

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang ditujukan untuk pencapaian tujuan', dengan fokus pada kepemimpinan sebagai proses yang diarahkan untuk mempengaruhi sekelompok orang tertentu untuk memenuhi tujuan yang dinyatakan (Stogdill, 1950 : 2). Hal senada diungkapkan oleh Kouzes dan Posner (1995 : 5) yang sama-sama percaya bahwa kepemimpinan adalah seni memobilisasi orang lain untuk mau berjuang demi aspirasi bersama..

Xu (2017 : 155) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Definisi ini menunjukkan pentingnya kepemimpinan, yang merupakan fungsi penting manajemen dan membantu memaksimalkan efisiensi dan untuk mencapai tujuan organisasi.

Telah banyak bermunculan teori kepemimpinan selama ini dimana teori sebelumnya fokus pada sifat, kekuatan dan perilaku para pemimpin (dan kemudian, pengikut mereka), teori yang lebih kontemporer tidak menekankan pendekatan individualis dan struktur hierarki tradisional yang mendukung kolaborasi, timbal balik, dan inklusivitas. Misalnya, model kepemimpinan bersama/relasional, kompleksitas, dan pertukaran sosial, semuanya berfokus pada kolektif yang bekerja secara kolaboratif untuk menciptakan perubahan dan mencapai tujuan (Hornyak et.al., 2022 : 3).

Benmira & Agboola, (2021 : 19) menjelaskan sekiranya terdapat tiga era perkembangan evolusi dari teori kepemimpinan, *pertama*, era sifat (*trait era*) yang ditandai dengan pandangan *Great Man Theory* dimana pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat atau dilatih. Pandangan ini melihat bahwa hanya sedikit ataupun sangat jarang individu yang memiliki karakteristik unik untuk menjadi pemimpin yang efektif dan mencapai kebesaran melalui rancangan ilahi.

Great Man Theory kemudian berkembang menjadi *trait theory*. *Trait theory* berpendapat bahwa pemimpin dapat dilahirkan atau dibuat. Dengan kata lain, bahwa ciri-ciri pemimpin yang sukses dapat diwariskan atau diperoleh melalui pelatihan dan latihan. Tujuannya adalah

untuk mengidentifikasi kombinasi yang tepat dari karakteristik yang membuat seorang pemimpin yang efektif dan fokus pada mempelajari sifat-sifat mental, sosial dan fisik para pemimpin (Buchanan dan Huczynski, 2017 : 197). Saat ini, alat psikometri adalah contoh dari prinsip-prinsip teori sifat dalam tindakan dan sering digunakan dalam perekrutan staf. Alat-alat ini menyoroti ciri-ciri kepribadian utama dan digunakan untuk kinerja pribadi dan pengembangan tim (Benmira & Agboola, 2021 : 127).

Kedua, era situasional (*situational era*) dimana lingkungan memainkan peran penting dalam dinamika hubungan pemimpin dan pengikutnya. Era situasional ini difokuskan pada kepemimpinan dalam situasi tertentu, bukan pada sifat atau perilaku pemimpin. Kepemimpinan ini menyiratkan bahwa para pemimpin harus mampu menilai konteks di mana mereka beroperasi dan kemudian memutuskan gaya apa yang paling sesuai dengan situasi. Gaya kepemimpinan terbaik tergantung pada situasi, oleh karena itu, pendekatan ini dikenal sebagai teori kepemimpinan kontingensi (Yurii et.al., 2018 : 308).

Ketiga, era kepemimpinan baru (*new leadership era*) dimana kepemimpinan merupakan interaksi yang kompleks antara pemimpin, pengikut, situasi dan sistem secara keseluruhan, dengan perhatian khusus didedikasikan pada kapasitas kepemimpinan laten terhadap pengikutnya. Pada era ini, banyak lahir teori kepemimpinan seperti kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan berbagi, kepemimpinan kolaboratif, kepemimpinan kolektif, kepemimpinan pelayan (*servant leadership*), kepemimpinan inklusif, dan kepemimpinan kompleksitas (Benmira & Agboola, 2021 : 127).

Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan falsafah yang konsisten, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan akan menunjukkan langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Gaya kepemimpinan dapat diartikan pula sebagai perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan dari seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rorimpandey, 2013 : 2234).

Lebih jauh, gaya kepemimpinan adalah pendekatan yang digunakan manajer dalam menjalankan kepemimpinan ketika mereka berhubungan dengan anggota tim mereka. Kadang-kadang disebut 'gaya manajemen'. Ada banyak gaya kepemimpinan dan tidak ada satu gaya kepemimpinan yang selalu lebih baik daripada yang lain dalam situasi apa pun. Pada tingkat

yang lebih besar atau lebih kecil, para pemimpin dapat bersifat otokratis atau demokratis, mengendalikan atau memungkinkan, berorientasi pada tugas atau berpusat pada orang (Armstrong, 2014 : 377).

2.1.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Era dunia yang semakin kompleks dan menantang saat ini, muncul kebutuhan akan teori kepemimpinan yang mendukung keadaan perubahan yang cepat, inovasi *disruptive technological*, dan meningkatnya globalisasi. Hal ini menyebabkan era kepemimpinan baru, menjauh dari teori kepemimpinan tradisional yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pengaruh dari atas ke bawah yang searah, menarik garis yang berbeda antara pemimpin dan pengikut. Sebaliknya, kepemimpinan moderen terfokus pada interaksi yang kompleks antara pemimpin, pengikut, situasi dan sistem secara keseluruhan, dengan perhatian khusus didedikasikan kepada kapasitas kepemimpinan laten dengan pengikutnya (Benmira & Agboola, 2021 : 201).

Salah satu bentuk kepemimpinan moderen di era baru (*new era*) adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mengilhami pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang mampu memiliki efek yang mendalam dan luar biasa pada pengikut (Robbins & Judge, 2017: 433). Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dengan kekuatan kepribadiannya dapat membuat perubahan signifikan dalam perilaku pengikut mereka untuk mencapai visi atau tujuan pemimpin (Armstrong, 2014 : 644).

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang melibatkan pemotivasian individu lainnya untuk berjuang dengan tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional percaya bahwa kepemimpinan yang baik menyiratkan tanggung jawab moral untuk merespons nilai-nilai dan kebutuhan orang-orang dengan cara yang kondusif bagi bentuk tertinggi hubungan manusia (Armstrong, 2014 : 644).

Ahmad, et.al., (2021 : 5) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang akan mengubah suatu individu. Prosesnya ini termasuk membuat perubahan yang akan meningkatkan efektivitas organisasi dan kinerja karyawannya dengan mengubah konsep diri dan nilai-nilai karyawan. Teori ini mengasumsikan bahwa jika pemimpin ingin mendapatkan loyalitas pengikut, mereka perlu dihormati, dipercaya, dan dihargai; dan setiap orang harus berkontribusi

Kepemimpinan transformasional akan melibatkan bentuk pengaruh luar biasa yang menggerakkan pengikut untuk mencapai lebih dari apa yang biasanya diharapkan dari mereka. Kepemimpinan transformasional terutama berfokus pada sifat dan perbedaan manusia, yang diyakini para peneliti sebagai alasan untuk mengintegrasikan teori ke dalam lingkungan organisasi, yang merupakan lingkungan vital dan dinamis yang dipenuhi dengan kebutuhan dan tujuan yang bersaing. Kepemimpinan ini dapat diasosiasikan dengan karisma sebagai kapasitas untuk menginspirasi orang lain dan membenarkan yang diperlukan untuk menjalin hubungan yang dinamis antara pemimpin dan pengikut (Bunaiyan dan McWilliams, 2018 : 2).

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk berpikir lebih dari tujuan dan kepentingan mereka sendiri dan lebih fokus pada tim, organisasi, tujuan nasional dan global, serta mampu memberikan perspektif masa depan. Pemimpin seperti ini mempengaruhi lebih dari pengikut mereka dengan cara menganggap bahwa perspektif sebagai tujuan mereka sendiri dan menunjukkan upaya yang tinggi untuk mencapainya. Para pemimpin ini mampu memindahkan organisasi terhadap perspektif yang ideal dengan mengkoordinasikan karyawan dan mengintegrasikan semua sistem komponen (Yani & Soehardi, 2017 : 5).

Terkait dengan penelitian ini, teori kepemimpinan dapat menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kesiapan individu karyawan untuk berubah. Teori kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah teori di mana para pemimpin mendorong, menginspirasi, dan memotivasi pengikut. Teori ini digunakan ketika sebuah organisasi perlu direvitalisasi, sedang mengalami perubahan signifikan atau membutuhkan arah baru (Benmira & Agboola, 2021 : 127).

Kepemimpinan transformasional mengilhami respons positif karyawan terhadap perubahan dan dapat membantu menangani lingkungan kerja yang tidak pasti dan tidak stabil akibat dari munculnya suatu perubahan. Hal ini memungkinkan pengembangan hubungan dengan karyawan di luar tingkat fungsional dan transaksional. Kepemimpinan ini akan memberi perhatian terhadap individu karyawan, mendorong mereka untuk menjadi orisinal, dan mendapatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan (Chaudhry & Joshi, 2017 : 38).

2.1.1.2 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yani & Soehardi, (2017 : 13) dan Soegiarto (2016 : 323). terdapat 4 (empat) dimensi gaya kepemimpinan transformasional, yaitu

1. *Idealized Influence*

Idealized influence merupakan karakteristik seorang pemimpin transformasional yang memiliki karisma sehingga mampu mempengaruhi bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan (Stone et al, 2004 : 353). Bentuk konkrit, dari karisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya (Shalahuddin, 2015 : 49). Yani & Soehardi, (2017 : 13) menjelaskan bahwa *idealized influence* menekankan tipe *leadership* yang memperlihatkan kepercayaan, keyakinan, dan dikagumi serta dipuji pengikut.

2. *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional dengan karakteristik *inspirational motivation* dapat diartikan pemimpin yang memiliki visi yang jelas dan mampu mengartikulasikan visi tersebut kepada anggota tim (Bass, 1999 : 19). Karakteristik *inspirational motivation* dapat pula diartikan karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan dengan membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi untuk mencapai standar tersebut. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya (Shalahuddin, 2015 : 50). Yani & Soehardi, (2017 : 13) menjelaskan bahwa karakteristik *inspirational motivation* menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap tantangan tugas. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok.

3. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin Transformasional tidak hanya menantang *status quo* tetapi juga mendorong kreativitas untuk mengeksplorasi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu dan kesempatan baru untuk belajar di kalangan anggota tim (Shalahuddin, 2015 : 51). Soegiarto (2016 : 323) menjelaskan pemimpin dengan karakter *intellectual stimulation* akan mampu meningkatkan kesadaran pengikutnya untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Dengan karakter stimulasi intelektual akan memungkinkan pemimpin untuk meningkatkan upaya pengikut mereka dalam inovasi dengan mempertanyakan asumsi, membongkai ulang masalah yang telah diketahui, dan

menerapkan kerangka kerja dan perspektif yang baru untuk situasi dan tantangan yang telah ada sebelumnya (McCleskey, 2014 : 117). Yani & Soehardi, (2017 : 14) menjelaskan bahwa karakteristik stimulasi intelektual menekankan pada tipe *leadership* yang berupaya mendorong bawahan untuk berfikir inovasi, kreatif dengan metode atau cara-cara yang baru.

4. *Individualized Consideration*

Pemimpin transformasional dengan karakter *individualized consideration* akan melibatkan, menawarkan dukungan dan dorongan kepada masing-masing individu dalam tim. Cara yang dilakukan adalah dengan menjaga jalur komunikasi tetap terbuka sehingga anggota tim merasa bebas untuk berbagi ide dan memberikan pengakuan langsung dari kontribusi unik dari setiap anggota tim (Bass, 1999 : 20). Untuk itu, seorang pemimpin harus mampu memahami perbedaan individual para bawahannya, mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan (Stone et al, 2004 : 354).

Selain itu, pemimpin harus mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional yang memiliki karakter *individualized consideration* harus mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan (Shalahuddin, 2015 : 52). Yani & Soehardi, (2017 : 15) menjelaskan bahwa Pemimpin transformasional dengan karakter *individualized consideration* menekankan tipe *leadership* yang memberikan perhatian atau apresiasi terhadap pencapaian, pengembangan dan kebutuhan berprestasi bawahan.

2.1.2 Pengertian Organisasi

Organisasi hadir sebagai usahanya untuk mencapai suatu tujuan. Pembentukan organisasi dilakukan melalui upaya kolektif dari orang-orang yang bekerja di dalam atau bersama para anggotanya. Proses pengorganisasian ini dapat didefinisikan sebagai desain, pengembangan, dan pemeliharaan sistem kegiatan yang terkoordinasi di mana individu dan kelompok orang bekerja secara kooperatif di bawah kepemimpinan menuju tujuan yang dipahami dan diterima secara umum. Kata kunci dalam definisi organisasi adalah 'sistem'. Dengan kata lain, organisasi adalah sistem yang dipengaruhi oleh lingkungannya, berisi seperangkat praktik atau kegiatan yang cocok bersama dan berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan (Armstrong, 2014 : 369).

Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Ambarwati, 2018 : 3).

Robbins dan Judge (2017 : 367) berpendapat bahwa organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Siagian (2014 : 84) mendefinisikan organisasi sebagai setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang / beberapa orang yang disebut atasan dan seorang / sekelompok orang yang disebut dengan bawahan. Hal senada diungkapkan oleh Hasibuan (2013 : 54) mengatakan organisasi merupakan suatu alat dan wadah yang berisi sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu.

Ambarwati (2018 : 6) berpendapat bahwa organisasi memiliki ciri-ciri yaitu *pertama*, formalitas dimana adanya perumusan tertulis atas suatu ketetapan-ketetapan prosedur, peraturan-pertauran, strategi, tujuan, kebijaksanaan dan seterusnya. *Kedua*, hierarki mengacu pada pola kewenangan dan kekuasaan yang memiliki bentuk piramida dimana terdapat orang-orang tertentu yang memiliki kewenangan dan kekuasaan yang tinggi dibandingkan orang biasa yang ada di organisasi tersebut. *Ketiga*, kompleksitas mengacu kepada banyaknya anggota suatu organisasi sehingga hubungan sosial antar anggota tidak dilakukan secara langsung atau impersonal yang biasa disebut sebagai gejala organisasi. *Keempat*, durasi dimana keberadaan organisasi lebih lama dibandingkan keanggotaan pada organisasi tersebut.

Sitepu (2011 : 84) menjelaskan sekiranya terdapat tiga aliran atau paradigma dari perkembangan teori organisasi, yaitu, pertama, paradigm klasik dimana paradigma ini memandang organisasi sebagai sesuatu yang menyerupai mesin, yang digerakkan oleh rencana dan kontrol dari manajemen. Paradigma klasik dipengaruhi oleh perkembangan teori manajemen saintifik dan klasikal dimana organisasi dijalankan oleh otoritas manajemen dan karyawan merupakan alat untuk melaksanakan rencana manajemen. Aliran ini juga meyakini bahwa orang berperilaku menurut model rasional dan ekonomi. Motivasi utama bekerja adalah

uang. Sumber daya yang lebih baik akan membentuk kinerja yang lebih baik (Andriyati Tanjung, Rahma Wahdiniwaty, 2019:39).

Kedua, paradigma transisional yang menekankan kepada hal yang lebih luas dari aliran klasik seperti penggunaan kekuasaan, aspek psikologi, variabel perilaku individu anggota organisasi, serta pentingnya komunikasi dalam proses organisasional. *Ketiga*, paradigma pengembangan sumber daya manusia yang terinspirasi dari perkembangan teori-teori mengenai motivasi manusia. Paradigma ini berpendapat bahwa motivasi itu tidak hanya berkenaan dengan ekonomi ataupun sosial, melainkan juga berkenaan dengan *self-worth* atau aktualisasi diri. Paradigma ini juga menitik beratkan pada pemikiran tentang pentingnya aspek psikologis dan sosial manusia (karyawan) sebagai individu maupun kelompok kerja.

2.1.2.1 Dukungan Organisasi

Perceived organizational support adalah persepsi individu karyawan mengenai tingkat kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka dan tingkat penilaian organisasi terhadap kontribusi mereka (Rhoades dan Eisenberger, 2002 : 501). Menurut Kurtosis *et al* (2015 : 68) bahwa *perceived organizational support* diartikan sebagai atribusi yang berfokus pada penerimaan respon organisasi baik langsung ataupun tidak langsung setelah individu melakukan pekerjaan.

Perceived organizational support juga dipahami sebagai penilaian dan keyakinan individu karyawan akan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan (Robbins dan Allen, 2015 : 198) dan kebutuhan sosial emosional atas segala usaha, komitmen dan loyalitas dari karyawan terhadap organisasi (Shukla dan Rai, 2015 : 983).

Hal senada diungkapkan oleh Edward dan Peccei (2010 : 21) yang berpendapat bahwa *perceived organizational support* sebagai tingkat kepercayaan terhadap organisasi atas penghargaan dan kepedulian berupa peningkatan kesejahteraan karyawan atas kontribusinya bagi organisasi yang telah mempekerjakannya.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* terkait dengan bagaimana karyawan mempunyai persepsi terhadap suatu organisasi yang memenuhi kebutuhan mengenai tingkat kepedulian pada kesejahteraan dan penilaian pada kontribusi mereka.

Teori yang dapat menjelaskan adanya hubungan antara dukungan organisasi yang diraskan dengan kesiapan untuk berubah individu karyawan adalah teori pertukaran sosial. Teori pertukaran sosial (SET) memberikan kerangka teoritis untuk menghubungkan praktik

manajemen sumber daya manusia antara dukungan organisasi dan kesiapan karyawan untuk berubah. SET mengasumsikan bahwa keuntungan dari mitra pertukaran (perusahaan) akan dikembalikan oleh pihak lain (karyawan) dengan cara diskresioner dalam jangka panjang (Rhoades & Eisenberger, 2002 : 502), memegang gagasan bahwa individu mencari hasil yang menguntungkan secara relatif terhadap input mereka. Jadi, dalam hubungan seperti hubungan kerja, SET menyiratkan bahwa individu karyawan menjadi terikat untuk mengembalikan manfaat atau layanan kepada mitra (perusahaan) mereka dalam pertukaran (Alqudaha, Penelaa, & Sanmartína, 2022 : 5).

Teori pertukaran sosial adalah paradigma konseptual yang luas dan mencakup sejumlah disiplin ilmu sosial, seperti manajemen. Teori ini memperlakukan kehidupan sosial akan melibatkan serangkaian transaksi berurutan antara dua atau lebih pihak. Sumber daya dipertukarkan melalui proses timbal balik, di mana satu pihak cenderung membayar perbuatan baik (atau terkadang buruk) terhadap pihak lain. Kualitas pertukaran ini terkadang dipengaruhi oleh hubungan antara aktor dan target (Cropanzano, Anthony, Daniels, & Hall, 2017 : 18).

2.1.2.2 Dimensi dan Indikator Dukungan Organisasi

Rhoades dan Eisenberger (2002 : 701) dan Tjandra, et.al., (2018 : 513) mengemukakan 3 (tiga) aspek *perceived organizational support*, yaitu:

1. Keadilan prosedural

Keadilan prosedural adalah segala hal yang menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya diantara karyawan (Rhoades dan Eisenberger, 2002 : 701). Ganto (2019 : 159) menjelaskan bahwa keadilan prosedural berkaitan dengan wajar tidaknya proses-proses yang digunakan untuk mendistribusikan hasil-hasil organisasi tersebut. Chi dan Han (2008 : 672) merujuk keadilan prosedural sebagai keadilan yang diterima dari prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan. Menurut Simpson & Kaminski (2007 : 61) keadilan prosedural menunjuk pada tingkat formal proses pengambilan keputusan yang dihubungkan dengan hasil, termasuk di dalamnya ketetapan dari beberapa sistem keluhan karyawan atau permohonan yang berkenaan dengan konsekuensi-konsekuensi pada tahap awal pengambilan keputusan.

2. Dukungan pemimpin

Adanya dukungan dari pemimpin akan sangat mempengaruhi kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Ketika pemimpin memberikan arahan yang jelas dan

melakukan penilaian kinerja bawahan yang proporsional, maka karyawan akan memiliki persepsi bahwa atasan memberikan dukungan organisasi (Sunarto dan Suparji, 2020 : 61). Adanya dukungan dari pemimpin dapat diartikan pula bahwa adanya dukungan dari organisasi dimana posisi atasan sebagai perwakilan organisasi untuk menunjukkan sikap peduli kepada karyawan akan pekerjaannya seperti memotivasi karyawan dan memahami dengan benar apa tujuan karyawan (Kottke dan Sharafinski, 1988 : 1076).

Pemimpin sebagai perwakilan dari organisasi akan bertanggung jawab sepenuhnya dalam mengarahkan dan mengevaluasi kinerja karyawan. Bentuk pertanggung jawaban tersebut dapat dilihat oleh karyawan terkait seberapa besar kontribusi organisasi apakah berorientasi kepada karyawan atau justru tidak menguntungkan karyawan. Selain itu, evaluasi-evaluasi yang diberikan karyawan kepada organisasi juga turut berkontribusi terhadap dukungan organisasi (Tjandra, et.al., 2018 : 514).

3. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja

Penghargaan dari organisasi merupakan segala macam bentuk penghargaan dari perusahaan yang diberikan kepada karyawan (Hidayanti, et.al., 2020 : 99). Sedangkan kondisi pekerjaan adalah keadaan lingkungan atau tempat seseorang karyawan dalam bekerja yang dapat mempengaruhi dalam semangat kerja. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan perilaku yang berhubungan dengan kondisi kerja adalah kondisi fisik kerja seperti penerangan, suhu udara, suara kebisingan; kondisi psikologis kerja seperti stres kerja, bosan kerja dan letih kerja; dan kondisi temporer kerja seperti peraturan lama kerja, waktu istirahat kerja dan shift kerja (Mangkunegara, 2017 : 162).

Adapun implementasi dari bentuk penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan menurut Rhoades dan Eisenberger (2002 : 703) adalah pertama, gaji, pengakuan dan promosi yang merupakan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan benefit atas peningkatan kontribusi dari karyawan tersebut terhadap perusahaan. Kedua, keamanan dalam bekerja (*security in work*) yaitu adanya jaminan keamanan dalam bekerja yang membuat karyawan merasakan dukungan dari organisasi dalam melakukan pekerjaannya. Ketiga, kemandirian (*independence*) yaitu adanya kepercayaan dari organisasi terhadap kemandirian karyawan dalam memutuskan dan melaksanakan pekerjaannya. Keempat, pelatihan (*training*) yaitu

sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap karyawan untuk terus meningkatkan keterampilannya dan ini dapat menjadi investasi bagi karyawan kedepannya dalam peningkatan karir.

2.1.3 Kesiapan Berubah Individu Karyawan

Kesiapan untuk berubah (*Readiness for change*) adalah tingkatan kognitif dan emosional suatu individu untuk berkeinginan menerima dan mengadaptasi rencana perubahan didalam suatu organisasi (Holt, Armenakiss, Feild dan Harris, 2007 : 235). Menurut Cilliana dan Mansoer (2008 : 153) bahwa *readiness for change* sebagai suatu tanda kognitif atas tingkah laku yang muncul dalam suatu ndividu atas suatu perubahan, baik itu menolaknya maupun mendukung tindakan perubahan tersebut. Selain itu Hanpachern, Morgan dan Griego (1998 : 342) juga mengatakan bahwa *readiness for change* merupakan kesiapan mental, psikologis atau fisik karyawan untuk mengambil peranan dalam pengembangan suatu organisasi.

Rafferty, Jimmienson, dan Armenakis (2013 : 111) berpendapat bahwa *readiness for change* merupakan proses evaluasi yang menyeluruh yang dilakukan oleh suatu individu untuk kemudian menarik kesimpulan tentang kesiapan individu untuk mengikuti perubahan. Mahessa dan NRH (2016 : 113) juga menjelaskan bahwa *readiness for change* sebagai kesiapan individu secara mental, psikologis dan fisik yang diikuti dengan kepercayaan, sikap, dan intensi individu dalam mendukung setiap perubahan yang dilakukan.

Menurut Cumming dan Worley (2003 : 142) bahwa membangun *readiness for change* pada setiap individu karyawan merupakan factor kunci bagi organisasi dalam mengatasi setiap penolakan perubahan yang akan dilakukan oleh manajemen. Selanjutnya Shea, Jacobs, Esserman, Bruce dan weiner (2014 : 64) membuktikan bahwa tingkat *readiness for change* yang rendah akan menggambarkan pandangan karyawan bahwa perubahan yang dilakukan organisasi sebagai hal yang tidak diperlukan, tidak diinginkan dan perlu dihindari dengan melakukan penolakan terhadap semua proses perencanaan hingga pelaksanaan program perubahan.

Piderit (2000 : 23) menyatakan bahwa sikap individu karyawan akan menjadi penentu keberhasilan proses perubahan di suatu organisasi oleh kaena itu, kesiapan karyawan perlu ditinjau dan dipersiapkan terlebih dahulu agar perubahan organisasi akan berjalan efektif dan efisien (Madsen, Miller dan John, 2005 : 364).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *readiness for change* terkait bagaimana individu siap dalam menjalankan peran agar tetap menerima, merangkul dan

mengadaptasi rencana perubahan baik secara kognitif maupun emosional yang kemudian berpengaruh terhadap kesejahteraan mereka.

2.1.3.1 Model Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi menjelaskan pergerakan organisasi dari keadaan yang diketahui (keadaan saat ini) ke keadaan yang tidak diketahui (keadaan masa depan yang diinginkan). Hal ini karena masa depan perubahan bersifat tidak pasti dan mungkin menyangkut nilai individu seseorang, kemampuan mengatasinya, dan kompetensi, sehingga individu-individu didalam organisasi ada yang tidak mendukung perubahan tersebut kecuali mereka yakin mampu mengatasinya (Cummings & Worley, 2003 : 143). Teknologi dan pertumbuhan penduduk yang mendukung perputaran ekonomi dalam perubahan (Rahma Wahdiniwaty : 2022).

Organisasi mungkin telah banyak berinvestasi untuk kondisi *status quo*; selanjutnya menolak perubahan akan terjadi untuk menghindari masa depan organisasi yang tidak pasti. Akibatnya, tindakan yang diperlukan harus diambil untuk memotivasi karyawan. Salah satu model perubahan organisasi yang cukup dikenal dalam berbagai kajian literasi adalah model Lewin (1947) yang mencakup model perubahan tiga langkah yaitu fase *unfreezing*, fase *change* dan fase *refreezing*. Sekiranya model tersebut telah dikategorikan ke dalam lingkaran kepemimpinan, manajemen dan organisasi sehingga karyawan dilibatkan dan diinstruksikan oleh para pemimpin mengenai isu-isu yang terkait dengan proses perubahan (Porras & Robertson, 1992 : 734).

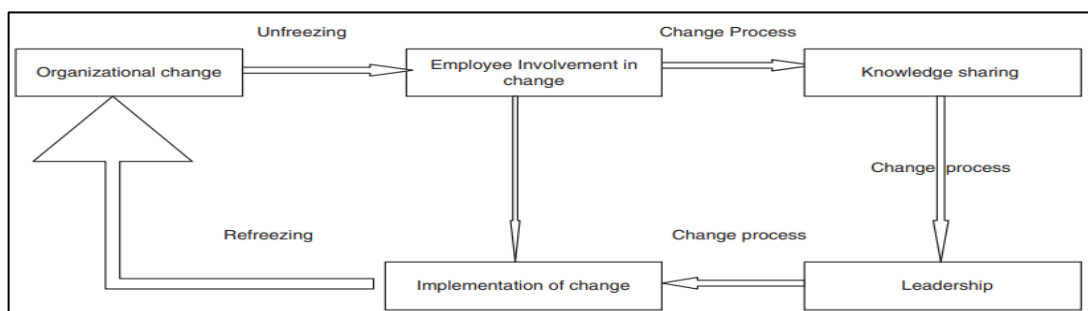
Fase *unfreezing* merupakan fase status quo atau kondisi equilibrium. Terdapat dua kondisi yang memaksa untuk melakukan perubahan disuatu organisasi yaitu kondisi di lingkungan internal dan eksternal. Reaksi Organisasi terhadap kondisi perubahan yang terjadi dapat berupa reaktif dan proaktif. Perubahan reaktif terjadi ketika adanya kekuatan internal atau eksternal yang menekan organisasi untuk perubahan sementara perubahan proaktif terjadi ketika organisasi itu sendiri menyimpulkan tentang perubahan yang diinginkan (Pierce *et.al.*, 2002 : 635)

Dalam model perubahan organisasi yang dikembangkan oleh Hussain *et.al.*, (2018 : 125) proses perubahan akan mencakup keterlibatan karyawan didalam perubahan, berbagi pengetahuan dan kepemimpinan. Pada tahapan keterlibatan karyawan akan berusaha untuk meningkatkan masukan dari anggota organisasi ke dalam keputusan yang mempengaruhi kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan. Pada tahapan kepemimpinan meliputi kegiatan

memotivasi perubahan, menciptakan visi, mengembangkan dukungan politik, mengelola transisi, dan mempertahankan momentum.

Pada tahapan berbagi pengetahuan akan mencakup kegiatan dimana karyawan saling berbagi pengetahuan tentang tugas tugas, layanan pelanggan, hasil kinerja dan pengambilan keputusan, aliran informasi, membuat rencana bisnis, kondisi persaingan, peralatan teknologi baru, metode kerja, ide untuk perbaikan organisasi, berbagi keterampilan dan keahlian, berbagi pengembangan program, berkontribusi memecahkan masalah dan operasi bisnis (Cummings & Worley, 2003 : 146)

Implementasi perubahan melibatkan keadaan organisasi saat ini harus diubah menjadi keadaan yang diinginkan, tetapi hal ini tidak akan terjadi dengan cepat tetapi secara bersamaan. Proses ini mencakup tiga kegiatan yaitu perencanaan kegiatan, perencanaan komitmen dan perubahan struktur manajemen. Perencanaan kegiatan mencakup membuat peta jalan untuk perubahan organisasi, peristiwa dan aktivitas spesifik yang harus terjadi untuk perubahan yang berhasil. Perencanaan komitmen mengidentifikasi orang-orang dan kelompok yang komitmennya diperlukan atau dibutuhkan untuk perubahan organisasi. Perubahan struktur manajemen mengidentifikasi ambiguitas, arah, dan struktur untuk mengelola proses perubahan, seperti sumber daya untuk mempromosikan perubahan, struktur kepemimpinan, keterampilan interpersonal dan politik untuk memulai proses perubahan (Beckhard dan Harris, 1987 : 205). perusahaan dituntut untuk membuat sistem perubahan yang dipusatkan pada karyawan (Hadi Purnomo, Rahma Wahdiniwaty, 2018).



Gambar 2.1
Pengembangan Model Perubahan Organisasi
Sumber: Hussain *et.al.*, (2018 : 125)

2.1.3.2 Dimensi dan Indikator Kesiapan Berubah Individu Karyawan

Menurut Holt, Armenakis, Feild dan Harris (2007 : 238) dan Purwoko (2017 : 31) terdapat 4 (empat) aspek *readiness for change*, yaitu:

1. *Self-efficacy*

Organisasi dan individu di dalamnya harus memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan tersebut atau yang dikenal dengan *efficacy* (Purwoko, 2017 : 31). *Self-efficacy* adalah aspek yang berkaitan dengan keyakinan individu karyawan untuk mampu melaksanakan perubahan yang direncanakan oleh perusahaan (Holt et.al.,2007 : 239). *Self-efficacy* dapat pula diartikan sebagai kepercayaan diri individu tentang kemampuannya dalam penerapan perubahan yang diinginkan, dimana individu merasa memiliki keahlian serta bersedia untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan (Selviani et.al., 2019 : 721).

Adanya *self-efficacy* ini akan mempengaruhi seorang individu dalam berfikir, bertindak, dan meyakinkan diri (Nurjannah et.al., 2021 : 7409).. Dengan kata lain, *self-efficacy* akan meningkatkan motivasi dan lebih mau untuk memberikan usaha yang lebih dari yang diharapkan, sehingga meningkatkan efektivitas usaha perubahan (Purwoko, 2017 : 31).

2. *Personal Valence*

Perubahan yang akan dilakukan perusahaan haruslah dapat memberikan manfaat atau keuntungan bagi karyawan dan keseluruhan yang berkepentingan (Purwoko, 2017 : 31). *Personal valence* merupakan aspek yang menjelaskan tentang adanya manfaat yang dirasakan oleh karyawan apabila dirinya melaksanakan perubahan yang diajukan perusahaan (Holt et.al., 2007 : 238). Hal senada diungkapkan oleh Selviani et.al., (2019 : 722) dimana *personal valence* ini berkaitan dengan keuntungan yang dirasakan secara pribadi yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diaplikasikan. Manfaat ini haruslah secara jelas terukur baik itu dalam jangka pendek maupun panjang dan seberapa menarik manfaat tersebut bagi para anggota organisasi tentu saja akan berpengaruh terhadap komitmen anggota organisasi untuk berubah (Purwoko, 2017 : 31).

3. *Management Support*

Dalam setiap perusahaan suatu organisasi tentunya diharuskan adanya dukungan yang memadai dari para pemimpin organisasi (Purwoko, 2017 : 31). Aspek ini dikenal sebagai *management support* yaitu aspek yang terkait dengan keyakinan karyawan bahwa pemimpin berkomitmen dalam melakukan perubahan. (Holt et.al., 2007 : 238). Hal senada diungkapkan oleh Selviani et.al., (2019 : 722) dimana *management support* merupakan persepsi individu bahwa para pemimpin atau manajemen akan mendukung

dan berkomitmen terhadap perubahan yang diusulkan. Dengan kata lain, persepsi ini akan menegaskan adanya komitmen dari pimpinan, yang kemudian dapat menurunkan rasa ketidakpastian yang terjadi karena perubahan serta meningkatkan komitmen untuk mencapai tujuan perubahan (Purwoko, 2017 : 32).

4. Appropriateness

Nurjannah et.al., (2021 : 7409) menyatakan bahwa ketepatan perubahan (*appropriateness*) merupakan keyakinan karyawan terhadap perubahan yang dilaksanakan adalah cara yang tepat dan benar untuk dilakukan, yang akan menimbulkan manfaat untuk organisasi dan individu itu sendiri. Hal senada diungkapkan oleh Holt et.al., (2007 : 239) yang menyatakan bahwa aspek *appropriateness* berkaitan dengan perubahan yang diusulkan tepat untuk dilakukan oleh organisasi.

Ketepatan untuk melakukan perubahan adalah individu merasa bahwa perubahan yang diajukan akan tepat atau terdapat alasan yang logis bagi organisasi dan organisasi akan mendapatkan manfaat dari penerapan perubahan (Selviani et.al., 2019 : 721). Munculnya persepsi ini akan dapat menumbuhkan keyakinan bahwa mereka melakukan sesuatu yang benar dan pasti serta meningkatkan rasa percaya diri terhadap kemampuan mereka (Purwoko, 2017 : 32).

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang memiliki relevansi terhadap penelitian yang akan dibuat yaitu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Elizabeth Imelda Yani dan Soehardi tahun 2017	Pengaruh Transformational Leadership Dan Employee Engagement Terhadap Readiness For Change Pada Kelembagaan Persandian Di Lingkungan Pemerintah Daerah	* <i>transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>readiness for change</i> * <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>readiness for change</i> * <i>transformational leadership</i> dan <i>employee engagement</i> secara simultan berpengaruh terhadap <i>readiness for change</i>	Terdapat dua variabel yang sama yaitu transformational leadership (var. bebas) dan readiness for change (var. terikat)	-Penelitian sebelumnya menggunakan employee engagement sedangkan penelitian ini menggunakan dukungan organisasi - Lokasi penelitian sebelumnya pada Kelembagaan Persandian sedangkan penelitian ini pada bank Syariah.

2	Badri Abbasi (2017)	<i>Transformational leadership and change readiness and a moderating role of perceived bureaucratic structure: an empirical investigation</i>	* <i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap readiness for change pengaruh * Struktur birokrasi tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional pada kesiapan perubahan	Terdapat dua variabel yang sama yaitu transformational leadership (var. bebas) dan readiness for change (var. terikat)	- Penelitian sebelumnya menggunakan <i>perceived bureaucratic structure</i> sedangkan penelitian ini menggunakan dukungan organisasi - Lokasi penelitian sebelumnya pada government agencies di Iran sedangkan penelitian ini pada bank Syariah.
3	Dewiana Novitasaria, Francisca Sestri Goestjahjanti, dan Masduki Asbari (2020)	The Role of Readiness to Change between Transformational Leadership and Performance: Evidence from a Hospital during Covid-19 Pandemic.	* kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, * kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah. * kesiapan untuk berubah berpengaruh positif terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.	Terdapat dua variabel yang sama yaitu Transformational leadership (var. bebas) dan readiness for change (var. terikat)	- Penelitian sebelumnya menggunakan <i>Performance</i> sedangkan penelitian ini menggunakan dukungan organisasi - Lokasi penelitian sebelumnya pada rumah sakit sedangkan penelitian ini pada bank Syariah.
4	Arnéguy, E., Ohana, M. and Stinglhamber, F. (2020)	Overall justice, perceived organizational support and readiness for change: the moderating role of perceived organizational competence	* <i>perceived organizational support</i> memediasi hubungan positif antara Overall justice dan readiness for change. * <i>perceived organizational support</i> memoderasi hubungan antara Overall justice dan readiness for change melalui <i>perceived organizational support</i> sehingga hubungan yang dimediasi lebih kuat bagi karyawan yang mempersepsikan kompetensi organisasi yang tinggi	Terdapat dua variabel yang sama yaitu <i>perceived organizational support</i> (var. bebas) dan <i>readiness for change</i> (var. terikat)	- Penelitian sebelumnya menggunakan <i>overall justice</i> sedangkan penelitian ini menggunakan dukungan organisasi - Lokasi penelitian sebelumnya pada berbagai sektor perusahaan di Amerika Serikat sedangkan penelitian ini pada bank Syariah.
5	Thakur, R.R. & Srivastava, S. (2018).	From resistance to readiness: the role of mediating variables	kesiapan untuk berubah mengurangi dampak penolakan terhadap perubahan selama perubahan organisasi. Lebih lanjut, penelitian ini juga menemukan bahwa bagaimana kepercayaan, dukungan organisasi, dan keterikatan emosional memediasi hubungan antara resistensi dan kesiapan.	Terdapat dua variabel yang sama yaitu Dukungan organisasi (var. bebas) dan readiness for change (var. terikat)	- Penelitian sebelumnya menggunakan keterikatan emosional sedangkan penelitian ini menggunakan transformational leadership - Lokasi penelitian sebelumnya pada berbagai sektor perusahaan di India

6	Meilian, C. G., Idulfilastri, R. M. & Dewi, F.I.R. (2020).	Peran Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan Dengan Modal Psikologis Sebagai Mediator	Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kesiapan menghadapi perubahan melalui mediator modal psikologis di PT X.	Terdapat dua variabel yang sama yaitu Dukungan organisasi (var. bebas) dan readiness for change (var. terikat)	- Penelitian sebelumnya menggunakan persepsi dukungan organisasi sedangkan penelitian ini menggunakan transformational leadership. - Lokasi penelitian sebelumnya pada perusahaan BUMN sedangkan penelitian ini pada bank Syariah..
7	Ida Ayu Gede Hutri Dhara Sasmita (2019)	The Effect of Transformational Leadership and Psychological Capital to Individual Readiness to Change for employees in Tourism Development Corporate.	terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan modal psikologis terhadap kesiapan individu untuk berubah.	Terdapat dua variabel yang sama yaitu transformational leadership (var. bebas) dan readiness for change (var. terikat)	- Penelitian sebelumnya menggunakan <i>Psychological Capital</i> sedangkan penelitian ini menggunakan dukungan organisasi - Lokasi penelitian sebelumnya pada perusahaan tourism sedangkan penelitian ini pada bank Syariah..
8	Wardani, R., Suhariadi, F., Ratmawati, D., Priyon, S., Suhandiah, S., & Muliatie, Y. E.(2020).	How Do Transformational Leadership, Communication and Supply Chain Management Affect Commitment to Change through Readiness for Change?.	kepemimpinan transformasional dan komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen untuk berubah, dan kesiapan untuk berubah secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen untuk berubah. Namun, itu tidak memediasi komunikasi dan komitmen untuk berubah	Terdapat dua variabel yang sama yaitu transformational leadership (var. bebas) dan readiness for change (var. terikat)	- Penelitian sebelumnya menggunakan <i>Communication</i> dan <i>Supply Chain Management</i> sedangkan penelitian ini menggunakan dukungan organisasi - Lokasi penelitian sebelumnya pada rumah sakit pemerintah sedangkan penelitian ini pada bank Syariah
9	Islam, M.N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021).	Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change	kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepercayaan karyawan dalam kepemimpinan dan perilaku juara selama perubahan organisasi. Penelitian ini membuktikan efek mediasi kepercayaan pada kepemimpinan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku juara karyawan selama perubahan organisasi	Terdapat dua variabel yang sama yaitu transformational leadership (var. bebas) dan readiness for change (var. terikat)	- Penelitian sebelumnya menggunakan <i>trust in leadership</i> dan <i>employee championing behavior</i> sedangkan ini menggunakan dukungan organisasi - Lokasi penelitian sebelumnya pada sector perbankan di India sedangkan ini pada bank Syariah

10	Dung, L.T., & Hai, P.V.(2020)	The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organisational Change: A Three-Component Model Extension Approach.	kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap perubahan (afektif komitmen, komitmen normatif, komitmen berkelanjutan). Kepuasan kerja ditemukan berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen afektif karyawan dan komitmen normatif untuk perubahan organisasi.	Terdapat dua variabel yang sama yaitu transformational leadership (var. bebas) dan Commitment to organizational change (var. terikat)	- Penelitian sebelumnya menggunakan kepuasan kerja sedangkan penelitian ini menggunakan dukungan organisasi - Lokasi penelitian sebelumnya pada berbagai sektor di Vietnam sedangkan penelitian ini pada bank Syariah
11	Yeap, S.B., Abdullah, A.G.K. & Thien, L.M. (2021).	Lecturers' commitment to teaching entrepreneurship: do transformational leadership, mindfulness and readiness for change matter?.	kesiapan untuk perubahan dimediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen untuk mengajar kewirausahaan. Kepemimpinan transformasional dan mindfulness tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen mengajar kewirausahaan. Kesiapan untuk berubah tidak memediasi hubungan antara kesadaran dan komitmen untuk mengajar kewirausahaan.	Terdapat dua variabel yang sama yaitu transformational leadership dan readiness for change	- Penelitian sebelumnya menggunakan <i>commitment</i> dan <i>mindfulness</i> sedangkan penelitian ini menggunakan dukungan organisasi - Lokasi penelitian sebelumnya pada universitas sedangkan penelitian ini pada bank Syariah
12	Thakur, R.R. & Srivastava, S. (2018).	From resistance to readiness: the role of mediating variables.	Kesiapan untuk berubah mengurangi dampak penolakan terhadap perubahan selama perubahan organisasi. Selain itu, kepercayaan, dukungan organisasi, dan keterikatan emosional memediasi hubungan antara resistensi dan kesiapan terhadap perubahan serta mampu mengurangi kesenjangan antara keduanya.	Terdapat dua variabel yang sama yaitu kesiapan terhadap perubahan (var. bebas) dan dukungan organisasi (var. mediasi)	- Penelitian sebelumnya menggunakan penolakan terhadap perubahan, kepercayaan, keterikatan emosional sedangkan penelitian ini menggunakan transformational leadership dan dukungan organisasi - Lokasi penelitian sebelumnya pada berbagai sector perusahaan di India sedangkan penelitian ini pada bank Syariah

13	Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D.R., & Gonzalez, K. (2018).	The Role of Perceived Organizational Support in Individual Change Readiness.	* Dukungan organisasi berpengaruh terhadap kesiapan perubahan. * Dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepercayaan pada manajemen. * kepercayaan pada manajemen berpengaruh terhadap kesiapan perubahan. * kepercayaan pada manajemen memdiasi hubungan antara dukungan organisasi terhadap kesiapan perubahan.	Terdapat dua variabel yang sama yaitu dukungan organisasi (var. bebas) dan kesiapan terhadap perubahan (var. terikat)	- Penelitian sebelumnya menggunakan kepercayaan pada manajemen sedangkan penelitian ini menggunakan transformational leadership - Lokasi penelitian sebelumnya pada restoran sedangkan penelitian ini pada bank Syariah
14	Kebede, S. and Wang, A. (2022)	Organizational Justice and Employee Readiness for Change: The Mediating Role of Perceived Organizational Support	keadilan organisasi merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Selanjutnya, Dukungan organisasi memediasi pengaruh positif keadilan organisasi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.	Terdapat dua variabel yang sama yaitu dukungan organisasi (var. mediasi) dan kesiapan karyawan terhadap perubahan (var. terikat)	- Penelitian sebelumnya menggunakan Keadilan organisasi sedangkan penelitian ini menggunakan transformational leadership - Lokasi penelitian sebelumnya pada PT. ERCA di Etiopia sedangkan penelitian ini pada bank Syariah
15	Chu, Y.M. and Hsiu, L.M. (2015).	Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change	* Kesiapan untuk Perubahan memiliki efek langsung negatif terhadap Perlawanan atas Perubahan. * Kesiapan untuk Perubahan memediasi hubungan antara Dukungan Organisasi dan Perlawanan terhadap Perubahan. * Kesiapan untuk Perubahan juga memediasi hubungan antara Modal Psikologis Positif dan Perlawanan terhadap Perubahan	Terdapat dua variabel yang sama yaitu dukungan organisasi (var. mediasi) dan kesiapan karyawan terhadap perubahan (var. mediasi)	- Penelitian sebelumnya menggunakan modal Psikologis yang positif dan perlawanan terhadap perubahan sedangkan penelitian ini menggunakan transformational leadership - Lokasi penelitian sebelumnya pada perusahaan manufajtur elektronik sedangkan penelitian ini pada bank Syariah

Sumber: Olah Data Peneliti (2022).

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran bertujuan untuk menjadi sebuah panduan baik bagi pembaca maupun Penulis untuk memberikan konsep yang jelas dan teratur sehingga mampu memberikan jawaban atas tujuan penelitian yang telah dirancang (Saputra, 2021).

Sugiyono (2018) memberikan definisi kerangka pemikiran atau kerangka pikir yaitu merupakan sebuah model konseptual yang berisi tentang bagaimana hubungan dari berbagai variabel yang telah diidentifikasi sebagai hal penting dalam penelitian secara teoritis. Kerangka pemikiran adalah sebuah penjelasan sementara terhadap penyebab apa saja yang menjadi objek permasalahan penelitian. Kerangka pemikiran juga merupakan konsep alur berpikir dalam penelitian yang menjelaskan keterkaitan hubungan dari masing-masing variabel terhadap permasalahan secara teoritis.

Kerangka pemikiran berangkat dari adanya pemikiran atas permasalahan yang terjadi pada variabel atau topik yang sedang diteliti. Kerangka pemikiran disajikan melalui diagram alur pikir serta hubungan antar variabel dalam penelitian. Pada penelitian kali ini, Penulis memilih kesiapan untuk berubah sebagai variabel dependen pada karyawan di Bank Syariah X Area Bandung Kota. Berdasarkan pada survey awal, Penulis menemukan adanya urgensi terkait dengan kebutuhan transformasi pada perusahaan secara besar-besaran yang tentunya akan berhasil apabila karyawannya memiliki kesiapan untuk berubah yang baik. Selain itu, berdasarkan kajian teoritis dari penelitian-penelitian sebelumnya, Penulis menemukan bahwa terdapat dua variabel yang memberikan pengaruh besar kepada kesiapan untuk berubah individu karyawan berdasarkan dari faktor individual yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi.

Teori kepemimpinan dapat menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kesiapan individu karyawan untuk berubah. Teori kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah teori di mana para pemimpin mendorong, menginspirasi, dan memotivasi pengikut. Teori ini digunakan ketika sebuah organisasi perlu direvitalisasi, sedang mengalami perubahan signifikan atau membutuhkan arah baru (Benmira & Agboola, 2021 : 127).

Berdasarkan hubungan baik yang diciptakan oleh pemimpin kepada karyawannya, maka karyawan tersebut akan merasakan bahwa organisasi memberikan dukungan kepada mereka karena pemimpin merupakan wakil terkemuka dari organisasi. Dukungan organisasi oleh karyawan akan menjadikan karyawan memiliki persepsi tentang sejauh mana organisasi peduli dengan kesejahteraan karyawannya, dan sejauh mana organisasi menilai kontribusi yang

karyawan berikan untuk organisasi. Persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, karena hal itu karyawan akan memberikan perhatian yang lebih atas dukungan dari organisasi. Dengan memberikan perhatian yang lebih, kepedulian karyawan juga akan meningkat, sehingga kesiapan berubah individu pada karyawan akan mulai terbentuk (Alqudaha, Penelaa, & Sanmartína, 2022 : 5).

Setiap variabel diatas memiliki keterikatan dengan kesiapan untuk berubah. Maka, dalam penelitian kali ini, kerangka pemikiran yang dibentuk adalah menjelaskan pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap kesiapan berubah individu karyawan.

2.2.1 Keterkaitan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kesiapan Karyawan Untuk Berubah.

Dalam konteks perubahan organisasi, perilaku karyawan memegang peranan penting dalam mengelola perubahan organisasi secara efektif (Gilley *et al.*, 2009 : 38; Parish *et al.*, 2008 : 41). Munculnya ketidakpastian dan kompleksitas terkait dengan perubahan organisasi, seorang karyawan merasa takut, sinis, dan menunjukkan kelelahan, pelepasan, dan keengganan untuk terlibat dalam proses perubahan organisasi (Brown & Cregan, 2008 : 667). Adanya kondisi tersebut beberapa ahli menekankan pentingnya perubahan perilaku yang mendukung perubahan karyawan untuk mengelola perubahan organisasi dengan sukses (Agote *et al.*, 2016 : 38; Faupel & Süß, 2019 : 152). Salah satu cara merubah prilaku tersebut adalah melalui kepemimpinan. Kemampuan pimpinan dari suatu perusahaan baik besar maupun kecil, dianggap sebagai faktor yang penting dalam membentuk nilai organisasi dan mencapai tujuan perusahaan (Riansyah dan Sya'roni, 2014 : 158).

Di antara berbagai gaya kepemimpinan yang telah ada, kepemimpinan transformasional paling sering dikaitkan dengan perubahan organisasi (Chaudhry & Joshi, 2017 : 42). Kepemimpinan transformasional merupakan suatu kondisi yang akan mendukung pengelolaan perubahan organisasi dengan sukses melalui penciptaan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi (Islam *et.al.*, 2021 : 99). Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional adalah elemen paling mendasar dari keberhasilan atau kegagalan program transformasi di suatu organisasi. Strategi transformasional adalah teknik dan pola yang secara praktis menyebabkan perubahan di berbagai bidang (Pawar, 2003 : 399; Pearce *et al.*, 2003 : 281).

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin proaktif yang bertindak sebagai agen perubahan, meningkatkan kesadaran pengikut dengan melampaui kepentingan kolektif mereka, dan membantunya untuk mencapai tujuan yang luar biasa (Busari et al., 2019 : 184). Gaya kepemimpinan transformasional akan mentransfer visi, memperkuat kreativitas, meningkatkan kesadaran, dan mengembangkan asosiasi emosional dengan pengikut untuk mencapai tujuan tingkat tinggi (Jyoti dan Dev, 2015 : 86). Manajer yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional akan memotivasi anggota melalui dimensi kepemimpinan yang dimilikinya, yang merupakan efek ideal dari motivasi inspirasional dan stimulasi rasional. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dan dimensinya berkontribusi terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi (Abbasi, 2017 : 41).

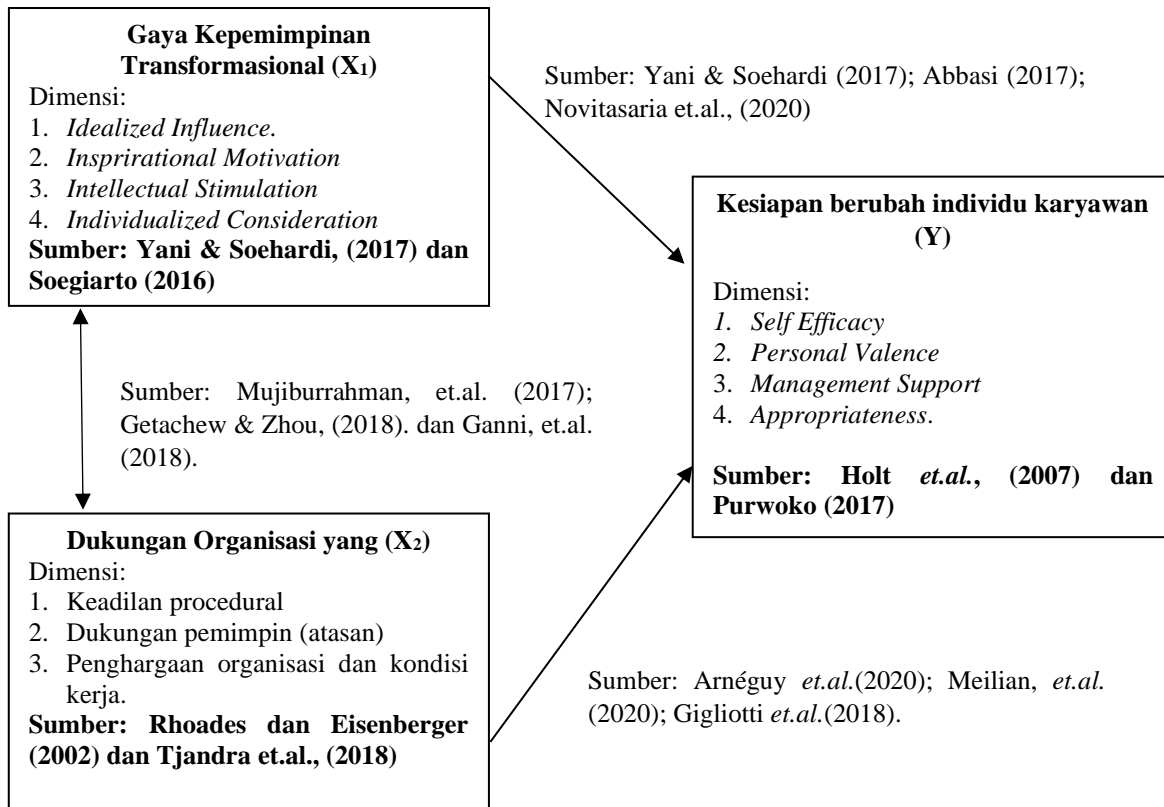
2.2.2 Keterkaitan Antara Dukungan Organisasi Dan Kesiapan Karyawan Untuk Berubah.

Dukungan organisasi yang merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi yang mempekerjakannya akan menghargai kontribusi seseorang dan memperhatikan kesejahteraan individu (Eisenberger, et.al., 1986 : 502), mungkin akan memainkan peran penting dalam kesiapan untuk berubah dikarenakan beberapa adanya alasan. Pertama, dukungan sosial dikaitkan dengan perasaan kontrol individu selama proses perubahan organisasi (Vardaman, *et.al.*, 2012 : 57), yang dapat berkontribusi pada hasil terkait dengan perubahan organisasi yang positif. Proposisi ini telah didukung oleh penelitian yang menunjukkan adanya hubungan antara dukungan manajerial dan kesiapan untuk berubah (Kerrane *et.al.*, 2017 : 51).

Kedua, dukungan organisasi dikaitkan dengan perasaan positif karyawan terhadap arahan perubahan yang artinya bahwa akan juga mendorong kesiapan individu karyawan dalam proses perubahan organisasi (Self *et.al.*, 2007 : 219) Ketiga, dukungan organisasi dikaitkan dengan kenyamanan yang lebih besar dengan pengambilan risiko (Neves & Eisenberger, 2014 : 190). Hal ini tentunya akan mendorong keamanan psikologis karyawan yang lebih besar ketika individu dihadapkan dengan ketidakpastian, seperti selama perubahan organisasi. Akhirnya, individu membalas dukungan yang mereka terima (Gouldner, 1960 : 161), dengan adanya kemungkinan bagi mereka untuk mempersiapkan perubahan organisasi secara maksimal. Dengan kata lain, individu dengan tingkat dukungan organisasi lebih tinggi akan membalas dengan mendukung inisiatif perubahan organisasi secara lebih maksimal.

2.2.3 Model Kerangka Pemikiran

Dengan mengacu kepada berbagai hasil penelitian terdahulu yang telah dirangkum melalui tabel 2.1 maka kerangka pemikiran yang dapat digambarkan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2
Model Kerangka Konseptual Penelitian
Sumber: Olah Data Peneliti (2022).

2.3 Hipotesis

Dengan mengacu kepada berbagai hasil penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan maka rumusan hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

- H1 : Gaya kepemimpinan transformasional dan Dukungan organisasi dirasakan baik terhadap perubahan
- H2 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesiapan berubah individu karyawan.
- H3 : Dukungan organisasi berpengaruh terhadap kesiapan berubah individu karyawan.
- H4 : Gaya kepemimpinan transformasional dan Dukungan organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kesiapan berubah individu karyawan.