60,67$), sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada KCP Padang Pariaman ($M=45$). Hal ini menunjukkan bahwa persepsi *authentic leadership* karyawan paling kuat dirasakan di KC Padang Belakang Olo, dibandingkan unit lainnya. Sementara persepsi terendah terdapat di KCP Padang Pariaman yang mengindikasikan persepsi *authentic leadership* pada unit tersebut rendah dibandingkan unit lainnya. Pada komponen *affective commitment to change*, nilai rata-rata tertinggi terdapat pada KC Bukittinggi ($M=35$), sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada KCP Lubuk Basung ($M=28,4$). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan di KC Bukittinggi memiliki *affective commitment to change* yang paling kuat dibandingkan unit lainnya, sedangkan KCP Lubuk Basung menunjukkan tingkat *affective commitment to change* yang relatif lebih rendah. Selanjutnya, pada komponen *continuance commitment to change*, nilai rata-rata tertinggi terdapat pada KCP Solok Selayo ($M=30$), sedangkan nilai terendah terdapat pada KCP Bukittinggi Sudirman ($M=15,5$). Kondisi ini menunjukkan

bahwa karyawan KCP Solok Selayo memiliki *continuance commitment* lebih tinggi, sedangkan pada KCP Bukittinggi Sudirman *continuance commitment to change* relatif lebih rendah. Adapun pada variabel *normative commitment to change*, nilai rata-rata tertinggi terdapat pada KCP Padang Belakang Olo (M=36), sedangkan nilai terendah terdapat pada KCP Batusangkar (M=26,67). Hal ini menunjukkan bahwa *normative commitment to change* pada KC Padang Belakang Olo lebih kuat, sementara KCP Batusangkar menunjukkan *normative commitment to change* yang relatif lebih rendah.

4.1.4 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran subjek ditinjau dari perbedaan masa kerja dapat dilihat dari tabel 4.7.

Tabel 4. 7

Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase
1	< 2 tahun (Tahap perkembangan)	0	0
2	2 - 10 tahun (Tahap lanjutan)	46	35,1
3	>10 tahun (Tahap pemeliharaan)	85	64,9
Total		131	100

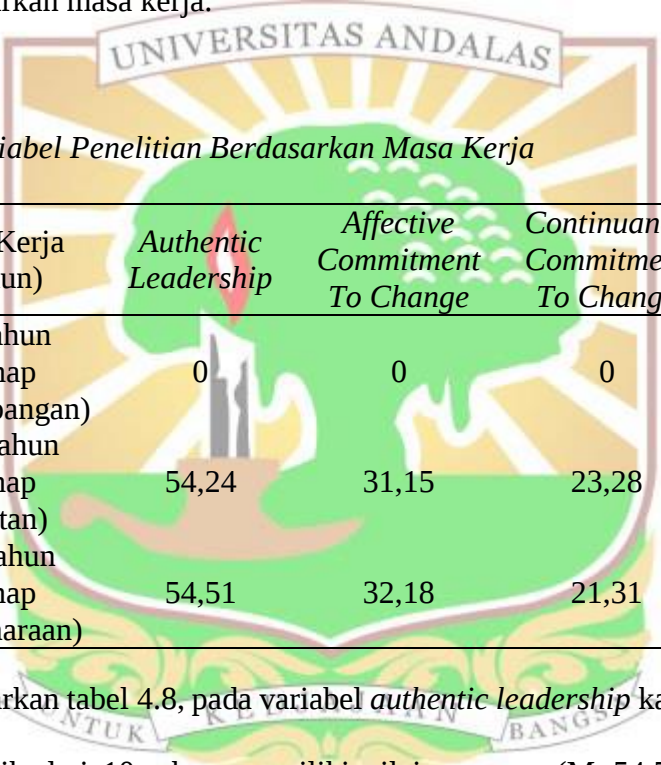
Berdasarkan Tabel 4.7, subjek dikelompokkan berdasarkan masa kerja. Pengelompokkan ini didasarkan pada teori Moorow dan McElvory (1987) yang membagi masa kerja menjadi tiga tahap yaitu, tahap perkembangan yaitu karyawan dengan masa kerja kurang dari 2 tahun, selanjutnya tahap lanjutan yaitu karyawan dengan masa kerja antara 2 sampai 10 tahun dan tahap pemeliharaan yaitu karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun (Madyaratri & Izzati, 2021). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada karyawan yang berada dalam kategori kelompok

dengan masa kerja kurang dari 2 tahun. Selanjutnya, sebanyak 46 orang (35%) memiliki masa kerja antara 2 - 10 tahun, sedangkan 85 orang (64%) memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa mayoritas subjek penelitian memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun.

Selanjutnya, analisis deskriptif dilakukan untuk melihat perbedaan nilai rata-rata pada variabel *authentic leadership* dan setiap komponen *commitment to change* berdasarkan masa kerja.

Tabel 4. 8

Gambaran Variabel Penelitian Berdasarkan Masa Kerja



No	Masa Kerja (Tahun)	<i>Authentic Leadership</i>	<i>Affective Commitment To Change</i>	<i>Continuance Commitment To Change</i>	<i>Normative Commitment To Change</i>
1	< 2 tahun (Tahap perkembangan)	0	0	0	0
2	2-10 tahun (Tahap lanjutan)	54,24	31,15	23,28	29,46
3	>10 tahun (Tahap pemeliharaan)	54,51	32,18	21,31	30,54

Berdasarkan tabel 4.8, pada variabel *authentic leadership* karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun memiliki nilai rata-rata ($M=54,51$) lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan masa kerja 2 - 10 tahun ($M=54,24$). Hal ini menunjukkan bahwa persepsi *authentic leadership* cenderung lebih tinggi pada karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun dibandingkan karyawan dengan masa kerja 2 - 10 tahun. Pada komponen *affective commitment to change*, nilai rata-rata karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih tinggi ($M=32,18$) dibandingkan dengan nilai rata-rata karyawan dengan masa kerja 2 – 10 tahun

(M=31,15). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun memiliki *affective commitment to change* yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan masa kerja 2 – 10 tahun. Selanjutnya, pada komponen *continuance commitment to change*, nilai rata-rata karyawan dengan masa 2 – 10 tahun (M=23,28) lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan nilai rata-rata karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun (M=21,31). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja 2 – 10 tahun cenderung memiliki *continuance commitment to change* yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun. Sementara itu, pada *normative commitment to change*, karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun (M=30,54) menunjukkan nilai rata-rata lebih tinggi dibandingkan nilai rata-rata karyawan dengan masa kerja 2 – 10 tahun (M=29,46). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun memiliki *normative commitment to change* yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan masa kerja 2 – 10 tahun.

4.1.5 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Jabatan

Gambaran subjek ditinjau dari jabatan dapat dilihat dari tabel 4.9.

Tabel 4. 9

Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Frekuensi	Persentase
1	Staff	45	34,4
2	Officer	73	55,7
3	Managerial	13	9,9
Total		131	100

Berdasarkan Tabel 4.9, subjek dikelompokkan berdasarkan jabatan. Pada penelitian ini, jabatan karyawan diklasifikasikan ke dalam tiga level yang ada di

BSI, yaitu *managerial*, *officer*, dan *staff*. Level *managerial* mencakup posisi pimpinan strategis seperti *branch manager* atau kepala cabang, dan *area manager* yang bertanggung jawab atas pengelolaan unit kerja secara keseluruhan. Level *officer* mencakup posisi tingkat menengah yang berperan sebagai penghubung antara manajemen dan pelaksana, seperti *relationship manager*, *marketing*, serta *branch operation service manager* (BOSM), yang meskipun memiliki fungsi manajerial operasional, secara struktural termasuk dalam level *officer*. Sementara itu, kategori *staff* mencakup posisi pelaksana operasional seperti *customer service* dan staf administrasi yang berfokus pada pelaksanaan tugas teknis. Pada penelitian ini dapat terlihat bahwa sebanyak 45 orang (34%) berada pada kategori *staff*, 73 orang (55%) berada pada kategori *officer*, dan 13 orang (9%) berada pada kategori *managerial*. Oleh karena itu dapat diketahui bahwa mayoritas subjek penelitian berada pada kategori *officer*.

Selanjutnya, analisis deskriptif dilakukan untuk melihat perbedaan nilai rata-rata pada variabel *authentic leadership* dan setiap komponen *commitment to change* berdasarkan jabatan.

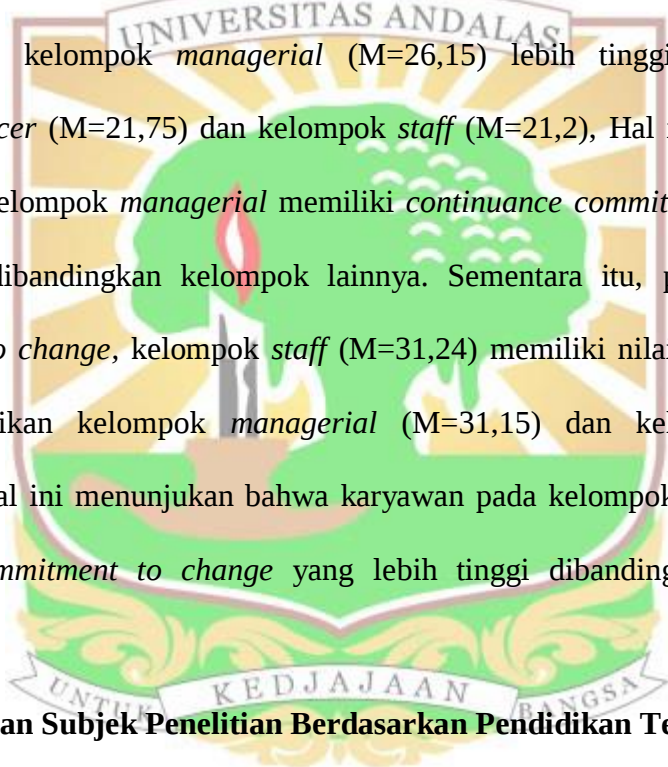
Tabel 4. 10

Gambaran Variabel Penelitian Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	<i>Authentic Leadership</i>	<i>Affective Commitment To Change</i>	<i>Continuance Commitment To Change</i>	<i>Normative Commitment To Change</i>
1	<i>Staff</i>	53,58	32	21,2	31,24
2	<i>Officer</i>	54,96	31,63	21,75	29,32
3	<i>Managerial</i>	54,23	32,15	26,15	31,15

Berdasarkan Tabel 4.10, pada variabel *authentic leadership*, kelompok *officer* memiliki nilai rata-rata tertinggi (M=54,96) dibandingkan kelompok *staff*

(M=53,58) dan kelompok *managerial* (M=54,23). Hal ini menunjukkan bahwa persepsi *authentic leadership* lebih tinggi pada karyawan *officer*, meskipun selisih antar kelompok relatif kecil. Pada komponen *affective commitment to change* nilai rata-rata kelompok *managerial* (M=32,15) lebih tinggi dibandingkan kelompok *staff* (M=32) dan kelompok *officer* (M=31,63). Ini menunjukkan bahwa kelompok *managerial* memiliki *affective commitment to change* yang lebih tinggi dibandingkan kelompok lainnya. Selanjutnya, komponen *continuance commitment to change*, nilai rata-rata kelompok *managerial* (M=26,15) lebih tinggi dibandingkan kelompok *officer* (M=21,75) dan kelompok *staff* (M=21,2), Hal ini menunjukkan bahwa pada kelompok *managerial* memiliki *continuance commitment to change* lebih tinggi dibandingkan kelompok lainnya. Sementara itu, pada *normative commitment to change*, kelompok *staff* (M=31,24) memiliki nilai rata rata lebih tinggi dibandingkan kelompok *managerial* (M=31,15) dan kelompok *officer* (M=29,32). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada kelompok *staff* memiliki *normative commitment to change* yang lebih tinggi dibandingkan kelompok lainnya.



4.1.6 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Gambaran subjek ditinjau dari perbedaan pendidikan terakhir dapat dilihat dari tabel 4.11.

Tabel 4. 11

Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1	D3	6	4,6
2	S1	118	90,1
3	S2	7	5,3
Total		131	100

Berdasarkan Tabel 4.11, subjek dikelompokkan berdasarkan tingkat pendidikan terakhir. Hasil penelitian menunjukan sebanyak 6 orang (4%) memiliki pendidikan terakhir D3, 118 orang (90%) berpendidikan S1, dan 7 orang (5%) berpendidikan S2. Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa mayoritas subjek penelitian memiliki tingkat pendidikan terakhir S1.

Selanjutnya, analisis deskriptif dilakukan untuk melihat perbedaan nilai rata-rata pada variabel *authentic leadership* dan setiap komponen *commitment to change* berdasarkan pendidikan terakhir.

Tabel 4. 12

Gambaran Variabel Penelitian Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	<i>Authentic Leadership</i>	<i>Affective Commitment To Change</i>	<i>Continuance Commitment To Change</i>	<i>Normative Commitment To Change</i>
1	D3	54,47	31,58	22,38	29,78
2	S1	56,29	35,43	19,86	32,86
3	S2	51,17	32,17	17	34,5

Berdasarkan Tabel 4.12, pada *authentic leadership* karyawan dengan pendidikan terakhir S1 (M=56,29) memiliki nilai rata-rata lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan pendidikan terakhir D3 (M=54,47) dan pendidikan terakhir S2 (M=51,17). Ini menunjukan bahwa karyawan dengan pendidikan terakhir S1 memiliki persepsi *authentic leadership* yang lebih tinggi dibandingkan

dengan karyawan dengan pendidikan terakhir D3 dan S2. Pada komponen *affective commitment to change* karyawan dengan pendidikan terakhir S1 ($M=35,43$) memiliki rata-rata nilai lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan pendidikan terakhir S2 ($M=32,17$) dan pendidikan terakhir D3 ($M=31,58$). Ini menunjukkan bahwa karyawan dengan pendidikan terakhir S1 memiliki *affective commitment to change* yang lebih tinggi dibandingkan dengan pendidikan terakhir S2 dan D3. Selanjutnya, pada *continuance commitment change*, karyawan dengan pendidikan terakhir D3 ($M=22,38$) memiliki nilai rata-rata tertinggi dibandingkan karyawan dengan pendidikan terakhir S1 ($M=19,86$) dan S2 ($M=17$). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan pendidikan terakhir D3 memiliki *continuance commitment to change* yang tinggi dibandingkan karyawan dengan pendidikan terakhir S1 dan S2. Sementara itu, pada *normative commitment to change*, karyawan dengan pendidikan terakhir S2 ($M=34,5$) memiliki nilai rata-rata lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan pendidikan terakhir S1 ($M=32,86$) dan D3 ($M=29,78$). Ini menunjukkan bahwa karyawan dengan pendidikan terakhir S2 memiliki *normative commitment to change* lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan pendidikan terakhir S1 dan D3.

4.2 Hasil

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *authentic leadership* terhadap *commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang. Sebelum melakukan analisis regresi linear sederhana, peneliti terlebih dahulu melakukan uji asumsi berupa uji normalitas dan linearitas pada data yang diperoleh. Uji asumsi ini

dilakukan untuk memastikan bahwa data memenuhi syarat analisis regresi. Proses analisis data dilakukan menggunakan *IBM SPSS Statistics 26 for Windows*.

4.2.1 Hasil Uji Asumsi

4.2.1.1 Uji Normalitas

Pada penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *Skewness-Kurtosis*. Uji normalitas menggunakan *skewness* dan *kurtosis* memiliki ketentuan bahwa data dianggap berdistribusi normal jika nilai *skewness* dan *kurtosis* berada dalam rentang -2 hingga +2 (George & Mallery, 2010). Berikut ini dapat dilihat pada tabel 4.13 hasil uji normalitas menggunakan metode *skewness* dan *kurtosis*.

Tabel 4. 13

Uji Normalitas Authentic Leadership, Affective Commitment To Change, Continuance Commitment To Change, dan Normative Commitment To Change dengan Skewness dan Kurtosis

No	Variabel	Z _{skewness}	Z _{kurtosis}	Keterangan
1	<i>Authentic Leadership</i>	1.198	1.2	Normal
2	<i>Affective Commitment To Change</i>	-.867	-1.692	Normal
3	<i>Continuance Commitment To Change</i>	1.698	-.995	Normal
4	<i>Normative Commitment To Change</i>	1.537	-1.654	Normal

Berdasarkan Tabel 4.13, nilai *skewness* dan *kurtosis* pada *authentic leadership* masing-masing sebesar 1.198 dan 1.2. Nilai tersebut berada dalam rentang -2 hingga 2, sehingga data dapat dinyatakan berdistribusi normal. Pada *affective commitment to change* nilai *skewness* dan *kurtosis* masing-masing sebesar .867 dan 1.692. Nilai tersebut berada dalam rentang -2 hingga 2, sehingga data dapat dinyatakan berdistribusi normal. Pada *continuance commitment to change*

nilai *skewness* dan *kurtosis* masing-masing sebesar 1.698 dan -.995. Nilai tersebut berada dalam rentang -2 hingga 2, sehingga data dapat dinyatakan berdistribusi normal. Pada *normative commitment to change* nilai *skewness* dan *kurtosis* masing-masing sebesar 1.537 dan 1.654. Nilai tersebut berada dalam rentang -2 hingga 2, sehingga data dapat dinyatakan berdistribusi normal.

4.2.1.2 Uji Linearitas

Uji linearitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *IBM SPSS Statistics 26 for Windows* melalui *test for linearity*. Jika nilai signifikansi *deviation from linearity* lebih dari .05, maka hubungan antar variabel bersifat linear. Sebaliknya, jika nilai signifikansi kurang dari .05, maka hubungan antar variabel tidak linear (Gunawan, 2015). Hasil uji linearitas dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut.

Tabel 4. 14

Hasil Uji Linearitas Authentic Leadership, Affective Commitment To Change, Continuance Commitment To Change, dan Normative Commitment To Change

Variabel	Sig (p)	Keterangan
Authentic Leadership Affective Commitment To Change	.346	Linear
Authentic Leadership Continuance Commitment To Change	.860	Linear
Authentic Leadership Normative Commitment To Change	.922	Linear

Berdasarkan Tabel 4.14, diketahui bahwa variabel *authentic leadership* dan *affective commitment to change* memiliki nilai signifikansi *deviation from linearity* sebesar .346 sehingga hubungan antar variabel bersifat linear karena nilai sig (p) > .05. Variabel *authentic leadership* dan *continuance commitment to change* memiliki

nilai signifikansi *deviation from linearity* sebesar .860, sehingga hubungan antar variabel bersifat linear karena nilai $\text{sig}(p) > .05$. Selanjutnya, variabel *authentic leadership* dan *normative commitment to change* memiliki nilai signifikansi *deviation from linearity* sebesar .922, sehingga hubungan antar variabel bersifat linear karena nilai $\text{sig}(p) > .05$.

4.2.2 Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis ini menggunakan uji regresi linear sederhana yang dilakukan setelah melaksanakan uji asumsi. Uji asumsi menunjukkan bahwa data berdistribusi normal dan menunjukkan hubungan yang linear antar variabel. Analisis regresi linear sederhana ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari *authentic leadership* sebagai variabel X terhadap *commitment to change* sebagai variabel Y yang terdiri dari tiga komponen yang diuji secara terpisah yaitu *affective commitment to change*, *continuance commitment to change*, dan *normative commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang.

4.2.2.1 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana *Authentic Leadership* terhadap *Affective Commitment To Change*

Hasil uji regresi linear sederhana *authentic leadership* terhadap *affective commitment to change* dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut:

Tabel 4. 15

Hasil Uji Regresi Linear Sederhana Authentic Leadership terhadap Affective Commitment To Change

Variabel	Sig (p)	Keterangan
<i>Authentic Leadership</i> <i>Affective Commitment To Change</i>	.044	Signifikan

Berdasarkan Tabel 4.15, hasil uji regresi linear sederhana menunjukkan bahwa *authentic leadership* dan *affective commitment to change* memiliki nilai signifikansi sebesar .044 yang lebih kecil dari .05 ($p < .05$). Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa *authentic leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *affective commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang. Hasil ini mengindikasikan bahwa H_{1a} diterima dan H_{0a} ditolak. Selanjutnya, untuk mengetahui besarnya pengaruh *authentic leadership* dengan *affective commitment to change* maka akan diuji determinasi dengan hasil yang disajikan pada tabel 4.16 berikut.

Tabel 4. 16

Koefisien Regresi Authentic Leadership terhadap Affective Commitment To Change

Variabel	R	R ²	B
<i>Authentic Leadership</i>	.176	.031	23,541
<i>Affective Commitment To Change</i>			.152

Berdasarkan tabel 4.16, diketahui bahwa besarnya nilai korelasi atau hubungan sebesar .176. Hal ini menunjukkan bahwa *authentic leadership* memiliki hubungan yang positif terhadap *affective commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang, namun kekuatannya tergolong rendah. Selain itu, dari *output* tersebut juga diperoleh koefisien determinasi (*R Square/ R²*) sebesar .031 yang mengandung pengertian bahwa pengaruh *authentic leadership* terhadap *affective commitment to change* sebesar 3,1% sedangkan 96,9% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Tabel 4.16 juga dapat mendeskripsikan besaran nilai *authentic leadership* terhadap *affective commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang. Besaran nilai tersebut dapat diketahui melalui persamaan berikut:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

- a. $Y = \text{Affective Commitment To Change}$
- b. $a = \text{Konstanta}$
- c. $b = \text{Koefisien regresi}$
- d. $X = \text{Authentic Leadership}$

Sehingga melalui persamaan tersebut kita dapat memperoleh:

$$Y = 23,541 + 0,152X$$

Dari persamaan tersebut, dapat diartikan bahwa konstanta sebesar 23,541 menunjukkan nilai *affective commitment to change* ketika *authentic leadership* bernilai nol. Koefisien regresi sebesar .152 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan *authentic leadership* akan meningkatkan *affective commitment to change* sebesar .152. Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan arah pengaruh variabel *authentic leadership* terhadap *affective commitment to change* adalah positif. Artinya, semakin tinggi *authentic leadership* yang dirasakan karyawan, maka *affective commitment to change* meningkat pada karyawan BSI Area Padang.

4.2.2.1 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana *Authentic Leadership* terhadap *Continuance Commitment To Change*

Hasil uji regresi linear sederhana *authentic leadership* terhadap *continuance commitment to change* dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut:

Tabel 4. 17

Hasil Uji Regresi Linear Sederhana Authentic Leadership terhadap Continuance Commitment To Change

Variabel	Sig (p)	Keterangan
<i>Authentic Leadership</i> <i>Continuance Commitment To Change</i>	.813	Tidak Signifikan

Berdasarkan tabel 4.17 hasil uji regresi linear sederhana menunjukkan bahwa *authentic leadership* dan *continuance commitment to change* memiliki nilai signifikansi sebesar .813 yang lebih besar dari .05 ($p > .05$). Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa *authentic leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *continuance commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang. Hasil ini mengindikasikan bahwa H_0b diterima dan H_{1b} ditolak.

4.2.2.1 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana *Authentic Leadership* terhadap *Normative Commitment To Change*

Hasil uji regresi linear sederhana *authentic leadership* terhadap *normative commitment to change* dapat dilihat pada tabel 4.18 berikut:

Tabel 4. 18

Hasil Uji Regresi Linear Sederhana Authentic Leadership terhadap Normative Commitment To Change

Variabel	Sig (p)	Keterangan
<i>Authentic Leadership</i> <i>Normative Commitment To Change</i>	.000	Signifikan

Berdasarkan tabel 4.18, hasil uji regresi linear sederhana menunjukkan bahwa *authentic leadership* dan *normative commitment to change* memiliki nilai signifikansi sebesar .000 yang lebih kecil dari .05 ($p < .05$). Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa *authentic leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *normative commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang. Hasil ini mengindikasikan bahwa H_{1c} diterima dan H_{0c} ditolak. Selanjutnya, untuk mengetahui besarnya pengaruh *authentic leadership* dengan *normative commitment to change* maka akan diuji determinasi dengan hasil yang disajikan pada tabel 4.19 berikut.

Tabel 4. 19

Koefisien Regresi Authentic Leadership terhadap Normative Commitment To Change

Variabel	R	R ²	B
<i>Authentic Leadership</i> <i>Normative Commitment To Change</i>	.369	.136	14,618 .286

Berdasarkan tabel 4.19, diketahui bahwa besarnya nilai korelasi atau hubungan sebesar .369. Nilai ini menunjukkan adanya hubungan yang berada pada kategori rendah antara *authentic leadership* terhadap *commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang. Selain itu, dari tabel tersebut juga diperoleh koefisien

determinasi (*R Square/ R²*) sebesar .136 yang mengandung pengertian bahwa pengaruh *authentic leadership* terhadap *normative commitment to change* sebesar 13,6% sedangkan 86,4% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Tabel 4.19 juga dapat menjelaskan besaran nilai *authentic leadership* terhadap *normative commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang. Besaran nilai tersebut dapat diketahui melalui persamaan berikut:



$$Y = a + bX$$

Keterangan:

- a. Y = *Normative Commitment To Change*
- b. a = Konstanta
- c. b = Koefisien regresi
- d. X = *Authentic Leadership*

Sehingga melalui persamaan tersebut kita dapat memperoleh:

$$Y = 14,618 + 0,286X$$

Dari persamaan tersebut, dapat artikan bahwa konstanta sebesar 14,618 menunjukkan nilai *normative commitment to change* ketika *authentic leadership* bernilai nol. Koefisien regresi sebesar .286 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan *authentic leadership* akan meningkatkan *normative commitment to change* sebesar .286. Koefisien regresi bernilai positif, sehingga arah pengaruh *authentic leadership* terhadap *normative commitment to change* adalah positif, meskipun kekuatan pengaruhnya masih berada pada tingkat rendah. Artinya,

semakin tinggi *authentic leadership* maka dapat meningkatkan *normative commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang.

4.3 Gambaran Hasil Penelitian

4.3.1 Gambaran *Authentic Leadership*

Tabel 4.20 menyajikan deskripsi umum mengenai hasil penelitian *authentic leadership* dengan menampilkan fungsi-fungsi statistika dasar, yang meliputi skor minimum, skor maksimum, *mean*, dan standar deviasi. Data disajikan dalam dua kategori, yaitu skor empirik yang diperoleh langsung dari responden dalam penelitian ini, serta skor hipotetik, yang merepresentasikan rentang nilai yang secara teoritis memungkinkan berdasarkan skala pengukuran yang digunakan.

Tabel 4. 20

Deskripsi Statistik Skor Empirik dan Hipotetik Authentic Leadership

Variabel	Skor Empirik				Skor Hipotetik			
	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>
<i>Authentic Leadership</i>	38	70	54,41	6,41	14	70	42	9,33

Tabel 4.20 menunjukkan bahwa *mean* empirik dari *authentic leadership* sebesar (M=54,41) dengan skor tertinggi 70, skor terendah 38, dan standar deviasi (SD=6,419). Sedangkan, untuk *mean* hipotetik dari *authentic leadership* ialah (M=42) dengan skor tertinggi 70, skor terendah 14, dan standar deviasi (SD=9,33).

Perbandingan antara *mean* empirik dan *mean* hipotetik menunjukkan bahwa *mean* empirik lebih tinggi daripada *mean* hipotetik, yaitu $54,41 > 42$. Hal ini menunjukkan bahwa *authentic leadership* dalam penelitian ini tergolong tinggi. Sehingga dapat diartikan bahwa karyawan tetap BSI Area Padang memandang atasan langsungnya telah menerapkan *authentic leadership* dengan baik dalam

lingkungan kerja. Selanjutnya, data hasil penelitian dikategorikan untuk menggambarkan *authentic leadership* pada karyawan BSI Area Padang. Kategorisasi data disajikan dalam tabel 4.21 berikut.

Tabel 4. 21

Kategorisasi Authentic Leadership

Kategorisasi	Rentang Skor	Frekuensi	Persentase
Rendah	$X < 32,67$	0	0
Sedang	$32,67 - 51,33$	41	31,3
Tinggi	$> 51,33$	90	68,7
Total		131	100

Berdasarkan tabel 4.21 secara teoritis dapat dilihat bahwa dari 131 karyawan, sebanyak 90 orang (68%) karyawan yang memandang atasannya dengan *authentic leadership* dalam kategori tinggi, sebanyak orang 41 orang (31%) karyawan berada dalam kategori sedang, dan tidak ada yang berada dalam kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan BSI Area Padang memandang atasannya telah menerapkan *authentic leadership* dengan baik. Persepsi ini terlihat dari dominannya karyawan yang berada pada kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa atasan dinilai memiliki keterbukaan, kesadaran diri, pertimbangan yang objektif, serta perilaku yang berlandaskan nilai moral dan etika dalam memimpin karyawan.

Selanjutnya, untuk mendapatkan gambaran lebih rinci mengenai *authentic leadership*, dilakukan perhitungan *mean* dari masing-masing dimensinya. Berikut adalah tabel yang menampilkan *mean* dari setiap dimensi *authentic leadership*.

Tabel 4. 22

Mean Berdasarkan Dimensi Authentic Leadership

No	Dimensi	Mean
1	<i>Self-awareness</i>	3,83
2	<i>Relational Transparency</i>	3,99
3	<i>Internalized Moral Perspective</i>	3,91
4	<i>Balanced Processing</i>	3,82

Berdasarkan tabel 4.22, dapat dilihat bahwa responden memiliki rata-rata pilihan jawaban ($M=3,83$) atau memilih pilihan setuju pada dimensi *self-awareness*, ($M=3,99$) atau memilih pilihan setuju pada dimensi *relational transparency*, ($M=3,91$) atau memilih pilihan setuju pada *internalized moral perspective*, dan ($M=3,82$) atau memilih pilihan setuju pada dimensi *balanced processing*. Berdasarkan tabel 4.23 dimensi *relational transparency* menjadi aspek yang paling dominan, yang mengindikasikan bahwa atasan dinilai mampu bersikap terbuka, jujur, dan menunjukkan diri yang sebenarnya dalam hubungan dengan karyawan. Sementara itu, dimensi *balanced processing* memiliki rata-rata paling rendah dibandingkan dimensi lainnya, yang menunjukkan bahwa kemampuan atasan dalam mempertimbangkan berbagai sudut pandang secara objektif sebelum mengambil keputusan masih relatif kurang optimal.

4.3.2 Gambaran *Commitment To Change*

Tabel 4.23 menyajikan deskripsi umum mengenai hasil penelitian *commitment to change* dengan menampilkan fungsi-fungsi statistika dasar, yang meliputi skor minimum, skor maksimum, *mean*, dan standar deviasi. Pada variabel *commitment to change* ini dilakukan perhitungan *mean* dari masing-masing

komponennya, karena variabel ini memiliki komponen berupa *multidimensional*, sehingga tidak dilakukan kategorisasi.

Tabel 4. 23

Deskripsi Statistik Skor Empirik Commitment To Change

Variabel	Skor Empirik			
	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>
<i>Affective Commitment To Change</i>	16	42	31,82	5,54
<i>Continuance Commitment To Change</i>	6	42	22	8,17
<i>Normative Commitment To Change</i>	20	42	30,16	4,97

Tabel 4.23 menunjukkan bahwa nilai rata-rata pada komponen *affective commitment to change* pada responden sebesar (M=31,82), diikuti oleh *normative commitment to change* sebesar (M=30,16), dan *continuance commitment to change* sebesar (M=22). Hasil ini menunjukkan bahwa komponen *affective commitment to change* memiliki nilai rata-rata tertinggi dan *continuance commitment to change* memiliki nilai rata-rata terendah. Sehingga dapat terlihat bahwa pada karyawan BSI Area Padang lebih dominan mendukung perubahan karena adanya keterikatan emosional dan keyakinan akan manfaat yang didapatkan dari mendukung perubahan, yang tercermin dari tingginya *affective commitment to change*. Sementara itu, *continuance commitment to change* memiliki rata-rata paling rendah, yang mengindikasikan bahwa dukungan karyawan BSI Area Padang terhadap perubahan relatif tidak didasarkan pada pertimbangan kerugian atau biaya apabila tidak mengikuti perubahan.

4.4 Pembahasan

Berdasarkan hasil uji asumsi, data penelitian telah memenuhi syarat analisis regresi, di mana data terbukti berdistribusi normal dan memiliki hubungan yang

linear. Selanjutnya, penelitian ini menyajikan pengujian hipotesis mengenai pengaruh *authentic leadership* terhadap masing-masing komponen *commitment to change* yaitu *affective commitment to change*, *continuance commitment to change* dan *normative commitment to change*. Oleh karena itu, uraian hasil penelitian disajikan secara sistematis berdasarkan masing-masing komponen *commitment to change*.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana diperoleh bahwa *authentic leadership* berpengaruh signifikan terhadap *affective commitment to change* pada karyawan BSI Area (diterimanya H_{1a} dan ditolaknya H_{0a}). Hal ini menunjukkan bahwa *authentic leadership* memiliki peran dalam meningkatkan *affective commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang. Selain itu, nilai koefisien regresi yang diperoleh bernilai positif sehingga mengindikasikan bahwa semakin tinggi *authentic leadership*, maka semakin tinggi pula *affective commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang. Persentase kontribusi *authentic leadership* terhadap *affective commitment to change* sebesar 3,1%. Hal ini berarti pengaruh *authentic leadership* terhadap *affective commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang tergolong relatif kecil, namun tetap memiliki makna secara statistik dan teoritis. Hal ini mengindikasikan bahwa *authentic leadership* berperan sebagai salah satu faktor pendukung dalam membentuk *affective commitment to change* karyawan BSI Area Padang, tetapi bukan sebagai faktor utama. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *authentic leadership* berpengaruh terhadap *affective commitment to change* (Mokhtar dkk., 2025; Pradipto dkk., 2022).

Secara teoritis, *authentic leadership* memainkan peran krusial dalam menciptakan *affective commitment to change* melalui emosi positif, rasa aman psikologis serta hubungan kerja yang berbasis kepercayaan yang sangat dibutuhkan karyawan selama masa transisi organisasi. Kondisi teoritis ini tercermin secara nyata pada karyawan BSI Area Padang, di mana data deskriptif menunjukkan bahwa variabel *authentic leadership* atasan dipersepsikan dalam kategori yang tinggi, dengan dimensi *transparency relational* tercatat dengan nilai rata-rata tertinggi dibandingkan dimensi kepemimpinan yang lain. Tingginya skor empiris pada dimensi ini mengkonfirmasi bahwa para pemimpin di BSI Area Padang dinilai sangat terbuka dalam membagikan informasi penting serta jujur dalam berinteraksi dengan bawahannya. Menurut Agote dkk. (2015), ketika pemimpin secara transparan menjelaskan alasan dibalik setiap kebijakan baru dan bersedia melibatkan karyawan dalam proses perubahan, karyawan akan merasa didengar, dihargai, dan diperlakukan secara adil. Perasaan aman psikologis ini secara efektif mengurangi kecemasan akibat proses perubahan, memicu emosi positif dan membantu menciptakan lingkungan kerja yang suportif sehingga membuat karyawan lebih siap menerima perubahan (Avolio & Gardner, 2005; Srivastava & Mohale, 2022).

Keterbukaan hubungan dan lingkungan kerja positif yang dibangun oleh pemimpin autentik ini terbukti menjadi stimulus kuat yang berbanding lurus dengan *affective commitment to change* karyawan. Hal ini didukung pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa di BSI Area Padang, skor rata-rata komponen *affective commitment to change* juga berada pada tingkat yang kuat dan menjadi komponen

komitmen tertinggi. Keselerasan data ini membuktikan bahwa ketika pemimpin tampil apa adanya (*genuine*), jujur, dan berintegritas, karyawan akan lebih mudah memperoleh kepercayaan penuh kepada figur pemimpin tersebut (Suhartini, 2020). Berdasarkan perspektif Shamir dan Eilam (2005), karakteristik kepemimpinan yang tulus dan berlandaskan identitas moral yang kuat ini mendorong pengikut untuk melakukan identifikasi diri dengan pemimpinnya. Karyawan secara sukarela menyelaraskan nilai-nilai pribadinya dengan visi perubahan perusahaan, yang pada akhirnya membangun ikatan emosional sehingga menciptakan *affective commitment to change* yang jauh lebih kokoh terhadap organisasi.

Analisis mengenai dinamika pengaruh *authentic leadership* dan *affective commitment to change* semakin terlihat jika ditinjau dari data demografis pada karyawan BSI Area Padang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan pendidikan terakhir S1 memiliki rata-rata yang tinggi baik dalam persepsi karyawan terhadap *authentic leadership* maupun dalam *affective commitment to change*. Fenomena ini secara teoritis mengindikasikan adanya keterkaitan antara pendidikan formal dengan kapasitas kematangan kognitif karyawan. Karyawan dengan latar belakang pendidikan tinggi memiliki kemampuan analisis struktural yang lebih baik untuk mencerna motif, integritas dan keterbukaan informasi yang ditampilkan oleh pemimpin. Ketika karyawan mampu memahami rasionalitas dibalik restrukturisasi secara objektif dan rasa aman psikologis sehingga meningkatkan dukungan emosional yang tulus terhadap visi perubahan perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Mokhtar dkk. (2025) yang memvalidasi bahwa tingkat kematangan

akademis memperkuat cara karyawan menginternalisasikan sifat jujur dan adil pimpinan sebagai amanah organisasi sehingga meningkatkan *affective commitment to change* karyawan secara signifikan. Selain itu, penelitian Bakari dkk. (2017) menyatakan bahwa interaksi kepemimpinan yang jujur dan menjunjung tinggi nilai moralitas merupakan instrumen krusial bagi organisasi untuk memperoleh dukungan emosional murni dan keterlibatan aktif dari para pengikutnya yang berpendidikan tinggi selama masa perubahan berlangsung.

Selanjutnya, jika dilihat dari masa kerjanya, karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun juga menunjukkan kecenderungan yang tinggi pada *authentic leadership* dan *affective commitment to change*. Menurut klasifikasi tahap perkembangan karir oleh Morrow dan McElroy (1987), karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun ini umumnya memprioritaskan stabilitas, nyaman kerja, serta loyalitas institusional yang lebih mengikat. Karakteristik senioritas ini membuat karyawan lebih peka dan mampu mengevaluasi ketulusan serta konsistensi moral pemimpin secara lebih mendalam selama proses perubahan. Pemimpin yang mempraktikkan akuntabilitas etis dan pemrosesan informasi yang seimbang berhasil mengurangi resistensi psikologis karyawan senior yang cenderung protektif terhadap kenyamanan masa kerjanya. Bentuk *authentic leadership* ini memicu rasa dihargai secara personal, sehingga mendorong karyawan berkomitmen menyukseskan integrasi BSI *One Culture* bukan karena keterpaksaan, melainkan sebagai bentuk dedikasi profesional jangka panjang. Hal ini didukung oleh penelitian Sweat (2023) yang membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan yang tulus berinteraksi dengan karyawan dan memiliki identitas

kerja yang kuat seperti karyawan senior, akan secara instan mengunci komitmen afektif karyawan untuk mendukung perubahan organisasi secara sukarela.

Gaya kepemimpinan yang menekankan keterbukaan, etika dan keaslian ini terbukti secara empiris mampu meningkatkan keterlibatan emosional karyawan dalam perubahan organisasi (Ciftci & Erkanli, 2020). Ketika keterikatan emosional ini telah terbentuk secara kokoh, *affective commitment to change* tidak hanya berhenti sebagai sikap penerimaan atas pekerjaan, melainkan mewujudkan secara konkret dalam perilaku nyata. Karyawan dengan *affective commitment to change* yang tinggi cenderung lebih proaktif dalam menyesuaikan diri dengan sistem kerja baru, membantu rekan kerja dalam memahami perubahan, serta menunjukkan sikap terbuka terhadap pembelajaran dan penyesuaian prosedur kerja. Selain itu, karyawan juga lebih menunjukkan inisiatif dalam mencari cara kerja yang lebih efektif, memiliki antusiasme dalam menjalankan kebijakan baru, serta lebih berorientasi pada keberhasilan implementasi perubahan (Mokhtar dkk., 2025; Nasir dkk., 2024). Dengan demikian, *affective commitment to change* tidak hanya tercermin dalam sikap menerima perubahan, tetapi juga dalam perilaku nyata dalam mendukung keberhasilan perubahan organisasi.

Selanjutnya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *authentic leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *continuance commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang (H_{0b} diterima sedangkan H_{1b} ditolak). Temuan ini secara empiris mengindikasikan bahwa variasi tinggi atau rendahnya *authentic leadership* yang ditampilkan oleh pemimpin tidak diikuti oleh perubahan yang berarti pada *continuance commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang

selama proses perubahan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Pradipto dkk. (2022) yang menemukan ketidakmampuan *authentic leadership* dalam menstimulasi komponen *continuance commitment to change*.

Pengaruh yang tidak signifikan ini secara mendalam terlihat dari adanya ketidaksesuaian antara ranah motivasi dengan karakteristik pimpinan dan dasar pembentukan komitmen karyawan. Gaya kepemimpinan *authentic leadership* bekerja pada ranah intrinsik yaitu moral yang berlandaskan kejujuran, nilai-nilai etis, dan pembentukan hubungan transparan yang bermakna (Avolio & Gardner, 2005). Sementara itu, *continuance commitment to change* murni berakar pada ranah ekstrinsik yaitu kalkulatif yang didasarkan atas analisis untung rugi secara ekonomi, masalah keuangan keluarga, serta kekhawatiran objektif akan kehilangan stabilitas pekerjaan (Herscovitch & Meyer, 2002).

Kondisi empiris di BSI Area Padang mempertegas ketidakcocokan ranah tersebut melalui hasil data deskriptif penelitian. Di satu sisi, tingkat *authentic leadership* dipersepsikan berada pada kategori yang tinggi, yang didominasi oleh dimensi *relational transparency*. Di sisi lain, komponen *continuance commitment to change* justru memiliki skor rata-rata empiris paling rendah dibandingkan komitmen lainnya. Kontrasnya data ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin BSI Area Padang tampil secara jujur, terbuka, dan transparan dalam mengomunikasikan proses perubahan, hal tersebut berhasil menciptakan rasa aman psikologis yang kuat dibenak karyawan. Transparansi pimpinan ini secara efektif melumpuhkan atau menekan motif keterpaksaan karyawan. Ketika kecemasan akan hilangnya hak selama proses perubahan berhasil dikikis oleh keterbukaan, maka alasan karyawan

untuk berkomitmen atas dasar rasa takut kehilangan materi otomatis menjadi rendah.

Penelitian juga menunjukkan bahwa *authentic leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang berlandaskan nilai moral dan hubungan yang bermakna, sehingga lebih efektif dalam memengaruhi aspek emosional karyawan dibandingkan pertimbangan rasional terkait biaya pribadi (Mokhtar dkk., 2025; Suhartini, 2020). Karakter pemimpin yang autentik dan berintegritas di BSI Area Padang terbukti tidak memiliki daya jangkau untuk mengintervensi kalkulasi finansial objektif maupun investasi karir pada masing-masing individu. Hal ini lah yang menjelaskan secara komprehensif mengapa pengaruh *authentic leadership* tidak dapat terlihat atau tidak sensitif pada komponen *continuance commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang.

Terakhir, berdasarkan hasil uji regresi linear sederhana, diperoleh bahwa *authentic leadership* berpengaruh signifikan terhadap *normative commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang (diterimanya H_{1c} dan ditolaknya H_{0c}). Hal ini menunjukkan bahwa *authentic leadership* memiliki peran dalam meningkatkan *normative commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang. Selain itu, nilai koefisien regresi yang diperoleh bernilai positif sehingga mengindikasikan bahwa semakin tinggi *authentic leadership*, maka semakin tinggi pula *normative commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang. Persentase kontribusi *authentic leadership* terhadap *normative commitment to change* sebesar 13,6%. Hal ini berarti *authentic leadership* menjadi salah satu faktor yang memengaruhi *normative commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang. Hasil

penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *authentic leadership* berpengaruh terhadap *normative commitment to change* (Mokhtar dkk., 2025).

Secara teoritis, *normative commitment to change* berkaitan dengan rasa tanggung jawab moral individu terhadap organisasi. Komitmen ini berkembang dalam lingkungan kerja yang menekankan komunikasi terbuka dan jujur sehingga menciptakan kepercayaan dan rasa saling memiliki (Smith, 2018). Selain itu, *normative commitment to change* juga diperkuat oleh perspektif moral pemimpin serta perilaku pemimpin yang transparan seperti *authentic leadership* (Astuty & Udin, 2020). Oleh karena itu, pemimpin memiliki peran penting dalam membentuk dasar moral yang mendorong karyawan untuk mendukung perubahan.

Kondisi teoritis ini dapat tercermin pada karyawan BSI Area Padang, di mana data deskriptif menunjukkan variabel *authentic leadership* atasan dipersepsikan dalam kategori yang tinggi dengan dimensi *relational transparency* dan *internalized moral perspective* tercatat sebagai dimensi yang paling dominan. Tingginya skor empiris pada kedua dimensi ini mengkonfirmasi bahwa selama proses perubahan, para pemimpin di BSI Area Padang dinilai sangat terbuka dalam membagikan informasi penting serta memegang teguh nilai etika dan kejujuran. Menurut Ciftci dan Erkanli (2020), ketika pemimpin secara terbuka dan jujur menanamkan nilai moral di lingkungan kerja, hal tersebut akan memicu rasa tanggung jawab moral yang mendalam pada diri karyawan. Karyawan akan merasa bahwa mendukung perubahan organisasi merupakan sebuah kewajiban etis yang

harus dipenuhi, bukan sekedar perintah formal (Godbless, 2021; Guenter dkk., 2016).

Keterbukaan hubungan dan landasan moral kokoh yang dibangun oleh pemimpin autentik ini terbukti menjadi stimulus kuat yang berbanding lurus dengan *normative commitment to change* karyawan. Hal ini didukung oleh data penelitian yang menunjukkan bahwa di BSI Area Padang, komponen *normative commitment to change* karyawan berada pada tingkat yang kuat. Keselarasan data ini membuktikan bahwa ketika pemimpin tampil apa adanya (*genuine*), jujur, dan konsisten antara perkataan dengan nilai etisnya, karyawan akan menaruh kepercayaan penuh kepada figur pemimpin tersebut (Araya, 2021). Berdasarkan perspektif Avolio dkk., (2004), karakteristik kepemimpinan yang tulus dan berintegritas tinggi ini mendorong pengikut untuk mengidentifikasi diri dengan pemimpin dan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi. Hubungan saling percaya ini meminimalkan resistensi psikologis di tengah ketidakpastian perubahan (Agote dkk., 2015). Dampaknya, karyawan secara sukarela menginternalisasikan tujuan perubahan sebagai tanggung jawab moral bersama dan merasa wajib memberikan loyalitas penuh demi keberhasilan organisasi (Rego dkk., 2016; Srivastava & Mohaley, 2022).

Analisis mengenai dinamika pengaruh *authentic leadership* terhadap *normative commitment to change* juga tercermin pada data demografi unit kerja karyawan BSI Area Padang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang bertugas di KC Padang Belakang Olo memiliki nilai rata-rata yang menonjol baik dalam persepsi *authentic leadership* terhadap atasan maupun tingkat *normative*

commitment to change. Keadaan ini mengindikasikan bahwa interaksi kerja harian antara pemimpin dan karyawan di unit kerja mampu mendukung terbentuknya kesadaran moral untuk berubah. Pemimpin di KC Padang Belakang Olo dinilai mampu menampilkan transparansi hubungan dan konsistensi etika yang tinggi, sehingga memicu rasa tanggung jawab moral pada diri karyawan. Ketika karyawan merasakan ketulusan dan keterbukaan dari pimpinannya, karyawan akan menginternalisasi perubahan organisasi bukan sebagai tekanan, melainkan sebagai sebuah kewajiban etis yang harus didukung bersama. Hal ini sejalan dengan temuan Astuty dan Udin (2020) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang etis dan transparan secara langsung memperkuat dasar moral karyawan untuk menerima dan menjalankan perubahan organisasi.

Selanjutnya, kecenderungan yang tinggi pada variabel *authentic leadership* dan *normative commitment to change* juga ditunjukkan oleh kelompok karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun. Secara psikologis, karyawan senior yang telah mengabdikan di atas satu dekade memiliki keterikatan dan loyalitas institusional yang lebih mendalam terhadap kelangsungan organisasi. Karakteristik senioritas ini membuat karyawan lebih peka dalam mengevaluasi integritas serta konsistensi moral yang ditunjukkan oleh atasan selama masa perubahan. Bentuk *authentic leadership* pada atasan dapat memicu rasa dihargai secara personal pada karyawan, sehingga mendorong karyawan senior mengunci loyalitas karyawan demi menyukseskan organisasi. Karyawan merasa memiliki kewajiban moral dan profesional jangka panjang untuk memastikan organisasi tetap sukses di masa depan (Ayuni & Khoirunnisa, 2021; Kida dkk., 2023). Fenomena ini juga didukung

oleh penelitian Guohao dkk. (2021) yang membuktikan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai moral yang kuat sangat efektif dalam mengunci komitmen normatif karyawan lama untuk tetap setia mendukung dan berkontribusi aktif dalam proses perubahan organisasi.

Gaya kepemimpinan yang menekankan keterbukaan, akuntabilitas etis, dan keaslian perilaku seperti *authentic leadership* telah terbukti secara empiris mampu menggerakkan rasa tanggung jawab moral karyawan dalam perubahan organisasi (Heru & Haryokusumo, 2018). Ketika ikatan kewajiban moral ini telah terbentuk secara kokoh, *normative commitment to change* tidak hanya berhenti sebagai bentuk kepatuhan normatif di atas kertas, melainkan mewujudkan secara konkret dalam tindakan nyata sehari-hari. Karyawan dengan *normative commitment to change* yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kepatuhan yang konsisten, kerja sama yang solid, loyalitas organisasi, serta kesiapan penuh dalam menjalankan prosedur kerja baru secara bertanggung jawab. Karyawan akan terdorong untuk mengerahkan usaha terbaik demi tercapainya target dan tujuan jangka panjang perubahan organisasi (Nasab & Afshari, 2019). Selain itu, komitmen berbasis moral ini terbukti meningkatkan optimisme dan ketahanan psikologis karyawan dalam menghadapi dinamika perbankan syariah ke depan (Brunetto dkk., 2023). Dengan demikian, penguatan gaya *authentic leadership* menjadi strategi manajerial yang sangat efektif untuk memicu rasa kewajiban moral karyawan dalam menyukseskan agenda keberhasilan perubahan di BSI Area Padang.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat terlihat bahwa *authentic leadership* berpengaruh signifikan terhadap dua komponen *commitment to change*, yaitu

affective commitment to change dan *normative commitment to change*. Besarnya pengaruh masing-masingnya adalah 3,1% terhadap *affective commitment to change* dan 13,6% terhadap *normative commitment to change*. Sedangkan pada komponen *continuance commitment to change*, *authentic leadership* tidak berpengaruh secara signifikan. Rendahnya kontribusi pengaruh *authentic leadership* terhadap *commitment to change* menunjukkan bahwa adanya kemungkinan faktor lain yang turut memengaruhi *commitment to change*. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa variabel kontekstual seperti budaya organisasi, kesejahteraan karyawan, dan persepsi keadilan dapat memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap komitmen karyawan dibandingkan hanya gaya kepemimpinan (Brunetto dkk., 2023; Park dkk., 2023). Selain itu, *commitment to change* juga dapat dipengaruhi oleh kesesuaian dengan visi, motivasi kerja dan otonomi peran (Parish dkk., 2008).

Penelitian ini juga menganalisis *commitment to change* secara komprehensif melalui tiga komponennya, yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative commitment to change*. Berdasarkan analisis statistik deskriptif, komponen *affective commitment to change* menunjukkan nilai rata-rata tertinggi di antara komponen lainnya. Hal ini menunjukkan kuatnya keterikatan emosional karyawan BSI Area Padang terhadap perubahan organisasi karena keyakinan akan manfaatnya. Dengan demikian, *affective commitment to change* pada karyawan mencerminkan bahwa dukungan terhadap perubahan didorong oleh keinginan internal serta keterlibatan emosional yang tulus terhadap organisasi. Karyawan dengan tingkat *affective commitment to change* yang tinggi cenderung lebih aktif dalam mendukung perubahan organisasi karena karyawan merasakan manfaat

secara langsung (Nasir dkk., 2024). Berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen ini berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, pembelajaran individu, serta keberhasilan implementasi perubahan (Cho dkk, 2017; Parish dkk., 2008).

Selanjutnya, *normative commitment to change* menempati posisi kedua dengan nilai rata-rata tertinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa selain didorong oleh faktor emosional, karyawan BSI Area Padang juga memiliki rasa tanggung jawab moral untuk mendukung perubahan yang sedang berlangsung. Tingginya nilai *normative commitment to change* dapat meningkatkan perilaku yang positif dan kreativitas karyawan selama proses perubahan (Shin dkk., 2012). Di sisi lain, *continuance commitment to change* justru menunjukkan nilai rata-rata paling rendah dibandingkan komponen lainnya. Fenomena ini memberikan gambaran bahwa dorongan karyawan BSI Area Padang dalam mendukung perubahan bukan disebabkan oleh motif kalkulatif, seperti ketakutan akan sanksi, kekhawatiran kehilangan pekerjaan, atau merasa terjebak karena minimnya alternatif peluang kerja di luar perusahaan, melainkan murni didasari oleh komitmen afektif dan normatif.

Selanjutnya, secara lebih dalam *commitment to change* dilihat berdasarkan data demografisnya. Jika dilihat dari jenis kelamin, Herscovitch dan Meyer (2002) menjelaskan bahwa *commitment to change* tidak dapat ditentukan secara mutlak oleh gender. Meskipun demikian, pada penelitian ini nilai rata-rata pada laki-laki menunjukkan kecenderungan yang tinggi pada setiap komponen *commitment to change* dibandingkan perempuan. Selanjutnya, penelitian Faisaluddin dkk. (2023) menunjukkan bahwa usia, masa kerja dan jabatan dapat memengaruhi *affective*

commitment to change. Semakin tinggi usia, masa kerja dan jabatan, maka semakin tinggi pula *affective commitment to change* karyawan. Hal ini dapat terlihat pada hasil deskriptif karyawan BSI Area Padang yang menunjukkan bahwa karyawan dengan usia 45 - 65 tahun menunjukkan tingkat kecenderungan *affective commitment to change* yang tinggi. Pada karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun juga menunjukkan tingkat kecenderungan *affective commitment to change* yang tinggi. Selanjutnya, jika dilihat secara jabatan, level *managerial* dalam penelitian ini juga menunjukkan tingkat kecenderungan *affective commitment to change* yang tinggi.

Selanjutnya, penelitian Faisaluddin dkk. (2023) juga menunjukkan bahwa semakin tinggi usia, masa kerja dan tingkat pendidikan, maka akan semakin tinggi pula *normative commitment to change* pada karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil deskriptif pada karyawan BSI Area Padang yang menunjukkan bahwa karyawan dengan usia 45 - 64 tahun memiliki kecenderungan *normative commitment to change* yang tinggi. Namun, komitmen ini akan menurun ketika karyawan mencapai usia 55 tahun (Faisaluddin dkk., 2023). Jika dilihat dari masa kerja pun, karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun memiliki kecenderungan *normative commitment to change* yang tinggi. Selanjutnya, dilihat dari tingkat pendidikan, karyawan dengan pendidikan terakhir S2 memiliki kecenderungan *normative commitment to change* yang tinggi. Tak hanya itu, hasil penelitian Faisaluddin dkk. (2023) menunjukkan bahwa variabel demografis tidak memiliki implikasi terhadap *continuance commitment to change*.

Berdasarkan data deskriptif penelitian ini, *authentic leadership* pada karyawan BSI Area Padang berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan

bahwa karyawan cenderung mempersepsikan atasan langsungnya sebagai pemimpin yang autentik. Pemimpin dinilai mampu memanfaatkan kapasitas psikologis positif dan menciptakan iklim etis yang mendukung. Selain itu, pemimpin juga dipersepsikan mampu menumbuhkan kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, serta transparansi relasional dalam hubungan dengan karyawan. Kondisi tersebut berkontribusi terhadap pengembangan diri yang positif pada karyawan.

Secara lebih rinci, hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi *relational transparency* memiliki nilai rata-rata tertinggi dibandingkan dimensi *authentic leadership* lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin dinilai mampu membangun hubungan yang terbuka dan jujur dengan karyawan. Pemimpin juga dipersepsikan dapat menyampaikan informasi secara jelas serta menunjukkan dirinya secara apa adanya dalam interaksi kerja. Pada konteks perubahan organisasi, keterbukaan tersebut membuat karyawan merasa lebih dihargai dan memahami alasan di balik kebijakan yang diterapkan (Agote dkk., 2015). Kondisi ini dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin selama proses perubahan berlangsung.

Dimensi *internalized moral perspective* menempati urutan kedua dengan nilai rata-rata yang relatif tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin dipersepsikan memiliki konsistensi terhadap nilai dan prinsip moral dalam bertindak maupun mengambil keputusan. Pemimpin dengan *internalized moral perspective* cenderung dianggap jujur dan dapat dipercaya karena tetap berusaha bertindak sesuai nilai internal yang dimilikinya meskipun berada dalam tekanan

eksternal (Agote dkk., 2015). Konsistensi tersebut dapat menjadi dasar bagi karyawan untuk menilai bahwa keputusan yang diambil pemimpin dilakukan demi kepentingan organisasi. Dengan demikian, karyawan lebih mudah menerima arahan maupun perubahan yang ditetapkan oleh organisasi.

Selanjutnya, dimensi *self-awareness* berada pada urutan ketiga. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin dinilai mampu memahami kekuatan, kelemahan, serta dampak perilakunya terhadap orang lain. *Self-awareness* pada pemimpin dapat terlihat melalui konsistensi perilaku dari waktu ke waktu serta kesesuaian antara apa yang dikatakan dan dilakukan (Agote dkk., 2015). Kemampuan tersebut membantu pemimpin dalam mengevaluasi dirinya secara objektif dan menyesuaikan perilakunya sesuai kebutuhan situasi. Kondisi ini dapat menimbulkan perasaan positif pada karyawan dan memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi (Adriansyah, 2019).

Sementara itu, dimensi *balanced processing* memiliki nilai rata-rata terendah dibandingkan dimensi lainnya. Meskipun demikian, hasil tersebut tetap menunjukkan bahwa pemimpin berusaha mempertimbangkan berbagai informasi dan sudut pandang sebelum mengambil keputusan. Selama proses perubahan organisasi, *balanced processing* membuat karyawan merasa dilibatkan karena pemimpin mendengarkan masukan serta mempertimbangkan pendapat karyawan sebelum menetapkan keputusan (Ahmed dkk., 2019). Keterlibatan tersebut dapat meningkatkan penerimaan karyawan terhadap perubahan yang terjadi. Secara keseluruhan, hasil deskriptif ini menunjukkan bahwa karyawan mempersepsikan pemimpinnya memiliki karakteristik *authentic leadership* yang baik pada seluruh

dimensi, terutama dalam aspek keterbukaan hubungan dan konsistensi nilai moral dalam memimpin.

Secara lebih jelas, gambaran *authentic leadership* dapat terlihat dari data demografis responden. Jika dilihat dari unit kerjanya, nilai *authentic leadership* pada karyawan BSI Area Padang cukup beraneka ragam. Hal ini mengindikasikan bahwa karakteristik *authentic leadership* tidak terbentuk secara seragam, melainkan dipengaruhi oleh konteks kerja masing-masing unit. Perbedaan ini dapat dijelaskan melalui perspektif konteks organisasi, di mana setiap unit kerja memiliki dinamika, tuntutan pekerjaan, serta budaya kerja yang berbeda. Unit kerja dengan tekanan tinggi atau target yang lebih kompleks cenderung menuntut pemimpin untuk lebih transparan, adaptif, dan reflektif seperti karakteristik dari *authentic leadership*. Menurut Avolio dan Gardner (2005), *authentic leadership* berkembang melalui interaksi antara pemimpin dan lingkungan organisasi, sehingga konteks kerja menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku kepemimpinan. Selain itu, Walumbwa dkk. (2008) juga menegaskan bahwa *authentic leadership* dipengaruhi oleh pengalaman kerja, nilai organisasi, serta hubungan sosial di tempat kerja.

Selanjutnya, penelitian Gardner dkk. (2011) menunjukkan tingkat *authentic leadership* berdasarkan masa kerja dan pendidikan terakhir. Gardner dkk. (2011) menjelaskan bahwa hubungan atasan dan bawahan yang terjalin lama membuat pemimpin tidak merasa perlu menutupi kondisi realitas organisasi. Hal inilah yang membuat karyawan senior melihat pemimpin sebagai sosok yang autentik. Hasil deskriptif pada karyawan BSI Area Padang dengan masa kerja lebih 10 tahun menunjukkan kecenderungan perspektif *authentic leadership* yang tinggi pada

atasannya. Selanjutnya, penelitian Gardner dkk. (2011) juga menunjukkan bahwa dengan kualifikasi akademis yang lebih tinggi cenderung membuat karyawan memiliki standar ekspektasi yang lebih kompleks terutama dalam dimensi *balanced processing* dan kapasitas intelektual pemimpin dalam mengambil keputusan. Ketika perilaku atasan tidak sepenuhnya memenuhi ekspektasi kritis tersebut, persepsi *authentic leadership* cenderung dinilai lebih rendah. Hal ini terlihat pada hasil deskriptif karyawan BSI Area Padang yang menunjukan nilai perspektif *authentic leadership* yang rendah oleh karyawan dengan tingkat pendidikan terakhir S2.

Tingginya persepsi karyawan terhadap *authentic leadership* di BSI Area Padang ini menunjukkan bahwa pemimpin dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif bagi karyawan. Pemimpin yang autentik dapat membuat karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki pengalaman kerja yang lebih positif sehingga meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan (Adriansyah, 2019). Kondisi tersebut juga mendorong karyawan untuk menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi terhadap pekerjaan maupun tujuan organisasi. Pada konteks perubahan organisasi, *authentic leadership* berperan penting dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin sehingga dapat meningkatkan penerimaan terhadap perubahan yang dilakukan (Araya, 2021). Kepercayaan tersebut menjadi modal penting untuk mengurangi resistensi dan mendorong keterlibatan karyawan selama proses perubahan berlangsung. Pada akhirnya, tingginya *authentic leadership* tidak hanya memberikan manfaat bagi individu karyawan, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan hasil kerja

karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Semedo dkk., 2016). Oleh karena itu, tingginya *authentic leadership* yang dipersepsikan karyawan BSI Area Padang dapat menjadi modal penting bagi organisasi dalam mendukung keberhasilan implementasi perubahan.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *authentic leadership* memiliki pengaruh yang berbeda terhadap setiap komponen *commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang. *Authentic leadership* berpengaruh signifikan terhadap *affective commitment to change* dan *normative commitment to change*, dengan arah hubungan positif. Hal ini menunjukkan semakin tinggi *authentic leadership* maka semakin tinggi kedua jenis komitmen tersebut. Namun, *authentic leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *continuance commitment to change*. Hal ini menunjukkan bahwa *authentic leadership* tidak menentukan komitmen karyawan yang bersifat mempertahankan pekerjaan karena pertimbangan biaya atau kerugian jika meninggalkan organisasi. Secara keseluruhan, *authentic leadership* lebih berperan dalam membentuk *affective commitment to change* dan *normative commitment to change* dibandingkan *continuance commitment to change* pada karyawan BSI Area Padang.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Metodologis

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, peneliti memberikan beberapa saran metodologis untuk penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain di luar *authentic leadership*, seperti budaya organisasi, kesejahteraan karyawan,

persepsi keadilan, dan kepercayaan (*trust*), mengingat pengaruh *authentic leadership* dalam penelitian ini relatif kecil.

2. Penelitian berikutnya dapat memasukkan variabel mediasi atau moderasi seperti *organizational cynicism*, stres peran, atau *vocational calling* untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terkait *commitment to change*.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan uji signifikansi terhadap perbedaan berdasarkan karakteristik demografis responden, seperti usia, jenis kelamin, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Hal ini penting agar dapat diketahui apakah terdapat perbedaan yang bermakna secara statistik antara kelompok. Pada penelitian ini, analisis perbandingan hanya dilakukan berdasarkan nilai *mean* sehingga belum mampu menjelaskan signifikansi perbedaan antar kelompok tersebut.
4. Penelitian berikutnya juga dapat mempertimbangkan integrasi nilai-nilai Islam dan budaya organisasi sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan komitmen terhadap perubahan.
5. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode *multisource assessment (360-degree feedback)* dalam mengukur *authentic leadership*. Metode ini memungkinkan penilaian terhadap atasan dilakukan dari berbagai sumber, seperti pemimpin, rekan sejawat, dan bawahan, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif serta mengurangi potensi *social desirability bias* dalam pengukuran *authentic leadership*.

5.2.2 Saran Praktis

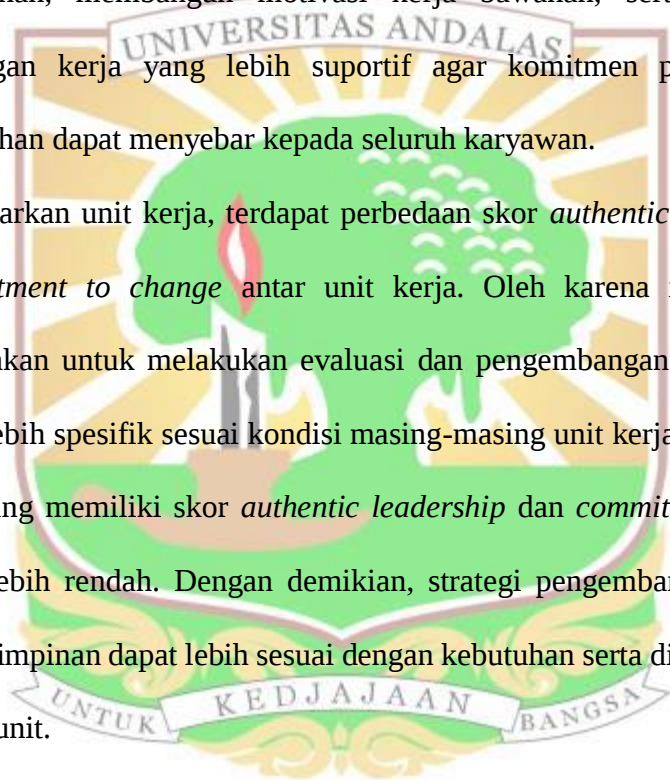
Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran praktis yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak BSI Area Padang, sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian, *authentic leadership* terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *affective commitment to change* dan *normative commitment to change* pada karyawan BSI. Hasil ini menunjukkan bahwa *authentic leadership* tetap memiliki peran penting dalam membangun keterikatan emosional dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap perubahan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk tetap mempertahankan dan mengembangkan praktik *authentic leadership* sebagai salah satu strategi dalam mendukung keberhasilan perubahan organisasi di BSI.
2. Perusahaan disarankan untuk meningkatkan kualitas *authentic leadership*, terutama pada dimensi *balanced processing* yang masih tergolong lebih rendah. Pimpinan dapat diberikan pelatihan atau pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan mendengarkan masukan bawahan, mempertimbangkan berbagai sudut pandang secara objektif, serta melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan selama perubahan organisasi berlangsung. Hal ini penting karena karyawan cenderung lebih mudah menerima perubahan ketika merasa pendapatnya didengar dan dipertimbangkan oleh pemimpin.

3. Mengingat kontribusi pengaruh *authentic leadership* terhadap *commitment to change* masih relatif kecil, perusahaan disarankan untuk tidak hanya berfokus pada kepemimpinan, tetapi juga memperhatikan faktor lain yang dapat mempengaruhi *commitment to change*, seperti komunikasi organisasi, dukungan organisasi, motivasi kerja, hubungan kerja dengan atasan, budaya organisasi, dan kesejahteraan karyawan selama proses perubahan berlangsung.
4. Berdasarkan hasil deskriptif, *affective commitment to change* merupakan komponen *commitment to change* yang paling tinggi pada karyawan BSI Area Padang. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan kondisi ini dengan terus menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan apresiasi terhadap kontribusi karyawan, serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam setiap proses perubahan organisasi.
5. Berdasarkan hasil demografi usia, karyawan usia 45 – 65 tahun memiliki *affective commitment to change* dan *normative commitment to change* yang lebih tinggi dibandingkan kelompok usia lainnya. Oleh karena itu, perusahaan dapat melibatkan karyawan senior sebagai mentor, *role model*, atau agen perubahan (*change agent*) dalam membantu karyawan lain menghadapi perubahan organisasi secara lebih positif.
6. Berdasarkan masa kerja, karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun memiliki *authentic leadership*, *affective commitment to change*, dan *normative commitment to change* yang lebih tinggi. Oleh karena itu, perusahaan dapat melibatkan karyawan dengan masa kerja yang lebih lama

dalam proses sosialisasi perubahan, pendampingan karyawan baru, maupun sebagai perantara komunikasi antara manajemen dan karyawan selama proses perubahan berlangsung.

7. Berdasarkan jabatan, kelompok *managerial* memiliki *affective commitment to change* yang lebih tinggi. Oleh karena itu, perusahaan dapat memperkuat kemampuan pimpinan pada level *managerial* dalam mengkomunikasikan perubahan, membangun motivasi kerja bawahan, serta menciptakan hubungan kerja yang lebih suportif agar komitmen positif terhadap perubahan dapat menyebar kepada seluruh karyawan.
8. Berdasarkan unit kerja, terdapat perbedaan skor *authentic leadership* dan *commitment to change* antar unit kerja. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk melakukan evaluasi dan pengembangan kepemimpinan yang lebih spesifik sesuai kondisi masing-masing unit kerja, terutama pada unit yang memiliki skor *authentic leadership* dan *commitment to change* yang lebih rendah. Dengan demikian, strategi pengembangan SDM dan kepemimpinan dapat lebih sesuai dengan kebutuhan serta dinamika kerja di setiap unit.



DAFTAR PUSTAKA

- Adriansyah, A. (2019). Authentic leadership, komitmen afektif dan job resourcefulness dalam membentuk kreatifitas dan kinerja pegawai Bank Syariah di Indonesia. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan*, 5(3), 131–144.
- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2015). Authentic leadership perception , trust in the leader , and followers ' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1–29. <https://doi.org/10.1177/0021886315617531>
- Akbar, A., Amir Rashid, M., & Farooq, O. (2018). The relationship between high performance work system and continuance commitment to change: An economic exchange perspective. *Journal of Management Sciences*, 5(1), 3–17. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1805101>
- Anwari, R., & Rizqi, S. K. (2025). Dampak downsizing bank syariah terhadap kinerja karyawan perspektif maqashid syariah. *Istishodiah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 7(1), 41–63.
- Aprinawati, Zulfri, A., Chintia, A., Fonataba, P. W., & Khaira, I. (2024). *Peran komitmen dalam membangun keberhasilan organisasi*. 9(4), 3101–3108.
- Araya, S. G. (2021). Authentic leadership and employees' commitment to organizational change with mediating role of trust: The case of selected public federal organizations in Addis Ababa. *African Journal of Leadership and Development*, 6(2), 1–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.63990/2021ajoldvol6iss2pp1-20>
- Asbary, M., & Novitasari, D. (2021). Pengaruh authentic leadership terhadap kinerja karyawan. *Business Management Journal*, 17(01), 6. <https://eprints.umm.ac.id/73268/>
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The effect of perceived organizational support and transformational leadership on affective commitment and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 401–411. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Ayuni, A. Q., & Khoirunnisa, R. N. (2021). Perbedaan komitmen organisasi ditinjau berdasarkan masa kerja pada karyawan. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(1), 84–98.
- Azwar, S. (2012). *Validitas dan reabilitas* (IV). Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2017). *Metode penelitian psikologi* (II). Pustaka Pelajar.

- Azwar, S. (2023). *Penyusunan skala psikologi* (3 ed.). Pustaka Pelajar.
- Bakari, H., Hunjra, A. I., Attiq, S., Khuhro, R. A., & Khan, A. S. (2017). Authentic leadership in the context of organizational change , insights from pakistani health sector organizations. *Asian Journal of Scientific Research*, 10(4), 372–379. <https://doi.org/10.3923/ajsr.2017.372.379>
- Bakari, H., Hunjra, A. I., Jaros, S., & Khoso, I. (2019). Moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals. *Leadership in Health Services*, 32(3), 387–404. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2018-0006>
- Brown, S. D., & Lent, R. W. (2005). *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. John Wiley & Sons, Inc.
- Brunetto, Y., Kominis, G., & Ashton, S.-J. (2023). Authentic leadership , psychological capital , acceptance of change , and innovative work behaviour in non-profit organisations. *Australian Journal of Public Administration*, 69–87. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12603>
- BSI. (n.d.). *Tentang kami*. BSI. <https://www.bankbsi.co.id/company-information>
- BSI. (2024a). *Melaju menuju era baru*.
- BSI. (2024b). *Perjalanan 3 tahun BSI, dari merger tiga bank syariah menuju pasar global*. BSI. <https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/perjalanan-3-tahun-bsi-dari-merger-tiga-bank-syariah-menuju-pasar-global>
- BSI. (2025). *Rating ESG BSI masuk top 4 global islamic bank*. BSI. <https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/rating-esg-bsi-masuk-top-4-global-islamic-bank>
- Cho, I., Park, H., & Dahlgaard-Park, S. M. (2017). The impacts of organisational justice and psychological resilience on employee commitment to change in an M&A context. *Total Quality Management and Business Excellence*, 989–1002. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1303890>
- Ciftci, D. O., & Erkanli, H. (2020). Mediating role of the positive psychological capital on the relation between the authentic leadership style and employees work engagement: An applied study on hospitality industry. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 461–478. <https://doi.org/10.20409/berj.2020.261>
- Cunningham, G. B. (2006). *The relationships among commitment to change , coping with change , and turnover intentions*. 15(1), 29–45. <https://doi.org/10.1080/13594320500418766>
- Deligiannis, A., Sidiropoulos, G., Chalikias, M., & Kyriakopoulos, G. (2018). The impact of mergers and acquisitions on corporate culture and employees: The case of Aegean & Olympic Air. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1).
- Faisaluddin, F., Fitriana, E., Nugraha, Y., & Hinduan, Z. R. (2023). Adaptation and validation of Indonesian version of the commitment to change scale. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 251–259. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S391379>
- Feng, C., Robin, M., Fan, L., & Huang, X. (2020). Commitment to change: Structure clarification and its effects on change-related behaviors in the Chinese context. *Personnel Review*, 49(5), 1069–1090.

<https://doi.org/10.1108/PR-05-2018-0163>

- Fransiska, Y. (2014). *Pengaruh kepemimpinan otentik, lingkungan tugas organisasi dan kepercayaan kepada organisasi terhadap komitmen untuk berubah (Studi kasus PT Nindya Karya Persero)*. Universitas Indonesia.
- Gardner, W. L., Coglisser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, Matthew, P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update (10a ed.)*. Pearson.
- Godbless, E. E. (2021). Moral leadership, shared values, employee engagement, and staff job performance in the University Value Chain. *International Journal of Organizational Leadership*, 10, 15–38. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60515>
- Gonfa, M. G., Kidane, B. Z., Hundessa, F. D., & Afoework, T. H. (2025). The link between authentic leadership and affective commitment to change: Teacher psychological capital as a mediating role in East Hararghe, Oromia, Ethiopia. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 13(3), 91–102. <https://doi.org/10.7575/aiac.ijels.v.13n.3p.91>
- Guenther, H., Schreurs, B., & Emmerik, H. I. J. Van. (2016). What does it take to break the silence in teams: authentic leadership and / or proactive followership? *Applied Psychology*, 1–29. <https://doi.org/10.1111/apps.12076>
- Gunawan, A. (2019). Pengaruh komitmen organisasi dan sikap terhadap perubahan organisasi. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 31. <https://doi.org/10.33603/jibm.v3i1.2083>
- Gunawan, M. A. (2015). *Statistik Penelitian Bidang Pendidikan, Psikologi dan Sosial*. Pramana Publishing.
- Guohao, L., Pervaiz, S., & Qi, H. (2021). Workplace friendship is a blessing in the exploration of supervisor behavioral integrity, affective commitment, and employee proactive behavior – An empirical research from service industries of Pakistan. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1447–1459. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S329905>
- Hagu, R. K. A., Dama, H., & Machmud, R. (2023). Pengaruh sistem informasi manajemen terhadap pengambilan keputusan di Hotel Maqna Gorontalo Terhadap Pengambilan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bismis*, 5(3), 953–962.
- Hanamici, A. F. (2016). *Hubungan gaya kepemimpinan otetik dengan komitmen afektif dan normatif terhadap perubahan pada karyawan perusahaan rintisan berbasis digital*. Universitas Indonesia.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Heru, T., & Haryokusumo, D. (2018). “Black Box” between authentic leadership and follower commitment. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 9(36), 126–139. <https://doi.org/10.15294/jdm.v9i1.14658>
- Husna, L. (2022). Kinerja merger bank syariah di Indonesia: Sebuah analisis pasca merger. *Qonun Iqtishad EL Madani Journal*, 2(1), 7–11. <https://doi.org/10.55438/jqim.v2i1.50>

- In-Hyon, J., Dongchul, K., & Jung-Won, K. (2021). A study on the effect of authentic leadership on affective organization commitment and change supportive behavior: Focused on the mediating effects of positive psychological capital. *Korean Academy of Organization and Management*, 101–125. <https://doi.org/DOI : 10.36459/jom.2021.45.3.101>
- Indriastuti, D., & Fachrunnisa, O. (2020). Encouraging behavior support to change: the role of individual readiness to change and commitment to change. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 3(4), 270–282.
- Irawan, S. A., Singh, J., Singh, K., & Suppramaniam, S. (2021). Critical success factors for entrepreneurial intention among female undergraduates. *Electronic Journal of Business and Management*, 6(4), 66–77.
- Jansen, D., Kojo, C., & Dotulong, L. O. H. (2019). Pengaruh perubahan organisasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Area Manado. *Jurnal EMBA*, 7(3), 2989–2998.
- Kida, R., Yumoto, Y., Ogata, & Yasuko. (2023). Workplace social capital mediates the relationship between authentic leadership and three dimensions of organizational commitment of hospital nurses : A cross-sectional study. *Japan Journal of Nursing Science*, 1–8. <https://doi.org/10.1111/jjns.12526>
- Kumar, R. (2019). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (Fifth Edit). SAGE.
- Kurniawan, E. (2023). New culture integration in the merger of Bank Syariah Indonesia (BSI). *International Journal of Engineering Business and Social Science*, 2(1), 769–783.
- Lailla, N., & Mardi. (2022). Organizational change on employee performance. *Procedia of Social Sciences and Humanities*, 3, 404–410. <https://doi.org/10.21070/pssh.v3i.145>
- Laksono, G. S. (2015). *Komitment perubahan dan pengaruhnya terhadap perilaku kerja inovatif serta keinginan untuk berhenti (studi pada karyawan grup perusahaan media televisi di Indonesia)*. Universitas Indonesia.
- Madyaratri, M. M., & Izzati, U. A. (2021). Perbedaan work engagement ditinjau dari masa kerja pada karyawan bagian produksi. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(3), 24–35.
- Malau, L., & Widyastuti, T. (2024). Adaptasi authentic leadership inventory (ALI) versi Indonesia. *Acta Psychology*, 6(2), 58–69.
- Masrukhan, M., Rahmah, N., Sella, W. N., & Jannah, L. (2024). Literature review : Dampak merger Bank Syariah Indonesia (BSI) terhadap karyawan dan nasabah. *Jurnal Nuansa : Publikasi Ilmu Manajemen dan Ekonomi Syariah*, 2(4), 87–99. <https://doi.org/10.61132/nuansa.v2i4.1359>
- Mokhtar, M. Y. O., Nasir, N. S. M., Ya’Cob, Z., Zakaria, U. A. U. M., & Khalifa, gamal S. A. (2025a). Authentic leadership as amanah : Enhancing employee commitment to change in higher education institutions. *Global Journal Al-Thaqafah*, 277–295. <https://doi.org/https://doi.org/10.7187/GJATSI102025-17>
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 30(1), 330–356.

- Nasab, A. H., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance : Mediating role of organizational commitment performance. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0026>
- Nasir, N. S. M., Ya'cob, Z., Zakaria, U. A. U. M., & Shahzada, M. R. (2024). The relationship between authentic leadership and employee commitment to organizational change in higher education institution. *Journal of Business Innovation*, 9(1), 177–189.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>
- Nindia, E. A., Kusmaningtyas, A., & Nugroho, R. (2022). Authentic leadership to improve individual performance through value congruence and individual creativity of Indonesian sharia commercial bank employees. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 15(2), 114–128. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2022.15.2.0791>
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32–52. <https://doi.org/10.1108/09534810810847020>
- Park, J. G., Zhu, W., Kwon, B., & Bang, H. (2023). Ethical leadership and follower unethical pro-organizational behavior: Examining the dual influence mechanisms of affective and continuance commitments. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 4313–4343. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.2191209>
- Pradipto, Y. D., Anggoro, W. J., Ruseser, J. A. A., Setyorini, A., & Rifai, I. (2022). The roles of authentic leadership , self-efficacy , and employees ' silence on organizational commitment in BINUS University. *BINUS Joint International Conference*, 29–35. <https://doi.org/10.5220/0009999500002917>
- Purwaningrum, E. K., Suhariadi, F., & Fajrianti. (2022). Participation and commitment to change on middle managers in Indonesia: The role of perceived organizational support as mediator. *Global Business Review*, 23(5), 1218–1235. <https://doi.org/10.1177/0972150919892371>
- Rafki, R., Aima, H., Lusiana, Sari, S., Oktarina, Y., & Nofriadi, N. (2023). Pengaruh konflik , stress dan perubahan organisasi terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi*, 3(2), 171–176.
- Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment : The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129–151.
- Safitri, A. B. S., Putri, A. K., Farizi, F. Al, & Isa, M. (2023). Authentic leadership. *Jurnal Manajemen Kreatif dan Inovasi*, 1(3), 223–246. <https://doi.org/10.1108/sd-08-2021-0089>
- Salsabila, E., Fajriyah, I. N., Rangkuti, N. A., & Amri, A. (2023). Analisis perbandingan kinerja keuangan PT. Bank Syariah Indonesia sebelum dan sesudah merger. *Al-Istimrar: Jurnal Ekonomi Syariah*, 2(2), 163–174. <https://doi.org/10.62108/asrj.v2i2.6796>

- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. . (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8).
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Shin, J., Seo, M. G., Shapiro, D. L., & Taylor, M. S. (2015). Maintaining employees' commitment to organizational change: The role of leaders' informational justice and transformational leadership. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 501–528. <https://doi.org/10.1177/0021886315603123>
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727–748. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>
- Smith, A. E. (2018). The effects of authentic leadership and organizational commitment on job turnover intentions of experienced nurses. In *Western University*.
- Srivastava, U. R., & Mohaley, S. (2022). *Role of trust in the relationship between authentic leadership and job satisfaction and organizational commitment among indian bank employees*. 616–664. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.124033>
- Sugiyono. (2013). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Penerbit Alfabeta.
- Suhartini, T. (2020). Implementasi kepemimpinan otentik dan person-organisation fit serta hubungannya dengan kontrak psikologis dan komitmen organisasional islami. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 10(2), 132–149.
- Supratiknya, A. (2014). *Pengukuran psikologis*. Universitas Sanata Dharma.
- Sweat, Q. (2023). *The relationship between authentic leadership and followers' commitment to organizational change In the manufacturimh industry* (Nomor April). Indiana Wesleyan University.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wisnu, F. E. L., Herlianto, F., Siregar, A. M. N., & Tarina., D. D. Y. (2023). Analisis faktor serta dampak merger Bank Cimb Niaga dan Lippo. *Jurnal Penelitian Ilmu-ilmu Sosial*, 1, 118–124. <https://jurnal.kolibi.org/index.php/neraca/article/view/163>
- Wiyono, W. M. (2021). Dampak merger 3 (Tiga) bank syariah BUMN terhadap perkembangan ekonomi syariah. *Cakrawala Hukum: Majalah Ilmiah Fakultas Hukum Universitas Wijayakusuma*, 23(1), 65–73. <https://doi.org/10.51921/tajaq322>
- Yunita, R. (2022). *Pengaruh budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Imam Bonjol*. Universitas

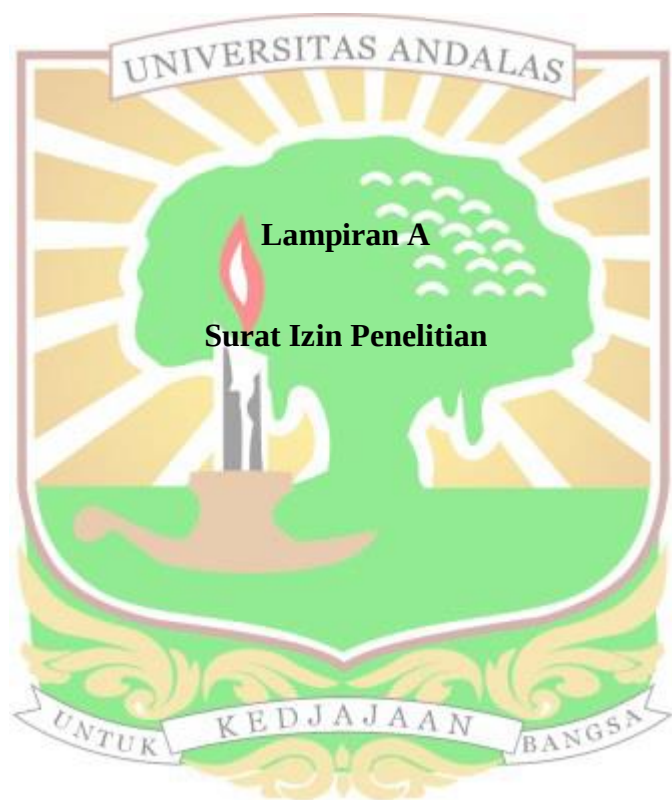
Dharma Andalas.

Zulkarnain, & Hadiyani, S. (2014). Peranan komitmen organisasi dan employee engagement terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. *Jurnal Psikologi*, 41(1), 17–33.





LAMPIRAN



Lampiran A

Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI,
SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS ANDALAS
FAKULTAS KEDOKTERAN
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROGRAM SARJANA
Jl. Perintis Kemerdekaan Padang, Sumatera Barat Kode Pos 25127
Telepon : +62751778629 Fax : +62751778639 e-mail :

Nomor : 249/UN16.2/PS.PSI/2026
Hal : Izin Penelitian

4 - 3 - 2026

Yth. Kepala Cabang Bank Syariah Indonesia (BSI) Area Padang

Sehubungan dengan akan dilaksanakannya penelitian oleh mahasiswa Program Studi Psikologi Program Sarjana Fakultas Kedokteran Universitas Andalas yang tersebut di bawah ini :

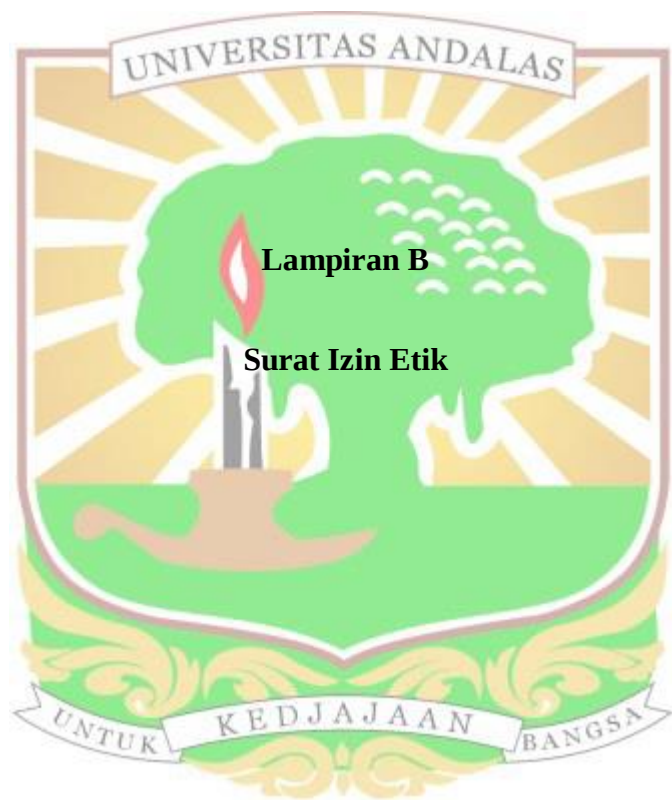
Nama : Amelia Amanda Putri
No.BP : 2210321010
Program Studi : Psikologi
Judul Penelitian : Pengaruh *Authentic Leadership* Terhadap *Commitment to Change* Pada Karyawan BSI Area Padang
No. Hp/ Email : '081365358911/ amandaptr1905@gmail.com
Alamat : Jalan Minahasa 1, No 7, Jati
Pembimbing : 1. Lala Septiyani Sembiring, M.Psi., Psikolog
2. Yantri Maputra, M.Ed. Ph.D

dengan ini kami mohon Bapak/Ibu dapat memfasilitasi dan memberikan izin penelitian tersebut.

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasamanya mengucapkan terima kasih.



Nella Arriyeni, S.Psi, MA
NIP.198604272014042001





KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS
DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS ANDALAS
FAKULTAS KEDOKTERAN
KOMISI ETIK PENELITIAN

Alamat : Kampus Universitas Andalas, Limau Manis Padang Kode Pos 25163
Telepon : 0751-31746, Faksimile : 0751-32838, Dekan : 0751-39844
Laman : <http://fk.unand.ac.id> e-mail : dekanat@med.unand.ac.id

KETERANGAN LOLOS KAJI ETIK
DESCRIPTION OF ETHICAL APPROVAL

No : 70 /UN.16.2/KEP-FK/2026

Tim Komisi Etik Penelitian Fakultas Kedokteran Universitas Andalas, dalam upaya melindungi Hak Azasi dan Kesejahteraan Subjek Penelitian kedokteran/kesehatan, telah mengkaji dengan teliti protokol penelitian dengan judul :

(The Research Ethics Committee Faculty of Medicine Universitas Andalas, in order to protect human rights and welfare of medical/health research subject, has carefully reviewed the research protocol entitled) :

**Pengaruh Authentic Leadership Terhadap Commitment To Change Pada Karyawan
BSI Area Padang**

Nama Peneliti Utama : Amelia Amanda Putri
Principal Researcher

Nama Institusi : Program Studi Psikologi Program Sarjana Fakultas Kedokteran
Universitas Andalas
*Institution : Psychology Undergraduate Study Program Faculty of Medicine,
Universitas Andalas*

Protokol Penelitian tersebut dapat disetujui pelaksanaannya
and approved the research protocol.

Padang, 09 Februari 2026

Dekan Fakultas Kedokteran Universitas Andalas
Dean of Faculty of Medicine Universitas Andalas

Ketua
Chairman



Dr. dr. Sukri Rahman, Sp.THT-BKL, Subsp.Onk(K), FACS, FFS TED
NIP 197810072003121001

Prof. Dr. dr. Yuliarni Syafrita, Sp.N (K)
NIP 196407081991032001

Keterangan/notes:

Keterangan lolos kaji etik ini berlaku satu tahun dari tanggal persetujuan.

This ethical approval is effective for one year from the due date.

Jika ada kejadian serius yang tidak diinginkan (KTD) harus segera dilaporkan ke Komisi Etik Penelitian.

*If there are Serious Adverse Events (SAE) should be immediately reported to the Research Ethics Committee.
re are Serious Adverse Events (SAE) should be immediately reported to the Research Ethics Committee.*



Lampiran C

Skala Penelitian

KUESIONER
PENELITIAN SKRIPSI



Amelia Amanda Putri

22103201010

PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS ANDALAS
2026

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatu,
Dengan Hormat,

Perkenalkan saya Amelia Amanda Putri (2210321010), mahasiswa S1 Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Andalas. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dalam rangka penyelesaian tugas akhir (skripsi). Untuk itu saya meminta kesediaan Bapak/Ibu untuk dapat mengisi kuesioner ini. Partisipasi Bapak/Ibu bersifat sukarela. Bapak/Ibu berhak untuk menolak atau menghentikan partisipasi kapan saja tanpa konsekuensi apapun. Data dari skala ini hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian. Identitas dan jawaban Bapak/Ibu akan dijaga kerahasiaannya.

Adapun kriteria subjek yang dibutuhkan dalam penelitian ini aladalah:

1. Karyawan tetap.
2. Minimal sudah bekerja minimal 4 tahun.

Waktu yang dibutuhkan dalam pengisian kuesioner ini adalah 15-20 menit. Setiap jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangatlah berharga bagi saya. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dalam pengisian skala ini. Oleh karena itu, Bapak/Ibu diharapkan memberikan jawaban berdasarkan keadaan Bapak/Ibu dengan jujur dan apa adanya. Atas kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini, saya mengucapkan terima kasih.

Apabila terdapat pertanyaan terkait kuesioner ini Bapak/Ibu dapat menghubungi saya melalui:

No. WhatsApp: 081365358911 (Manda)

Email: amandaptr1905@gmail.com

Peneliti

Amelia Amanda Putri

DATA DEMOGRAFI

1. Apakah Bapak/Ibu bersedia mengisi skala ini secara sukarela, tanpa paksaan atau tekanan dari pihak mana pun?

☐ Ya, Saya bersedia

2. Nama/Inisial :

3. Usia :

4. Jenis Kelamin : Perempuan / Laki-Laki

5. Pendidikan Terakhir :

6. Lama Bekerja :

7. Jabatan :

8. Unit Kerja :

☐ Area Padang

☐ KC Bukittinggi

☐ KC Padang Belakang Olo

☐ KC Padang Imam Bonjol

☐ KCP Batusangkar

☐ KCP Bukittinggi Sudirman

☐ KCP Lubuk Basung

☐ KCP Padang Bandar Buat

☐ KCP Padang By Pass

☐ KCP Padang Panjang

☐ KCP Padang Pariaman

☐ KCP Padang Ulak Karang

☐ KCP Padang Universitas

Andalas

☐ KCP Padang UNP

☐ KCP Padang UPI YPTK

☐ KCP Pangkalan

☐ KCP Pasaman Barat

Sudirman

☐ KCP Pasaman Lubuk

Sikaping

☐ KCP Payakumbuh

☐ KCP Pesisir Selatan Painan

☐ KCP Pulau Punjung 1

☐ KCP Sawahlunto

☐ KCP Solok A Dahlan 1

☐ KCP Solok Selayo



SKALA A

Petunjuk Pengisian

Bacalah setiap pernyataan dengan teliti.

Setiap pernyataan memiliki lima pilihan jawaban mulai dari **Sangat Tidak Setuju** hingga **Sangat Setuju**.

Pilih **satu jawaban** yang paling sesuai dengan penilaian Bapak/Ibu terhadap pemimpin selama bekerja di instansi ini. Harap Bapak/Ibu perhatikan bahwa istilah "**pemimpin**" berarti "**atasan langsung**" Bapak/Ibu. Lalu beri tanda (✓) pada pilihan tersebut.

Tidak ada jawaban yang benar ataupun salah. Oleh karena itu, isilah sesuai dengan kondisi dan pengalaman Bapak/Ibu yang sebenarnya. Sedapat mungkin harap menghindari untuk menjawab netral.

No	Pernyataan	Jawaban				
1.	Pemimpin saya menyatakan maksudnya dengan jelas.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
2.	Pemimpin saya menunjukkan konsistensi antara keyakinan dan tindakan.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
3.	Pemimpin saya menanyakan ide-ide yang menentang keyakinan utamanya.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
4.	Pemimpin saya menjelaskan secara akurat bagaimana orang lain memandang kemampuannya.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
5.	Pemimpin saya menggunakan keyakinan utamanya untuk mengambil keputusan.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
6.	Pemimpin saya mendengarkan perspektif lain dengan	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐

	cermat sebelum mengambil kesimpulan.	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Pemimpin saya menunjukkan bahwa dia memahami kekuatan dan kelemahannya.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
8.	Pemimpin saya terbuka dalam berbagi informasi kepada orang lain	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
9.	Pemimpin saya menolak tekanan untuk melakukan hal-hal yang bertentangan dengan keyakinannya.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
10.	Pemimpin saya menganalisis data yang relevan secara objektif sebelum mengambil keputusan	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
11.	Pemimpin saya menyadari dengan jelas dampak yang dia timbulkan terhadap orang lain.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
12.	Pemimpin saya mengungkapkan ide-ide dan pemikirannya dengan jelas kepada orang lain.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
13.	Pemimpin saya bertindak sesuai standar moral dalam dirinya.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
14.	Pemimpin saya mendorong orang lain untuk mengemukakan sudut pandang yang berbeda.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐

SKALA B

Petunjuk Pengisian

Bacalah setiap pernyataan dengan teliti.

Pernyataan berikut mengenai perubahan di Bank Syariah Indonesia (BSI).

Bapak/Ibu diminta untuk menunjukkan tingkat persetujuan terhadap setiap pernyataan yang berkaitan dengan keyakinan dan perasaan Bapak/Ibu mengenai perubahan tersebut. Setiap jawaban memiliki tujuh pilihan jawaban.

Pilih **satu jawaban** yang paling menggambarkan Bapak/Ibu selama bekerja di instansi. Sedapat mungkin harap menghindari untuk menjawab netral. Lalu beri tanda (✓) pada pilihan tersebut.

Perubahan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perubahan yang terjadi di BSI sebagai dampak dari adanya *merger*, yang meliputi perubahan pada struktur organisasi, sistem kerja, kebijakan, budaya organisasi serta tuntutan kinerja karyawan dalam mendukung proses perubahan tersebut.

Tidak ada jawaban yang benar ataupun salah. Oleh karena itu, isilah sesuai dengan kondisi dan pengalaman Bapak/Ibu yang sebenarnya.

No	Pernyataan	Jawaban						
1.	Saya percaya adanya manfaat pada perubahan ini.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Agak Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Agak Setuju ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
2.	Perubahan ini merupakan strategi yang baik bagi organisasi ini.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Agak Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Agak Setuju ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
3.	Menurut saya pemimpin membuat kesalahan dengan memperkenalkan perubahan ini.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Agak Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Agak Setuju ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
4.	Perubahan ini memiliki tujuan penting.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Agak Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Agak Setuju ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐

		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Segalanya akan lebih baik tanpa adanya perubahan ini.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Agak Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Agak Setuju ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
6.	Perubahan ini tidak diperlukan.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Agak Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Agak Setuju ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
7.	Saya tidak punya pilihan selain mengikuti perubahan ini	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Agak Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Agak Setuju ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
8.	Saya merasa tertekan untuk mengikuti perubahan ini.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Agak Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Agak Setuju ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
9.	Saya mempertaruhkan banyak hal jika menolak peruban ini	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Agak Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Agak Setuju ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
10.	Terlalu berat bagi saya untuk menolak perubahan ini.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Agak Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Agak Setuju ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
11.	Akan beresiko bagi saya jika berbicara menentang perubahan ini.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Agak Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Agak Setuju ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
12.	Menolak perubahan ini bukanlah pilihan yang layak bagi saya.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Agak Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Agak Setuju ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
13.	Saya merasa bertanggung jawab untuk mewujudkan perubahan ini.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Agak Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Agak Setuju ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
14.	Saya merasa tidak berhak menentang perubahan ini.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Agak Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Agak Setuju ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐

15.	Saya tidak merasa bersalah karena menentang perubahan ini.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Agak Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Agak Setuju ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
16.	Bagi saya menentang perubahan ini adalah hal yang tidak bertanggung jawab.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Agak Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Agak Setuju ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
17.	Saya merasa bersalah karena menentang perubahan ini	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Agak Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Agak Setuju ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐
18.	Saya tidak merasa berkewajiban untuk mendukung perubahan ini.	Sangat Tidak Setuju ☐	Tidak Setuju ☐	Agak Tidak Setuju ☐	Netral ☐	Agak Setuju ☐	Setuju ☐	Sangat Setuju ☐





Lampiran D

Turnitin

Amanda

ORIGINALITY REPORT

5%	5%	5%	6%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Universitas Andalas Student Paper	2%
2	Submitted to Fakultas Kedokteran Student Paper	1%
3	Sweat, Quintin D., Sr.. "The Relationship Between Authentic Leadership and Followers' Commitment to Organizational Change in the Manufacturing Industry", Indiana Wesleyan University, 2023 Publication	1%
4	scholar.unand.ac.id Internet Source	1%
5	dspace.uui.ac.id Internet Source	1%

Exclude quotes	On	Exclude matches	< 1%
Exclude bibliography	On		