



## URGENSI FAKTOR KEPEMIMPINAN DALAM MENDUKUNG EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA PERIODE AWAL PANDEMI COVID-19

Puji Wibowo<sup>1)\*</sup>; Yvonne Augustine<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> *puji.wibowo@pknstan.ac.id, Politeknik Keuangan Negara STAN*

<sup>2)</sup> *yvonneags57@gmail.com, Universitas Trisakti*

### Abstract

*This research aims to observe various important factors that influenced organizational effectiveness in the early period of the Covid-19 pandemic. This initial period is a transition period from normal conditions to a situation of change that makes many parties feel unprepared. The change in the living system from activities that require physical presence to working by maintaining distance from each other is a challenge in itself for every agency, including Indonesia. This study was carried out by processing primary data taken through distributing questionnaires to employees from government and private agencies, using a convenient method. Based on the results of the data analysis of 160 respondents using the structural equation method, it was concluded that sustainable leadership and employee engagement have a positive impact on organizational effectiveness. The social responsibility variable does not have a positive effect on the organization's performance. The change readiness variable is proven to moderate the positive influence of sustainable leadership on organizational effectiveness. These findings provide evidence that organizations will be more effective if they are supported by good leadership and the readiness of their employees to change.*

**Keywords:** *Change readiness, Covid-19, Organizational effectiveness, Sustainable leadership*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengamati berbagai faktor penting yang memengaruhi efektivitas organisasi pada periode awal pandemi Covid-19. Periode awal ini merupakan masa transisi dari kondisi normal ke dalam situasi perubahan yang membuat banyak pihak merasa tidak memiliki kesiapan. Berubahnya sistem kehidupan dari kegiatan yang membutuhkan kehadiran fisik menjadi bekerja dengan cara menjaga jarak satu sama lain merupakan tantangan tersendiri bagi setiap instansi, termasuk Indonesia. Studi ini dilakukan dengan mengolah data primer yang diambil melalui penyebaran kuesioner kepada para pegawai dari instansi pemerintah dan swasta, dengan menggunakan metode yang nyaman. Berdasarkan hasil analisis data atas 160 responden dengan menggunakan metode persamaan struktural, diperoleh simpulan bahwa kepemimpinan berkelanjutan dan *employee engagement* berdampak positif terhadap efektivitas organisasi. Adapun variabel tanggung jawab sosial justru tidak memberikan efek positif terhadap kinerja organisasi tersebut. Variabel *change readiness* terbukti memoderasi pengaruh positif *sustainable leadership* terhadap efektivitas organisasi. Temuan ini memberikan bukti bahwa organisasi akan lebih efektif apabila didukung oleh kepemimpinan yang bagus dan kesiapan dari para karyawannya untuk berubah.

**Kata Kunci:** Covid-19, Efektivitas organisasi, Kepemimpinan berkelanjutan, Kesiapan berubah

### PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 memang telah berlalu sejak dua tahun silam. Namun demikian, dampak yang ditinggalkan memberikan banyak pelajaran buat kita semua untuk menempuh langkah yang lebih bijak apabila menjumpai situasi serupa di masa mendatang. Wabah Coronavirus disease (COVID-19) telah menyedot perhatian dunia sejak akhir tahun 2019 (Wibowo dan Augustine, 2023). Seiring dengan semakin banyaknya negara yang terjangkiti penyakit ini, *World Health Organization* (WHO) telah menetapkan COVID-19 sebagai pandemi global pada tanggal 11 Maret 2020 (*BBCNews*, 2020). Virus yang berasal dari Wuhan, China, sampai dengan awal pertengahan Mei 2020 telah memakan korban jiwa lebih dari 312.000 orang dan menginfeksi lebih dari 4,71 juta jiwa di 215 negara, termasuk di Indonesia (*Worldometers.info*, 2020). Peningkatan signifikan kasus ini tidak hanya memberikan dampak bagi kesehatan masyarakat secara global tapi juga menghantam perekonomian.

Lesunya ekonomi global akibat pandemi COVID-19 ini terlihat dari proyeksi perekonomian yang dirilis oleh *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) pada consensus forecast 2020. Dalam laporan tersebut, organisasi ekonomi dunia tersebut memproyeksikan pertumbuhan ekonomi global 2020 melambat secara tajam hanya



menjadi 1,5%. Perlambatan pertumbuhan ekonomi diperkirakan karena eskalasi potensi resiko yang tinggi sebagai akibat dari tidak dapat dipastikannya kapan wabah ini selesai, volatilitas sektor keuangan, ruang kebijakan global yang terbatas dan tensi geopolitik. Sebagai konsekuensinya, gangguan langsung terhadap rantai pasokan dan penurunan permintaan barang dan jasa impor akan berdampak langsung bagi negara yang terjangkit COVID-19 ini (Boone *et al.*, 2020).

Di Indonesia sendiri, COVID-19 mulai menjadi perhatian nasional sejak pemerintah mengumumkan dua warga negara Indonesia yang dinyatakan positif menderita COVID-19 per tanggal 2 Maret 2020 (Ihsanuddin, 2020). Sejak saat itu kasus positif COVID-19 ini melonjak tajam menjadi lebih dari 17 ribu kasus dengan korban jiwa lebih dari 1.000 orang pada medio Meidgd 2020 (*Worldometers.info*, 2020). Laju peningkatan kasus corona di tanah air telah mendisrupsi perekonomian Indonesia. Bahkan postur APBN 2020 diperkirakan mengalami perubahan signifikan. Hal ini sejalan dengan target pendapatan negara yang diprediksi mengalami shortfall dan realokasi belanja pemerintah yang dikonsentrasikan untuk penanganan kasus COVID-19.

Dampak meluasnya kasus penyakit corona tersebut telah mendorong perubahan besar dalam masyarakat. Dengan adanya pemberlakuan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di berbagai daerah seperti Jabodetabek, Bandung, Surabaya, dan beberapa kota besar lainnya, telah melumpuhkan aktivitas masyarakat. Sejak pertengahan Maret 2020 *social distancing* mulai digalakkan. Kegiatan perkantoran beralih menjadi *work from home* (WFH), aktivitas pendidikan bermigrasi menjadi *school from home* (SFH), penutupan *shopping centre*, adanya pembatasan kegiatan yang mengumpulkan orang banyak, telah menjadi konsumsi kita yang memenuhi percakapan ruang publik. Tak ayal, kondisi ini juga berdampak pada ketahanan dunia usaha. Pada periode awal masa pandemi, tercatat tidak kurang dari 39.664 perusahaan dengan 323.224 tenaga kerja di DKI Jakarta, terdampak pandemi virus Corona atau Covid-19 (Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Energi DKI Jakarta). Dari jumlah tersebut, 50.891 tenaga kerja mengalami pemutusan hubungan kerja (PHK) dan lebih dari 272 ribu dirumahkan.

Di sisi lain, pandemi corona justru telah mendatangkan keuntungan besar bagi sektor usaha tertentu. Penyedia jasa seluler dikabarkan tetap memperoleh keuntungan di masa *stay home*. Hal ini karena mobilitas fisik masyarakat digantikan oleh meningkatnya laju pemakaian paket data untuk internet. Bahkan pemilik aplikasi *zoom* berubah menjadi milyarder dunia selama pandemi COVID-19 mewabah dunia. Dengan semakin banyaknya pemanfaatan teknologi selama masa pandemi COVID-19, penggunaan aplikasi *zoom* kian massif. Perusahaan grosir makanan dan obat-obatan juga dikabarkan tetap memperoleh keuntungan karena termasuk sektor usaha yang tidak mengalami pembatasan sosial. Beberapa perusahaan berhasil melakukan diversifikasi usaha ke arah produksi barang yang lebih dibutuhkan masyarakat saat ini seperti masker dan disinfektan. Jasa *delivery* makanan juga menjadi peluang bisnis baru selama kampanye himbauan *social distancing*.

Fenomena tersebut di atas telah mendorong keingintahuan kita untuk mengetahui lebih jauh faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas organisasi selama masa pandemi COVID-19. Penelitian yang mengungkapkan efektivitas organisasi dapat kita jumpai pada sejumlah literatur. Angle & Perry (1981) membahas komitmen dan efektivitas organisasi. Zahra & LaTour (1987) mendiskusikan tanggung jawab sosial dan efektivitas organisasi. Singhapakdi *et al.* (1994) mengamati peran etika dan tanggung jawab sosial dalam kaitannya dengan efektivitas organisasi. Sementara itu, Parhizgari & Gilbert (2004) mengamati perbedaan kinerja organisasi publik dan entitas swasta. Dizgah *et al.* (2011), Smith (2017), dan Potnuru & Sahoo (2016) mengamati peranan sumber daya manusia dalam menguatkan efektivitas organisasi. Ashraf *et al.* (2012) dan Sharma & Singh (2019) menganalisis berbagai model efektivitas organisasi. Di sisi lain, Arefin *et al.* (2015), melihat peran *business intelligent* terhadap



efektivitas organisasi. Rahmawati et al. (2016) telah secara khusus mengamati kinerja organisasi sektor publik. Islam & Hossain (2019) mengamati peran kepemimpinan, demikian juga Lee (2017) secara khusus menganalisis urgensi kepemimpinan berkelanjutan terhadap kinerja organisasi sektor publik di Amerika Serikat. Adapun Jovta & Mangundjaya (2019) mengamati pentingnya kepuasan pegawai dalam sebuah organisasi. Hasil studi di atas menggambarkan betapa pentingnya persoalan efektivitas organisasi sehingga telah banyak dikaji di berbagai tempat dan periode. Namun demikian, penelitian terdahulu belum memberikan perhatian mengenai efektivitas organisasi dalam sebuah periode sulit seperti pandemi Covid-19.

Beberapa faktor determinan efektivitas organisasi yang dikemukakan dalam penelitian tersebut antara lain adalah *leadership* sebagaimana dinyatakan dalam Islam & Hossain (2019), Lee (2017), Taylor & Morse (2013), Kantabutra & Saratun (2013), Papadimitriou (2011), Rodsutti & Swierczek (2002), Wang & Satow (1994). Sistem pengukuran kinerja sebagai faktor efektivitas organisasi, telah diungkapkan antara lain oleh Lucianetti et al., (2019), Upadhaya et al. (2014). Komitmen pegawai dan organisasi telah diteliti oleh BeBe & Bing (2016), Deem et al. (2015), Rashid et al. (2003) dan Angle (1981) dan terbukti sebagai faktor penting dalam mempengaruhi efektivitas organisasi. Sementara itu tanggung jawab sosial organisasi maupun entitas bisnis juga menjadi faktor penting dalam penentuan tingkat efektivitas atau pun kinerja. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Pham & Kim (2019), Singhapakdi et al. (1995), Zahra & LaTour (1987). Kesiapan untuk berubah juga menjadi variabel penting dalam percepatan organisasi beradaptasi (Mathew et al., 2014) dan Caliskan & Isik (2016). Hal ini dapat dipahami mengingat kita akan sama-sama menghadapi situasi transisi menuju *new normal*.

Sebelum datangnya pandemi COVID-19, organisasi telah beroperasi dalam kompleksitas yang semakin besar. Hal ini didorong oleh globalisasi, sumber daya yang semakin langka, sosial media, pemakaian multimedia yang canggih, dan teknologi tinggi. Adanya skandal keuangan, kebangkrutan, bencana, dan tekanan eksternal dari berbagai kepentingan publik, pemerintah, dan LSM terus memaksa perusahaan untuk mempertahankan keberlanjutan usahanya (Smith & Sharicz, 2011). Oleh karena itu, wabah corona turut mendesak organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang begitu cepat. Apakah faktor-faktor tersebut di atas tetap relevan sebagai determinan efektivitas organisasi di masa pandemi COVID-19, menjadi suatu pertanyaan penelitian utama dalam penelitian ini. Pengembangan konstruk penelitian terkait pandemi COVID-19 merupakan keterbaruan yang ditawarkan dalam riset ini.

Hal lain yang membedakan riset ini dengan penelitian terdahulu adalah penggunaan variabel *sustainable leadership*. Adanya kesadaran bahwa perusahaan atau organisasi tidak dapat bertahan dalam jangka panjang kecuali bagi yang peduli dengan orang yang bekerja di organisasi serta lingkungan sosial dan fisiknya, muncullah konsep *sustainable leadership*. Konsep kepemimpinan ini lebih banyak menekankan pada kemakmuran jangka panjang. Peran pemimpin tidak hanya mempromosikan output, tetapi juga memastikan bahwa hasil tersebut harus diproduksi terus menerus (Lee, 2017). Dengan demikian riset ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis maupun praktis terkait dengan peran penting *sustainable leadership* dan variabel lainnya dalam merespon perubahan lingkungan eksternal yang cepat dan radikal.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Teori Pemangku Kepentingan**

Teori pemangku kepentingan secara umum menyatakan bahwa manajer harus membuat keputusan dengan mempertimbangkan kepentingan dari segenap pemangku kepentingan (Baumfield, 2016; Hörisch et al., 2020). Teori ini sebelumnya diperkenalkan oleh Freeman



(1984) dan Freeman et al. (2010). Pemangku kepentingan diartikan sebagai setiap individu atau kelompok yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh organisasi (Freeman, 1984, p. 46). Teori ini dapat menjelaskan bagaimana hubungan antara organisasi dan masyarakat dapat mempengaruhi akuntabilitas di sektor publik (Dhanani & Connolly, 2012).

Suatu organisasi harus menjaga hubungan dengan para pemangku kepentingan dengan melakukan mengakomodasi kebutuhan dan keinginan mereka. Apabila dikaitkan dengan entitas publik maka pemerintah diibaratkan sebagai perusahaan yang beroperasi dengan memperhatikan manfaat yang akan diberikan kepada masyarakat selaku *stakeholder*. Pemangku kepentingan memberikan tekanan bagi organisasi sektor publik antara lain untuk senantiasa menjunjung etika (Avery et al., 2011). Teori pemangku kepentingan menekankan perlunya instansi atau entitas yang memberikan layanan prima kepada masyarakat dalam situasi bagaimana pun juga. Teori pemangku kepentingan relevan digunakan dalam studi ini karena dalam situasi pandemi, setiap organisasi pemerintah dan swasta harus tetap dapat menjalankan fungsi pelayanan kepada seluruh pemangku kepentingan.

### **Efektivitas Organisasi**

Literatur yang membahas efektivitas organisasi telah banyak dibahas oleh para peneliti dengan keragaman pandangannya. Kurangnya konvergensi dalam pemahaman efektivitas organisasi, telah berlangsung lebih dari 50 tahun (Sharma & Singh, 2019). Efektivitas organisasi didefinisikan sebagai "paling kompleks dan paling tidak dapat ditangani (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957). Terdapat sejumlah studi yang mendefinisikan dan memeriksa faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas organisasi serta mengusulkan model yang berbeda (melalui lebih dari Potnuru & Soho, 2016).

Model efektivitas organisasi yang beragam, masing-masing mewakili perspektif yang berbeda pula. Efektivitas organisasi adalah sejauh mana organisasi mencapai tujuan atau sasarnya. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam *goal model* (Etzioni, 1964; Georgopoulos & Tannenbaum, 1957; Hall, 1977; Price & Piskor, 1972). Selanjutnya, efektivitas organisasi dijabarkan sebagai kemampuan organisasi untuk "memperoleh sumber daya yang langka dan berharga". Pengertian ini diungkapkan dalam *system resource model* sebagaimana dalam Yuchtman & Seashore (1967). Model ketiga menekankan efektivitas organisasi dalam hal efisiensi proses dan prosedur internal organisasi. Narasi ini dikenal sebagai *process model* sebagaimana dimaksudkan oleh Argyris (1964), Bennis (1966), Cameron & Whetten (1981) dan Likert (1967). Adapun model kepuasan ekologis atau partisipan - yang dirujuk sebagai model strategi strategis atau model - mendefinisikan efektivitas organisasi sebagai cara berpegang pada organisasi yang memenuhi persyaratan pemangku kepentingan utama (Connolly et al., 1980; Keeley, 1978; Miles & Snow, 1978). Semua definisi efektivitas organisasi pada dasarnya mengukur sejauh mana organisasi mencapai tujuannya - baik itu dalam hal mencapai tingkat output yang diinginkan, tingkat pemanfaatan sumber daya yang diinginkan, efisiensi proses yang diinginkan dalam mengubah input menjadi output, atau tingkat kepuasan pemangku kepentingan yang diinginkan (Sharma & Singh, 2019).

### **Sustainable leadership**

Sementara definisi efektivitas organisasi sangat beragam, faktor penentu efektivitas organisasi yang sangat bervariasi, dapat kita jumpai pada sejumlah literatur. Konsep kepemimpinan telah dikaji cukup lama sebagai bagian penting dalam penentu efektivitas organisasi. Adapun kepemimpinan yang berkelanjutan (*sustainable leadership*) memiliki keistimewaan dibandingkan dengan konsep kepemimpinan yang lain karena beberapa alasan. Pertama, tujuan kepemimpinan berkelanjutan adalah untuk menjaga orang, laba, dan bumi ini seimbang selama masa hidup perusahaan. Oleh karena itu, kepemimpinan diharapkan dapat memastikan bahwa bisnis mampu menghasilkan modal sosial yang diperlukan untuk menghadapi berbagai potensi penurunan (Avery & Bergsteiner, 2011). Kedua, *sustainable*



*leadership* menempatkan lebih banyak penekanan pada kemakmuran jangka panjang dibandingkan keuntungan jangka pendek (Lee, 2017). Ketiga, praktek kepemimpinan yang berkelanjutan mencerminkan manajemen yang baik, sering kali menurunkan biaya, dan meningkatkan reputasi dan merek (Mays, 2003; Stanley & Research, 2004). Keempat, *sustainable leadership* juga dapat mengarah pada manajemen risiko bisnis yang lebih baik dan peluang yang juga menguntungkan investor dan dapat membuat organisasi kurang rentan terhadap efek dari peristiwa buruk (Kantabruta & Saratun, 2012).

Peran penting *sustainable leadership* dalam mendukung efektivitas dan kinerja organisasi dapat kita jumpai pada Suriyankietkaew & Avery (2016). Mereka menemukan bahwa entitas yang mengadopsi praktik *sustainable leadership* secara signifikan berkorelasi dengan peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Temuan ini selaras dengan model Avery dan Bergsteiner (2010, 2011) dan temuan peneliti lainnya, seperti Bassi et al. (2011) dan El-chaarani (2013) yang menyatakan bahwa praktik kepemimpinan berkelanjutan tertentu memiliki hubungan positif dengan kinerja keuangan jangka panjang dalam perusahaan. Sementara itu, Lee (2017) menegaskan hasil temuan Suriyankietkaew & Avery (2016). Bahkan, Lee (2017) juga menemukan bahwa *sustainable leadership* juga penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi sektor publik dengan menerapkan tiga ukuran efektivitas organisasi yang berbeda.

Munculnya konsep *sustainable leadership* berawal dari ketidakpuasan para peneliti manajemen mengenai tujuan utama dari kepemimpinan. Sebagaimana dimaklumi, tujuan kepemimpinan diyakini utk memaksimalkan nilai pemegang saham. Namun, fokus untuk mengejar laba dalam jangka pendek merupakan ancaman bagi kapitalisme neoliberal itu sendiri karena fokus pada laba jangka pendek menghambat pemikiran jangka panjang, investasi, dan perencanaan (Alber, 1992). Para peneliti menawarkan jawaban lain untuk pertanyaan tentang tujuan bisnis, yaitu perusahaan harus melihat dirinya sebagai bagian yang saling tergantung dalam suatu komunitas yang terdiri dari banyak pemangku kepentingan yang kepentingannya merupakan bagian integral dari kesuksesan bisnis (Avery & Bergsteiner, 2011). Dalam pandangan ini, suatu perusahaan dapat dilihat sebagai suatu sistem hubungan kerja sama jangka panjang antara pihak-pihak yang terkena dampak. Pihak yang terkena dampak tersebut meliputi manajer dan karyawan perusahaan, pelanggan dan klien, investor, pemasok, kota-kota, negara bagian dan negara-negara di mana perusahaan berada atau menjual barang dan jasa dan bahkan generasi pemangku kepentingan di masa depan (Druckrey, 1998). Dengan demikian, dibutuhkan sebuah pendekatan lain dalam memaknai konsep kepemimpinan dalam perusahaan.

Pendekatan alternatif terhadap kepemimpinan ini disebut sebagai 'berkelanjutan', 'Rhineland' 'atau' 'kepemimpinan Honeybee. Dengan konsep berkelanjutan, tidak hanya berarti perusahaan bersikap ramah lingkungan dan bertanggung jawab secara social (Avery & Bergsteiner, 2011). Penelitian dan pengamatan di lebih dari 50 perusahaan di seluruh dunia, termasuk di banyak perusahaan yang terdaftar, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berkelanjutan membutuhkan pengambilan perspektif jangka panjang dalam membuat keputusan; mendorong inovasi sistemik yang ditujukan untuk meningkatkan nilai pelanggan; mengembangkan tenaga kerja yang terampil, loyal dan sangat terlibat; dan menawarkan produk, layanan, dan solusi berkualitas. Oleh karena itu, Avery & Bergsteiner (2011) menawarkan 23 elemen kepemimpinan berkelanjutan (*sustainable leadership*), yang terdiri dari 14 praktik dasar, 6 elemen praktik higher level, dan 3 elemen sebagai key performance drivers. Konsep inilah yang pada akhirnya banyak diadopsi oleh beberapa peneliti setelahnya dengan mengamati apakah konsep *sustainable leadership* dapat digunakan sebagai prediktor terhadap variabel penting lain dalam sebuah entitas bisnis yaitu tingkat efektivitas organisasi.

### **Pengembangan Hipotesis**

Riset yang dilakukan oleh Lee (2017) mengamati apakah komponen *sustainable leadership* berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Penelitian Lee (2017) dilakukan



melalui pengamatan terhadap pegawai pemerintah Federal Amerika Serikat. Hal ini berbeda dengan fokus penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suriyankietkaew dan Avery (2016), dimana mereka mengobservasi perusahaan kecil dan menengah di Thailand. Kendati demikian, simpulan riset Lee (2017) menguatkan studi yang dilakukan oleh Suriyankietkaew & Avery (2016) bahwa tidak ada komponen dari *sustainable leadership* yang dapat diabaikan. Suriyankietkaew & Avery (2016) menemukan bahwa visi yang kuat dan berbagi mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan Thailand. Adapun penelitian Lee (2017) menemukan bahwa fokus kemajuan, yang mirip dengan visi yang kuat dan berbagi, merupakan variable paling penting. Variabel ini menekankan kemampuan pemimpin untuk membuat karyawan memusatkan perhatian mereka pada prospek masa depan daripada kinerja saat ini.

Berkenaan dengan uraian di atas, hipotesis pertama yang diusulkan dalam penelitian ini adalah:

**H<sub>1</sub>: Kepemimpinan berkelanjutan (*sustainable leadership*) berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi**

Variabel penting yang sering dibahas di dalam literatur mengenai determinan efektivitas organisasi adalah *employee engagement*. Sebagaimana kita maklumi, bisnis saat ini beroperasi di lingkungan yang penuh ketidakpastian, terlebih sejak wabah corona melanda dunia. Tujuan terpenting dari setiap organisasi adalah untuk bertahan hidup dan mempertahankan dalam suasana kondusif untuk merespon dinamika lingkungan eksternal. Setiap usaha organisasi diarahkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Kataria et al, 2013). Dengan pertimbangan tersebut, sebagian besar penelitian dalam ilmu organisasi telah berfokus pada bagaimana meningkatkan efektivitas organisasi. Efek jangka panjang dapat dicapai oleh suatu perusahaan hanya melalui kekuatan karyawan yang bersedia dan berkomitmen untuk tujuan organisasi (Jha et al, 2019).

Komitmen untuk organisasi seringkali dilihat menurut perspektif *employee engagement* maupun work engagement. Kendati demikian, *employee engagement* seringkali dipandang sebagai sebuah konsep yang lebih luas. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Anthony-McMann et al. (2017), Martins & Nienaber (2018), Saks (2006, 2017), Schaufeli et al. (2002), Schaufeli & Salanova (2011).

Konsep keterlibatan karyawan dikembangkan oleh Kahn (1990) melalui data etnografi yang dikumpulkan di perusahaan arsitektur dan di kamp musim panas. Dia mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai pemberdayaan anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pencapaian kinerja (Kahn, 1990, hal. 694). Lebih lanjut Kahn (1992) menambahkan bahwa keterlibatan pegawai secara sukarela tersebut mendorong keterikatan dengan pekerjaan dan orang lain, kehadiran pribadi dan aktif berperan penuh dan didorong oleh lingkungan kerja yang kondusif. Akibatnya, *employee engagement* telah diajukan sebagai mekanisme yang mungkin untuk meningkatkan implementasi strategi dan pada akhirnya berdampak pula pada efektivitas organisasi (antara lain dijelaskan oleh Barrick et al., 2015; Martins & Nienaber, 2018; Nienaber et al., 2019, Nienaber & Martins, 2015). Intinya, sumber daya manusia berperan penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik organisasi swasta maupun nirlaba, perusahaan besar atau pun kecil. Oleh karena itu, sumber daya manusia dipertimbangkan sebagai modal yang sangat diperlukan untuk bisnis (Van & Nafukho, 2020). Selanjutnya, Wagner & Harter (2006) menambahkan bahwa karyawan yang terlibat secara konsisten terbukti lebih produktif, menguntungkan, dan kecil kemungkinannya untuk meninggalkan pemberi kerja atau perusahaan mereka.

Bukti empiris mengenai kontribusi *employment engagement* terhadap kinerja maupun efektivitas organisasi telah dikemukakan oleh sejumlah penelitian terkini seperti Ali et al. (2019), Jha et al., (2019), Uddin et al., (2019), Ismail et al. (2019), Van Knippenberg et al.



(2015), Anitha (2014), Ko & Hur (2014), dan Gould-Williams (2007). Ali et al. (2019) menyimpulkan bahwa *employee engagement* adalah konsep penting yang mempercepat kinerja karyawan dalam konteks karyawan sektor tekstil di China. Sementara Jha et al. (2019) menemukan bahwa karyawan di India yang dilibatkan dalam pekerjaan, mengalami emosi positif sehingga mereka berkontribusi positif terhadap efektivitas organisasi. Temuan Jha et al. (2019) melengkapi hasil riset sebelumnya seperti Van Knippenberg et al. (2015), Ko & Hur (2014) Gould-Williams (2007).

Selanjutnya, Uddin et al. (2019) mengungkapkan bahwa keterlibatan karyawan di Bangladesh secara signifikan mempengaruhi performa tim. Hal ini karena karyawan yang secara positif mengevaluasi pekerjaan mereka lebih dari sekadar membayar dan berkontribusi bersama dengan organisasi (Yeh, 2014). Bekerja secara tetap dan berkontribusi untuk periode waktu yang lebih lama akan meningkatkan pemahaman karyawan tentang organisasi dan rekan-rekannya, yang selanjutnya menambah kinerja tim dan organisasi. Temuan tersebut memperkuat studi DeCooman dan DeGieter et al. (2011), Tekleab & Chiaburu (2011). Sementara itu, Ali et al. (2019) dalam penelitiannya di Lebanon, mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara kinerja pekerjaan dan keterlibatan karyawan. Temuan ini didukung oleh studi penelitian longitudinal Carter et al. (2018) yang menemukan korelasi yang signifikan dan positif antara keterlibatan karyawan dan kinerja, dan bahwa keterlibatan karyawan dapat memprediksi performa pekerjaannya.

Berdasarkan uraian mengenai urgensi keterlibatan pegawai dalam memprediksi kinerja maupun efektivitas organisasi, hipotesis kedua yang diusulkan dalam penelitian ini adalah:

**H<sub>2</sub>: Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi.**

Davis (1960) menyarankan bahwa tanggung jawab sosial mengacu pada "keputusan dan tindakan pelaku bisnis yang diambil karena alasan setidaknya sebagian di luar kepentingan ekonomi atau teknis langsung perusahaan. Gagasan tersebut mengandaikan bahwa korporasi tidak hanya memiliki kewajiban ekonomi dan hukum, tetapi juga tanggung jawab tertentu kepada masyarakat yang melampaui kewajiban ini (McGuire, 1963). Pembahasan mengenai tanggung jawab sosial kian menghangat sejak Carol (1979) memperkenalkan ruang lingkup tanggung jawab sosial yang meliputi empat komponen yaitu ekonomi, hukum, etika, dan diskresi dari kinerja bisnis. Keempat elemen dasar ini mencerminkan pandangan tentang tanggung jawab sosial yang terkait dengan beberapa definisi yang ditawarkan sebelumnya tetapi mengelompokkan tanggung jawab sosial bisnis dengan cara yang lebih lengkap.

Peranan *social responsibility* terhadap kinerja perusahaan mulai diteliti sejak tahun 1980an. Beberapa penelitian penting yang membahas tersebut antara lain Varenova et al. (2013), Alshammari (2015) dan Ali et al. (2019). Hubungan antara *social responsibility* dengan kinerja perusahaan tidak berhasil ditemukan oleh Aupperle et al. (1985). Dalam penelitian terhadap 241 Chief Executive Officer (CEO) di Amerika Serikat, mereka mengungkapkan bahwa tidak dijumpai adanya kinerja perusahaan yang berbeda antara perusahaan yang telah mengeluarkan banyak biaya untuk *social responsibility* dengan perusahaan yang sedikit berkorban untuk kegiatan volunteer tersebut. Temuan ini selanjutnya didukung oleh riset Aras et al (2010) dalam sebuah studi terhadap 38 perusahaan publik di Turki. Aras et al. tidak menemukan adanya hubungan signifikan antara tanggung jawab sosial perusahaan dengan kinerja keuangan perusahaan. Kedua studi tersebut tidak berhasil membuktikan bahwa organisasi akan lebih efektif (ditunjukkan dengan kinerja keuangan) jika perusahaan melakukan kegiatan tanggung jawab sosial secara lebih intensif.

Terlepas dari kedua studi tersebut, secara umum tanggung jawab sosial sebuah entitas terlihat jelas berkontribusi terhadap kinerja entitas di negara maju. McGuire et al. (1988) menemukan adanya hubungan positif antara *social responsibility* dengan return on asset (ROA)



di Amerika. Sementara itu, Waddock et al. (1997) dalam penelitiannya terhadap 469 perusahaan publik di Amerika Serikat, menemukan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan berhubungan positif terhadap kinerja keuangan perusahaan di masa mendatang. Dalam sebuah riset menggunakan *meta analysis*, Orlitzky et al. (2003) menganalisis 52 hasil riset dengan 33.878 observasi, menemukan adanya hubungan antara tanggung jawab sosial dengan kinerja perusahaan di Amerika Serikat.

Sementara itu, peran penting tanggung jawab sosial terhadap keberhasilan perusahaan mencapai kinerjanya juga dapat dijumpai pada beberapa studi di negara berkembang (Ahamed, 2013; Choongo, 2017; Handayani et al., 2017; Sharabati, 2018, Javeed & Leven, 2019; dan Ikram et al., 2019). Hubungan positif antara tanggung jawab sosial perusahaan dengan kinerja perusahaan di Malaysia ditemukan oleh Ahamed (2013). Sementara hubungan signifikan antara *social responsibility* dengan kinerja perusahaan di Zambia berhasil diungkapkan oleh Choongo (2017). Adapun korelasi antara tanggung jawab sosial dengan kinerja perusahaan di Pakistan, ditemukan oleh Javeed & Leven (2017) dan Ikram et al. (2019). Handayani et al. (2017) menyatakan adanya pengaruh tanggung jawab sosial terhadap kinerja perusahaan di Indonesia dan Sharabati (2018) menemukan peran penting aktivitas corporate *social responsibility* terhadap kinerja bisnis di Yordania. Hasil senada sebelumnya dijumpai oleh Olowokudejo & Aduloju (2011) dalam riset terhadap perusahaan asuransi di Nigeria dan studi Grbac dan Loncaric (2009) terhadap 500 perusahaan terbesar di Kroasia. Mereka masing-masing mengemukakan bahwa tanggung jawab sosial berhubungan positif dengan efektivitas organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis ketiga yang diusulkan dalam penelitian ini adalah:

**H<sub>3</sub>: Tanggung jawab sosial (*social responsibility*) berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi**

Disamping ketiga variabel di atas, faktor penting yang perlu diperhatikan oleh sebuah organisasi dalam masa transisi menuju sebuah perubahan besar adalah sikap karyawan atau pegawainya terhadap proses perubahan. Dengan adanya kebijakan new normal yang dikampanyekan oleh pemerintah, seluruh entitas bisnis, instansi pemerintah, maupun organisasi nirlaba harus bersiap menuju era baru. Pandemi COVID-19 diperkirakan masih akan berlangsung lama. Kegiatan perekonomian harus diputar kembali. Hal ini dilakukan agar setiap pelaku ekonomi dapat kembali menghasilkan produk barang dan jasa serta memutar uang. Oleh karena itu, setiap organisasi diharapkan dapat segera beradaptasi dengan sebuah atmosfer lingkungan yang baru. Sebuah lingkungan dimana virus corona selalu menjadi bayangan menakutkan buat kita semua. Kondisi ini menjadikan protokol kesehatan selalu menjadi bagian tidak terpisahkan dari setiap aktivitas masyarakat. Dengan demikian, sebuah tantangan telah hadir di tengah masyarakat berupa aktivitas 'normal' dengan gaya yang baru.

Tidak semua organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan menuju suatu era baru. Untuk mengelola perubahan organisasi yang berhasil, penting sekali bagi setiap organisasi bisnis untuk memastikan karyawan dapat mengubah perilaku yang mendukung (Eby et al., 2000). Individu bukanlah penerima pasif dari ketidakpastian dan ketidakjelasan perubahan (Katsaros et al., 2020). Selanjutnya, Beer & Nohria (2000) menggambarkan bahwa sikap negatif karyawan terhadap perubahan, sinisme dan perilaku yang tidak mendukung terhadap perubahan adalah alasan utama kegagalan dari 70 persen inisiatif perubahan organisasi di tingkat awal. Studi tentang sikap karyawan terhadap perubahan menggunakan konstruksi seperti kesiapan, resistensi terhadap, komitmen terhadap, keterbukaan terhadap, dan penyesuaian terhadap perubahan (Bouckenooghe et al., 2009). Armenakis et al. (1993) mendefinisikan kesiapan perubahan sebagai "keyakinan, sikap, dan niat individu mengenai sejauh mana perubahan diperlukan dan kapasitas organisasi untuk berhasil melakukan



perubahan-perubahan itu”. Penerimaan karyawan sangat penting selama proses ini karena sikap karyawan adalah di antara masalah utama yang harus dipertimbangkan saat merencanakan perubahan (Armenakis & Bedeian, 1999). Kesiapan perubahan pada karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Lee, 2018) serta, kinerja keuangan dan organisasi mereka (Katsaros et al., 2014). Senada dengan hal ini, kesiapan perubahan karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif (Matthysen & Harris, 2018; Lehman et al., 2002); serta, hasil keuangan dan / atau organisasi perusahaan (Katsaros et al., 2014).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, *change readiness* digunakan sebagai variabel moderasi dalam pengaruh ketiga variabel (*sustainable leadership*, *employee engagement*, dan *social responsibility*) terhadap efektivitas organisasi. Dengan demikian, hipotesis yang berkaitan dengan penggunaan *change readiness* sebagai variabel moderasi meliputi 3 hipotesis berikut ini.

**H<sub>4</sub>: *Change readiness* memoderasi pengaruh positif *sustainable leadership* terhadap efektivitas organisasi**

**H<sub>5</sub>: *Change readiness* memoderasi pengaruh positif *employee engagement* terhadap efektivitas organisasi**

**H<sub>6</sub>: *Change readiness* memoderasi pengaruh positif *social responsibility* terhadap efektivitas organisasi**

## METODE

Studi ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan metode survei. Data yang dikumpulkan merupakan data primer berupa sikap responden terhadap sejumlah pernyataan. Responden penelitian ini adalah para pegawai atau karyawan dengan tingkat pendidikan minimal Diploma III dan telah bekerja pada organisasi pemerintah atau swasta minimal selama 5 tahun. Metode pemilihan sampel yang dilakukan adalah convenience sampling. Riset ini mencari responden terutama berdasarkan unsur kedekatan peneliti dengan respondenya dan memanfaatkan saluran *whatsapp* group.

Beragam pernyataan dikembangkan untuk merepresentasikan konstruk penelitian. Hal ini karena variabel yang diteliti berupa *sustainable leadership*, *employee engagement*, *change readiness* dan *social responsibility* merupakan variabel laten (tidak bisa diamati). Oleh karena itu digunakan instrumen berupa beberapa pernyataan yang dianggap sebagai *proxy* pengukuran variabel dimaksud. Metode analisis data menggunakan structural equation method (SEM). Metode ini merupakan analisis multivariat yang digunakan untuk menganalisis hubungan antarvariabel secara kompleks. SEM digunakan untuk memeriksa dan membenarkan suatu model (Hair et al., 2010). Syarat utama menggunakan SEM adalah membangun suatu model hipotesis yang terdiri dari model struktural dan model pengukuran dalam bentuk diagram jalur yang berdasarkan justifikasi teori

Selanjutnya, penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji realibilitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Ghazali (2016) mengatakan bahwa suatu kuesioner dianggap valid jika pertanyaan dalam kuesioner tersebut mampu untuk mengukur apa yang hendak kita ukur. Untuk melakukan uji validitas, digunakan pengujian korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Nilai r hitung kemudian dibandingkan dengan rtabel pada degree of freedom (df) = n – 2 di mana n = jumlah sampel. Apabila r hitung lebih besar daripada rtabel dan bernilai positif, maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Ghazali (2016) mengatakan bahwa suatu kuesioner dianggap reliabel jika jawaban responden terhadap pertanyaan dalam kuesioner tersebut konsisten dari waktu ke waktu. Pengujian realibilitas dilakukan melalui pengujian dengan cara one shot. One



shot adalah pengujian yang mengukur korelasi antar jawaban (Ghozali 2016). Apabila nilai dari cronbach alpha yang dihasilkan  $> 0,70$  maka kuesioner tersebut dianggap reliabel.

Pengujian teori/hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM), merupakan analisis multivariat yang digunakan untuk menganalisis hubungan antarvariabel secara kompleks. SEM digunakan untuk memeriksa dan membenarkan suatu model (Hair et al., 2010). Syarat utama menggunakan SEM adalah membangun suatu model hipotesis yang terdiri dari model struktural dan model pengukuran dalam bentuk diagram jalur yang berdasarkan justifikasi teori.

Model dalam penelitian ini dikembangkan dari beberapa penelitian sebelumnya seperti Lee (2017), Suriyankietkaew & Avery. (2016), Jha et al., (2019), Charbaji (2019), BeBe & Bing (2016), Calistan & Isik (2016) dan Mathew et al. (2014). Pernyataan dalam kuesioner dinyatakan dalam skala 1-6, dimana angka 1 menunjukkan sikap “sangat tidak setuju” dan angka 6 mewakili sikap “sangat setuju”. Variabel dependen dalam riset ini adalah efektivitas organisasi (organizational effectiveness-OE). Variabel ini diukur dengan 19 pernyataan yang diadaptasi dan dikembangkan dari Lee (2017). Dalam studi Lee (2017), efektivitas organisasi diukur dengan 3 dimensi yaitu tingkat kepuasan, motivasi intrinsik, dan kinerja makro yang meliputi 14 pernyataan. Lima pernyataan tambahan merupakan indikator baru yang diusulkan dalam penelitian ini guna menggambarkan kondisi efektivitas organisasi selama masa pandemi COVID-19.

Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari *sustainable leadership*, *employee engagement*, dan *social responsibility*. Kepemimpinan yang berkelanjutan atau *sustainable leadership* (SL) diukur dengan beberapa pernyataan yang diusulkan oleh Lee (2017), dimana pernyataan tersebut merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya (Suriyankietkaew & Avery (2016). Dimensi pengukuran untuk variabel SL meliputi keanekaragaman yang kohesif, keadilan organisasi, pengembangan pegawai, orientasi kemajuan, dan work-life balance. Dimensi tersebut mencakup 12 pernyataan dari riset Lee (2017) dan 3 pernyataan yang merupakan indikator baru terkait pandemi COVID-19. Selanjutnya, *employee engagement* (EE) diukur dengan 9 pernyataan, yaitu 7 pernyataan diadopsi dari Jha et al. (2019) dan 2 pernyataan yang merupakan indikator baru terkait pandemi COVID-19. Adapun variabel *social responsibility* diukur dengan 9 pernyataan yaitu 6 pernyataan diadopsi dari Charbaji (2009) dan BeBe & Bing (2016) dan 3 pernyataan merupakan indikator baru terkait pandemi COVID-19. Variabel moderasi yang digunakan dalam riset ini adalah *change readiness*. Indikator dari variabel ini terdiri dari 12 pernyataan yang diadopsi dari Calikan & Isik (2016) dan Mathew et al. (2014) dan 6 pernyataan merupakan indikator baru terkait pandemi COVID-19.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Responden

Pengumpulan data penelitian dilakukan melalui penyebaran kuesioner dalam bentuk *google form* dengan metode *convenience sampling*. Kuesioner disebar mulai tanggal 25 Mei sampai dengan 7 Juni 2020. Media penyebaran kuesioner melalui saluran daring seperti *whatsapp group* dan email, dengan rincian responden sebagaimana Tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1. Profil Responden**

Karakteristik Responden	Pemerintah	%	Swasta	%	Total	% Total
<b>Berdasarkan Gender</b>						
Laki-laki	129	82.2	28	17.8	157	75.85
Perempuan	31	62	19	38	50	24.15
	<b>160</b>	<b>77.3</b>	<b>47</b>	<b>22.7</b>	207	100.00
<b>Berdasarkan Pendidikan</b>						
S3	14	58.3	10	41.7	24	11.59



Karakteristik Responden	Pemerintah		Swasta		Total	% Total
		%		%		
S2	110	82.1	24	17.9	134	64.73
S1/DIV	31	72.1	12	27.9	43	20.77
DIII	5	83.3	1	16.7	6	2.90
	<b>160</b>	<b>77.3</b>	<b>47</b>	<b>22.7</b>	207	100.00
<b>Berdasarkan Status Pegawai</b>						
PNS Struktural	71	100		0	71	34.30
PNS Fungsional (a.l. dosen)	79	97.5	2	2.47	81	39.13
Swasta/BUMN	3	11.5	23	88.5	26	12.56
Dosen/guru swasta	0	0	18	100	18	8.70
Lainnya	7	63.6	4	36.4	11	5.31
	<b>160</b>	<b>77.3</b>	<b>47</b>	<b>22.7</b>	207	100.00
<b>Berdasarkan lama bekerja</b>						
Lebih dari 20 tahun	76	77.6	22	22.4	98	47.34
16-20 tahun	37	80.4	9	19.6	46	22.22
11-15 tahun	33	80.5	8	19.5	41	19.81
5-10 tahun	14	63.6	8	36.4	22	10.63
	<b>160</b>	<b>77.3</b>	<b>47</b>	<b>22.7</b>	207	100.00

Sumber: data diolah (2020)

Secara umum, profil responden yang dipergunakan dalam penelitian ini berasal dari sektor pemerintah dan swasta, masing-masing sebanyak 160 responden (77,3%) dan 47 responden (22,7%). Responden tersebut terdiri dari laki-laki sebanyak 157 orang dan perempuan sebanyak 50 orang. Perimbangan responden berdasarkan jenis kelamin tersebut mencerminkan perbandingan 75,85% dan 24,15%.

Responden penelitian sebagaimana disajikan pada Tabel 1 di atas merupakan responden yang memahami permasalahan organisasi. Hal ini terlihat dari latar belakang pendidikan responden yang sebagian besar merupakan lulusan magister (64,73%), sarjana (20,77%), dan doctor (11,59%). Pengalaman kerja responden juga cukup mendukung dalam memahami persoalan yang diuraikan dalam kuesioner. Hampir setengah responden, yaitu 47,34% memiliki pengalaman kerja lebih dari 20 tahun, disusul responden yang berpengalaman antara 16-20 tahun sebanyak 22,22%. Dengan demikian, ditinjau dari sisi kapabilitas, responden yang mengisi kuesioner merupakan responden yang tepat dalam mendukung keberhasilan survei.

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengolahan data kuesioner dilakukan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 3. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas masing-masing ditunjukkan dengan indikator Average Variance Extracted (AVE) dan composite reliability. Suatu variabel laten dikatakan memiliki tingkat validitas yang dapat diterima jika AVE nya minimal 0,5. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata. Adapun tingkat reliabilitas yang dapat diterima jika memiliki cronbach alpha yang dapat disetarakan dengan composite reliability (CR) minimal 0,7 (Ringle et al., 2015). Hasil pengolahan data pada SmartPLS 3 menunjukkan bahwa dari 70 pernyataan, yang dinyatakan valid sebanyak 55 karena secara keseluruhan dapat memberikan nilai AVE pada variabel laten (1 variabel dependen, 3 variabel independen dan 1 variabel moderator) minimal sebesar 5,0. Kelima variabel penelitian memiliki nilai CR di atas 0,7. Tabel 2 berikut ini menyajikan ikhtisar hasil pengujian validitas dan reliabilitas.



Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Pernyataan			AVE	CR
	Jumlah	Valid	Tidak Valid		
Efektivitas Organisasi (EO)	19	10	9	0,509	0,912
<i>Sustainable leadership (SL)</i>	15	15	0	0,553	0,948
<i>Employee engagement (EE)</i>	9	9	0	0,585	0,923
<i>Social responsibility (SR)</i>	9	8	1	0,540	0,891
<i>Change readiness (CR)</i>	18	13	5	0,505	0,929
<b>Jumlah</b>	<b>70</b>	<b>55</b>	<b>15</b>		

Sumber: Data diolah (2020)

Tingkat reliabilitas tertinggi adalah variabel *sustainable leadership* (SL) dan dan disusul oleh *change readiness* (CR) yang masing-masing memiliki angka CR 0,948 dan 0,929. Adapun tingkat reliabilitas terendah adalah *social responsibility* (SR) yang memiliki angka CR sebesar 0,891. Keandalan indikator dalam kuesioner terkait SL didukung juga oleh tingka validitas yang sangat bagus. Hal ini terbukti bahwa keseluruhan item pernyataan dalam kuesioner (15) dinyatakan valid.

Hasil pengisian kuesioner menunjukkan bahwa secara umum responden menilai efektivitas organisasinya pada level 4,868 atau mendekati pernyataan “setuju”. Lee (2017) menjelaskan bahwa efektivitas organisasi dinilai dalam 3 dimensi yaitu tingkat kepuasan, motivasi intrinsik, dan kinerja makro. Secara statistik per elemen efektivitas organisasi dapat diketahui bahwa persepsi responden terkait motivasi intrinsik adalah sebesar 4,932, disusul oleh tingkat kepuasan pada level 4,891 dan kinerja makro 4,820. Adapun ditinjau dari tingkat korelasi antara indikator (item pernyataan) dengan konstruk latennya (variabel) terlihat bahwa pernyataan dengan kode EO14, yaitu “organisasi saya berhasil merealisasikan misinya” mempunyai nilai outer loading tertinggi yaitu 0,773. Indikator dengan loading factor yang tinggi memiliki kontribusi yang lebih tinggi untuk menjelaskan konstruk latennya. Keberhasilan organisasi untuk menjalankan misi secara efektif memiliki korelasi yang paling tinggi dalam menjelaskan variabel efektivitas organisasi. Tingkat outer loading tertinggi berikutnya adalah pernyataan dengan kode EO12, “Secara keseluruhan kualitas output organisasi saya adalah baik” dengan nilai 0,767. Dengan demikian persepsi atas kualitas output organisasi juga memiliki korelasi yang kuat untuk merepresentasikan variabel efektivitas organisasi.

Terkait dengan pandemi COVID-19, terdapat dua indikator valid yang berkaitan dengan efektivitas organisasi sebagai variabel dependen yaitu, pernyataan dengan kode EO09 dan EO15. Pernyataan “Selama masa pandemi COVID-19, bakat saya benar-benar dapat dimanfaatkan untuk organisasi saya” (kode EO9) adalah indikator yang mewakili dimensi motivasi intrinsik dalam efektivitas organisasi. Outer loading untuk indikator ini adalah 0,73. Hal ini berarti, selama pandemi COVID-19 motivasi intrinsik para pegawai/karyawan cukup merefleksikan efektivitas organisasi. Di sisi lain, pernyataan dengan kode EO15 yaitu “Secara umum, kinerja organisasi saya tetap baik selama masa pandemi COVID-19” juga menjadi indikator yang baik dalam merepresentasikan efektivitas organisasi karena memiliki outer loading 0,693, (masih di atas nilai standar 0,5). Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi penting terkait pengembangan indikator yang dapat menjelaskan variabel laten efektivitas organisasi selama masa pandemi corona.

Hasil penelitian selanjutnya memperlihatkan bahwa dari ketiga variabel independen *employee engagement* (EE) memiliki penilaian paling tinggi dari para responden. Pada Tabel 3



disajikan bahwa secara rata-rata, responden menilai tingkat keterikatan karyawan pada organisasi atau pekerjaannya berada pada level 5,115 atau sedikit di atas level “setuju”. *Social responsibility* (SR) dan *sustainable leadership* (SL), masing-masing memiliki nilai rata-rata 5,102 dan 4,926. Ditinjau dari nilai outer loading, indikator yang memiliki outer loading tertinggi adalah untuk masing-masing variabel independen berturut-turut adalah SL15 untuk *sustainable leadership*, EE2 untuk *employee engagement*, dan SR8 untuk *social responsibility*. Indikator SL 15 yaitu “Selama masa pandemi COVID-19, pimpinan organisasi saya mendorong karyawan untuk menjalankan program work-life balance” memiliki angka loading factor sebesar 0,833. Item pernyataan EE2, “Dalam menjalani pekerjaan saya, saya merasa kuat dan bersemangat” mempunyai outer loading 0,899. Angka ini sekaligus merupakan loading factor tertinggi untuk seluruh indikator dalam variabel laten penelitian ini. Adapun pernyataan SR8, “Organisasi saya memberikan dukungan tenaga dalam upaya penanganan COVID-19” juga memiliki outer loading yang cukup tinggi yaitu 0,808. Ketiga indikator di atas merupakan indikator terbaik yang merepresentasikan masing-masing variabel latennya.

Ditinjau dari perspektif masa pandemi, beberapa indikator penting memperlihatkan adanya korelasi kuat dengan variabel latennya. Hal ini terlihat bahwa secara umum indikator terkait COVID-19 dapat dianggap mewakili masing-masing variabel latennya. Secara umum, terdapat 14 indikator yang merepresentasikan 3 variabel independen dan berkaitan dengan pandemi corona. Nilai outer loading rata-rata untuk 14 indikator tersebut adalah 0,651. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut relatif dapat merepresentasikan variabel *sustainable leadership*, *employee engagement*, dan *social responsibility* dalam konteks pandemi COVID-19. Indikator terkait suasana COVID-19 yang memiliki outer loading tertinggi adalah SL15, yaitu sebesar 0,833. Item tersebut berasal dari variabel laten *sustainable leadership* untuk dimensi work-life balance, yaitu “Selama masa pandemi COVID-19, pimpinan organisasi saya mendorong karyawan untuk menjalankan program work-life balance”.

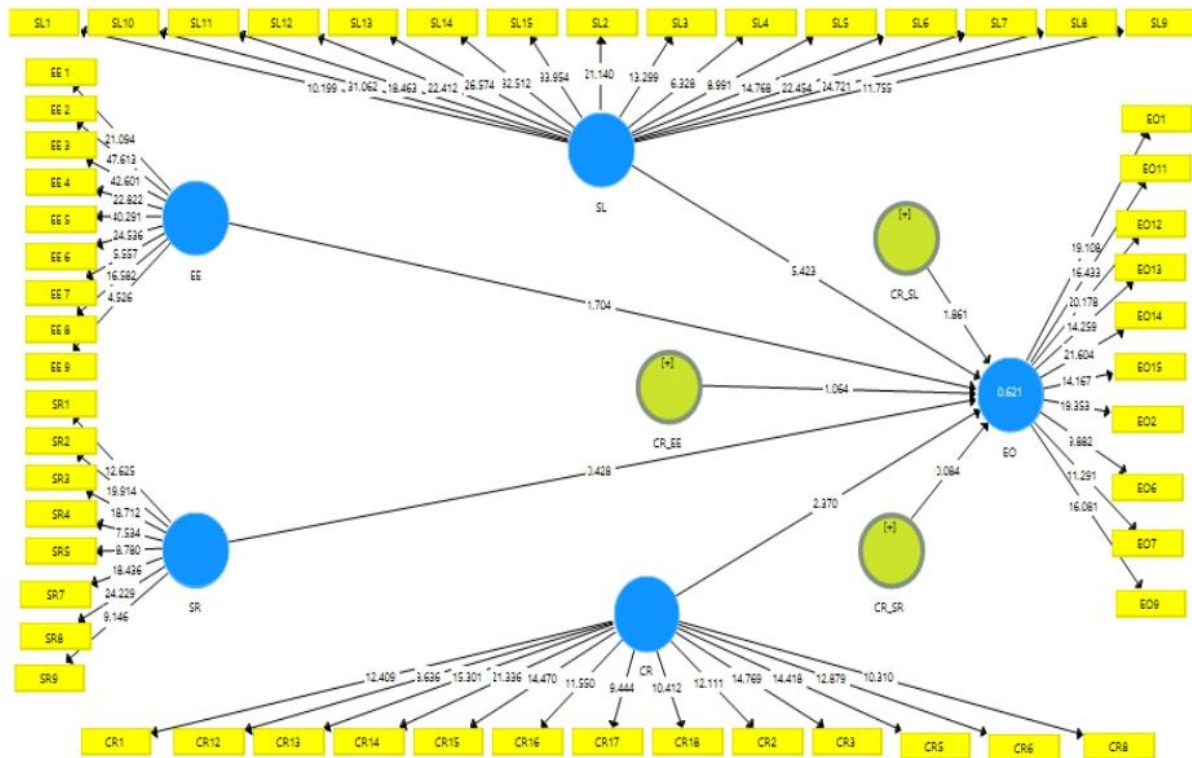
Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah *change readiness* (CR) yang memiliki 13 indikator valid. Studi ini menginformasikan bahwa secara umum responden menyatakan persetujuannya atas kesiapan berubah, khususnya dalam era new normal seperti saat ini. Hal ini terlihat, rata-rata nilai variabel ini adalah 5,191 yang berarti sedikit di atas level “setuju”. Outer loading tertinggi untuk indikator CR adalah CR14 yang menyatakan “Organisasi melakukan adopsi teknologi informasi” dan bernilai 0,797. Hasil riset ini menjadi potret betapa adopsi teknologi informasi merupakan ukuran yang sangat memadai dalam merepresentasikan variabel laten “kesiapan untuk berubah”. Adapun indikator terkait dengan pandemi COVID-19 terdiri atas 6 item pernyataan yang masing-masing memiliki outer loading di atas 0,6. Sebagai contoh, item pernyataan dengan kode CR18, “Organisasi telah memanfaatkan teknologi informasi untuk mengadakan pertemuan on-line selama masa pandemi COVID-19” memiliki outer loading 0,712. Kondisi ini mensiratkan adanya korelasi yang cukup tinggi antara indikator dengan *change readiness* sebagai variabel latennya.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Pengolahan data dengan metode SEM tidak membutuhkan uji asumsi klasik secara lengkap, namun hanya pengujian multikolinearitas. Berdasarkan pengujian collinearity dengan aplikasi SmartPLS 3, diperoleh informasi bahwa ketiga variabel independen, masing-masing memiliki variance inflation factor di bawah 10. Hal ini berarti variabel korelasi antara SL, EE, dan SR masih dapat diterima. Adapun R-squared untuk penelitian ini adalah 0,621. Ini berarti variabel independen mampu menjelaskan dinamika efektivitas organisasi (EO) dan memberikan dampak sebesar 62,1%. Sementara sisanya, 37,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Selengkapnya mengenai analisis hubungan antarvariabel disajikan dalam Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Analisis SEM-Efektivitas Organisasi



Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh informasi bahwa variabel *sustainable leadership* (SL) dan *employee engagement* (EE) memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi pada level toleransi kesalahan masing-masing 1% dan 5%. Adapun variabel *social responsibility* (SR) tidak berdampak positif terhadap efektivitas organisasi. Variabel CR hanya memoderasi pengaruh positif SL terhadap efektivitas organisasi pada level keyakinan 95%. Tabel 3 berikut ini menyajikan hasil pengolahan statistik dimaksud.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

Variables Correlation	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
CR_EE -> EO	-0.077	-0.056	0.072	1.064	0.144
CR_SL -> EO	0.121	0.103	0.065	1.861	0.032
CR_SR -> EO	0.005	0.013	0.063	0.084	0.467
EE -> EO	0.141	0.135	0.083	1.704	0.044
SL -> EO	0.484	0.483	0.089	5.423	0.000
SR -> EO	0.053	0.052	0.123	0.428	0.335

Sumber: Data diolah (2020)

### Pembahasan

#### *Sustainable leadership*

Kepemimpinan memiliki pengaruh kuat bagi sebuah organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya. Dalam konteks kepemimpinan yang berkelanjutan (*sustainable leadership*-SL), terdapat 5 dimensi penting yang perlu diamati yaitu keanekaragaman yang kohesif, keadilan organisasi, pengembangan pegawai, orientasi kemajuan, dan *work-life balance* (Lee, 2017). Dalam penelitian ini, tiap-tiap dimensi kepemimpinan berkelanjutan tersebut diukur dengan 3 indikator. Indikator keadilan organisasi (*organizational justice*) dan pengembangan pegawai (*employee development*), masing-masing memiliki nilai rata-rata yang tinggi dari para



responden yaitu 5,130 dan 5,007 (sedikit di atas kriteria ‘setuju’). Dimensi keadilan organisasi mencerminkan adanya perhatian dari organisasi untuk menjunjung tinggi asas fairness dan menjauh sikap diskriminasi. Kebijakan ini tentu saja sangat kondusif dalam membawa organisasi dalam mengemban misi yang dianutnya. Indikator yang paling menonjol dalam keadilan organisasi adalah SL5, “Praktik personel, seperti diskriminasi, tidak diperkenankan di organisasi saya” yang dinilai rata-rata sebesar 5,34 oleh para responden. Artinya para responden sepakat perlunya untuk menjauhi tindakan diskriminasi. Di sisi lain, dimensi pengembangan pegawai juga merupakan indikator penting dalam *sustainable leadership*. Organisasi yang baik tidak hanya mengejar keuntungan semata, namun terus berupaya mengembangkan kapasitas pegawainya. Indikator yang paling menonjol adalah SL8, “Atasan (Supervisor) saya mendukung pengembangan karyawan”, memperoleh nilai rata-rata sebesar 5,06 dari para responden. Hal ini menunjukkan bahwa indikator pengembangan pegawai merupakan unsur yang sangat penting di mata para responden.

Tingginya peranan *organizational justice* dalam mendukung efektivitas organisasi banyak didukung oleh responden sektor pemerintah. Hal ini terlihat dari peranan penilaian responden yang berasal dari pegawai negeri sipil tersebut relatif lebih tinggi dibandingkan penilaian responden yang berasal dari sektor swasta. Para aparatur sipil negara (ASN) tersebut memberikan penilaian rata-rata sebesar 5,146 untuk dimensi keadilan organisasi. Sementara sektor swasta hanya dinilai rata-rata sebesar 5,014 dari para respondennya. Mengingat responden penelitian banyak berasal dari PNS, maka dapat dipahami bahwa dimensi keadilan organisasi secara keseluruhan juga mempunyai nilai yang tinggi. Di sisi lain, pengembangan pegawai di sektor swasta memperoleh nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan sektor pemerintah. Responden swasta memberikan penilaian rata-rata sebesar 5,057 sementara responden pegawai negeri sipil menilai hanya rata-rata sebesar 4,977. Dengan demikian, pengembangan pegawai pada sektor swasta relatif lebih baik dibandingkan dengan sektor pemerintahan.

Peranan penting kepemimpinan dalam mewujudkan efektivitas organisasi ini sejalan dengan teori pemangku kepentingan dan riset yang dilakukan oleh Lee (2017). Dalam penelitian terhadap sektor publik di Amerika Serikat, Lee (2017) menemukan bahwa kelima elemen kepemimpinan berkelanjutan memberikan dampak positif terhadap efektivitas organisasi pada tingkat federal government. Hasil riset yang senada ini disebabkan juga oleh karakteristik responden. Sebagian besar responden penelitian ini (77,4%) berasal dari sektor pemerintahan, sementara responden penelitian Lee (2017) keseluruhannya bahkan merupakan pegawai pemerintahan pusat (federal). Namun demikian, hasil riset ini sedikit berbeda dengan temuan Rahmawati et al. (2016) dan riset oleh Islam & Hossain (2019). Rahmawati et al. (2016) ketika meneliti efektivitas organisasi pemerintah (SKPD) pada Provinsi Sulawesi Selatan. Rahmawati et al. (2016) tidak menemukan adanya pengaruh positif dari kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Demikian juga Islam & Hossain (2019) juga tidak menemukan adanya hubungan positif antara kepemimpinan dengan organisasi yang efektif pada lembaga pelatihan di Bangladesh. Perbedaan hasil ini antara lain disebabkan oleh perbedaan karakteristik responden yang mungkin berbeda antara PNS pusat, PNS pemda, dan karakteristik responden yang ada di Bangladesh. Disamping itu, penelitian Rahmawati et al. (2016) dan Islam & Hossain (2019) hanya menggunakan variabel kepemimpinan secara umum, bukan variabel kepemimpinan berkelanjutan sebagaimana yang dikembangkan dalam riset ini. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan untuk melihat apakah indikator kepemimpinan berkelanjutan dapat diterapkan pada organisasi pemda maupun organisasi pelatihan di Indonesia dalam menilai determinan efektivitas organisasi.

Dalam konteks kepemimpinan berkelanjutan di masa pandemi, penelitian ini menemukan bahwa kelima indikator yang mencerminkan COVID-19, seluruhnya merupakan



indikator yang valid. Kelima indikator tersebut merepresentasikan 5 dimensi *sustainable leadership* yaitu keanekaragaman yang kohesif, keadilan organisasi, pengembangan pegawai, orientasi kemajuan, dan work-life balance. Responden menilai bahwa dimensi orientasi kemajuan memegang peran penting dalam mencapai organisasi yang efektif selama masa pandemi. Hal ini terbukti bahwa penilaian tertinggi responden terhadap indikator kepemimpinan berkelanjutan selama masa pandemi adalah atas indikator SL12, yaitu “Pimpinan organisasi mengevaluasi kinerja organisasi selama masa pandemi COVID-19” dengan nilai rata-rata 5,024. Pemimpin yang selalu memegang orientasi kemajuan akan dapat membawa organisasinya mewujudkan tujuan organisasi meski organisasi menghadapi situasi sulit seperti pandemi corona.

### **Employee engagement**

Kahn (1992) berpendapat bahwa keterlibatan pegawai secara sukarela dapat mendorong keterikatan dengan pekerjaan dan orang lain, kehadiran pribadi dan aktif berperan penuh yang didorong oleh lingkungan kerja yang kondusif. Karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi memberikan efek positif terhadap kinerja organisasi. Karyawan yang terikat (*engaged employee*) memberikan pengaruh terhadap upaya untuk bekerja secara suka rela, dalam bentuk waktu tambahan, kekuatan otak dan energi (Kennedy & Daim, 2010). Penelitian ini mengungkapkan bahwa responden memberikan penilaian cukup tinggi atas *employee engagement*, yaitu rata-rata sebesar 5,11 (sedikit di atas level “setuju”). Keseluruhan indikator dalam variabel ini dinyatakan valid berdasarkan analisis AVE. Indikator penting dalam variabel ini adalah EE5, “Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan” yang dinilai rata-rata sebesar 5,34 oleh responden. Secara umum, responden organisasi swasta memberikan rata-rata penilaian lebih tinggi (5,161) dibandingkan instansi pemerintah (5,101) terkait variabel *employee engagement*. Terkait indikator EE5, responden organisasi privat tersebut juga memberikan penilaian yang relatif lebih baik (5,383) dibandingkan dengan organisasi pemerintahan (5,325). Hal ini mensiratkan bahwa kebanggaan karyawan swasta dalam hal pekerjaan yang dilakukan relatif lebih tinggi dibandingkan pekerjaan sektor pemerintahan.

Adanya rasa bangga terhadap pekerjaan menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja pegawai. Rasa bangga pegawai terhadap pekerjaannya mensiratkan *job engagement* yang bagus pada organisasi. Namun demikian, organisasi swasta relatif memberikan level kebanggaan yang lebih tinggi dikarenakan dua hal. Pertama, prinsip *right man on the right job* yang lebih baik diterapkan pada sektor swasta dibandingkan dengan sektor pemerintahan. Kedua, sebagian besar responden dari PNS bukan berasal dari PNS fungsional. Responden yang tidak berasal dari jabatan fungsional PNS pada prinsipnya tidak mempunyai pilihan dalam menentukan pekerjaan. Hal ini berbeda dengan karakteristik pekerjaan PNS fungsional yang merupakan *voluntary career path*. PNS fungsional merupakan karir yang ditempuh berdasarkan kemauan pegawai sendiri, tanpa ada unsur paksaan. Oleh karena itu, seyogianya kebanggaan terhadap jenis pekerjaan akan lebih tinggi pada PNS fungsional dibandingkan dengan PNS non fungsional.

Peran penting *employee engagement* terhadap kinerja maupun efektivitas organisasi ini mengkonfirmasi studi empiris terdahulu seperti Jha et al., (2019) dan Ali et al. (2019). Penelitian Jha et al. (2019) dilakukan terhadap pegawai perusahaan teknologi informasi di India. Mereka menemukan peran penting *employee engagement* yang memediasi hubungan *employee voice* dan efektivitas organisasi. Sementara itu, Ali et al. (2019) mengungkapkan bahwa *employee engagement* merupakan elemen penting dalam mempercepat kinerja pegawai pada perusahaan tekstil di China. Penelitian ini juga mendukung temuan Slatten & Mehmetoglu (2011) mengenai peran *employee engagement* sebagai kunci sukses bisnis. Beberapa studi empiris juga menunjukkan bahwa karyawan keterlibatan dapat meningkatkan kinerja karyawan, profitabilitas, kepuasan pelanggan, retensi karyawan dan kesuksesan organisasi



(Bates, 2004; Baumruk, 2004; Richman, 2006). Dengan demikian, penelitian ini memberikan tambahan kontribusi mengenai bukti empiris dampak positif employe engagement terhadap kinerja dan efektivitas organisasi.

Dalam konteks pandemi COVID-19, terdapat dua dari sembilan indikator *employee engagement* dalam penelitian ini yang berkaitan dengan periode wabah corona tersebut. Indikator tersebut adalah EE8, “Selama masa pandemi COVID-19, saya tetap antusias menjalankan pekerjaan saya” dan EE9, “Selama masa COVID-19, saya menyukai work from home” merupakan indikator yang valid. Penilaian rata-rata responden atas kedua indikator tersebut masing-masing adalah 5,155 dan 4,807. Antusiasme untuk menjalankan pekerjaan selama COVID-19 memiliki preferensi yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan work from home (WFH). Perbedaan preferensi ini juga dijumpai ketika respondennya dibagi antara kelompok responden organisasi pemerintah dan swasta. Kondisi ini mengisyaratkan bahwa penyelesaian pekerjaan dalam jarak jauh ternyata disikapi beragam oleh para responden. Perbedaan aksesibilitas internet dan peralatan pendukungnya kemungkinan menjadi salah satu penyebab mengapa terdapat responden yang kurang menyukai WFH. Kendati demikian, level preferensi responden atas indikator *employee engagement* selama masa pandemi corona cukup baik karena masih berada pada angka 4 ke atas (“setuju” dan “sangat setuju”). Preferensi untuk bekerja dari jarak jauh ini akan sangat menentukan bagaimana kesiapan responden untuk berubah dan beradaptasi dengan lingkungan.

### ***Social responsibility***

Tanggung jawab sosial merupakan salah satu elemen penting dalam menjaga sustainabilitas organisasi, terlebih organisasi tersebut adalah sektor swasta yang cenderung mengejar keuntungan. Praktik lingkungan, ekonomi, dan sosial merupakan praktik yang secara umum dijumpai oleh setiap organisasi. Namun demikian, dalam penelitian ini pernyataan yang dikembangkan dalam kuesioner lebih cenderung ke arah isu non-ekonomi. Terdapat 8 indikator yang dinyatakan valid untuk merepresentasikan variabel tanggung jawab sosial, dimana 3 indikatornya mencerminkan praktik tanggung jawab sosial di era pandemi. Secara umum, responden menilai tanggung jawab sosial organisasinya pada level yang sangat bagus, yaitu rata-rata 5,102 (di atas level “setuju”). Responden swasta menilai tanggung jawab sosial pada organisasinya relatif lebih tinggi (5,109) dibandingkan responden dari kalangan birokrat (5,100). Kondisi ini mengindikasikan bahwa concern sektor swasta terhadap isu tanggung jawab sosial cenderung lebih baik dibandingkan sektor pemerintahan. Sektor swasta yang sering dikaitkan dengan organisasi yang memiliki motif keuntungan, memiliki keinginan untuk mempertahankan keberlangsungan usahanya melalui kegiatan sosial. Hal ini berbeda dengan organisasi pemerintahan yang cenderung didirikan untuk kepentingan sosial. Isu tanggung jawab sosial bukan merupakan isu baru, sehingga kemungkinan responden menilai hal tersebut sebagai hal yang ‘biasa-biasa saja’.

Indikator tanggung jawab sosial (SR) yang memiliki nilai tertinggi (5,570) adalah SR4, yaitu “Nilai-nilai etika merupakan hal yang penting bagi saya”. Responden birokrat memiliki penilaian yang relatif lebih tinggi (5,581) dibandingkan dengan responden organisasi swasta (5,532). Penilaian ini memberikan sinyal bahwa nilai etika pada organisasi pemerintahan cenderung lebih baik dibandingkan dengan organisasi swasta. Di sisi lain, indikator SR yang mempunyai nilai terendah (4,657) adalah SR2, “Organisasi saya menyediakan prosedur kesehatan dan keselamatan kerja di luar yang diwajibkan oleh ketentuan”. Responden swasta memiliki preferensi yang lebih baik dibandingkan dengan responden PNS. Hal ini terlihat dari perbandingan nilai rata-rata antara responden swasta dan pemerintahan adalah 4,766 dan 4,625. Isu kesehatan dan keselamatan kerja nampaknya menjadi concern yang lebih tinggi pada sektor swasta. Fakta ini cukup menarik karena sebagian besar responden penelitian ini justru berasal dari sektor pemerintahan. Oleh karena itu, secara keseluruhan indikator mengenai kesehatan



dan keselamatan kerja hanya memperoleh nilai di bawah 5,0. Secara keseluruhan, 3 dari 8 indikator SR memiliki nilai rata-rata di bawah 5,0.

Penelitian ini menemukan bahwa tanggung jawab sosial (SR) tidak mempunyai efek positif terhadap efektivitas organisasi. Responden yang didominasi oleh pegawai pemerintahan bisa jadi membuat isu tanggung jawab sosial menjadi kurang relevan dalam menjelaskan dinamika organisasi. Masyarakat beranggapan bahwa organisasi pemerintahan sebagai entitas yang membawa misi sosial. Temuan bisa jadi mengungkapkan hal yang berbeda seandainya sebagian responden berasal dari kalangan swasta. Permasalahan tanggung jawab sosial menjadi isu yang lebih ditekankan pada organisasi swasta yang selama ini dipersepsikan sebagai entitas bisnis. Temuan ini sejalan dengan Chang et al. (2016), Athapaththu dan Karunasena (2018), dan Chang et al. (2018) yang tidak menemukan adanya hubungan antara praktik *sustainability* dengan kinerja organisasi. Sebaliknya, temuan ini tidak mengkonfirmasi hasil riset sebelumnya yang menyatakan adanya hubungan dan dampak positif praktik tanggung jawab sosial dengan kinerja organisasi (Pham dan Kim, 2019).

### **Peranan *Change readiness***

Responden secara umum memberikan penilaian rata-rata sebesar 5,191 untuk faktor *change readiness*. Nilai ini merupakan angka rata-rata tertinggi untuk seluruh variabel penelitian. Indikator terpenting dalam variabel ini adalah CR16 (5,406) dan CR18 (5,493). Kedua indikator tersebut merupakan indikator adaptasi perubahan selama era pandemi dan terkait dengan pemanfaatan teknologi. Indikator CR16, “Organisasi telah memanfaatkan teknologi informasi untuk presensi karyawan selama masa pandemi COVID-19” menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi telah memanfaatkan teknologi untuk monitoring presensi pegawainya. Indikator CR18, “Organisasi telah memanfaatkan teknologi informasi untuk mengadakan pertemuan on-line selama masa pandemi COVID-19” menunjukkan bahwa organisasi telah banyak memanfaatkan teknologi untuk pertemuan meeting secara virtual. Kedua kondisi ini memberikan gambaran bahwa secara umum, organisasi pemerintah dan swasta yang menjadi objek penelitian ini telah siap untuk beradaptasi terhadap perubahan.

Variabel *change readiness* (CR) memoderasi pengaruh positif *sustainable leadership* terhadap efektivitas organisasi, namun tidak memberikan efek moderasi terhadap dua variabel independen yang lain. Secara statistik, angka koefisien pengaruh SL terhadap EO adalah 0,484, sementara angka koefisien pengaruh EE terhadap EO hanya 0,141. Temuan ini membuktikan bahwa SL ketika didorong oleh kesiapan perubahan dari para pegawai akan memberikan dampak positif sebesar 0,121 pada level 5%. Adapun variabel EE ketika berinteraksi dengan CR justru menghasilkan angka koefisien yang negatif pada level signifikansi di atas 10%. Fakta ini cukup menarik mengingat kesiapan perubahan nampaknya tidak memberikan dampak yang sama terhadap organisasi. Dampak kesiapan untuk berubah tersebut akan lebih terasa pada organisasi yang dipimpin oleh seseorang yang menjalankan prinsip *sustainable leadership* dengan baik. Faktor kepemimpinan kembali terbukti sebagai faktor penting untuk mewujudkan efektivitas organisasi. Meskipun organisasi memiliki pegawai faktor *employee engagement* yang bagus, nampaknya tidak seluruh pegawai siap untuk beradaptasi terhadap perubahan.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, khususnya selama masa pandemi COVID-19. Riset yang menggunakan data kuesioner ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan berkelanjutan (SL) dan keterikatan karyawan (EE) berdampak positif terhadap organisasi. Adapun variabel tanggung jawab sosial (SR) tidak memberikan efek positif terhadap kinerja organisasi tersebut.



Variabel *change readiness* terbukti memoderasi pengaruh positif *sustainable leadership* terhadap efektivitas organisasi. Temuan ini memberikan bukti bahwa organisasi akan lebih efektif apabila didukung oleh kepemimpinan yang bagus dan kesiapan perubahan dari para karyawannya. Hasil studi ini menguatkan teori pemangku kepentingan bahwa untuk mewujudkan pemenuhan kepentingan para *stakeholders*, pemimpin organisasi harus dapat mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya secara totalitas meski terdapat hambatan dan tantangan yang menghadang.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Responden penelitian hanya berjumlah 207 dan sebagian besar berlokasi kerja di daerah jabodetabek. Perluasan jumlah responden dari sisi jumlah maupun lokasi kerjanya akan memberikan gambaran hasil yang kemungkinan berbeda. Variabel penelitian belum mengakomodir prinsip *good governance* yang terbukti secara empiris berdampak terhadap kinerja organisasi. Komposisi responden yang sebagian besar berasal dari PNS belum dapat sepenuhnya mencerminkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

### Saran

Implikasi penelitian bagi pengambil kebijakan adalah untuk secara cermat dalam mengambil Keputusan yang berdampak terhadap hajat hidup orang banyak seperti kasus penyebaran COVID-19 yang bisa jadi terulang di masa mendatang. Efektivitas organisasi sangat terpengaruh dengan adanya pandemi corona tersebut. Implikasi praktisnya, perusahaan perlu mendukung upaya peningkatan kapasitas kepemimpinan berkelanjutan dari para manajernya. Disamping itu, semangat kerja karyawannya perlu senantiasa dipupuk agar dapat berkinerja dengan baik selama masa pandemi. Setiap organisasi diharapkan dapat memberikan kesadaran kepada pegawai/karyawannya untuk siap beradaptasi dengan perubahan khususnya lebih mengintensifkan pemanfaatan teknologi informasi selama era pandemi

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menyertakan responden yang berasal dari PNS pemda dan BUMN/BUMD serta BLU/BLUD. Responden tersebut memiliki karakteristik yang cukup unik dibandingkan responden dalam riset kali ini. Penggunaan variabel mediasi peranan auditor eksternal maupun internal diharapkan dapat memperkaya pembahasan penelitian di masa mendatang.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed Haji, A. (2013). Corporate social responsibility disclosures over time: evidence from Malaysia. *Managerial auditing journal*, 28(7), 647-676.
- Al-Ali, W., Ameen, A., Isaac, O., Khalifa, G. S., & Shibami, A. H. (2019). The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intentions: A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(4).
- Ali, S., Zhang, J., Usman, M., Khan, F. U., Ikram, A., & Anwar, B. (2019). Sub-national institutional contingencies and corporate social responsibility performance: Evidence from China. *Sustainability*, 11(19), 5478.
- Alshammari, M. (2015). Corporate social responsibility and firm performance: The moderating role of reputation and institutional investors. *International Journal of Business and Management*, 10(6), 15.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308-323.



- Anthony-McMann, P. E., Ellinger, A. D., Astakhova, M., & Halbesleben, J. R. (2017). Exploring different operationalizations of employee engagement and their relationships with workplace stress and burnout. *Human Resource Development Quarterly*, 28(2), 163-195.
- Aras, G., Aybars, A., & Kutlu, O. (2010). Managing corporate performance: Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets. *International Journal of productivity and Performance management*, 59(3), 229-254.
- Arefin, M. S., Hoque, M. R., & Bao, Y. (2015). The impact of business intelligence on organization's effectiveness: an empirical study. *Journal of Systems and Information Technology*, 17(3), 263-285.
- Argyris, Chris. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1964.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.
- Ashraf, G. and Kadir, S. (2012), A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education. *International Education Studies*, Vol. 5, No. 2
- Avery, G.C. and Bergsteiner, H. (2011), "Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance", *Strategy & Leadership*, Vol. 39 No. 3, pp. 5-15.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111-135.
- Bates, S. (2004), "Getting engaged", *HR Magazine*, Vol. 49 No. 2, pp. 44-51.
- Baumfield, V. (2016). Stakeholder Theory from a Management Perspective: Bridging the Shareholder/Stakeholder Divide. *Australian Journal of Corporate Law*, 31(1), 187-207.
- Baumruk, R. (2004), "The missing link: the role of employee engagement in business success", *Workspan*, Vol. 47, pp. 48-52
- Bebe, K., & Bing, W. (2016). *Social Responsibility and Organisational Commitment in Local Public Administration: The Moderating Role of Organisational Citizenship Behaviour and Social Bonding*. *International Public Administration Review*, 14(2-3), 13-36.
- Bennis, W. G. (1966). Changing organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2(3), 247-263.
- Boone, L., Haugh, D., Pain, N., & Salins, V. (2020). Tackling the fallout from COVID-19. *Economics in the Time of COVID-19*, 37, 44.
- Bouckenooghe, D., Devos, G., & Van Den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire—climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559-599.
- Caliskan, S. and Isik, I. (2016), "Are you ready for the global change? Multicultural personality and readiness for organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 404-423.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1981). Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. *Administrative Science Quarterly*, 525-544.



- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., & Sung, L. K. (2018). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *The international journal of human resource management*, 29(17), 2483-2502.
- Chang, R. D., Zuo, J., Zhao, Z. Y., Soebarto, V., Lu, Y., Zillante, G., & Gan, X. L. (2018). Sustainability attitude and performance of construction enterprises: A China study. *Journal of cleaner production*, 172, 1440-1451.
- Charbaji, A. (2009), "The effect of globalization on commitment to ethical corporate governance and corporate *social responsibility* in Lebanon", *Social responsibility Journal*, Vol. 5 No. 3, pp. 376-87.
- Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach. *Academy of Management Review*, 5(2), 211-218.
- Davis, K. (1960). Can businesses afford to ignore social responsibilities?. *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., & Jegers, M. (2011). A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 296-317.
- Deem, J. W., DeLotell, P. J., & Kelly, K. (2015). The relationship of employee status to organizational culture and organizational effectiveness: A quantitative analysis. *International Journal of Educational Management*, 29(5), 563-581.
- Dhanani, A., & Connolly, C. (2012). Discharging not-for-profit accountability: UK charities and public discourse. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 25(7), 1140–1169. <https://doi.org/10.1108/09513571211263220>
- Dizgah, M.R.; Chegini, M.G.; Ferabbod, F.; Kordabadi, S.S. (2001) Employee Empowerment and Organizational Effectiveness in the Executive Organizations. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*
- Dizgah, M. R., Gilaninia, S., Alipour, H. R., & Asgari, A. (2011). High-performance human resource and corporate entrepreneurship: The mediating role of organizations citizenship behavior and procedure justice. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(3), 492-499.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A. and Gaby, S. H. (2000). 'Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees' reactions to the implementation of teambased selling'. *Human Relations*, 53, 419–42
- Etzioni, A. (1964). On self-encapsulating conflicts. *Journal of Conflict Resolution*, 8(3), 242-255.
- Fischbacher-Smith, D. (2017) 'When organizational effectiveness fails: business continuity management and the paradox of performance', *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 4, No. 1, pp.89–107.
- Freeman, R. E. (1984). *Corporate views of the public interest*.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*.
- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22(5), 534-540.
- Getha-Taylor, H., & Morse, R. S. (2013). Collaborative leadership development for local government officials: Exploring competencies and program impact. *Public Administration Quarterly*, 71-102.
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647.



- Grbac, B., & Lončarić, D. (2009). Ethics, social responsibility and business performance in a transition economy. *EuroMed Journal of Business*, 4(2), 143-158.
- Hall, D. T., & Fbstei; L. W. (1977). A psychological success cycle and goal setting: Goals, performance, and attitudes. *Academy of Management Journal*, 20, 282-290.
- Handayani, R., Wahyudi, S., & Suharnomo, S. (2017). The effects of corporate social responsibility on manufacturing industry performance: The mediating role of social collaboration and green innovation. *Business: Theory and Practice*, 18, 152-159.
- Ihsanuddin. (2020). Breaking News: Jokowi Umumkan Dua Orang di Indonesia Positif Corona. Retrieved from <https://nasional.kompas.com/read/2020/03/02/11265921/breaking-news-jokowiumumkan-dua-orang-di-indonesia-positif-corona> website: <https://nasional.kompas.com/read/2020/03/02/11265921/breaking-news-jokowiumumkan-dua-orang-di-indonesia-positif-corona>
- Islam, Z., & Hossain, R. (2019). What matters for the effectiveness of a training organization? Evidence from BPATC. *Journal of Community Positive Practices*, (4), 28-45.
- Javeed, S. A., & Lefen, L. (2019). An analysis of corporate social responsibility and firm performance with moderating effects of CEO power and ownership structure: A case study of the manufacturing sector of Pakistan. *Sustainability*, 11(1), 248.
- Jovita, G. W., & Mangundjaya, W. (2019). How to make you stay longer with me? The effect of organizational climate on turnover intention mediating by job satisfaction in information technology Company. *PSIKODIMENSIA*, 18(1), 74-84.
- Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013). *Sustainable leadership: Honeybee practices at Thailand's oldest university*. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 356-376.
- Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, Vol.33,pp.692-724.
- Kataria, A., Rastogi, R., & Garg, P. (2013). Organizational effectiveness as a function of employee engagement. *South Asian Journal of Management*, 20(4), 56.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 333-347.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Bani, S. M. N. (2014). Exploring employees' perceptions, job-related attitudes and characteristics during a planned organizational change. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 9(1), 36-50.
- Keeley, M. (1978). A social-justice approach to organizational evaluation. *Administrative science quarterly*, 272-292.
- Ko, J., & Hur, S. (2014). The impacts of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: Integrated understanding based on social exchange theory. *Public Administration Review*, 74(2), 176-187.
- Lee, H. W. (2017). *Sustainable leadership: An empirical investigation of its effect on organizational effectiveness*. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(4), 419-453. doi: 10.1108/IJOTB-20-04- 2017-B001.
- Likert, R. (1967). *The Method of Constructing an Attitude Scale* p. 90-95 In M. Fishbein (ed.). *Readings in Attitude Theory and Measurement*. Wiley, New York.
- Lucianetti, L., Battista, V., & Koufteros, X. (2019). Comprehensive performance measurement systems design and organizational effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(2), 326-356.
- Martins, N., & Nienaber, H. (2018). The influence of time on employee engagement in the SA business environment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1682-1702.



- Mathew G., Sulphrey M.M. Rajasekar S. 2014, Organizational performance and readiness for change in public sector undertaking, *African Journal of Business Management*, Vol.8(19), pp. 852-863.
- Matthysen, M., & Harris, C. (2018). The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-11.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York, NY: McGraw-Hill
- Miles, R.E., Snow, C.C., (1978), *Organizational strategy, structure and process*, New York, McGraw-Hill.
- Nienaber, H., & Martins, N. (2015). Validating a scale measuring engagement in a South African context. *Journal of Contemporary Management*, 12(1), 401-425.
- Nienaber, K., Abrams, G., & Segrist, D. (2019). The Funny Thing Is, Instructor Humor Style Affects Likelihood of Student Engagement. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 19(5), 53-60.
- Olowokudejo, F., Aduloju, S. A., & Oke, S. A. (2011). Corporate social responsibility and organizational effectiveness of insurance companies in Nigeria. *The Journal of Risk Finance*, 12(3), 156-167.
- Orlitzky, M. (2013). Corporate social responsibility, noise, and stock market volatility. *Academy of Management Perspectives*, 27(3), 238-254.
- Papadimitriou, A. (2011). Reforms, leadership and quality management in Greek higher education. *Tertiary Education and Management*, 17, 355-372.
- Parhizgari, A.M. and Gilbert, G.R. (2004), "Measures of organizational effectiveness: private and public sector performance", *Omega*, Vol. 32 No. 3, pp. 221-9.
- Pham, H., & Kim, S. Y. (2019). The effects of sustainable practices and managers' leadership competences on sustainability performance of construction firms. *Sustainable Production and Consumption*, 20, 1-14.
- Price, W. L., & Piskor, W. G. (1972). The application of goal programming to manpower planning. *INFOR: information systems and operational research*, 10(3), 221-231.
- Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345-365.
- Rahmawati, A., Haerani, S., Taba, M., & Hamid, N. (2016). Measures of Organizational Effectiveness: Public Sector Performance. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences* (ISSN 2455-2267), 5(2), 203-214.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728.
- Richman, A. (2006), "Everyone wants an engaged workforce how can you create it?", *Workspan*, Vol. 49, pp. 36-9
- Rodsutti, Champathes, M., & Swierczek, F. W. (2002). Leadership and organizational effectiveness in multinational enterprises in southeast Asia. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(5), 250-259.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M. (2017). Translating employee engagement research into practice. *Organizational Dynamics*, 2(46), 76-86.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481.



- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46.
- Sharabati, A. A. A. (2018). Effect of corporate social responsibility on Jordan pharmaceutical industry's business performance. *Social Responsibility Journal*, 14(3), 566-583.
- Sharma, N., & Singh, R. K. (2019). A unified model of organizational effectiveness. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(2), 114-128.
- Singhapakdi, A., Kraft, K. L., Vitell, S. J., & Rallapalli, K. C. (1994). The perceived importance of ethics and *social responsibility* on organizational effectiveness: A survey of marketers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(1), 49-56.
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 88-107.
- Smith, P. A., & Sharicz, C. (2011). The shift needed for sustainability. *The learning organization*, 18(1), 73-86.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327.
- Tekleab, A. G., & Chiaburu, D. S. (2011). Social exchange: Empirical examination of form and focus. *Journal of Business research*, 64(5), 460-466.
- Uddin, M. A., Mahmood, M., & Fan, L. (2019). Why individual employee engagement matters for team performance? Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 47-68.
- Upadhaya, B., Munir, R., & Blount, Y. (2014). Association between performance measurement systems and organisational effectiveness. *International journal of operations & production management*, 34(7), 853-875.
- Van, H. T. M., & Nafukho, F. M. (2020). Employee engagement antecedents and consequences in Vietnamese businesses. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 89-103.
- Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *Journal of applied psychology*, 90(1), 25.
- Van Knippenberg, D., Dahlander, L., Haas, M. R., & George, G. (2015). Information, attention, and decision making. *Academy of Management journal*, 58(3), 649-657.
- Varenova, D., Samy, M., & Combs, A. (2013). Corporate Social Responsibility and Profitability Trade-off or Synergy Perceptions of Executives of FTSE All Share Companies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 190-215.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). *12: The elements of great managing*. Washington, DC: Gallup Press.
- Wang, Z. M., & Satow, T. (1994). Leadership Styles and Organizational Effectiveness in Chinese-Japanese Joint Ventures. *Journal of Managerial Psychology*, 9(4), 31-36.
- Wibowo, Puji dan Augustine, Yvonne. (2023). Organizational Effectiveness In The Indonesian Public Sector During Pandemic: Does *Change Readiness* Matter? *The Seybold Report*, Volume 9.
- Yeh, Y. P. (2014). Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management*, 36, 94-100.
- Yuchtman, E., & Seashore, S. E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 891-903.



Zahra, S. A., & LaTour, M. S. (1987). Corporate *social responsibility* and organizational effectiveness: A multivariate approach. *Journal of Business Ethics*, 6, 459-467.