

**EMPOWERING LEADERSHIP, QUALITY OF PEOPLE DAN QUALITY OF
WORK METHODS DALAM MENDORONG KESIAPAN INDIVIDU UNTUK
BERUBAH**

Arizqi dan Olivia Fachrunnisa

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang

e-mail: arizqi@unissula.ac.id; olivia.fachrunnisa@unissula.ac.id

Abstract: Individual readiness to change is an important factor and indispensable in the process of organizational change. Aspects of 'people' and 'methods' can affect an individual's readiness to change. This study aims to fill the research gap that has not been observed in the literature about individual readiness to change through the quality of human resources and quality of working process. Besides, this study also purposes to give theoretical contribution related to the importance of empowering leadership role through the people dimension (employee engagement) and work method dimension (culture of innovation) in affecting the individual's readiness to change. We SEM (Structural Equation Modeling) test statistical software SmartPLS to test model. The population of this study was 100 civil servants in all departments/agencies in Semarang. The results showed that Empowering Leadership influenced Employee Engagement, and Innovation Culture. While Employee Engagement significantly effects on Readiness to Change, and Innovation Culture does not significantly effect on Readiness to Change. The implication of this research is the leader of an organization should maximize the role of leadership that empowers or empowering leadership in influencing the readiness of individuals that exist within the organization to change towards better.

Keywords : *Empowering leadership, employee engagement, innovation culture, dan readiness to change*

Abstrak: Kesiapan individu untuk berubah merupakan faktor penting dan sangat diperlukan dalam proses perubahan organisasi. Aspek 'people' dan 'methods' dapat memengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi *research gap* yang belum pernah diteliti oleh peneliti sebelumnya mengenai peningkatan kesiapan individu untuk berubah melalui kualitas SDM dan kualitas proses kerja. Disamping itu, juga ingin memberikan kontribusi teori terkait dengan pentingnya peran kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) melalui dimensi *people* (*employee engagement*) dan dimensi *methods* (budaya inovasi) dalam mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Penelitian ini dilakukan dengan pengujian *SEM* (*Structural Equation Modeling*) dengan menggunakan bantuan *software* statistik *SmartPLS*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS di seluruh dinas/instansi di Kota Semarang yang berjumlah 100 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*, *Innovation Culture* dan *Readiness to Change*, sedangkan *Innovation Culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Readiness to Change*. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah pemimpin organisasi hendaknya memaksimalkan peran kepemimpinan yang memberdayakan atau *empowering leadership* dalam memengaruhi kesiapan individu yang ada didalam organisasi untuk berubah kearah yang lebih baik.

Kata Kunci : *Empowering leadership, employee engagement, innovation culture, readiness to change*

PENDAHULUAN

Target elemen dari perubahan menempatkan unsur manusia (*people*) sebagai unsur sentral, diluar faktor metode, sosial, organisasi, dan tujuan. Meskipun demikian, ada dua aspek penting yang perlu dikaji dalam peningkatan perilaku karyawan adalah aspek internal-eksternal karyawan (*people*) dan teknologi/metode kerja (*methods*) (Kreitner dan Kinichi, 2007). Dalam proses perubahan organisasi, baik publik maupun non publik selalu juga diperlukan kesiapan individu untuk berubah. Aspek '*people*' dan '*methods*' dapat memengaruhi kesiapan individu untuk berubah dan dapat ditingkatkan jika ada peran pemimpin yang mampu sebagai agen perubahan dan mampu mentransformasikan perubahan organisasi ke arah yang lebih baik (Williams-Piehota *et al.*, 2011).

Merujuk pada saran (LaCoursiere, 2008); (Prochaska dan DiClemente, 1984) bahwa agar kesiapan terhadap perubahan tidak sekedar bersifat prematur, maka yang pertama kali harus diubah adalah orangnya (*people*), selanjutnya aspek teknik/*methods*. Ditambahkan oleh (Blackman *et al.*, 2013) bahwa dalam *total organizational change* tahapan yang perlu dirubah pertama kali adalah *change based human potential*, selanjutnya adalah *change based socio technical*. Ini menandakan bahwa aspek *people* menjadi prioritas pertama dalam perubahan dilanjutkan aspek *methods*. Aspek ini sangat penting mengingat akan sangat mendukung 'perilaku' individu khususnya perilaku peran yang strategis dalam meningkatkan kesiapan untuk berubah sebagai salah satu upaya memperkuat sistem pemerintahan yang berdaya saing.

Empowering leadership ditengarai mengedepankan pola hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan untuk menumbuhkan pemberdayaan yang mengarah pada kreativitas dan inovasi (Zhang dan Bartol, 2010). Selain itu, kesiapan untuk berubah (*readiness to change*) juga menjadi usulan konsep yang menarik untuk diteliti sebagai dampak dari meningkatnya *quality of people* dan *quality of methods* di organisasi. Selama ini, penelitian cenderung meneliti sikap SDM dalam menghadapi perubahan. Sementara di lain pihak, belum tentu organisasi tempat SDM bergabung tersebut mengadakan perubahan. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan untuk mengukur kesiapan individu untuk berubah. Secara agregat, jika keseluruhan individu di dalam organisasi memiliki kesiapan yang tinggi untuk berubah, maka organisasi akan siap berubah dikarenakan individu individu menunjukkan perilaku strategis.

Penelitian ini dilakukan karena ingin mengisi *research gap* yang belum pernah diteliti oleh peneliti lain mengenai peningkatan kesiapan individu untuk berubah melalui kualitas SDM dan kualitas proses kerja. Disamping itu, juga ingin memberikan kontribusi teori terkait dengan pentingnya peran kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) yang melalui dimensi *people* (*employee engagement*) dan dimensi *methods* (budaya inovasi) dalam mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Hal ini dikarenakan kajian tentang peran *empowering leadership* sebagai agen perubahan yang memerlukan peran mediasi dari peran sentral "*people*" dan "*methods*" masih jarang ditemui. Apalagi jika dikaitkan dengan aspek kesiapan individu untuk berubah.

KAJIAN TEORI

Empowering Leadership dan Dimensi People (Employee Engagement). (Zhang dan Bartol, 2010) mengatakan bahwa pemimpin yang *empowering* sebaiknya mampu memberdayakan kemampuan bawahannya untuk memimpin dirinya sendiri, bertanggung jawab terhadap tindakan dan bawahan memperoleh imbalan sesuai dengan apa yang telah dihasilkan. Dengan memiliki pemimpin yang *empowering* maka para bawahan akan merasa bangga, percaya diri, memiliki loyalitas yang tinggi, dan berbuat lebih baik dari sebelumnya. Dapat dikatakan bahwa seseorang yang memiliki gaya *empowering leadership* berarti pemimpin yang mampu berperan sebagai agen perubahan dan mampu mentransformasikan perubahan organisasi ke arah yang lebih baik. (Bruce, 1998; Pamela *et al.*, 2012) menambahkan bahwa secara keseluruhan, fungsi kepemimpinan adalah mampu memerankan agen perubahan. Pemimpin organisasi harus dapat bertindak sebagai agen perubahan bagi anggota-anggotanya (Jones *et al.*, 2005).

Dengan kata lain, pemimpin harus siap menjadi agen perubahan bagi pengikut-pengikutnya. Seorang agen perubahan adalah individu yang melakukan beragam upaya melalui pengetahuan yang dimiliki dan kekuasaannya untuk mendampingi dan memfasilitasi perubahan di dalam organisasinya. Agen perubahan adalah orang yang berposisi sebagai katalis dan memperkirakan tanggung jawab untuk mengelola aktivitas perubahan (Robbins, 2001). Agen perubahan harus dimulai dari pucuk pimpinan karena harus mempersiapkan anggota-anggotanya untuk siap melakukan perubahan. Pengalaman menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan dimulai dengan mengubah individual terlebih dahulu, kemudian baru diikuti perubahan organisasi. Inilah yang disebut perubahan dengan pendekatan "*individual out*" yang secara strategis mengubah organisasi dengan terlebih dahulu mengubah individu (Black dan Gregersen 2003).

Dengan demikian, keberhasilan pemimpin dalam perannya sebagai agen perubahan perlu memfokuskan pada individu (*people*) terlebih dahulu dengan melakukan penggambaran ulang peta mental semua anggota-anggotanya (Zhou *et al.*, 2004). Apabila individunya telah berubah dan siap menghadapi perubahan, maka peran agen perubahan selanjutnya adalah memotivasi anggotanya agar berperilaku sesuai dan selaras dengan antusiasme organisasi, karena hal ini menjadi dasar untuk mencapai keunggulan bersaing dalam jangka panjang.

Peran pemimpin merupakan faktor penting dalam implementasi perubahan organisasi (Mullins, 2005). Pemimpin yang partisipatif merupakan salah satu faktor penting dalam kesuksesan implementasi dari perubahan organisasional. Peran pemimpin tersebut berdampak positif pada komitmen karyawan. Karyawan akan lebih memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi. Interaksi yang lebih dekat antara pemimpin-karyawan dengan sub budaya organisasional (*supportive* dan inovatif) akan diperkuat oleh peran pemimpinnya (Lock *et al.*, 2005). Selanjutnya peran pemimpin tersebut dapat meningkatkan komitmen karyawan. Ditambahkan oleh (Chih dan Lin, 2012) bahwa pemimpin sebagai agen perubahan bisa mempengaruhi komitmen karyawan. Hasil penelitian dari (Lok *et al.*, 2007) juga menjelaskan bahwa ada hubungan kausal dari komitmen organisasional, peran pemimpin dan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang memiliki orientasi *consideration* dan *task oriented* akan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Pemimpin bisa memiliki peran penting dalam perubahan organisasi sehingga akan berdampak pada komitmen organisasional (Kalyar *et al.*, 2012).

Hipotesis 1: Empowering leadership berpengaruh terhadap employee engagement

Empowering Leadership dan Dimensi *Method* (Innovation Culture).

Menurut (Stempfle, 2011) budaya inovatif adalah menyatakan bahwa sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan. Menurut Dobni (2008) dan Devarajappa dan Nagaraja (2014) budaya inovatif secara lebih luas sebagai awal mula perubahan yang ditandai dari prinsip-prinsip manajemen tradisional, proses dan praktek atau awal mula dari bentuk organisasi adat yang secara signifikan mengubah cara kerja manajemen dilakukan. Kemampuan berinovasi sebuah perusahaan juga dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk mengembangkan inovasi terus menerus sebagai respon terhadap perubahan lingkungan. Dari beberapa pendapat dapat ditarik kesimpulan budaya inovatif adalah suatu sebuah proses dimana sikap atau ide kreatif karyawan dalam suatu pekerjaannya dan mampu untuk mengambil sebuah resiko yang bertujuan untuk memperbaiki kinerjanya.

Kepemimpinan dan budaya inovatif akan menentukan kinerja dari karyawan secara khusus dan kinerja dari organisasi secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Srithongrun, 2011) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya inovatif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (Dobni, 2008), (Gregory, 2006) menyatakan bahwa budaya inovatif dapat mempengaruhi kinerja manajemen, berbeda dengan (Minna *et al.*, 2014) menyatakan budaya inovatif tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Hipotesis 2: Empowering leadership berpengaruh terhadap Innovation Culture

Employee engagement dan kesiapan individu untuk berubah. *Employee engagement* adalah sebuah perilaku yang menunjukkan tingkat dimana individu tergerak untuk menyatu dengan pekerjaannya di organisasi. Keterikatan individu dengan tugas dan tujuan organisasi akan menimbulkan efek yang positif pada tingkat inovasi dan kreasi (Zhang dan Bartol, 2010). Amabile (1985) menegaskan bahwa ketika individu memahami peran dan eksistensinya di organisasi, maka dia akan menunjukkan tingkat inovasi yang tinggi. Tingginya tingkat inovasi ini akan mengarah pada kesiapan individu untuk berubah. *Creative process engagement* di definisikan sebagai tingkat keterlibatan karyawan dalam kreativitas yang relevan dengan proses *kognitif* (pengetahuan) dengan indikator: (1) mampu mengidentifikasi masalah, (2) mampu mencari informasi yang relevan dengan penyelesaian pekerjaan, dan mampu mencari ide-ide alternatif dalam pemecahan masalah, (Amabile, 1983; Zhang dan Bartol, 2010). *Creative process engagement* akan berdampak tidak hanya terhadap kinerja kreatif tetapi juga efektivitas kerja secara keseluruhan. Strategi ini mengembangkan pandangan berbasis perhatian, yang mengakui keterbatasan kemampuan para *stakeholders* dalam mengambil keputusan. (Amabile dan Kramer 2011) menyatakan bahwa tiap tiap individu memiliki kapasitas perhatian dan sumber daya kognitif yang terbatas. Hal ini seringkali juga menghambat kemampuan SDM untuk fokus pada sebuah pekerjaan secara simultan. Semangat individu untuk memberikan yang terbaik dalam bekerja dipengaruhi juga oleh stimulus yang dihasilkan dari sebuah perhatian.

Berdasar kajian pustaka tersebut, kinerja akan meningkat jika *creative process engagement* diterapkan dalam rangka mendorong stimulus individu untuk bekerja lebih baik. Rendahnya tingkat keterlibatan proses kreatif dalam bekerja cenderung mencerminkan aktivasi yang rendah dari usaha individu. Sebaliknya, tingkat kreatifitas yang terlalu tinggi akan menyebabkan individu mengalami kesulitan fokus pada usaha usaha pada seluruh tuntutan tugas. Keadaan seperti ini akan mengarah pada

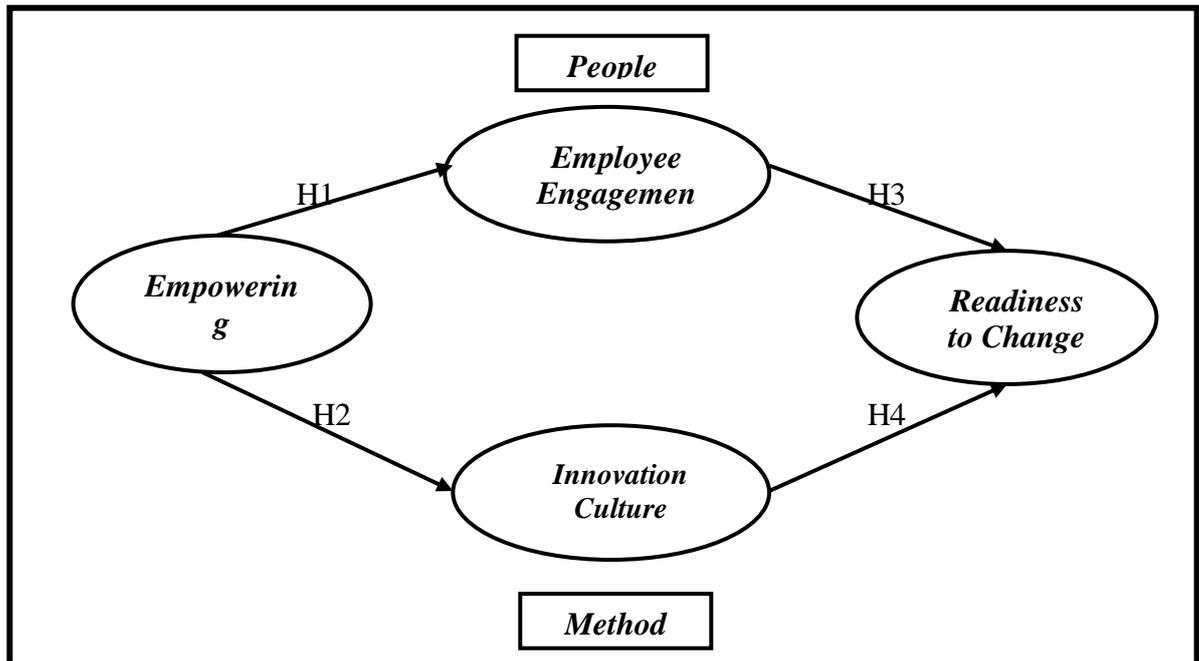
pengurangan kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, keseimbangan antara *creative process engagement* yang difasilitasi oleh organisasi akan menyeimbangkan kebutuhan kreatif individu. *Creative process engagement* juga berakar dari teori peran identitas (Zhang dan Bartol, 2010). Teori peran identitas menyatakan bahwa individu memetakan diri tentang perilaku yang tepat dalam berbagi peran dan menginternalisasi mereka sebagai komponen dari identitas diri atau peran. Pada tahap berikutnya, individu akan mereview diri sendiri, atau penggalian makna yang di anggap berasal dari diri sehubungan dengan peran tertentu. Peran identitas diri ini terkait ‘seberapa diri’ yang didefinisikan lebih lanjut sebagai peringkat hirarkis identitas. SDM yang merasa melaksanakan peran ganda dalam urutan arti-penting, menilai sejumlah identitas menjadi lebih penting dari yang lain. (Labianca *et al.*, 2000) menyimpulkan bahwa dalam konteks terjadinya perubahan organisasi, SDM dituntut untuk mengambil inisiatif kreatif untuk menumbuhkan sebuah tindakan sesuai dengan peran SDM daripada kepentingan pribadi. Sehingga, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 3: *Employee engagement berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah*

Innovation Culture dan kesiapan individu untuk berubah. Budaya adalah cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasional merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, core value, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi (Victor, 2002). Jones *et al.*, (2005) meneliti dampak budaya *human relation* terhadap kesiapan perubahan. Hasil risetnya menyimpulkan bahwa budaya *human relation* memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan perubahan. (Reid *et al.*, 2004) menambahkan bahwa kunci budaya organisasional juga bisa dikaji melalui *knowledge sharing proses* dan penilaian infrastruktur. Pada konteks sektor publik, struktur organisasi cenderung hirarki dan kompleks. Implementasi dari manajemen pengetahuan merupakan tugas yang sulit. Penelitian ini menjelaskan bahwa budaya organisasional merupakan salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam model kesiapan karyawan untuk berubah. Budaya organisasional dianggap bisa memperluas kapabilitas organisasi dan sebagai atribut penting dalam kesiapan perubahan (Sudharatna dan Li, 2004).

Hipotesis 4: *Budaya berinovasi berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah.*

Mendasarkan pada berbagai kajian teori dan riset-riset sebelumnya, maka model konseptual penelitian ini disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Empirik Penelitian

METODE

Desain Penelitian. Jenis penelitian ini adalah survei, dengan menggunakan pendekatan deskriptif dan inferensial. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS di seluruh dinas/instansi di Kota Semarang yang berjumlah 100 orang. Alasan peneliti mengambil populasi PNS adalah tidak semua PNS siap dengan perubahan, karena ada kecenderungan mereka selama ini sudah merasa tenteram dan nyaman dalam bekerja, ditunjang dengan gaji diperoleh secara pasti per bulan sesuai golongan struktural masing-masing. Sedangkan besaran sampel berjumlah 100 orang. Ini berarti sudah memenuhi syarat untuk jenis penelitian survei dengan model statistik SEM yakni minimal 100 responden (Ghozali, 2008). Sampel diambil dari PNS yang telah bekerja minimal 3 tahun, karena dalam kurun waktu 3 tahun tersebut pegawai diasumsikan telah memiliki orientasi kerja yang relatif cukup baik. Adapun jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Cara pengumpulan data primer dapat melalui interview dan kuesioner. Sedangkan data sekunder dapat diperoleh melalui dokumen dari beberapa Dinas/Instansi Pemerintah Kota Semarang dan sumber data sekunder lainnya.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel. Definisi operasional dan pengukuran pada masing masing variabel penelitian disajikan pada Tabel 1 berikut ini:

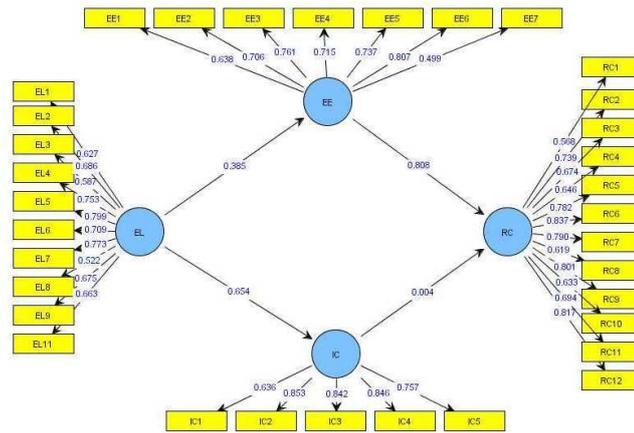
Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1.	<i>Empowering Leadership</i>	Gaya pemimpin yang menyoroti pentingnya pekerjaan, memberikan partisipasi dalam pengambilan keputusan, menyampaikan keyakinan bahwa kinerja akan menjadi tinggi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan makna kerja 2. Mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan 3. Mengekspresikan keyakinan dalam kinerja tinggi 4. Memberikan otonomi dari kendala birokrasi
2.	<i>Employee Engagement</i>	Keterlibatan karyawan pada proses pencapaian tujuan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengambil tugas tugas baru 2. Membantu rekan kerja 3. Identifikasi tantangan dan peluang 4. Fokus dalam melaksanakan tugas 5. Senang bekerja di kantor 6. Terlibat dalam pekerjaan
3.	<i>Innovation Culture</i>	Budaya yang di anut oleh organisasi untuk memunculkan kreasi dan inovasi di tempat kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendorong kreatifitas 2. Menghormati kemampuan karyawan 3. Pemecahan masalah diri 4. Penghargaan untuk karyawan yang kreatif 5. Pengakuan terhadap kreativitas karyawan
4.	<i>Readiness to Change</i>	Kesiapan individu di dalam organisasi untuk berubah dan menghadapi perubahan yang dijalankan oleh organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendorong kesiapan perubahan 2. Terlibat dalam upaya perubahan 3. Memperlancar perubahan 4. Bekerja kreatif 5. Merubah cara kerja 6. Bersedia bertanggung jawab terhadap perubahan 7. Mensosialisasikan perubahan

Analisis Data. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan teknik statistik PLS (Ghozali, 2008).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah kuesioner yang di sebar sebanyak 100 kuesioner, yang tidak kembali sebanyak 12 kuesioner hingga jumlah kuesioner di olah sebanyak 88 kuesioner atau 88%. Dari perhitungan statistik yang dilakukan hasil Outer dan Inner model dapat dilihat sebagai berikut:



Hasil Outer Model. Berdasarkan uji *convergent validity*, diketahui bahwa *Convergent Validity* dari indikator *Empowering Leadership, Employee Engagement, Innovation Culture, dan Readiness to Change* memiliki nilai *outer loading* > 0,5 dengan demikian semua indikator variabel adalah valid.

Tabel 2. Convergent validity Variabel Penelitian

Keterangan	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
Empowering Leadership				
EL1	0.626	0.596	0.173	3.631
EL2	0.687	0.669	0.091	7.529
EL3	0.582	0.577	0.143	4.068
EL4	0.752	0.753	0.098	7.638
EL5	0.799	0.808	0.051	15.524
EL6	0.712	0.709	0.095	7.492
EL7	0.775	0.758	0.067	11.519
EL8	0.523	0.541	0.201	2.603
EL9	0.675	0.685	0.106	6.350
EL11	0.663	0.674	0.112	5.911
Employee Engagement				
EE1	0.650	0.654	0.109	5.950
EE2	0.724	0.710	0.098	7.404
EE3	0.766	0.770	0.062	12.369
EE4	0.705	0.699	0.085	8.339
EE5	0.741	0.723	0.095	7.833
EE6	0.805	0.792	0.063	12.763
Innovation Culture				
IC1	0.637	0.627	0.116	5.478
IC2	0.853	0.845	0.058	14.611
IC3	0.842	0.842	0.044	19.356
IC4	0.846	0.850	0.046	18.472
IC5	0.757	0.732	0.099	7.667
Readiness to Change				
RC1	0.565	0.537	0.158	3.570
RC2	0.740	0.723	0.081	9.183
RC3	0.674	0.640	0.134	5.015
RC4	0.646	0.658	0.155	4.154
RC5	0.782	0.771	0.081	9.672
RC6	0.837	0.826	0.050	16.804
RC7	0.790	0.781	0.059	13.405
RC8	0.621	0.619	0.105	5.923
RC9	0.801	0.785	0.061	13.057
RC10	0.634	0.661	0.141	4.489
RC11	0.693	0.685	0.074	9.388
RC12	0.815	0.805	0.065	12.549

Dari hasil output SmartPLS, semua konstruk memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,7. Jadi dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian adalah reliabel. Berikut tabel nilai *composite reliability* :

Tabel 3. Composite Reliability

	<i>Composite Reliability</i>
<i>Empowering Leadership</i>	0.897
<i>Employee Engagement</i>	0.874
<i>Innovation Culture</i>	0.892
<i>Readiness to Change</i>	0.928

Hasil Inner Model. Menilai *inner model* adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2008). Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *result for inner weight* seperti terlihat pada tabel 3 berikut ini :

Tabel 4. Result for inner weight

	<i>original estimate</i>	<i>sample mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
<i>Empowering Leadership</i> -> <i>Employee Engagement</i>	0.387	0.384	0.151	2.561
<i>Empowering Leadership</i> -> <i>Innovation Culture</i>	0.654	0.694	0.078	8.357
<i>Employee Engagement</i> -> <i>Readiness to Change</i>	0.813	0.823	0.080	10.108
<i>Innovation Culture</i> -> <i>Readiness to Change</i>	0.002	-0.009	0.108	0.023

Empowering Leadership berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter 0.387 dan signifikan t-statistik 2.561 > t-tabel 1,99. Dengan demikian **hipotesis 1** yang menyatakan *Empowering Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* **diterima**. *Empowering Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Innovation Culture*. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter 0.654 dan signifikan t-statistik 8.357 > t-tabel 1,99. Dengan demikian **hipotesis 2** yang menyatakan *Empowering Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Innovation Culture* **diterima**. *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Readiness to Change*. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter 0.813 dan signifikan t-statistik 10.108 > t-tabel 1,99. Dengan demikian **hipotesis 3** yang menyatakan *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Readiness to Change* **diterima**. *Innovation Culture* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Readiness to Change*. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter 0.002 dan signifikan t-statistik 0.023 < t-tabel 1,99. Dengan demikian **hipotesis 4** yang menyatakan *Innovation Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Readiness to Change* **ditolak**.

Pembahasan. *Empowering Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Fachrunnisa, 2015; Khuong dan Yen, 2014) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. *Empowering Leadership* merupakan gaya pemimpin yang menyoroti pentingnya pekerjaan, memberikan partisipasi dalam pengambilan keputusan, menyampaikan keyakinan bahwa kinerja akan menjadi tinggi. (Bothma dan Roodt, 2012) *Empowering Leadership* juga gaya kepemimpinan yang menginspirasi bawahannya untuk selalu meningkatkan kinerja. Jadi dengan kepemimpinan yang menginspirasi dan selalu memberikan keyakinan tersebutlah, *employee engagement* seorang individu di Organisasi dapat muncul, termasuk pada kalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ada pada Institusi Pemerintahan. Di dalam Institusi Pemerintahan peran pemimpin sangat sentral artinya dinamika bergeraknya organisasi pemerintahan sangat dipengaruhi oleh perilaku pemimpinnya, oleh karena itu baik buruknya penyelenggaraan pemerintahan sangat ditentukan oleh pemimpinnya. Kepemimpinan yang memberdayakan akan terus memberikan keyakinan pada bawahannya serta selalu berpartisipasi terhadap pengambilan keputusan yang diambil guna kepentingan Organisasi. Dengan demikian, pemimpin dan yang dipimpin, akan bekerjasama dalam koridor yang sifatnya saling melengkapi, tidak sekedar pada pola hubungan atasan dan bawahan.

Empowering Leadership berpengaruh signifikan terhadap *Innovation Culture*. Pada kalangan Pegawai negeri Sipil (PNS), beberapa konsep peningkatan kinerja PNS telah dilakukan, salah satunya dengan jalan melibatkan PNS dengan memancing ide inovatif mereka sudah banyak dilakukan. Ide - ide inovatif pegawai ini dianggap strategis mengingat merekalah yang berada digaris depan menangani operasionalisasi Institusi sehari – hari sehingga dianggap menguasai segala permasalahan yang ada, termasuk segala pemborosan yang tidak perlu ada. Memberikan sebuah motivasi kerja serta arahan ide-ide yang kreatif agar PNS dapat bekerja dengan baik dan juga melakukan apa yang telah pemimpin arahkan. Keakraban hubungan antara pemimpin dan bawahan memberikan suatu hubungan yang dapat mempengaruhi suasana kerja sehingga demikian dapat mempengaruhi kinerja PNS.

Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap *Readiness to Change*. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Zhang dan Bartol (2010) yang mengemukakan bahwa keterikatan individu atau *employee engagement* dengan tugas dan tujuan organisasi akan menimbulkan efek yang positif pada tingkat inovasi dan kreasi. Selain penelitian dari Zhang dan Bartol (2010), hasil penelitian ini juga didukung dari hasil penelitian Megani (2012), dan Georgiades (2015) yang menganalisa bagaimana hubungan *employee engagement* terhadap kesiapan individu untuk berubah. Penelitian tersebut menyatakan hasil bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah. Salah satu faktor keberhasilan suatu organisasi dan meningkatnya kinerja Organisasi adalah individu yang siap untuk berubah. Oleh karenanya kesiapan individu untuk berubah sangatlah penting bagi suatu Organisasi termasuk dalam Institusi Pemerintahan. *Employee Engagement* itu sendiri merupakan keterlibatan karyawan pada proses pencapaian tujuan organisasi. PNS yang memiliki *Employee Engagement* yang tinggi terhadap organisasi memandang bahwa perubahan merupakan hal yang bermanfaat, baik bagi individu PNS itu sendiri terlebih bagi Institusi. Akan tetapi hasil perhitungan statistik juga menunjukkan bahwa *Innovation Culture* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Readiness to Change*. Hasil pada penelitian tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Haffar *et al.*, (2012). Jones *et al.*, (2005) meneliti dampak budaya *human relation* terhadap kesiapan perubahan. Hasil risetnya

menyimpulkan bahwa budaya *human relation* memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan perubahan. Pada Institusi pemerintahan *Innovation Culture* berpengaruh tidak signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah antara lain dikarenakan: pertama, tidak semua PNS siap dengan perubahan, karena ada kecenderungan mereka selama ini sudah merasa tenteram dan nyaman dalam bekerja, ditunjang dengan gaji diperoleh secara pasti per bulan sesuai golongan struktural masing-masing. Kedua, PNS merupakan individu yang terikat dengan regulasi Pemerintah sehingga inovasi menjadi berkurang yang berdampak tidak siapnya mereka untuk berubah.

PENUTUP

Mengacu pada tujuan penelitian ini yaitu “bagaimana mendorong kesiapan Sumber Daya Manusia untuk berubah di organisasi”, kemudian berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat di simpulkan bahwa untuk mendorong kesiapan sumber daya manusia untuk berubah (*readiness to change*) di organisasi dapat ditingkatkan melalui pendekatan *people* dan *method*. Dua dimensi tersebut, yaitu *people (employee engagement)* dan dimensi *methods* (budaya inovasi). Pendekatan-pendekatan tersebut dapat diperoleh dari gaya kepemimpinan yang memberdayakan atau *empowering leadership*, dimana *empowering leadership* akan mampu berperan sebagai agen perubahan dan mampu mentransformasikan perubahan organisasi ke arah yang lebih baik.

Untuk mengembangkan lebih lanjut, beberapa saran bagi Institusi penelitian maupun Institusi lainnya, antara lain: (1) Berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa budaya inovasi (*Innovation Culture*) berpengaruh tidak signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah (*readiness to change*). Oleh karenanya lebih baik untuk sumber daya manusia yang ada di Institusi Pemerintahan lebih meningkatkan inovasi dalam bekerja. (2) Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada Organisasi Pendidikan, salah satunya pada Organisasi Kependidikan Islam seperti pada Perguruan Tinggi Islam, sehingga dapat dijadikan kajian tersendiri terkait pentingnya peran kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) melalui dimensi *people (employee engagement)* dan dimensi *methods* (budaya inovasi) dalam memengaruhi kesiapan individu untuk berubah.

DAFTAR RUJUKAN

- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-376.
- Amabile, T. M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 393-399.
- Amabile., T. M., & Kramer., S. J. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*, : Harvard Business Press.
- Black., J. S., & Gregersen., H. B. (2003). *Leading Strategic Change* New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Blackman, O'Flynn, & Ugyel. (2013). A Diagnostic Tool for Assessing Organisational Readiness for Complex Change *Australian and New Zealand Academy of Management*, 1-18.
- Bothma, F. C., & Roodt, G. (2012). Work-based identity and work engagement as potential antecedents of task performance and turnover intention: Unravelling a complex relationship. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(1). doi: 10.4102/<http://www.sajip.co.za> sajip.v38i1.893

- Bruce, L. (1998). Understanding the Power, Responsibility, Leadership and Learning: the key to successful Knowledge management. *Journal of Systemic Knowledge Management*.
- Chih, W.-H., & Lin, Y.-A. (2012). "Applying Structural Equation Models to Study the Influence of Leadership, Total Quality Management, and the Organizational Commitment." *Nation Dong Hwa University*.
- Devarajappa, S., & Nagaraja. (2014). Nagaraja Organizational Culture Impact on Practices: A Conceptual Study. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives* © Pezottaite Journals 912 | Page, 3(2), 2279-0969.
- Dobni, C. (2008). Measuring Innovation Culture in Organizations: The Development of a generalized Innovation Culture Using Exploratory Factor Analysis. *European Journal of Innovation management*, 11(4), 539-559.
- Fachrunnisa, O. (2013). *Awareness and Readiness of Digital Collaboration Network: Case of SMEs in Indonesia*. Paper presented at the Paper presented at the International Conference on Complex, Intelligent, and Software Intensive System (CISIS 2013), Taichung, Taiwan.
- Fachrunnisa, O. (2015, Semarang, 18-19 November). "*Workplace Spirituality and Employee Engagement for Islamic Financial Institution: A Conceptual Model*." Paper presented at the Proceedings of International Conference on Islamic Finance, Semarang.
- Georgiades, S. (2015). *Employee Engagement and Organizational Change* (Vol. IX). Switzerland: Springer International Publishing.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modelling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*: BP Undip Semarang.
- Gregory, A. (2006). Transformational and Transactional Leadership: association with Attitudes toward Evidence-Based Practice. *Psychiatric Service*, 57(8), 1162-1169.
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2012). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 5-22. doi:10.1108/JOCM-04-2012-0046
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). "The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change." *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- Kalyar, M. N., Rafi, N., & Ahmad, B. (2012). Organizational learning and organizational commitment: A correlational study in manufacturing context. *African Journal of Business Management*, 6(9), 3349-3355.
- Khuong, M. N., & Yen, N. H. (2014). The effects of leadership styles and sociability trait emotional intelligence on employee engagement A study in Binh Duong City, Vietnam. . *International Journal of Current Research and Academic Review*, 2(1).
- Kreitner, R., & Kinichi, A. (2007). *Organizational Behavior* (Vol. 7th ed). Avenues of The Americas, New York: McGraw Hill.
- Labianca, G., Gray, B., & Brass, D. J. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organization Science*, 11(2), 235-257. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.11.2.235.12512>
- LaCoursiere, J. A. (2008). "*Stages of Relationship Change and Individual and Couple Adjustment*." Kentucky.

- Lock, P., Wang, P. Z., Westwood, B., & Crawford. (2005). Perceptions of organisational subculture and their significance for organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), 490-514.
- Lok, P., Wang., P. Z., Westwood, B., & Crawford, J. (2007). Antecedents of job satisfaction and organizational commitment and the mediating role of organizational subculture, Working Paper. University of South Australia International Graduate School of Busines.
- Megani, A. (2012). *Hubungan Employee Engagement dan Kesiapan Individu Untuk Berubah*. (Master), Univercity of Indonesia, Depok, Indonesia.
- Minna Saunila, Sanna Pekkola, & Juhani Ukko. (2014). "The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement" *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 234-249. doi:10.1108/IJPPM-04-2013-0065
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organizational Behavior* Bristol: Prentice Hall
- Pamela, S. J., Cynthia, C. M., Strohfus, P., & Marcia, B. (2012). Using Transformational Change to Improve Organizational Culture and Climate in a School of Nursing. *Journal of Nursing Education*, 51(2), 81-88.
- Prochaska, J., & DiClemente, C. (1984). *The transtheoretical approach: Crossing traditional boundaries of therapy , Ill., (Vol. III)*. Homewood Dow Jones-Irwin.
- Reid, V., Bardzki, B., & McNamee, S. (2004). Communication and Culture: Designing a Knowledge-enabled Environment to Effect Local Government Reform. *Electronic Journal of e-Government*, 2(3), 197-206.
- Robbins, S. P. (2001). *Organization Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Srithongrung, A. (2011). The Causal Relationship among Transformational Leadership, Organizational Commitment and Employee Effectiveness. *International Journal of Public Administration*, 34(6), 376-395.
- Stempfle, J. (2011). Overcoming Organizational Fixation: Creating and Sustaining an Innovation Culture. *The Journal of Creative Behavior*, 45(2), 166-129. doi:10.1002/j.2162-6057.2011.tb01091.x
- Sudharatna, Y., & Li, L. (2004). Learning Organization Characteristics Contributed to its Readiness to Change; A Study of the Thai Mobile Phone Service Industry. *Managing Global Transition*, 2(2), 163-178.
- Victor, T. (2002). *Changing Your Corporate Culture*. .
- Williams-Piehot, P. A., Sirois, F. M., Bann, C. M., Isenberg, K. B., & Walsh, E. G. (2011). ."Agents of Change: How do Complementary and Alternative Medicine Providers Play a Role and health Behavior Change." *Alternative Therapies in Health and Medicine*, 17(1), 22-30., 17(1), 22-30.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N. (2004). Developing Strategic Orientation in China: antecedent and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research*, 58, 1049-1058.