

Terbit online pada laman web jurnal : <http://e-journal.sastra-unes.com/index.php/JIPS>

 <p><b>Fakultas Sastra</b> <b>Universitas Ekasakti</b></p>	<p align="center"><b>JURNAL JIPS</b> <b>(Jurnal Ilmiah Pendidikan Scholastic)</b></p>	
	<p align="center">Vol. 6 No. 1 ISSN : 2579-5449 (media cetak)</p>	<p align="center">E-ISSN : 2597-6540 (media online)</p>

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
PARTISIPASI, KOMUNIKASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
KOMITMEN UNTUK PERUBAHAN (STUDI PADA DOSEN DAN  
PEGAWAI AKADEMI MARITIM SAPTA SAMUDRA PADANG)**

**Marjohan**

Akademi Maritim Sapta Samudra Padang, [marjohan37@yahoo.com](mailto:marjohan37@yahoo.com)

**Abstract**

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen untuk perubahan pada dosen dan pegawai di Akademi Maritim Sapta Samudra Padang. Komitmen untuk perubahan adalah faktor kunci keberhasilan di dalam organisasi dari perubahan organisasi. Oleh karena itu upaya untuk menemukan faktor-faktor yang mempengaruhinya menjadi hal yang penting. Penelitian ini menggunakan 35 responden. Analisis regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS versi 17. Penelitian ini menunjukkan bahwa ada tiga variabel yang signifikan dan positif berpengaruh terhadap komitmen untuk perubahan. Sedangkan variabel motivasi kerja tidak terdapat pengaruh yang signifikan dengan komitmen untuk berubah. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pimpinan Akademi Maritim Sapta Samudra Padang untuk menjalankan komitmen untuk berubah dengan meningkatkan kepemimpinan transformasional, partisipasi, dan komunikasi. Sementara secara teoritis penelitian ini memberi kontribusi perilaku terencana.*

*Keywords: Kepemimpinan Transformasional, Partisipasi, Komunikasi, Motivasi Kerja dan Komitmen Untuk Berubah.*

© 2022 Jurnal JIPS

## I INTRODUCTION

Perguruan tinggi sebagai suatu sistem memiliki komponen-komponen yang berkaitan satu sama lain serta berkontribusi pada pencapaian tujuan. Komponen-komponen tersebut adalah mahasiswa, kurikulum, bahan ajar, dosen, direktur, tenaga kependidikan lainnya, lingkungan sarana, fasilitas, proses pembelajaran dan hasil output. Semua komponen tersebut harus berkembang sesuai tuntutan zaman dan perubahan lingkungan yang terjadi di sekitarnya. Dalam konsepsi pengembangan

kelembagaan tercermin adanya upaya untuk memperkenalkan perubahan dengan cara mengorganisasikan suatu lembaga, struktur, proses dan sistem lembaga yang bersangkutan sehingga lebih dapat memenuhi misinya. Fungsi kepuasan kerja adalah: (a) untuk meningkatkan kepatuhan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pegawai akan datang tepat waktu dan akan menyelesaikan tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. (b) untuk meningkatkan semangat kerja pegawai dan loyalitasnya

terhadap organisasi. Kepuasan kerja seseorang tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya.

. Komitmen untuk berubah penting karena perubahan itu mengupayakan perbaikan dalam kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan dan perubahan akan mengupayakan perubahan perilaku pegawai. Perubahan tidak akan berjalan tanpa dukungan dari sumber daya manusia yang merupakan aset yang dapat memberikan kontribusi lebih dalam pencapaian tujuan organisasi. Berbagai usaha dilakukan Pemerintah untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan, hal ini ditunjukkan dengan perhatian pemerintah dengan anggaran pendidikan yang diamanatkan Undang-Undang sebesar 20%..

Pemerintah telah berupaya meningkatkan pendidikan bagi seluruh warga negara dengan tidak berhenti melakukan berbagai kegiatan dan menyediakan fasilitas pendukungnya, termasuk membuat regulasi berupa Undang-Undang seperti Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen menjelaskan bahwa guru dan dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, dan sertifikat pendidik.

Beberapa fenomena yang penulis dapatkan saat observasi awal, terkait dengan faktor eksternal adalah: (1) Kurangnya pelatihan manajemen direktur dan dosen; (2) Hubungan Akademi Maritim dengan pihak luar (orang tua mahasiswa dan masyarakat). Sedangkan yang fenomena yang berhubungan dengan menjadi faktor internal yaitu : (1) Dosen belum dapat mengacu pada kurikulum seperti (a) Perangkat Pembelajaran terdiri dari : kalender akademik, program tahunan, program semester, dan menyiapkan silabus, menyiapkan RPS, menyiapkan program penilaian; mengadakan analisis hasil penilaian, (b) Metoda pembelajaran, (c) Media pembelajaran. Dari hasil pengamatan dari beberapa dosen yang ditemui RPS dibuat/diselesaikan pada pertengahan semester, dimana seharusnya itu sudah disiapkan pada awal semester sehingga itulah yang menjadi

acuan/dasar dari suatu proses pembelajaran; (2) Kehadiran/disiplin.

Akademi Maritim Sapta Samudra Padang, Dimana data menunjukkan sampai tahun 2022 ini diketahui hanya 1 orang dosen yang sudah sertifikasi dan 3 orang yang sudah mempunyai jabatan fungsional. Hal ini juga menjadi hambatan atau masalah bagi dosen untuk berkomitmen untuk berubah.

Untuk dapat mengetahui faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi komitmen dosen untuk berubah pada Akademi Maritim Sapta Samudra Padang. Menurut Choi (2011) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen untuk perubahan dikelompokkan sebagai berikut : (1) Konteks terdiri dari : budaya organisasi, kapasitas organisasi untuk berubah, kepemimpinan, sejarah untuk berubah, (2) Proses terdiri dari : partisipasi dalam perubahan, komunikasi/informasi *shering*, (3) Konten : *extent* untuk perubahan, *favorableness*, *appropriateness*, (4) *Individuallevel construct : general, personality*.

Penelitian terkait dengan komitmen untuk berubah adalah penelitian yang dilakukan Herscovitch and Meyer (2002) memberikan temuan berupa validitas 3 (tiga) komponen model dari komitmen terhadap perubahan sebagai dukungan yang diasosiasikan dengan perilaku individu dalam mendukung upaya pada perubahan.

Berdasarkan permasalahan dan dukungan penelitian terdahulu, maka Penulis tertarik untuk mengkajinya dalam sebuah penelitian dengan menjadikan faktor kepemimpinan transformasional, partisipasi, komunikasi dan motivasi kerja sebagai faktor yang dapat mempengaruhi komitmen dosen untuk berubah pada Akademi Maritim Sapta Samudra Padang.

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan di atas maka dapat dirumuskan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen untuk perubahan pada dosen Akademi Maritim Sapta Samudra Padang?
2. Apakah terdapat pengaruh partisipasi terhadap komitmen untuk perubahan pada dosen Akademi Maritim Sapta Samudra Padang?

3. Apakah terdapat pengaruh komunikasi terhadap komitmen untuk perubahan pada dosen Akademi Maritim Sapta Samudra Padang?

Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen untuk perubahan dosen Akademi Maritim Sapta Samudra Padang?

### 1. Komitmen Untuk Berubah

Conner & Patterson (1982) mendefinisikan bahwa ketika perubahan telah diinternalisasikan maka peserta terlibat dalam kegiatan yang berorientasi pada tujuan untuk memuaskan kebutuhan mereka sendiri dan organisasi. Herold et al., (2007) mendefinisikan bahwa komitmen perubahan tidak hanya mencerminkan sikap positif terhadap perubahan tetapi juga sejalan dengan perubahan niat dan kemauan untuk bekerja. Fedor et al., (2006); Herold et al., (2007); Hercovitch & Meyer, (2002) menunjukkan bahwa komitmen untuk perubahan mencerminkan proaktif niat perilaku untuk mendukung dan bekerja menuju keberhasilan inisiatif perubahan.

Meyer & Allen, (1997); Meyer, Allen & Smith, (1993), Herscovitch dan Meyer (2002) membedakan antara 3 (tiga) jenis komitmen untuk perubahan : a). Komitmen Afektif bahwa perubahan memerlukan keinginan untuk memberikan dukungan untuk inisiatif perubahan berdasarkan pada keyakinan manfaat yang terkandung didalamnya, b). Komitmen Normatif bahwa perubahan mencerminkan rasa kewajiban untuk memberikan dukungan bagi perubahan dan c). Komitmen Kontiniu bahwa untuk perubahan melibatkan pendukung perubahan karena kebutuhan biaya yang terkait.

Faktor-faktor yang mempengaruhi derajat komitmen untuk perubahan adalah faktor intrinsik dan ekstrinsik dari karyawan. Faktor-faktor intrinsik karyawan meliputi aspek-aspek kondisi sosial ekonomi keluarga karyawan, usia, pendidikan, pengalaman kerja, kestabilan kepribadian, dan gender. Sedangkan faktor-faktor ekstrinsik yang dapat mendorong terjadinya derajat komitmen untuk perubahan adalah keteladanan pihak manajemen khususnya manajemen puncak dalam berkomitmen diberbagai aspek organisasi. Choi (2011) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen untuk perubahan dikelompokkan sebagai berikut : (1) Konteks

terdiri dari : budaya organisasi, kapasitas organisasi untuk berubah, kepemimpinan, sejarah untuk berubah, (2) Proses terdiri dari : partisipasi dalam perubahan, komunikasi/informasi shering, (3) Konten : extent untuk perubahan, favorableness, appropriateness, (4) Individuallevel construct : general, personality.

Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen untuk perubahan antara lain sebagai berikut : a). Komitmen Afektif, keinginan untuk memberikan dukungan terhadap perubahan yang berdasarkan pada kepercayaan bahwa perubahan tersebut memiliki manfaat, b). Komitmen Berkelanjutan, suatu pengakuan bahwa terdapat biaya-biaya yang dihubungkan apabila perubahan mengalami kegagalan dan c). Komitmen Normatif, a *sense of obligation* (kewajiban) dalam memberikan dukungan terhadap perubahan.

### 2. Kepemimpinan Transformasional

Hadari, (2003), mendefinisikan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan/anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan. Sedangkan Triantoro, (2004), Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Bass dalam Awang, berpendapat pemimpin transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka percaya, meneladani dan menghormati.

Pendapat Luthan (Triantoro, 2004) seseorang yang telah berhasil dan efektif menerapkan gaya kepemimpinan transformasional adalah yang memiliki karakteristik sbb :

1. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan/pembaruan
2. Memiliki sifat pemberani, mendorong keberanian dan pengambilan resiko
3. Mempercayai orang lain
4. Bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan pribadi/kroni).

5. Meningkatkan kemampuannya secara terus menerus, pembelajar seumur hidup/lifelong learners.
6. Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas dan tidak menentu, permasalahan yang ambiguitas, kompleks dan ketidakpastian.
7. Memiliki visi ke depan/pemimpin yang visioner.

### 3. Partisipasi

Partisipasi berarti peran serta seseorang atau kelompok masyarakat dalam proses pembangunan baik dalam bentuk pernyataan maupun dalam bentuk pernyataan maupun dalam bentuk kegiatan dengan memberi masukan pikiran, tenaga, waktu, keahlian, modal atau materi, serta ikut memanfaatkan dan menikmati hasil-hasil pembangunan Nyoman, (2010). Pengertian tentang partisipasi dikemukakan oleh Djalal dan Supriadi, (2001) dimana partisipasi dapat juga berarti bahwa pembuat keputusan menyarankan kelompok atau masyarakat ikut terlibat dalam bentuk penyampaian saran dan pendapat, barang, ketrampilan, bahan dan jasa. Partisipasi dapat juga berarti bahwa kelompok mengenal masalah mereka sendiri, mengkaji pilihan mereka, membuat keputusan, dan memecahkan masalahnya.

Menurut Sundariningrum dalam Sugiyah (2001: 38) mengklasifikasikan partisipasi menjadi 2 (dua) berdasarkan cara keterlibatan, yaitu : (1) Partisipasi langsung yaitu partisipasi yang terjadi apabila individu menampilkan kegiatan tertentu dalam proses partisipasi. Partisipasi ini terjadi apabila setiap orang dapat mengajukan pandangan, membahas pokok permasalahan, mengajukan keberatan terhadap keinginan orang lain atau terhadap ucapannya. (2) Partisipasi Tidak Langsung ini adalah partisipasi yang terjadi apabila individu mendelegasikan hak partisipasinya.

Adapun yang menjadi indikator dari partisipasi adalah : partisipasi pengambilan keputusan, partisipasi dalam pelaksanaan, partisipasi dalam pengambilan pemanfaatan dan partisipasi dalam evaluasi dan pengawasan.

### 4. Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses berbagi makna melalui perilaku verbal dan non verbal. Segala perilaku dapat disebut komunikasi jika melibatkan dua orang atau lebih Mulyana, (2008 : 3). Burgoon & Hufferner (2002) bahwa

komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang dilakukan kepada pihak lain untuk mendapatkan umpan balik, baik secara langsung (*face to face*) maupun dengan media. Dimiyati & Mudjiono (2010 :143) mengatakan komunikasi dapat diartikan sebagai menyampaikan dan memperoleh fakta, konsep, dan prinsip ilmu pengetahuan dalam bentuk suara, visual, atau suara visual. Hal ini didasarkan bahwa semua orang mempunyai kebutuhan untuk mengemukakan ide, perasaan dan kebutuhan orang lain pada diri kita. Komunikasi merupakan cara berbagi ide dan memperjelas pemahaman. Melalui komunikasi ide dapat dicerminkan, diperbaiki, didiskusikan, dan dikembangkan.

Adapun indikator menurut Putti, Joseph M, Samuel Aryee dan Joseph Phua (1990), dalam Fuad Mas'ud (2004) untuk mengukur hubungan komunikasi organisasi, dapat diukur melalui indikator : a). Mempercayai rekan sekerja, b). rekan sekerja dapat bergaul baik, c). hubungan dengan rekan sekerja memuaskan, d). mempercayai supervisor/pimpinan, e). supervisor yang jujur, f). supervisor mau mendengarkan, g). bebas untuk tidak setuju dengan supervisor atau atasan, h). dapat memberi tahu supervisor ketika ada sesuatu yang tidak beres, i). supervisor memuji kerja bagus, j). supervisor bersikap ramah, k). supervisor memahami kebutuhan, dan l). hubungan dengan supervisor memuaskan.

### 5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya. Teori Maslow dalam Reksohadiprjo dan Handoko (1996), membagi kebutuhan manusia sebagai berikut :

1. Kebutuhan Fisiologis, kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.
2. Kebutuhan rasa aman, apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpenuhi, maka muncul kebutuhan kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman mereka tidak lagi aman yang

meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

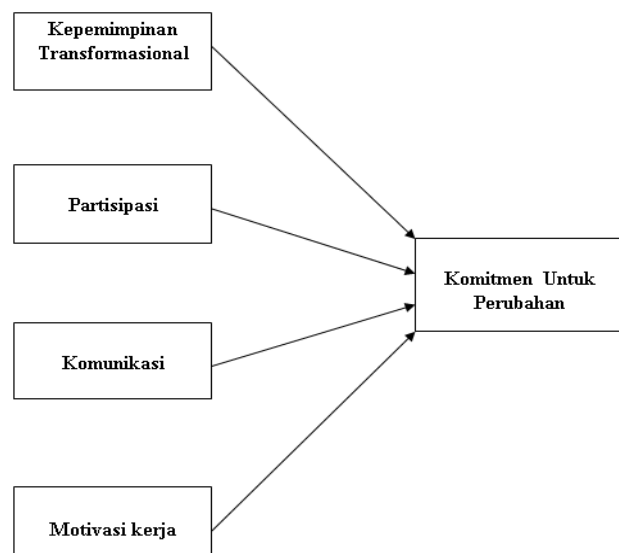
3. Kebutuhan Sosial, jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama.
4. Kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.
5. Kebutuhan aktualisasi Diri, aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan yang menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya

Adapun yang menjadi indikator motivasi kerja yaitu :a). dorongan mencapai tujuan, b). semangat kerja, c). inisiatif dan kreativitas dan d). Rasa tanggung jawab.

Berdasarkan kajian teoritis yang telah dijelaskan di atas dapat dinyatakan hipotesis Penelitian sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen untuk perubahan pada dosen Akademi Maritim Sapta Samudra Padang.
- 2) Terdapat pengaruh positif partisipasi terhadap komitmen untuk perubahan pada dosen Akademi Maritim Sapta Samudra Padang.
- 3) Terdapat pengaruh positif komunikasi terhadap komitmen untuk perubahan pada dosen Akademi Maritim Sapta Samudra Padang.
- 4) Terdapat pengaruh positif Motivasi kerja terhadap komitmen untuk perubahan pada dosen Akademi Maritim Sapta Samudra Padang.

Berikut gambarkan kerangka konseptual pada penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## II RESEARCH METHOD

### Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen di Akademi Maritim Sapta Samudra Padang yang berjumlah 35 orang. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling (sensus). Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini sama dengan jumlah populasi yaitu sebanyak 35 orang dosen

Defenisi operasional dan pengukuran

variabel penelitian :

1. **Komitmen untuk Perubahan (Y)**, dukungan perubahan suatu organisasi yang dipandang penting untuk keberhasilan perubahan organisasi yang telah direncanakan pada dosen Akademi Maritim Sapta Samudra Padang. Penilaian variabel ini indikator untuk perubahan dalam penelitian ini adalah : Komitmen afektif untuk berubah,



Komitmen berkelanjutan untuk berubah dan Komitmen normatif untuk berubah

## 2. Variabel Eksogen (X)

- Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), adalah proses saling meningkatkan di antara pemimpin dan pegawai ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya pada dosen Akademi Maritim Sapta Samudra Padang. Variabel ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Behling, Orlando dan James M. Mc Fillen, (1996) dalam Masud (2004) dengan pengukuran 5 skala likert dengan indikator : menunjukkan empati, menjelaskan misi dengan menarik, menunjukkan keyakinan diri, meningkatkan image, yakin dengan kemampuan pengikutnya dan memberi peluang untuk sukses.
- Partisipasi ( $X_2$ ) adalah Partisipasi didefinisikan keikutsertaan atau ikut berperan serta dalam suatu kegiatan dalam suatu kelompok sosial atau organisasi untuk mengambil bagian dalam kegiatan pada pada dosen Akademi Maritim Sapta Samudra Padang. Penilaian variabel ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Wooldridge and Floyd (1990) dalam Lines (2004).
- Komunikasi ( $X_3$ ), Komunikasi adalah suatu proses dalam mana seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan, dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan atau orang

lain pada dosen Akademi Maritim Sapta Samudra Padang. Penilaian variabel ini menggunakan indikator 12 indikator Putti, Joseph M, Samuel Aryee dan Joseph Phua (1990), dalam Mas'ud (2004).

- Motivasi kerja ( $X_4$ ), adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya. Dimana indikator motivasi kerja yaitu : Dorongan mencapai tujuan, Semangat kerja, Inisiatif dan kreativitas dan Rasa tanggung jawab.

## TEKNIK ANALISIS DATA

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis regresi berganda untuk menguji pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini peneliti akan melakukan pengolahan data dengan bantuan program SPSS. Menurut Ghazali (2011) menyatakan bahwa dasar pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis adalah : a). Jika nilai signifikan lebih kecil dari alpha ( $\alpha = 0,05$ ), menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat dan b). Jika nilai signifikan lebih besar dari alpha ( $\alpha = 0,05$ ), menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat.

## III RESULTS AND DISCUSSION

Berikut hasil pengujian pengujian hipotesis penelitian ini dengan menggunakan pendekatan

Tabel 1. *Regression Weights Full Model*

No	Variabel	Koefisien	T hitung	Sig.	Keterangan
1	Konstanta	5,508	-	-	-
2	Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )	0,175	2,538	0,012	$H_1$ diterima
3	Partisipasi ( $X_2$ )	0,851	4,319	0,000	$H_2$ diterima
4	Komunikasi ( $X_3$ )	0,170	3,231	0,002	$H_3$ diterima
5	Motivasi Kerja ( $X_4$ )	0,041	0,859	0,392	$H_4$ ditolak

### 1. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen untuk berubah

Berdasarkan Tabel 4.1, hasil pengolahan melalui analisis regresi linear berganda, mendapatkan nilai koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0.175 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan variabel ini terhadap variabel komitmen untuk berubah. Adapun besarnya nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.538 dan dengan nilai signifikan sebesar 0.012. Untuk penilaian diterima atau ditolaknya hipotesis penelitian, maka kedua nilai ini dapat digunakan salah satunya. Penentuan

diterima atau ditolaknya hipotesis dengan menggunakan nilai  $t$  dapat dilakukan dengan membandingkan nilai  $t$  hitung dengan  $t$  tabel, sedangkan dengan nilai probabilitas dengan membandingkan signifikan yang dihasilkan dengan kesalahan menolak data sebesar 0.05 (5%).

Dengan membandingkan nilai signifikan yang dihasilkan yaitu sebesar 0,012, dengan tingkat kesalahan menolak data sebesar 0,05, maka nilai ini lebih rendah dari nilai kesalahan menolak data, atau  $0.012 < 0.05$ . Hal ini juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen untuk berubah pada dosen Akademi Maritim Sapta Samudra Padang, sehingga dapat dikatakan hipotesis ini dapat dibuktikan atau diterima.

Hasil ini juga membuktikan bahwa dengan gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki direktur Akademi Maritim Sapta Samudra Padang dengan kemampuan memahami lingkungan dan potensi Akademi Maritim serta respon terhadap hambatan atau hal-hal yang dihadapi dosen dalam implementasi perubahan, maka hal ini akan mampu menumbuhkan keinginan secara sukarela dari dosen dalam bentuk komitmen untuk berubah secara optimal. Baik dalam bentuk keterlibatan dalam setiap program perubahan dan dalam implementasi perubahan secara proaktif. Begitu juga dalam keinginan dosen untuk dapat secara sukarela untuk meningkatkan prestasi dan untuk tetap menjadikan organisasi sebagai wadah untuk kemajuan dan perkembangan karir dosen dimasa datang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian David M. Herold and Donald B. Fedor; Steven Caldwell, Yi Liu, (2008), berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen untuk berubah. Dengan berlandaskan teori dan dukungan penelitian yang ada dapat disimpulkan bahwa faktor kepemimpinan yang dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan transformasional terbukti mampu menjadi penentu atau mempengaruhi komitmen untuk berubah dalam suatu organisasi. Dimana kepemimpinan jenis ini adalah kepemimpinan yang sifatnya merubah organisasi kearah yang lebih baik, produktif dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi dengan jalan melibatkan dan

memberdayakan seluruh potensi yang ada dalam organisasi untuk mendukung perubahan yang telah direncanakan.

## 2. Pengaruh Partisipasi terhadap Komitmen untuk berubah

Dari hasil pengolahan data dengan analisis regresi linear berganda di atas, menemukan nilai koefisien regresi untuk variabel partisipasi sebesar 0.851 yang menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan variabel ini terhadap variabel komitmen untuk berubah. Adapun besarnya nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4.319 dan dengan nilai signifikan sebesar 0.000. Selanjutnya untuk penilaian diterima atau ditolaknya hipotesis penelitian, maka kedua nilai ini dapat digunakan salah satunya. Penentuan diterima atau ditolaknya hipotesis dengan menggunakan nilai  $t$  dapat dilakukan dengan membandingkan nilai  $t$  hitung dengan  $t$  tabel, sedangkan dengan nilai probabilitas dengan membandingkan signifikan yang dihasilkan dengan kesalahan menolak data sebesar 0.05 (5%).

Hasil perbandingan nilai signifikan yang dihasilkan yaitu sebesar 0,000, dengan tingkat kesalahan menolak data sebesar 0,05, maka nilai ini juga terlihat lebih rendah dari nilai kesalahan menolak data, atau  $0.000 < 0.05$ . Hal ini juga menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan partisipasi terhadap komitmen untuk berubah pada dosen Akademi Maritim Sapta Samudra Padang, sehingga dapat dikatakan hipotesis ini dapat dibuktikan atau diterima.

Hasil temuan hipotesis ini sejalan dan relevan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lines (2004) menyimpulkan bahwa partisipasi merupakan faktor yang mempengaruhi dan menyatakan bahwa hubungan partisipasi cukup berpengaruh positif terhadap komitmen untuk perubahan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa faktor partisipasi dalam organisasi ikut menjadi penentu terhadap komitmen individu untuk berubah. Melalui dukungan dan kontribusi seluruh anggota organisasi dalam hal ini para dosen, ikut terlibat dalam merumuskan perubahan dan pelaksanaan semua program perubahan, maka tujuan organisasi untuk memiliki daya saing akan terwujud dengan dibuktikannya melalui kualitas kelulusan peserta didik dan pencapaian tujuan organisasi yang lebih tinggi.

### 3. Pengaruh Komunikasi terhadap Komitmen untuk berubah

Hasil analisis regresi linear berganda pada Tabel 4.1 di atas, memperlihatkan nilai koefisien regresi untuk variabel komunikasi sebesar 0.170 yang menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan variabel ini terhadap variabel komitmen untuk berubah. Sedangkan besarnya nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3.231 dan dengan nilai signifikan sebesar 0.002. Selanjutnya untuk penilaian diterima atau ditolaknya hipotesis penelitian, maka kedua nilai ini dapat digunakan salah satunya. Penentuan diterima atau ditolaknya hipotesis dengan menggunakan nilai  $t$  dapat dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ , sedangkan dengan nilai probabilitas dengan membandingkan signifikan yang dihasilkan dengan kesalahan menolak data sebesar 0.05 (5%).

Berdasarkan penjelasan temuan di atas, dapat dikatakan bahwa faktor komunikasi menjadi hal yang sangat penting dalam menciptakan komitmen untuk berubah pada dosen Akademi Maritim Sapta Samudra Padang. Melalui komunikasi, sosialisasi akan program-program perubahan akan dapat diketahui secara langsung oleh dosen. Disamping itu pimpinan atau direktur Akademi Maritim Sapta Samudra Padang akan dapat menangkap seberapa jauh resistensi atau penolakan yang diberikan atau yang dirasakan dosen terhadap program perubahan tersebut. Sehingga direktur akan mampu mencari solusi terbaik untuk dapat memotivasi dan menginspirasi para dosen dalam rencana perubahan, yang pada akhirnya akan dapat menciptakan kesediaan para dosen untuk berkomitmen dalam perubahan itu.

Hasil hipotesis ini relevan dengan temuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Armenakis & Harris, (2002) dalam penelitiannya yang menyimpulkan adanya pengaruh yang signifikan antar komunikasi dan komitmen untuk perubahan. Hal ini jelas menunjukkan bahwa faktor komunikasi sangat berpengaruh dan penting sebagai faktor yang menentukan keberhasilan suatu individu untuk berkomitmen terhadap sebuah rencana perubahan dalam suatu organisasi. Melalui komunikasi yang intens diharapkan adanya informasi yang luas bagi seluruh organisasi anggota organisasi untuk dapat memahami kenapa organisasi perlu

berubah dan apa yang akan diraih dengan perubahan tersebut.

Dari hasil perbandingan nilai signifikan yang dihasilkan yaitu sebesar 0,002, dengan tingkat kesalahan menolak data sebesar 0,05, maka nilai ini juga terlihat lebih rendah dari nilai kesalahan menolak data, atau  $0.002 < 0,05$ . Hal ini juga dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan komunikasi terhadap komitmen untuk berubah pada dosen Akademi Maritim Sapta Samudra Padang, sehingga dapat dikatakan hipotesis ini dapat dibuktikan atau diterima.

### 4. Pengaruh Motivasi kerja terhadap Komitmen untuk Berubah

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, nilai koefisien regresi untuk variabel motivasi kerja sebesar 0.041 yang menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan variabel ini terhadap variabel komitmen untuk berubah. Sedangkan besarnya nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0.859 dan dengan nilai signifikan sebesar 0.392. Sementara untuk penilaian diterima atau ditolaknya hipotesis penelitian, maka kedua nilai ini dapat digunakan salah satunya. Penentuan diterima atau ditolaknya hipotesis dengan menggunakan nilai  $t$  dapat dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ , sedangkan dengan nilai probabilitas dengan membandingkan signifikan yang dihasilkan dengan kesalahan menolak data sebesar 0.05 (5%).

Berdasarkan hasil perbandingan nilai signifikan yang dihasilkan yaitu sebesar 0.392 dengan tingkat kesalahan menolak data sebesar 0,05, maka nilai ini juga terlihat lebih besar dari nilai kesalahan menolak data, atau  $0.392 > 0,05$ . Hasil ini juga menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan motivasi kerja terhadap komitmen untuk berubah pada dosen Akademi Maritim Sapta Samudra Padang, sehingga dapat dikatakan hipotesis ini dapat dibuktikan atau diterima.

Hasil hipotesis ini menyakinkan kita bahwa sebuah unsur dalam motivasi di organisasi memiliki peran yang penting dalam dalam merasakan atau memacu individu atau dosen ikut berperan dalam sebuah perubahan dalam organisasinya. Kemampuan memotivasi ini harus dimiliki dan diterapkan oleh direktur agar dosen dapat memberikan dukungannya secara penuh terhadap komitmen untuk perubahan. Motivasi



ini dapat dilakukan memperhatikan dan mengevaluasi kesejahteraan dosen menjadi lebih baik, mendukung kemajuan dan pengembangan karir dosen, serta memberikan penyediaan peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan dosen dalam menjalankan tugasnya. Dengan jalan seperti ini dosen akan memberikan apresiasi dan dukungannya dalam bentuk komitmen untuk berubah secara penuh bagi organisasinya. Namun dalam penelitian ini tingkat motivasi yang ada di Akademi Maritim

Sapta Samudra Padang masih belum terbukti berpengaruh terhadap komitmen untuk berubah pada diri dosen secara keseluruhan.

Hasil hipotesis ini sedikit berbeda dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Paroki et al (2002) dalam penelitiannya yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antar motivasi kerja dan komitmen untuk perubahan. Selain itu ia juga menekankan bahwa motivasi kerja berkorelasi positif dengan komitmen untuk berubah.

#### IV CONCLUSION

Hasil pengujian dan pembahasan dari penelitian ini menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional terbukti dapat mempengaruhi komitmen untuk berubah secara signifikan dengan arah pengaruh positif, sebesar koefisien regresi sebesar 0,175 pada kesalahan menolak data sebesar alpha 0,05, sehingga hipotesis pada ( $H_1$ ) diterima.
2. Partisipasi terbukti dapat mempengaruhi komitmen untuk berubah secara signifikan dengan arah pengaruh positif, sebesar koefisien regresi sebesar 0,851 pada kesalahan menolak data sebesar alpha 0,05, sehingga hipotesis pada ( $H_2$ ) juga diterima.
3. Komunikasi terbukti dapat mempengaruhi komitmen untuk berubah secara signifikan dengan arah pengaruh positif, sebesar koefisien regresi sebesar 0,170 pada kesalahan menolak data sebesar alpha 0,05, sehingga hipotesis pada ( $H_3$ ) juga diterima.
4. Motivasi kerja tidak terbukti dapat mempengaruhi komitmen untuk berubah secara signifikan dengan arah pengaruh positif, sebesar koefisien regresi sebesar 0,041 pada kesalahan menolak data sebesar alpha 0,05, sehingga hipotesis pada ( $H_4$ ) tidak diterima.

##### Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian ini berikut implikasi, untuk meningkatkan komitmen untuk berubah:

##### 1. Implikasi Untuk Akademisi

Hasil temuan empiris penelitian ini, dapat menjadi salah satu kontribusi pada literatur penelitian dan kepustakaan, terutama yang berkaitan dengan study pengaruh kepemimpinan transformasional, partisipasi, komunikasi, dan

motivasi kerja terhadap komitmen untuk perubahan.

##### 2. Implikasi Untuk Birokrasi

Berdasarkan hasil penilaian tingkat capaian jawaban responden (TCR) dapat dijadikan implikasi penelitian sebagai berikut :

a) Penilaian komitmen untuk berubah, harus ada keterlibatan yang semakin lebih tinggi bagi dosen dalam setiap proses perubahan sampai dengan implementasi perubahan. Untuk komitmen kontiniu, memberikan kesempatan yang tinggi pada para dosen untuk mengetahui program perubahan dan terlibat penuh dalam setiap prosesnya sehingga memang akan melahirkan adanya keinginan untuk berkomitmen untuk berubah. Selanjutnya untuk komitmen normatif, harus dapat memotivasi para dosen untuk dapat meyakinkannya bahwa program perubahan ini merupakan salah satu wujud pengembangan karir dosen dimasa depan yang lebih baik, melalui komunikasi atau sosialisasi dan motivasi yang lebih menantang pada dosen dalam keterlibatannya dalam melaksanakan perubahan tersebut.

b) Untuk kepemimpinan transformasional, pimpinan perlu memberikan keyakinan dan kepercayaan yang tinggi kepada dosen tentang perlunya perubahan dan keuntungan yang akan diterima dosen jika program perubahan ini berhasil. Selain itu perlu komunikasi, memberikan partisipasi yang lebih luas bagi dosen memberikan reward untuk memotivasi dosen agar keinginan dosen untuk berubah memang menunjukkan komitmennya dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Pimpinan juga harus memberi dukungan yang tinggi kepada dosen untuk dapat meningkatkan

prestasi dan kualitasnya baik dalam meningkatkan tingkat pendidikan formal atau non formal maupun dalam pengembangan karir dosen kedepan. Pimpinan juga harus menunjukkan kemampuan dan profesionalnya untuk menginspirasi bahwa program perubahan ini akan berhasil dan dapat meningkatkan daya saing organisasi dan kualitas dosen dimasa mendatang. Pimpinan atau direktur memberikan ruang komunikasi dan menghormati ide dan pemikiran dosen serta memotivasinya dan melibatkannya dalam setiap proses perubahan tersebut. Kemudian dosen juga harus memberikan metode atau strategi atau cara-cara baru yang lebih efektif bagi dosen dalam menyelesaikan permasalahannya dan tetap memberikan semangat dalam setiap kesempatan yang ada.

c) Implikasi untuk partisipasi dalam hal ini terlihat sudah ada hasil yang lebih baik dalam hal kontribusi dosen terhadap proses perubahan dan pelaksanaannya. Hasil ini perlu dipertahankan dan selalu dijaga kekonsistennannya dengan jalan melakukan evaluasi dan memberikan penghargaan terhadap capaian-capaian yang diraih dosen, baik dalam bentuk pengembangan karir ataupun dalam hal peningkatan atau penambahan pendapatan.

d) Implikasi untuk komunikasi, pimpinan perlu mengetahui sejauhmana dukungan dosen dalam transformasi organisasi yang berlangsung dan menanyakan pendapat tentang ide atau alasan kenapa terjadi hambatan atau resistensi yang diperlihatkan dosen dalam transformasi organisasi yang sedang berlangsung. Pimpinan harus dapat mengetahui ini dan menjadikannya suatu kekuatan untuk memotivasi dosen untuk dapat mendukung perubahan tersebut. Selanjutnya pimpinan juga

harus mampu membudayakan perbedaan pendapat dilingkungannya sebagai masukan dan informasi yang diperlukan dalam proses perubahan. Dan yang tidak kalah penting adalah direktur harus mampu memberikan pendelegasian tugas yang lebih luas dan otonomi untuk memberikan kesempatan dan ajang pembuktian bagi dosen untuk berprestasi dan pengembangan karirnya kedepan.

Selanjutnya implikasi untuk motivasi kerja, direktur melalui motivasi dalam peningkatan keamanan dosen terhadap dampak sebagai perubahan, baik melalui komunikasi, partisipasi dan motivasi dalam bentuk peningkatan taraf hidup melalui peningkatan pendapatan dan perhatian terhadap pengembangan karir dosen kedepan. Selain itu untuk kebutuhan akan sosial terlebih berhubungan dengan hubungan afiliasi dosen, pimpinan harus mampu menciptakan lingkungan kampus dengan hubungan antar sesama dosen yang semakin kuat dan menarik, sehingga hal ini dapat menumbuhkan semangat dan hubungan psikologi yang kuat antar dosen dan dengan organisasinya. Pimpinan juga harus meningkatkan kebutuhan harga diri pada dosen, yaitu dengan jalan memberikan kesempatan dan penghargaan kepada dosen yang berprestasi dalam melaksanakan tugasnya untuk menduduki posisi atau jabatan tertentu di Akademi Maritim Sapta Samudra Padang, atau biasa juga melalui pemberian reward atau peningkatan pendapatan. Selain itu kebutuhan dosen terhadap otonomi dalam hal ini adalah pendelegasian tugas yang lebih luas dan menantang untuk mamacu dosen dalam prestasinya perlu ditingkatkan lagi dan selalu dievaluasi demi kemajuan dan komitmen dosen dalam perubahan tersebut.

## Bibliography

- [1] Armenakis, A.A., Harris, S.G. and Mossholder, K.W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change, *Human Relations*, Vol. 46 No. 3, pp. 1-23.
- [2] Armenakis, A.A., Harris, S. and Feild, H. (1999) Making change permanent: a model for institutionalizing change, in: W. Pasmore and R. Woodman (eds) *Research, in Organization Change and Development*, Vol. XII, pp. 97-128 (Greenwich, CT: JAI Press, Inc).
- [3] Armenakis, A.A., & Bedeian, A.G (1999). Organizational Change : A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3) 293-315.
- [4] Avolio, B.J., Zhu, W., Koh W., and Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role psychological empowerment and moderating role of structural distance *Journal of Organizational Behavior* Vol 12 pp 951-968.
- [5] Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Metodologi Penelitian*. Penerbit PT. Rineka Cipta Jakarta.
- [6] David M. Herold and Donald B. Fedor, Steven Caldwell, Yie Liu, (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees Commitment to a Change : Multilevel Study, *Journal of Applied Psychology* Vol. 93, No. 2, 246-357.
- [7] Ghozali, Imam. (2011). *Model persamaan struktural Konsep Aplikasi dengan Program Amos 16.0* Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- [8] Hadari, Nawawi. (2003). *Teori Kepemimpinan Transformasional* Buku Balitbang
- [9] Handoko, T.H (2004). *Manajemen*, Edisi 2 BPFE, Yogyakarta.
- [10] Herold.D.M., Fedor.D.B., & Caldwell.S.D. (2007). Beyond Change Management : A Multi Level Investigation of Contextual and Personal Influences on Employee Commitment to Change. *Journal of Applied Psychology*, 92.942-951.
- [12] Herold.D.M., Fedor.D.B., Caldwell.S.D., YiLiu (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees Commitment to a Change : A Multilevel Study *Journal of Applied Psychology*, Vol 93. No. 2, 346-357
- [13] Herscovitch, L. And Meyer, J.P, (2002). Commitment to Organizational Change : extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3) ,pp. 474-487.
- [14] Joseph M. Putti, Samuel Aryee, Joseph Phua, (1990). Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment *Group & Organizational Management*.
- [15] Line, Rune. (2004). Norwegian School of Economics and Business Administration Norway, *Journal of Change Management*, Vol 4, No.3, 193-215, September 2004.
- [16] Mas'ud Fuad. (2004). *Survai Diagnosis Organisasi (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Dipenigoro.
- [17] Meyer.J.P., Stanley.D.J., Herscovitch.L., & Topolynsky.L. (2002). Affective, Continuance and Normative commitment to the organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlate, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61.20-52.
- [18] Myungweon Choi, (2011). Employees Attitudes Toward Organizational : A Literature Review *Human Resource Management*, Vol. 50, No. 4, pp 479-500.
- [19] Reksohadiprojo Sukanto & Handoko Hani.T (1996). *Organisasi Perusahaan* Edisi Kedua Yogyakarta : BPFE.
- [20] Triantoro Safaria, (2004) "Kepemimpinan" Edisi Pertama . Cetakan Pertama Graha Ilmu Yogyakarta.
- [21] Wooldridge, W. And Floyd, S.W (1990) The Strategy Process, middle Management Involvement and Organizational Performance, *Strategic Management Journal*, 11, pp. 231-41.