

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang dilakukan sebelumnya yang memiliki hubungan dengan penelitian yang dilakukan saat ini. Dalam penelitian ini, peneliti menguraikan enam penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

No	Thema	Variabel dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee performance</i> pada organisasi bisnis. (Shoalihin et all,2023)	<i>Transformational Leadership</i> dan <i>Employee performance</i> Analisis data: Literatur Review	Gaya <i>Transformational Leadership</i> memberikan pengaruh yang signifikan terhadap <i>Employee performance</i> .
2.	Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap <i>Employee performance</i> (Studi kasus di PT. Glostar Indonesia 1 Cikembar) (Irawan et all, 2018)	<i>Transformational Leadership</i> , motivasi, dan <i>Employee performance</i> Analisis data: Regresi linear berganda	Gaya kepemimpinan transformational berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee performance</i> , Motivasi Berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee performance</i> , Gaya <i>Transformational Leadership</i> dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee performance</i> .
3.	Meningkatkan Kinerja pegawai di masa Pandemi covid-19: Peran kesiapan untuk berubah sebagai mediasi pada industri sepatu Tangerang. (Asbary et all, 2020)	Kepemimpinan. transformasiional, <i>Employee performance</i> , Kesiapan untuk berubah Analisis data: Structural Equation Modeling (SEM)	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun kepemimpinan tarsnformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Kesiapan unrtuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

4	Pengaruh kepemimpinan transformasi terhadap <i>Employee performance</i> dengan Keterlibatan karyawan sebagai Variabel Mediasi. (Kantor Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kepulauan Riau) (mon et all, 2021)	kepemimpinan transformasi, <i>Employee performance</i> , Keterlibatan karyawan. Analisi Data: Structural Equation Modeling (SEM).	- <i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap <i>Employee performance</i> , -Penelitian ini menemukan bahwa keterlibatan karyawan memperkuat hubungan antara <i>Transformational Leadership</i> ((pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) dengan <i>Employee performance</i> .
5.	Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap Kesiapan Perubahan yang Dimediasi Komitmen Organisasi. (Badan Pusat Statistik Lampung.) (Singgih et all, 2023)	<i>Transformational Leadership</i> , Kesiapan Perubahan, Komitmen Organisasi. Analisis data: Structural Equation Modeling (SEM).	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kesiapan berubah dan <i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah. Penelitian ini menemukan bahwa variabel komitmen organisasi memediasi pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap kesiapan perubahan
6	Peran moderat dalam <i>Readiness for change</i> efek <i>Transformational Leadership</i> dan kepuasan kompensasi pada karyawan kinerja: Bukti dari pasca akuisisi perusahaan (Ratnawati1 et all, 2023)	Peran moderat, <i>Readiness for change</i> , <i>Transformational Leadership</i> , kepuasan kompensasi, <i>Employee performance</i> Analisis data: Regresi linear berganda	Pengaruh langsung antara <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Employee performance</i> mempunyai pengaruh yang lebih tinggi nilai dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui variabel <i>Readiness for change</i> . Begitu pula yang langsung Pengaruh antara kepuasan kompensasi dan <i>Employee performance</i> memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan efek tidak langsung melalui <i>Readiness for change</i>

Dari tabel diatas merupakan penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian kali ini.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Transformational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)

a. Pengertian *Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformasional)

Transformational Leadership merujuk pada pemimpin yang secara aktif memperhatikan tantangan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan perkembangan individu masing-masing pengikutnya. Hal ini dilakukan dengan memberikan motivasi dan dorongan agar mereka mencapai tujuan bersama. Jenis *Transformational Leadership* ini dapat dianggap sebagai bentuk kepemimpinan yang autentik, karena pemimpin benar-benar mampu mengarahkan organisasi menuju tujuan yang sebelumnya tidak pernah tercapai (Bass, 1999).

Daft (2010) mendefinisikan *Transformational Leadership* sebagai bentuk kepemimpinan yang dapat menginspirasi para pengikutnya, tidak hanya untuk percaya pada diri mereka sendiri secara personal, tetapi juga untuk meyakini potensi mereka dalam membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Daft (2010) juga menjelaskan bahwa Pemimpin transformasional, dalam esensinya, bukan hanya sekadar figur yang bertanggung jawab atas perubahan misi, strategi, struktur, dan budaya organisasi, melainkan juga agen perubahan yang mendorong inovasi di ranah produk dan teknologi. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang

mengandalkan aturan dan insentif konkret untuk mengendalikan transaksi dengan pengikut, pemimpin transformasional memprioritaskan kualitas yang tak terlihat secara langsung, seperti visi yang menginspirasi, nilai-nilai bersama, dan ide-ide yang membangun hubungan yang berarti. Mereka tidak hanya mencari kesinambungan dalam tindakan, tetapi juga memberikan makna yang lebih dalam pada berbagai kegiatan, sambil bersama-sama mencari landasan yang kuat untuk mengajak pengikut dalam proses pertumbuhan yang berkelanjutan.

Burns (1978) pertama kali mengenalkan konsep *Transformational Leadership* dalam sebuah studi deskriptif kepada pemimpin. Saat ini, gagasan tersebut telah menjadi umum dalam ranah psikologi organisasi. *Transformational Leadership* merujuk pada proses dimana pemimpin dan pengikutnya saling mendukung untuk mencapai tingkat moral dan motivasi yang lebih tinggi. Menurut Burns, pendekatan Transformasional memiliki potensi untuk menghasilkan perubahan yang signifikan dalam kehidupan individu dan organisasi. *Transformational Leadership* dianggap sebagai teladan moral yang bekerja untuk keuntungan kolektif tim. *Transformational Leadership* dapat dipahami lebih baik dengan membandingkannya dengan kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional umumnya tidak berusaha untuk mengubah budaya di dalam organisasi, melainkan mereka bekerja dalam budaya yang sudah ada. Sebaliknya, *Transformational*

Leadership berupaya untuk melakukan perubahan terhadap budaya di dalam organisasi (Manoppo, 2020).

Aditya (2016) merumuskan empat karakteristik yang menjadi ciri seorang pemimpin dengan kualitas transformasional. Pertama, pengaruh idealisme atau karisma (*idealized influence*) mengacu pada tingkat rasa hormat yang diberikan oleh bawahan kepada pemimpin. Hal ini dapat diukur melalui tanggapan karyawan terhadap tingkat penghargaan yang mereka tunjukkan kepada pimpinan. Kedua, motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) mencakup kemampuan pemimpin untuk memberikan semangat dan motivasi kepada bawahan guna menyelesaikan tugas yang diberikan. Indikatornya melibatkan tanggapan terhadap kemampuan pimpinan dalam memberikan dorongan motivasional kepada timnya. Ketiga, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) terkait dengan upaya pemimpin untuk mendorong inovasi di antara bawahannya. Pengukuran dilakukan dengan memperhatikan bagaimana kepemimpinan memengaruhi kemampuan karyawan dalam meningkatkan inovasi dalam pekerjaan mereka. Keempat, pertimbangan individual (*individualized consideration*), yang mencerminkan sikap terbuka pimpinan terhadap ide dan saran dari bawahan terkait pekerjaan dan pengembangan pribadi. Penilaian terhadap indikator ini melibatkan respons terhadap apresiasi yang diberikan oleh pimpinan terhadap setiap ide dan saran dari karyawan.

Secara keseluruhan, konsep *Transformational Leadership*, menurut beberapa interpretasi, dapat dijelaskan sebagai suatu proses di mana seorang pemimpin berusaha meningkatkan kesadaran para pengikutnya dengan mengajukan tujuan yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral, seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan. Pendekatan ini tidak bergantung pada emosi negatif seperti keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

b. Indikator *Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformasional)

Robins (2010), merumuskan 4 indikator yang dimiliki oleh seorang pemimpin hingga memiliki kualitas Transformasional antara lain:

- a) *Charisma*, pemimpin tersebut memiliki kharisma yang diakui oleh pengikutnya
- b) *Inspiration*, pemimpin dapat memberikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi bawahannya.
- c) *Individualized consideration*, perilaku dan perhatian seorang pemimpin terhadap bawahan yang bersifat individual.
- d) *Intelektual stimulation*, pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahannya.

2.2.2 *Readiness for change* (Kesiapan Dalam Menghadapi Perubahan)

a. Pengertian *Readiness for change* (Kesiapan Dalam Menghadapi Perubahan)

Dalam konsep manajemen yang dijelaskan dalam buku "Robins & Coulter," perubahan dianggap sebagai suatu realitas yang tidak terhindarkan dalam konteks organisasi. Organisasi secara terus-menerus dihadapkan pada dinamika perubahan, yang dipicu oleh faktor-faktor baik eksternal maupun internal. Pemahaman konseptual tentang perubahan ini memandangnya sebagai respons terhadap perubahan dalam lingkungan sekitarnya, serta keputusan strategis internal yang diambil oleh organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya.

Faktor eksternal yang mendorong perubahan melibatkan dinamika kompleks dari kebutuhan dan keinginan pasar yang berubah, peraturan pemerintah yang berkembang, kemajuan teknologi, dan fluktuasi dalam kondisi ekonomi. Sementara itu, faktor internal mencakup perubahan dalam strategi organisasi, perubahan komposisi tenaga kerja, pengenalan peralatan atau teknologi baru, serta perubahan dalam sikap dan respons karyawan terhadap lingkungan kerja (Robins & Coulter, 2015).

Robins & Coulter (2015) mendefinisikan perubahan sebagai suatu transformasi yang mencakup setiap bentuk modifikasi terhadap individu, struktur, atau teknologi yang ada di dalam suatu organisasi. Definisi ini

menekankan bahwa perubahan tidak terbatas pada aspek tertentu, melainkan mencakup spektrum yang luas dari intervensi, mulai dari perubahan dalam perilaku dan sikap individu, restrukturisasi struktural organisasi, hingga implementasi dan adaptasi teknologi baru. Dengan fokus pada aspek-aspek tersebut, Robin dan Coulter menerangkan perubahan sebagai suatu proses holistik yang melibatkan dinamika kompleks antara manusia, struktur organisasi, dan teknologi. Pendekatan ini menggambarkan perubahan sebagai suatu keharusan yang menyeluruh untuk meningkatkan adaptabilitas dan keseimbangan organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

Kustini *et all* (2020), mendefinisikan *Readines for change* sebagai tingkat keterbukaan terhadap perubahan serta respons kognitif dan emosional terhadapnya. Sementara fokus perubahan dalam konteks organisasi lebih sering menekankan persiapan, implementasi, dan respons terhadap perubahan organisasional, esensi dari aktivitas perubahan dan faktor penentu keberhasilannya sebagian besar terletak pada cara para pelaku perubahan merespon perubahan tersebut.

Novitasari dan Asbari (2020), dalam risetnya , menyatakan bahwasannya *Readiness for Change* memiliki indikator yang kompleks dan dipengaruhi oleh keyakinan guru terkait beberapa aspek, yakni (a) keyakinan mereka dalam kemampuan untuk menerapkan perubahan yang diusulkan

(disebut sebagai efikasi perubahan atau *change efficacy*), (b) penilaian mereka terhadap kesesuaian perubahan yang diusulkan dengan konteks organisasi (disebut sebagai kesesuaian atau *appropriateness*), (c) kepercayaan mereka terhadap komitmen pemimpin terhadap perubahan yang diusulkan (disebut sebagai dukungan manajemen atau *management support*), dan (d) keyakinan bahwa perubahan yang diusulkan memberikan manfaat pribadi dan organisasional bagi anggota (disebut sebagai manfaat personal atau *personal benefit*).

Asbari et all (2020), dalam usaha mempersiapkan karyawan agar siap menghadapi perubahan dalam lingkungan organisasi, penting untuk memiliki pemahaman tentang berbagai metode yang digunakan untuk memperkuat kesiapan tersebut. Organisasi memiliki dua opsi dalam hal ini, yaitu membentuk kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan dan mengatasi penolakan terhadap perubahan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen terhadap organisasi memiliki pengaruh dalam membentuk tingkat kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Karyawan yang secara aktif terlibat dalam kegiatan organisasi cenderung memberikan dukungan terhadap proses perubahan organisasi dan menunjukkan kesiapan mereka menghadapi perubahan tersebut.

Individu tidak hanya bersifat pasif dalam menghadapi ketidakpastian dan ambiguitas yang muncul dalam situasi perubahan, melainkan mereka juga

aktif merespons perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja mereka. Sebagai hasilnya, Persiapan terhadap perubahan diartikan sebagai suatu proses psikologis di mana anggota organisasi secara reflektif mempertimbangkan kebutuhan akan perubahan, berdasarkan penilaian terhadap risiko, manfaat, tuntutan, dan sumber daya yang terlibat dalam perubahan tersebut. Kemampuan individu untuk mengatasi perubahan dalam pekerjaan mereka memiliki hubungan positif dengan tingkat kesiapan mereka terhadap perubahan dalam konteks organisasi. Selain itu, kesiapan ini juga terkait dengan identifikasi terhadap organisasi dan persepsi kontribusi yang dirasakan oleh karyawan terhadap proses perubahan tersebut (Costello, 2019).

Dari berbagai pemahaman tentang *Readiness for change*, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Readiness for change* lebih menitik beratkan pada upaya organisasi dalam mempersiapkan diri, melaksanakan, dan menanggapi perubahan dalam struktur organisasional. Meskipun demikian, inti dari kegiatan perubahan dan faktor penentu utama keberhasilannya tetap terletak pada cara para pelaku perubahan merespons perubahan tersebut.

b. Faktor faktor yang mempengaruhi Readiness for change

Menurut Holt (2007), terdapat faktor- faktor kognitif yang mempengaruhi Readiness for change adalah:

1) Pengetahuan atas perubahan itu sendiri (*Knowledge*)

Pengetahuan tentang perubahan yang dimaksud adalah sejauh

mana individu atau kelompok memahami berbagai aspek terkait dengan perubahan yang akan terjadi.

2) Kompetensi yang dibutuhkan dalam perubahan (*skills*).

Kompetensi yang dibutuhkan dalam perubahan merujuk pada keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk berhasil mengimplementasikan dan beradaptasi dengan perubahan.

3) Kemampuan menyelaraskan diri dengan perubahan (*ability alignment*).

Merujuk pada sejauh mana individu atau organisasi dapat menyesuaikan keterampilan dan kemampuan mereka dengan kebutuhan yang timbul dari perubahan.

c. Indikator Readiness for change

Menurut Holt (2007), terdapat 4 indikator yang dapat digunakan sebagai indikator untuk mengukur sejauh mana tingkat kesiapan karyawan terhadap perubahan, antara lain:

a) Kesesuaian (*Appropriateness* dalam melakukan perubahan).

Indikator ini mencerminkan keyakinan individu bahwa rencana perubahan yang diajukan akan sesuai untuk organisasi dan bahwa organisasi akan mendapatkan manfaat dari implementasi perubahan tersebut.

b) Efisiensi spesifikasi perubahan.

Indikator ini mencerminkan keyakinan individu terhadap

kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan, di mana individu merasa memiliki keterampilan dan kapabilitas yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas terkait dengan perubahan tersebut.

c) Dukungan Manajemen

Indikator ini mencerminkan pandangan atau persepsi individu terhadap dukungan dan komitmen pimpinan atau manajemen terhadap rencana perubahan. Dengan kata lain, karyawan percaya bahwa pemimpin dan manajemen organisasi bersedia dan mendukung sepenuhnya implementasi perubahan yang diusulkan.

d) Manfaat Pribadi

Indikator ini mencerminkan keyakinan terkait manfaat pribadi yang dirasakan jika perubahan tersebut dilakukan. Secara sederhana, karyawan meyakini bahwa mereka akan meraih keuntungan dari implementasi perubahan yang diajukan.

2.2.3 *Employee performance* (Kinerja Karyawan)

a. Pengertian *Employee performance* (Kinerja Karyawan)

Menurut Daft (2003) kinerja adalah kemampuan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien dan efektif. Efektivitas kinerja mengukur sejauh mana organisasi berhasil mencapai sasaran, yang tercermin dalam kemampuannya memberikan

produk atau pelayanan yang dihargai oleh pelanggan. Sementara itu, efisiensi kinerja berkaitan dengan pengelolaan sumber daya yang relevan dan optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam esensi ini, efisiensi menunjukkan hubungan yang baik dengan sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, menciptakan keseimbangan yang diperlukan antara efisiensi dan efektivitas untuk memaksimalkan nilai tambah bagi pelanggan dan stakeholders.

Hamzah & Lamatenggo (2012), mendefenisikan kinerja sebagai tindakan seseorang yang menghasilkan pencapaian kerja tertentu setelah memenuhi persyaratan tertentu. Edison et all (2017) mengartikan kinerja sebagai hasil dari suatu proses yang diukur selama periode waktu tertentu sesuai dengan ketentuan atau kesepakatan sebelumnya. Mangkunegara (2013) juga mengemukakan bahwa *Employee performance* melibatkan pencapaian hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam menyelesaikan.

Dalam implementasi manajemen sumber daya manusia (SDM) dengan kinerja tinggi, dampak positif terhadap kinerja inovatif karyawan dapat diperoleh melalui tingkat dukungan organisasi yang dirasakan. Begitu pula, dalam situasi di mana organisasi mengalami perubahan yang cepat, dukungan organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan juga dapat memengaruhi *Employee Performance* (Chen 2020).

Tarigan et all (2020) menyatakan bahwa *Employee performance*

dimulai dari manajemen tingkat atas, namun hasil akhirnya dapat diamati dari kinerja tingkat bawah, yaitu karyawan itu sendiri. Perusahaan yang mencapai tingkat kinerja tinggi umumnya menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi, sementara perusahaan yang mengalami kinerja keuangan yang buruk juga memiliki tingkat kepuasan karyawan yang sebanding. Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi dua jenis *Employee Performance* yang berbeda. Kedua jenis kinerja ini akan diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

- a) Kinerja Tugas: Melibatkan pengukuran kinerja dalam tugas yang diberikan berdasarkan peran tertentu. Secara spesifik, evaluasi ini mempertimbangkan sejauh mana seorang karyawan mampu menjalankan semua aktivitas sesuai dengan perannya. Dalam konteks penelitian ini, tipe pengukuran kinerja ini juga dikenal sebagai perilaku in-role, yang mencakup penilaian terhadap pengetahuan pekerjaan, akurasi kerja, produktivitas, dan kemampuan mengatur pekerjaan individu.
- b) Kinerja Kontekstual: Penilaian ini melibatkan evaluasi terhadap aktivitas karyawan yang mendukung aspek kontekstual sosial dan psikologis di dalam suatu organisasi. Evaluasi ini memperhitungkan jumlah dan kualitas kontribusi aktivitas pendukung yang diberikan oleh masing-masing karyawan kepada rekan kerja di tempat kerja. Indikator pengukuran melibatkan ketergantungan, ketaatan terhadap kebijakan dan prosedur, serta perilaku peran ekstra, seperti inisiatif dan kerja tim.

Dengan merinci definisi-definisi kinerja dari berbagai pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh organisasi. Hasil kerja ini diukur dan disesuaikan dengan harapan organisasi melalui kriteria atau standar yang berlaku di dalamnya (Tampi 2014).

b. Faktor faktor yang mempengaruhi *Employee performance*

Menurut Simanjuntak (2015) beberapa faktor yang mempengaruhi *Employee Performance* dipengaruhi oleh:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai.

Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/ pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.

2. Sarana pendukung,

Yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai, Menurut Sedarmayanti (2014), instrumen pengukuran kinerja yang dipakai dalam mengukur kinerja individu pegawai yang meliputi, yaitu:

3. Prestasi Kerja,

Hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun

kuantitas kerja.

4. Keahlian,

Tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya.

5. Perilaku,

Sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

6. Kepemimpinan,

Merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan, dan penentuan prioritas.

Menurut Vaishnavi et al. (2019) menyatakan bahwa faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

- Kesiapan untuk berubah.

Kesiapan ini mencakup faktor psikologis seperti keyakinan individu terhadap manfaat dan keberhasilan perubahan, kemampuan untuk membedakan masalah yang relevan, dan tingkat penerimaan perubahan baik oleh individu maupun organisasi.

c. Indikator *Employee performance*

Menurut Anwar prabu Mangkunegara (2013), ada 5 indikator Employee Performancee:

a) Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, dan hubungan yang jelas antara hasil kerja tanpa mengabaikan jumlah pekerjaan. Pekerjaan yang berkualitas tinggi dapat mengurangi tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu tugas, yang pada gilirannya dapat menguntungkan kemajuan perusahaan. Pernyataan ini menekankan pentingnya kualitas kerja yang dihasilkan dibandingkan dengan jumlah kerja yang dilakukan.

b) Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan secara bersamaan dalam satu waktu untuk mencapai efisiensi dan efektivitas sesuai dengan tujuan perusahaan.

c) Tanggung Jawab

Menunjukkan tingkat penerimaan dan pelaksanaan tugas oleh karyawan, serta tanggung jawab atas hasil kerja, penggunaan sarana dan prasarana, serta perilaku kerja sehari-hari.

d) Kerjasama

Keterbukaan karyawan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja

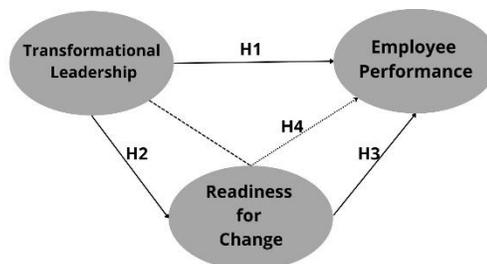
secara *vertikal* dan *horizontal*, baik dalam maupun di luar konteks pekerjaan, dengan tujuan meningkatkan kualitas hasil kerja.

e) Inisiatif

Keaktifan yang berasal dari individu di dalam perusahaan untuk mengambil langkah-langkah dalam menyelesaikan tugas dan menangani masalah yang muncul, tanpa menunggu instruksi dari atasan, serta menunjukkan tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang merupakan bagian dari kewajiban seorang pegawai.

2.3 Kerangka Pemikiran

Penelitian yang dilakukan terdiri atas variabel independen atau variabel bebas (X) yaitu *Transformational Leadership*, Variabel dependen (Y) yaitu *Employee performance* dan variabel mediasi (Z) yaitu *Readiness for change*. Dengan demikian kerangka penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Sebagaimana pada gambar 2.1 menunjukkan adanya pengaruh antara variabel *Transformational Leadership* (variabel bebas) dengan variabel *Employee*

performance (variabel terikat) dan variabel *Readiness for Change* (variabel mediasi). Sehingga penelitian ini bermaksud untuk mengungkapkan pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee performance*, dengan *readiness for change* sebagai mediator. *Transformational Leadership*, sebagai variabel independen, memainkan peran penting dalam membentuk kesiapan karyawan terhadap perubahan organisasi, sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mendorong visi bersama dan keterlibatan yang tinggi. Oleh karena itu, dapat diasumsikan bahwa *Transformational Leadership* dapat meningkatkan *Employee performance* dan *readiness for change* dapat menjadi penghubung antara *transformational leadership* dengan *Employee performance*.

2.4 Perumusan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee performance*

Transformational Leadership sebagai katalisator yang mampu menentukan *employee performance*, karena gaya kepemimpinan ini memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan membimbing karyawan menuju pencapaian target dalam organisasi. *Transformational Leadership* menjadi figur utama dalam menetapkan visi yang menginspirasi, memberikan arah, dan makna yang jelas bagi karyawan. Hal ini merangsang partisipasi aktif karyawan dalam mencapai tujuan Bersama. Melalui pemodelan peran yang positif, stimulasi intelektual, dan pengaruh emosional,

kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk berkembang secara pribadi dan profesional, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu dan keseluruhan organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Shoalihin (2023) pada organisasi bisnis, disimpulkan bahwa karyawan yang dipengaruhi oleh *Transformational Leadership* cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Hal ini mengarah pada peningkatan kinerja tugas dan perilaku yang membantu, yang pada gilirannya berkontribusi pada kemajuan organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa *Transformational Leadership* berperan penting dalam meningkatkan *Employee Performance*. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap *Employee Performance*.

H1: Terdapat pengaruh positif signifikan *Transformational Leadership* Terhadap *Employee performance* di PT BRI KC Malang Kawi Malang

2.4.2 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Readiness for Change*

Dalam mengembangkan keyakinan karyawan untuk mengadopsi perubahan dalam konteks organisasi, penting untuk melihat peran utama yang kepemimpinan Transformasional dalam membentuk sikap dan keyakinan karyawan terhadap perubahan organisasi. Banjongprasert (2017) menyatakan bahwa *Transformational Leadership*, yang ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan membimbing karyawan menuju visi

bersama, memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan perubahan. *Transformational Leadership* menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi, memiliki keyakinan dalam kemampuan mereka untuk menghadapi perubahan, dan merasa terhubung secara emosional dengan tujuan organisasi.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Novitasari (2021) bahwa *Transformational Leadership* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah di industri fashion Jawa Barat. Pemimpin yang mampu mengkomunikasikan visi perubahan, membimbing karyawan melalui proses adaptasi, dan membangun kepercayaan dalam kemampuan mereka untuk mengatasi tantangan baru, secara alami meningkatkan kesiapan karyawan. Oleh karena itu, *Transformational Leadership* dapat dianggap sebagai pendorong *Readiness for change*, karena menciptakan fondasi psikologis dan emosional yang mendukung penerimaan dan adaptasi terhadap perubahan.

H2: Terdapat pengaruh positif signifikan *Transformational Leadership* Terhadap *Readiness for change* di PT BRI KC Malang Kawi Malang

2.4.3 Pengaruh *Readiness for Change* Terhadap *Employee performance*

Readiness for change mencerminkan sejauh mana karyawan menerima dan mendukung perubahan yang terjadi dalam organisasi. Karyawan yang merasa siap untuk berubah umumnya menunjukkan sikap

positif terhadap inovasi dan perubahan yang diterapkan oleh perusahaan. Mereka lebih terbuka terhadap ide baru, menghadapi tantangan dengan fleksibilitas yang lebih tinggi, dan aktif berkontribusi untuk mencapai tujuan perubahan. Selain itu, *Readiness for change* juga mencerminkan tingkat kepercayaan karyawan terhadap kemampuan diri mereka dalam menghadapi perubahan. Karyawan yang yakin dan mampu berhasil dalam menghadapi perubahan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Mereka memiliki keyakinan bahwa mereka dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja yang baru, belajar keterampilan baru, dan memberikan kontribusi positif terhadap hasil organisasi.

Hal demikian sesuai dengan penelitian Asbari et al. (2020), yang mengungkapkan bahwa Kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada industri sepatu Tangerang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesiapan individu untuk menerima dan mengadaptasi perubahan, semakin besar kemungkinan mereka untuk mencapai kinerja yang lebih baik dalam lingkungan kerja mereka.

H3: Terdapat pengaruh positif signifikan *Readiness for change* terhadap *Employee performance* di PT BRI KC Malang Kawi Malang.

2.4.4 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Performance* melalui *Readiness for change* sebagai Mediator.

Transformational Leadership memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui mediasi *Readiness for Change*. Pemimpin yang mempraktikkan pendekatan ini mampu menginspirasi, memotivasi, dan menciptakan visi bersama, mendorong karyawan untuk mengambil sikap proaktif terhadap perubahan. Dengan komunikasi yang jelas mengenai visi perubahan dan dukungan aktif, lingkungan kerja yang dihasilkan memberi pengakuan, dukungan, dan motivasi kepada karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan. *Readiness for Change* mencerminkan respon karyawan terhadap visi perubahan yang disampaikan oleh *Transformational Leadership*, memungkinkan mereka untuk lebih terbuka terhadap ide-ide baru, lebih adaptif dalam menghadapi tantangan, dan lebih siap untuk berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan perubahan. Ini memberikan implikasi bahwa karyawan yang lebih siap dan terbuka terhadap perubahan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja.

Keadaan demikian sesuai dengan Penelitian Novitasari et al. (2020) pada Industri sepatu yang mengungkapkan bahwa *Readiness for Change* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*, di mana *Readiness for Change* berperan sebagai mediator penuh. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian lain oleh Katsaro et al. (2020), yang juga

menegaskan peran penting *Readiness for Change* dalam menghubungkan *Transformational Leadership* dengan *Employee Performance*. Dengan demikian, kedua penelitian tersebut memberikan dukungan kuat terhadap konsep bahwa *Readiness for Change* memainkan peran kunci dalam memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* dan kinerja karyawan.

H4: Terdapat pengaruh positif signifikan *Transformational Leadership* Terhadap *Employee performance* melalui *Readiness for change* sebagai Mediator.

