

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu tentang Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Readiness To Change* Sebagai Variabel Intervening yang digunakan sebagai bahan rujukan atau referensi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Author	Variabel dan Alat Analisis	Hasil
1.	Mondiani (2012)	X ₁ : Kepemimpinan X ₂ : Kompensasi Y: Kinerja Karyawan	1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan 3. Kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Yuwono et al. (2020)	X: Kepemimpinan Y: Kinerja Karyawan Z Kesiapan untuk berubah	1. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. 3. Kesiapan berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan.
3.	Rivai (2020)	X ₁ : Kepemimpinan X ₂ : Budaya organisasi Y: Kinerja karyawan	1. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 3. Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Mahessa (2017)	X: Kepemimpinan Y: Kesiapan untuk berubah	1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah
5.	Handayani et al (2019)	X ₁ : Gaya Kepemimpinan X ₂ : Motivasi	1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai

No	Author	Variabel dan Alat Analisis	Hasil
		Y : Kinerja Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 2. adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan motivasi dan antara motivasi dengan kinerja pegawai. 3. adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai.
6.	Asbari et al.(2021)	X : Kepemimpinan Z : <i>Readiness for Change</i> Y : Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah 3. <i>Readiness for change</i> memiliki efek positif dan signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan
7.	Rivaldo dan Ratnasari (2020)	X ₁ : Kepemimpinan X ₂ : Motivasi Y : Kinerja Z : Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan karyawan. 2. Motivasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 3. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Motivasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 5. Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 6. Kepemimpinan melalui kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. 7. Motivasi melalui kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
8.	Yapentra (2021)	X : kepemimpinan Y : Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
9.	Meria dan Tamzil (2021)	X : Efikasi Diri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efikasi diri mempengaruhi kesiapan untuk berubah.

No	Author	Variabel dan Alat Analisis	Hasil
		Y : Kinerja Karyawan Z : Kesiapan Untuk Berubah	2. Efikasi diri mempengaruhi kinerja karyawan. 3. Kesiapan untuk berubah mempengaruhi kinerja karyawan.
10.	Kusumaningrum dan Azinar (2021)	X ₁ : Kesiapan untuk berubah Y : Kinerja karyawan	1. Terdapat hubungan signifikan antara kesiapan berubah dengan kinerja karyawan

Berdasarkan uraian pada tabel 2 dapat diketahui terdapat persamaan variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan juga sekaligus menjadi dasar hubungan antar variabel yang diangkat pada penelitian ini. Persamaan variabel tersebut terdapat pada penelitian Yuwono et al.(2020), Asbari et al.(2021) yaitu pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dengan *readiness to change* sebagai intervening. Beberapa penelitian yang juga menjadi dasar pada penelitian ini yaitu Mondiani (2012), Rivai (2020), Mahessa (2017), Handayani et al (2019), Rivaldo dan Ratnasari (2020), Yapentra (2021), Meria dan Tamzil (2021), dan penelitian yang dilakukan oleh Kusumaningrum dan Azinar (2021) yang mencakup variabel penelitian kepemimpinan, *readiness to change*, dan kinerja. Pada penelitian ini juga memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang terletak dari objek penelitian, jumlah karyawan, hubungan antar variabel, dan metode penelitian yang digunakan.

2.2 Tinjauan Teori

A. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang harus mendapat perhatian dari perusahaan. Kinerja karyawan yang baik akan membawa perusahaan ke dalam tujuan yang diharapkan. Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas yang telah dicapai oleh pegawai dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2020) berpendapat bahwa kinerja yakni kesediaan seseorang atau kelompok untuk melaksanakan suatu kegiatan,

dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Dapat disimpulkan bahwasannya kinerja ialah suatu hasil akhir dari seorang karyawan atau pegawai yang bersangkutan mengenai pencapaian berupa tugas maupun pekerjaan yang telah menjadi tanggungjawabnya. Menurut DeCenzo, Robbins, and Verhulst (2016) kinerja Karyawan memiliki beberapa indikator sebagai berikut:

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan mutu yang dihasilkan oleh seorang karyawan atau pegawai yang berkaitan dengan kerapian dan kesempurnaan, sehingga output yang dihasilkan maksimal.

2) Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan serta sering dinyatakan dalam istilah unit, ataupun *progress* yang dikerjakan oleh seorang tenaga kerja dalam periode tertentu.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan aktivitas pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam awal waktu atau tepat pada waktu yang telah disepakati.

4) Efektivitas

Efektivitas merupakan pemaksimalan seluruh sumber daya pada organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan nilai setiap elemen dalam sumber daya itu sendiri.

5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat usaha yang dimiliki oleh masing-masing tenaga kerja sehingga tidak memiliki ketergantungan terhadap orang lain dalam menjalankan pekerjaan dan tanggung jawabnya.

B. Kepemimpinan

Menurut Handoko (2003) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki dalam memberikan pengaruh kepada orang lain agar berguna mencapai tujuan. Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan perusahaan harus mampu menggunakan kekuasaannya dalam memberikan pengaruh terhadap karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian Hasibuan & Bahri (2018) kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Dalam praktik kepemimpinan di perusahaan, manajer akan mengarahkan sumberdaya manusia baik secara individu maupun kelompok kearah pencapaian tujuan (Mondiani, 2012). Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki tugas dan tanggung jawab dalam tercapainya upaya perusahaan untuk sampai pada tujuan yang telah ditetapkan.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan dan *readiness to change*. Penelitian yang dilakukan oleh Yapentra (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya kepemimpinan mampu menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Meria (2021) menunjukkan bahwa *readiness to change* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya *readiness to change* merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Peranan seorang pemimpin atau manajer sangat penting bagi organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi, dan harus dapat membuat perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan serta pengambilan keputusan yang tepat. Sehingga, kepemimpinan dapat disimpulkan sebagai kemampuan dari seorang pemimpin untuk mengawasi, mempengaruhi, serta mengarahkan anggotanya untuk bekerja sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi. Menurut Marquardt (2002) kepemimpinan dapat diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Visioner
 - Mampu merumuskan visi bersama
 - Mampu mengkomunikasikan visi dan mengajak merealisasikannya
- b. Agen Perubahan
 - Mengambil inisiatif untuk melakukan perbaikan
 - Mampu membuat ketertiban dan keteraturan
- c. Kreator
 - Selalu mencoba hal baru
 - Mendorong dan menghargai kreativitas
- d. Pelayanan dan Pengurus
 - Melayani dan berempati
 - Membangun komitmen

C. *Readiness To Change*

Kesiapan untuk berubah (*readiness to change*) merupakan sikap dan perilaku yang terbentuk karena adanya proses perubahan, pokok perubahan, dan karakteristik individu dalam upayanya untuk terlibat dalam perusahaan (Holt et al., 2007). Kesiapan untuk berubah meunculkan perilaku positif dalam menerima dan menerapkan adanya perubahan yang terjadi pada suatu organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Weiner (2009) yang menyatakan kesiapan organisasi untuk perubahan merupakan kesiapan organisasi mengacu pada komitmen perubahan anggota organisasi dan memiliki sikap, kepercayaan dan niat positif dalam menerapkan perubahan organisasi.

Faktor yang dapat memberikan pengaruhnya terhadap *readiness to change* adalah kepemimpinan. Pada penelitian Mahessa (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *readiness to change*. Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan menjadi faktor yang dapat mempengaruhi *readiness to change*.

Kesiapan untuk berubah menunjukkan kemauan seseorang dalam menerima dan menjalankan perubahan yang ada pada sebuah perusahaan. Kesiapan berubah dapat dilihat dari sejauh mana seorang karyawan siap secara mental, fisik, dan psikologis untuk dapat mengelola perubahan dan berpartisipasi dalam

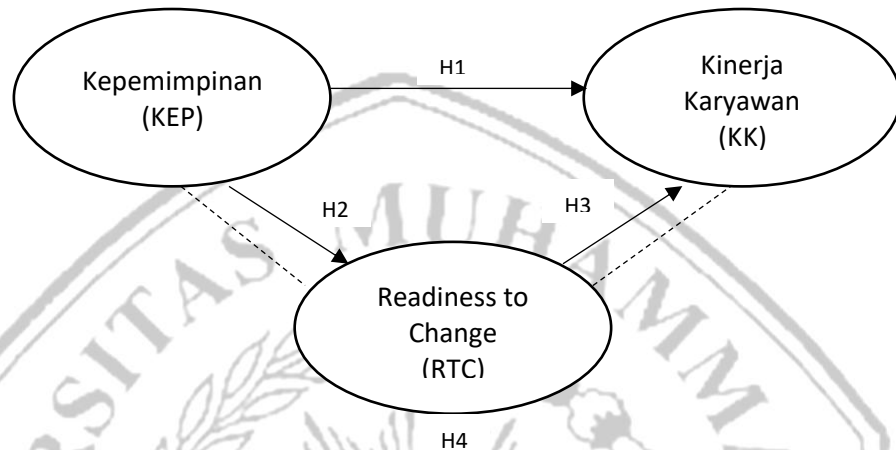
pengembangan organisasi. Karyawan yang memiliki kesiapan terhadap perubahan organisasi akan mendukung perubahan organisasi untuk menjadi lebih baik lagi dari yang sebelumnya.

Terdapat beberapa dimensi kesiapan karyawan untuk berubah menurut Holt et al. (2007) yaitu sebagai berikut :

1. *Appropriateness* (Ketepatan untuk melakukan perubahan) merupakan dimensi yang menjelaskan keyakinan individu terhadap perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi dan membawa keuntungan bagi organisasi. Individu akan meyakini adanya kebutuhan dan alasan logis untuk melakukan perubahan, serta fokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan, efisiensi yang diperoleh dari perubahan, dan kongruensi tujuan perusahaan dengan tujuan perubahan.
2. *Change efficacy* (Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah) Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan individu tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan, dimana ia merasa mempunyai keterampilan serta sanggup untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan. Dengan kata lain, karyawan merasa bahwa ia memiliki kemampuan dan dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan yang diusulkan.
3. *Management support* (Dukungan manajemen) Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan atau persepsi individu bahwa para pemimpin atau manajemen akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang diusulkan. Dengan kata lain, karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan.
4. *Personal benefit* (Manfaat bagi individu) Dimensi yang menjelaskan aspek keyakinan mengenai keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diimplementasikan. Dengan kata lain karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir pada penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan pola pikir yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan. Kerangka menunjukkan hubungan antara masing masing variabel yang saling terhubung antara suatu variabel dengan variabel lainya sehingga memudahkan dalam mengamati hipotesis yang muncul.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Sumber : Peneliti

Keterangan :

- > : Pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel terikat
- : Pengaruh tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel intervening

Gambar kerangka berpikir di atas menunjukkan pola hubungan setiap variabel yang digunakan pada penelitian ini. Kepemimpinan sebagai variabel bebas memberikan pengaruhnya terhadap variabel yang dipengaruhi yaitu kinerja karyawan dan *readiness to change*. *Readiness to change* sebagai variabel intervening memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan *readiness to change*.

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah penelitian yang telah diungkapkan dengan kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2015). Hipotesis ditentukan berdasarkan rumusan masalah yang telah ditentukan dan berdasarkan penelitian terdahulu maka, peneliti menentukan hipotesis sebagai berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Pada penelitian sebelumnya kepemimpinan memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan hasil penelitian dari Rivaldo & Ratnasari (2020), Yapentra (2021), Rivai (2020), menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut, peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H1: *Kepemimpinan* berpengaruh terhadap *kinerja karyawan*.

2. Pengaruh kepemimpinan terhadap *readiness to change*

Pada penelitian sebelumnya pengaruh kepemimpinan terhadap *readiness to change* ditunjukkan oleh penelitian Mahessa (2017), Yuwono et al. (2020), Asbari et al. (2021) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Berdasarkan penelitian sebelumnya, peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H2: *Kepemimpinan* berpengaruh terhadap *readiness to change*.

3. Pengaruh *readiness to change* terhadap kinerja karyawan

Pada penelitian sebelumnya kesiapan berubah memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan yang dilandasi oleh beberapa penelitian sebelumnya, salah satunya penelitian Meria & Tamzil, (2021), Kusumaningrum dan Azinar (2021), yang menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya, peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H3: *Readiness to change* berpengaruh terhadap *kinerja karyawan*.

4. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui *readiness to change* sebagai *intervening*

Berdasarkan penelitian Mahessa (2017) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah, dan penelitian Meria & Tamzil (2021) yang menyatakan bahwa Kesiapan untuk berubah

mempengaruhi kinerja karyawan. Asbari et al.(2021), Yuwono et al.(2020) yang menyatakan bahwa kesiapan berubah memiliki pengaruh terhadap hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya, peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H4: *Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui readiness to change .*

