

*performance* karyawan. Berdasarkan penelitian terbaru, faktor-faktor lain yang memengaruhi *job performance* adalah tuntutan fisik, kognitif, dan afektif yang berkaitan dengan individu, pekerjaan, organisasi, dan sumber sosial (Pandey 2019, 265).

Melalui berbagai teori dan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa *job performance* dapat dipahami sebagai perilaku karyawan yang membantu tercapainya tujuan organisasi berdasarkan visi dan misi yang ditetapkan organisasi. Maka indikator yang dipakai untuk mengukur *job performance* adalah:

1. Keberhasilan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan jabatan dan peran yang diberikan;
2. Kesiediaan untuk dapat berkolaborasi;
3. Keterbukaan untuk menerima umpan balik;
4. Kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi.

### **2.1.2 Transformational Leadership**

*Transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) merupakan model kepemimpinan paling influensial dalam sistem administrasi pendidikan (Bush 2011, 110). Melalui *transformational leadership* terjadi proses dimana pemimpin dan anggotanya saling membantu dalam mencapai level moral dan motivasi yang lebih baik (Manoppo 2020, 1397) dan pemimpin mampu mengorbankan kesenangan pribadinya demi kepentingan organisasi (Xie 2020, 225). Peneliti meyakini bahwa visi jangka panjang merupakan karakteristik utama dari *transformational leadership*. Visi tersebut akan memperkuat kondisi kerja yang meningkatkan komitmen kerja anggotanya, meningkatkan performa kerja,

mempromosikan pembelajaran dan pengembangan jangka panjang dalam berbagai budaya dan organisasi (Triana et al 2017, 165; Geier 2016, 178).

Dalam sistem pendidikan sekolah, *transformational leadership* sudah diteliti dan digunakan dari sekitar tahun sembilan puluh. Ng dan Feldman (2015, 950) juga menekankan bahwa dengan makin banyaknya pemimpin transformasional dalam organisasi, kepercayaan diri karyawan akan meningkat terutama dalam menghadapi perubahan dalam organisasi. Eyal dan Roth (2011, 260) juga menambahkan bahwa *transformational leadership* terbukti memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian organisasi melebihi visi organisasi dan mengurangi kecenderungan guru dalam menghadapi *burnout*.

Bernard Bass et al. (2006, 27) menjelaskan bahwa *transformational leadership* sebagai pemimpin yang visioner, *entrepreneur*, dan memiliki kemampuan untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan dan performa karyawan yang diharapkan. Lebih lanjut, dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan:

- 1) sikap yang ditunjukkan oleh pemimpin yang membuat pengikutnya bertransformasi;
- 2) cara pemimpin mentransformasi pengikutnya;
- 3) hasil dari transformasi yang terjadi.

Ditambahkan menurut Al-Husseni et.al (2019, 45), terdapat tiga karakter pemimpin transformatif, yaitu:

- 1) mampu meningkatkan kesadaran pengikut tentang pentingnya proses dan upaya,

- 2) memotivasi anggota untuk dapat memprioritaskan kepentingan kelompok,
- 3) mengalihkan kebutuhan pengikut di luar hal-hal materi ke tingkat yang lebih tinggi, dalam bentuk: harga diri dan aktualisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh DeRue et al. (2011, 10), pemimpin transformasional mentransformasi pengikutnya dengan lebih tahan lama dan pengikut dari pemimpin transformasional dapat menjelaskan efek positif pemimpin dalam performa organisasi. Dimensi *transformational leadership* menurut Li et al. (2015, 1151), yaitu: *moral modelling*, *charisma*, dan *vision articulation*.

Dengan demikian, melalui berbagai teori dan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* merupakan model kepemimpinan ketika pemimpin dan anggotanya saling mendukung dan memengaruhi dimana pemimpin menempatkan kepentingan organisasi di atas kesenangan pribadi. Maka, indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur *transformational leadership* adalah:

1. Pemimpin menunjukkan contoh moral bagi anggotanya;
2. Pemimpin memiliki karisma dalam pekerjaannya;
3. Pemimpin mengartikulasikan visinya dengan jelas kepada anggotanya.

### **2.1.3 Organizational Culture (Budaya Organisasi)**

*Organizational culture* merupakan cara pikir mengenai kepribadian organisasi, kepribadian yang secara tidak langsung mengarahkan anggotanya untuk berperilaku serupa (Simms 2000, 66). Budaya merupakan keseluruhan pikiran, pekerjaan, dan hasil dari perilaku manusia yang tidak berakar pada insting

sehingga hanya dapat terjadi pada manusia setelah mengalami proses pembelajaran (Paais and Pattiruhu 2020, 580). Kemudian, Porter dan Mclaughlin (2006, 561) menyatakan bahwa *organizational culture* (budaya organisasi) merupakan aspek lingkungan di mana pemimpin dapat paling berkontribusi. Penekanan *organizational culture* adalah pada kepercayaan, nilai, dan asumsi yang secara implisit terlihat dari mekanisme. *Organizational culture* merupakan faktor penting yang digunakan untuk memutuskan kecocokan karyawan pada organisasi dan afirmasi bahwa karyawan cocok dengan organisasi merupakan faktor penting bagi pengembangan ke depannya (Suwaryo, Daryanto, dan Maulana 2015, 70).

Setiap organisasi memiliki pola dan budaya yang berbeda (Paais dan Pattiruhu 2020, 580). Menurut Lim (1995, 322) terdapat dua penekanan utama *organizational culture* yaitu: pendekatan proses dan pendekatan klasifikasi. Pendekatan klasifikasi terhadap budaya mengklasifikasikan dan mendeskripsikan budaya dalam kerangka umum.

Set nilai yang terkandung dalam *organizational culture* mengarahkan karyawan ke dalam arah yang sama (Al-Najem, Dhakal, dan Bennett 2012, 120). Dengan demikian, perilaku karyawan akan berdasarkan nilai yang berlaku dalam organisasi dan *organizational culture* memegang peranan penting akan perubahan (Al-Tahitaha, Abdulrabb, et al. 2020, 3). Perlu adanya kestabilan dan keberlanjutan kepemimpinan untuk dapat menciptakan budaya organisasi yang positif yang akan mempengaruhi performa organisasi (Suwaidi dan Rahman 2019, 207). Menurut Saskin dan Rosenbach (2013, 245) ada lima dimensi keefektifan budaya organisasi, yaitu:

- 1) Manajemen perubahan
- 2) Manajemen tujuan
- 3) Kerja tim yang terkoordinasi
- 4) Fokus pada pelanggan
- 5) Nilai dan kepercayaan bersama

Adanya komunikasi yang baik antara karyawan dan pemimpinnya akan membangun budaya positif yang akan membantu karyawan (Bourland-Davis dan Graham 2017, 210). *Organizational culture* yang fleksibel merupakan dasar yang kuat bagi eksistensi organisasi dan berkompetisi dalam lingkungan dinamis dan penting bahwa proses perubahan dalam organisasi berlangsung dengan lancar (Darlington 2014, 665).

Berdasarkan teori-teori yang dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa *organizational culture* memiliki arti sebagai kepribadian organisasi yang ditunjukkan dalam perilaku anggota dalam organisasi dimana dibutuhkan komunikasi antara pemimpin dan anggota demi tercapainya visi organisasi serta budaya positif yang dapat memengaruhi performa organisasi. Maka, indikator-indikator yang digunakan adalah:

- 1) Siap menghadapi perubahan;
- 2) Berorientasi tujuan;
- 3) Semangat kerja sama dalam tim;
- 4) Memiliki orientasi pada pelanggan;
- 5) Memiliki rasa kepemilikan dalam organisasi.

#### 2.1.4 *Readiness for Change*

Menurut Holt et al. (2007, 237) *readiness for change* individu merupakan sebuah respon terhadap perubahan di mana orang tersebut memiliki kepercayaan diri untuk mengaturnya dengan cara menerima, mengapresiasi, dan mengadopsi praktik tertentu untuk menghindari *status quo*. Dalam perubahan yang berakar membutuhkan waktu dan investasi kerja, paling tidak dalam waktu 3-5 tahun (Loucks-Horsley, et al. 2003, 121). Selanjutnya, Choi dan Ruona (2011, 55) menyatakan bahwa karyawan siap berubah jika budaya organisasi berfokus pada kemauan untuk belajar, kerja tim, kolaborasi, kreasi dengan penekanan pada inovasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, akses penting pada lingkungan kerja. Weiner (2009, 16) menyatakan bahwa dengan menekankan adaptasi pada perubahan, karyawan akan lebih melihat nilai dan pentingnya perubahan serta menjadi lebih siap.

Salah satu alasan resistansi perubahan adalah tidak adanya waktu yang diberikan oleh pemimpin bagi anggotanya untuk memproses perubahan yang akan terjadi. Pemimpin biasanya bekerja dari paradigma tindakan yang berasumsi bahwa setiap anggota akan siap untuk berubah dan menekankan *setting goals* terhadap perubahan yang dilakukan (Levesque, Prochaska dan Prochaska 2001, 141). Hanya saja, dalam tiap perubahan yang terjadi, pemimpin harus memberikan ruang bagi anggotanya untuk memproses informasi dan menyediakan ruang diskusi agar anggota dapat bertransisi sesuai dengan ekspektasi manajemen.

Tidak dapat dipungkiri bahwa keberhasilan perubahan dalam organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk di dalamnya peran komunikasi dalam perubahan organisasi (Elving 2005, 130). Perubahan karena adanya inovasi yang

terjadi dapat menyebabkan perasaan ketidakamanan seperti ketakutan dan risiko, sehingga komunikasi yang baik membantu karyawan untuk merasa lebih siap dan mengimplementasikan inovasi dengan baik (Suwaryo, Darwanto and Maulana 2015, 70).

Sebelum merasa siap, karyawan akan merefleksikan konten, konteks, proses, dan atribut individu untuk mempersepsikan dan mempercayai perubahan yang organisasi lakukan (Gazali, Asbari, dan Novitasari 2020, 172). Secara khusus, kepemimpinan transformasional termasuk sebagai faktor kritis dari adanya kesiapan untuk berubah karena pemimpin transformasional memiliki visi yang menarik dan menantang bagi organisasi dan mengundang karyawannya untuk keluar dari *status quo* (Michaelis, Stegmaier dan Sonntag 2010, 411). Seorang karyawan yang siap berubah akan menunjukkan perilaku menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan. Walaupun teori-teori ini baik, namun seringkali teori ini terlalu memberatkan pada perubahan yang harus terjadi pada organisasi dibanding kemampuan performa karyawan ataupun perlunya perubahan dalam organisasi (Metwally, et al. 2019, 2).

Holt et al. (2007, 240) menyatakan bahwa *readiness for change* berkaitan dengan keyakinan karyawan bahwa:

- 1) Karyawan mampu mengimplementasikan perubahan yang diusulkan (change efficacy)
- 2) Perubahan yang diusulkan sesuai untuk organisasi (appropriateness)
- 3) Para pemimpin berkomitmen untuk perubahan yang dilakukan (change support)

- 4) Perubahan yang diusulkan bermanfaat bagi organisasi anggota (personal benefit)

Salah satu cara yang membantu *readiness for change* bagi karyawan adalah dengan adanya program professional development dan penggunaan sumber-sumber efektif (Peterson dan Baker 2016, 40). Ditambahkan menurut Oreg (2006, 80), ada 7 kunci yang menentukan apakah karyawan akan menerima atau menolak perubahan:

- 1) Hasil dari antisipasi perubahan yang dimiliki karyawan (Dent dan Goldberg, 2009)
- 2) Kekuatan dan kebanggaan (Goltz dan Hietapelto, 2002)
- 3) Jaminan pekerjaan (Probst, 2003)
- 4) Apresiasi intrinsik seperti otonomi pekerjaan (Hackman dan Oldham, 1976) atau kesehatan holistik (Ryan dan Deci, 2000)
- 5) Kepercayaan pada manajemen (Gomez dan Rosen, 2001)
- 6) Informasi (Kotter dan Schesinger, 1979)
- 7) Pengaruh sosial (Gibbons, 2004)

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan organisasi untuk membantu karyawan siap berubah. Menurut penelitian Hadiyani (2014, 22), komitmen organisasi dapat membantu kesiapan karyawan untuk berubah. Komitmen organisasi merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Selain itu, *employee engagement* (keterlibatan kerja) menjadi faktor lain dalam keberhasilan karyawan dalam kesiapannya untuk berubah. Mereka yang terlibat



dalam prosesnya, akan cenderung mendukung jalannya perubahan (Metwally, et al. 2019, 10).

Berdasarkan beberapa teori di atas, dapat disimpulkan bahwa *readiness for change* adalah respon karyawan terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi yang ditunjukkan melalui sikap percaya diri dan keterlibatan aktif dalam proses perubahan yang terjadi sehingga hasil organisasi yang diharapkan dapat tercapai. Maka, indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur *readiness for change*, adalah:

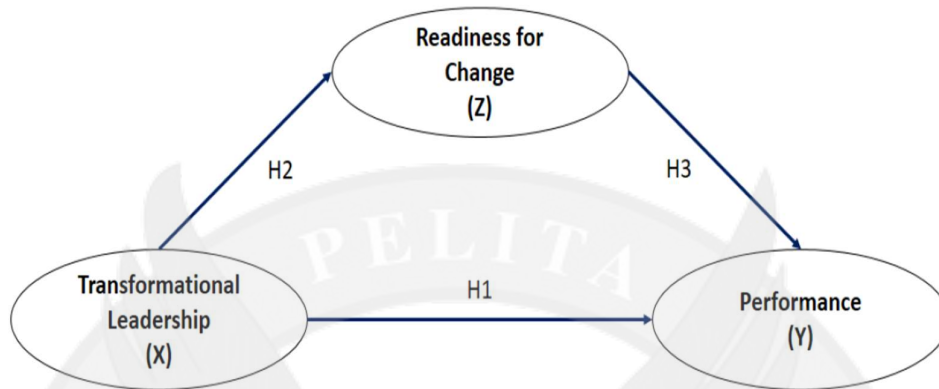
- 1) Kesesuaian perubahan yang dilakukan untuk mengakomodir situasi atau ekspektasi tertentu;
- 2) Dukungan dari manajemen dalam proses perubahan yang harus dijalani oleh karyawan.
- 3) Repon karyawan dalam menghadapi perubahan yang terjadi.

## **2.2 Hasil Penelitian yang Relevan**

Penelitian yang dilakukan oleh Novitasari et. Al (2020, 37-56) menemukan bahwa *transformational leadership* tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada *readiness for change*. Sedangkan jika *transformational leadership* menggunakan *readiness for change* sebagai mediator, terlihat adanya pengaruh signifikan pada *job performance*.

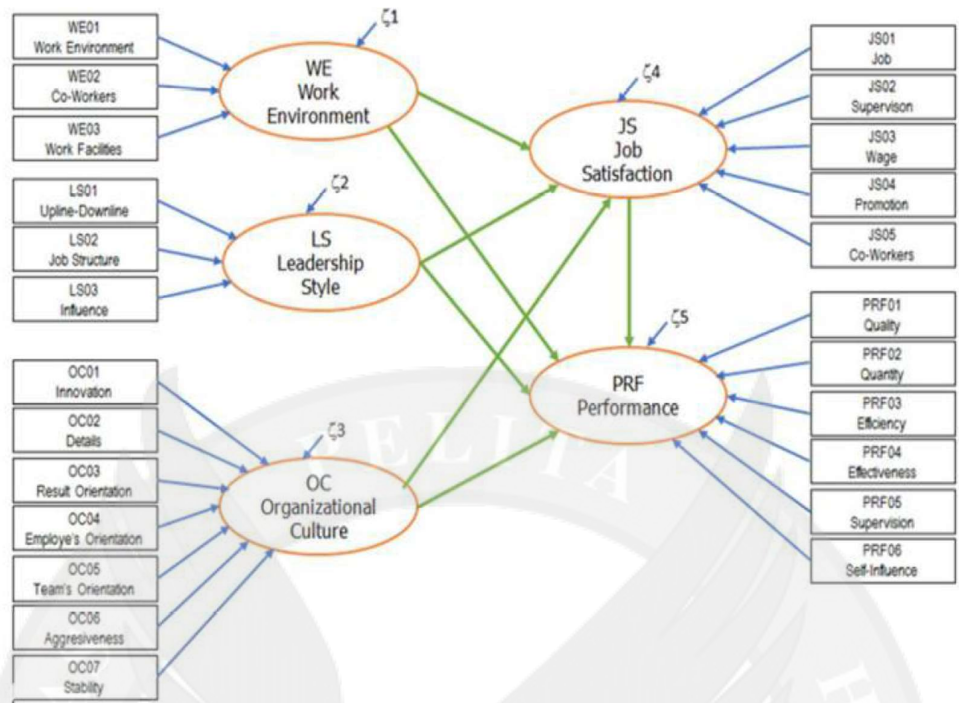
Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini sebanyak 154 kuesioner dari keseluruhan 211 data yang disebar di salah satu rumah sakit di Indonesia. Model penelitian untuk menganalisis data menggunakan teknik pemodelan persamaan struktural berbasis komponen dengan pendekatan Partial Least Square (PLS).

Temuan ini menjawab bagaimana *transformational leadership* dan *readiness for change* memiliki pengaruh baik signifikan/insignifikan pada *job performance*.



**Gambar 2.1 Model Penelitian Novitasari et al. (2020)**

Tujuan penelitian yang dibuat oleh Pawirosumarto et al. (2017, 1345) adalah untuk menyelidiki pengaruh dari *work environment*, *leadership style*, *organizational culture* pada *job satisfaction* dan implikasi pada *job performance* di Paradors Hotel and Resort. Data yang menguji keseluruhan populasi sebanyak 642 karyawan dan data yang kembali sebanyak 149 buah. Penelitian ini menemukan bahwa *work environment*, *leadership style*, dan *organizational culture* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*, namun hanya *leadership style* yang memiliki pengaruh positif pada *employee performance*.



**Gambar 2.2 Model Penelitian Pawirosumarto et al. (2017)**

Paais dan Pattiruhu (2020, 580) dalam penelitiannya menggunakan sampel sebanyak 155 karyawan dengan metode *Proportionate Stratified Random Sampling Method* menemukan bahwa *work motivation* dan *organizational culture* memiliki pengaruh positif terhadap *performance* namun tidak secara langsung memengaruhi *job satisfaction*. Sedangkan *leadership* tidak memiliki pengaruh pada *performance*.