

IMPACT NEW LEADERSHIP STYLE IN NEW ERA

¹Richard Surungan Hutajulu, ²Immanoel Gunawan Hutajulu, ³Riflo Raffael Hutajulu

¹Institut Teknologi dan Bisnis Bina Sarana Global

²Universitas Sebelas Maret, Surakarta

³Institut Teknologi Bandung

Abstract:

Manajemen sumber daya manusia mendapat tantangan baru untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pola kerja baru (New Work) semenjak terjadinya pandemic Covid 19. Leadership menjadi kunci utama mempertahankan serta meningkatkan Employee Job Performance. Penelitian ini bertujuan menemukan New Leadership Style yang efektif beradaptasi terhadap era New Work, dengan cara menganalisis persepsi karyawan terhadap Servant Leadership Style, Transformational Leadership Style dan Empowering Leadership Style dan kemudian mengukur pengaruhnya terhadap Employee Job Performance pada kondisi saat ini. Survei melalui kuesioner online terhadap 387 karyawan yang telah bekerja minimal 5 tahun dilakukan untuk mendapatkan data, yang kemudian diolah menggunakan SEM Amos 25.0. Hasil penelitian ini membuktikan Employee Job Performance (EJP) memiliki 2 dimensi penting yaitu *Courtesy* dan *Sportsmanship*, dan untuk EJP tersebut dipengaruhi secara positif dan langsung oleh *New Leadership Style (NLS)*. Penelitian ini menemukan NLS yang efektif semenjak terjadinya pandemic Covid19, yaitu gaya kepemimpinan yang memiliki 9 dimensi (1)*Terbuka*, (2)*Orientasi terhadap penyelesaian masalah*, (3)*Kebebasan dalam bekerja*, *Idealized Influence*, (4)*Inspirational Motivation*, (5)*Intellectual Stimulation*, (6)*Individualized Consideration*, (7)*Coaching*, (8)*Participative Decision Making*, dan (9)*Showing concern*. Kontribusi penelitian ini bagi manajer organisasi sebagai rujukan soft kompetensi pemimpin yang efektif di masa New Work, serta bermanfaat sebagai rujukan baru bagi keilmuan Leadership dalam Human Resources Management.

Keywords:

OCB; Virtual Leadership; Trust; Emotional Intelligence; Respectful Communication.

1. Introduction

Minat akademisi dan praktisi dalam topik kepemimpinan otentik tumbuh dan berkembang sehingga timbul kekhawatiran perubahan terhadap dasar-dasar konseptual dan metodologis tentang teori kepemimpinan otentik (Gardner et al., 2021). Penelitian ini menindaklanjuti saran Gardner et al., (2021) agar teori dan penelitian di masa depan menganalisis kesamaan dan perbedaan tentang teori kepemimpinan yang otentik, dalam hal ini menemukan gaya kepemimpinan yang efektif di masa pandemic Covid19 dan kedepannya.

Semenjak Pandemi Covid19 menjadi wabah di seluruh dunia, memaksa banyak tenaga kerja untuk bekerja dari jarak jauh, sehingga terjadi perubahan pola kerja dan management organisasi (Van Wart et al., 2019). Perhatian yang cukup besar diberikan kepada karyawan saat bekerja dari rumah (WFH) selama pandemi Covid19, termasuk kesejahteraan dan kinerja mereka, namun kurang perhatian diberikan pada bagaimana pemimpin dalam peran baru mereka sebagai Leader WFH (Kirchner et al., 2021). Di Indonesia, baik sektor swasta maupun publik mengalami dampak negatif serupa dari Pandemi Corona. Bekerja dari rumah (WFH) diyakini dapat menjadi sarana untuk menahan penyebaran Covid-19 sekaligus mencegah kerugian ekonomi lebih lanjut, dengan menerapkan langkah-langkah ketat dan menjadi pilihan yang paling efektif termasuk untuk organisasi public (Daraba et al., 2021). Perusahaan sudah mulai beradaptasi terhadap pola kerja jarak jauh pada saat awal pandemic berlangsung (Waizenegger et al., 2020). Manajemen sumber daya manusia mendapat tantangan baru untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan tersebut (de Miranda Ribeiro & Kruglianskas, 2020), salah satu hal penting adalah transformasi kepemimpinan yang tidak lagi dapat melakukan komunikasi face-to-face di ruang istirahat atau di tempat tertentu untuk menjalin kebersamaan dalam tim (Shaik et al., 2021), tetapi harus mampu mengelola tim dengan keterampilan virtual, sehingga hubungan social antar anggota tim tetap terjalin (Kniffin et al., 2021).

Kemajuan digital baru-baru ini telah membantu meningkatkan pengukuran dan pengelolaan penggerak kinerja individu, tim, dan organisasi, namun kesenjangan yang signifikan tetap ada (Caputo et al., 2021). Tujuan mengelola kinerja pekerjaan adalah

setua sejarah manusia, dan mengarahkan para pemimpin organisasi untuk fokus pada individu (Levenson, 2021). Virtualisasi kehidupan organisasi dan transformasi digital hubungan kerja berjalan seiring dengan kemajuan teknologi yang dipercepat dengan mengakses peralatan atau terminal pribadi (komputer, laptop, dan perangkat bergerak) yang terhubung dengan jaringan internet yang semakin cepat berkat teknologi virtualisasi (Garro-Abarca et al., 2021). Transformasi digital tersebut mengubah cara bekerja dan, lingkungan dan lokasi tempat bekerja, sehingga gaya kepemimpinan juga berubah menyesuaikan tujuan dan model bisnis organisasi saat ini (Helmold, 2021b). Cara baru tersebut meliputi cara berkolaborasi, dominasi komunikasi elektronik, dan otomatisasi proses kerja yang keseluruhannya tergantung gaya kepemimpinan untuk mengubah struktur risiko dan dinamika hubungan dalam organisasi (Höddinghaus & Hertel, 2021).

Menurut Robbins & Judge, (2017) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan, sehingga para anggota merasa puas dalam menjalankan fungsi masing-masing. (Seters & Field, 2012) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seorang individu memengaruhi orang lain dengan komunikasi dan cara tertentu, membangun hubungan yang baik untuk mencapai tujuan bersama, dan menurut Armstrong & Cassidy, (2019) menyatakan kepemimpinan adalah tentang menyelesaikan sesuatu pekerjaan melalui orang, dengan cara mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain percaya, sehingga memberikan kontribusi ke arah keberhasilan organisasi, dimana pemimpin sukses adalah ketika membawa orang-orang ke tujuan tertentu yang walaupun pengikutnya tidak tahu dan tidak menginginkan. Demikian juga Colquitt et al., (2018), menyatakan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas para pengikutnya menuju pencapaian tujuan untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan unitnya secara keseluruhan, yang dinilai dari survei karyawan ataupun margin keuntungan, produktivitas, biaya, ketidakhadiran, retensi, dan sebagainya. Seorang "pemimpin yang efektif" juga memupuk kualitas tinggi hubungan pertukaran pemimpin-anggota atas dasar diadik melalui pengambilan peran dan proses pembuatan peran.

Servant Leadership merupakan gaya kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan gairah bawahan sehingga pekerja dapat berkolaborasi dengan sesama

pekerja selalu berbagi untuk menghasilkan pengetahuan praktik, mendorong keinginan untuk terus berbagi pengetahuan (Kadarusman & Bunyamin, 2021), sementara itu menurut Helmold, (2021) bahwa di masa New Work saat ini gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah *Transformational Leadership*, yang secara langsung dan positif mempengaruhi OCB, otonomi pekerjaan dan manajemen yang mendukung. Otonomi pekerjaan dan manajemen yang mendukung secara langsung dan positif mempengaruhi OCB dan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB secara parsial (Pattnaik & Sahoo, 2021). Berbeda dengan Roberge & Boudrias, (2021) yang melakukan penelitian terhadap 625 pekerja mengungkapkan bahwa PS (psychological strain) menurunkan hubungan antara perilaku EL (Empowering Leadership) yang berorientasi pada otonomi dan PP (Proactive Performance) berikutnya. Sebaliknya, hubungan antara perilaku EL yang berorientasi pada pengembangan karyawan dan PP tetap signifikan di bawah tingkat PS yang tinggi.

Penelitian ini menganalisis perbedaan pendapat perihal gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk mencapai Job Performance, sehingga ditemukan kombinasi terbaik gaya kepemimpinan di era New Works sebagai rujukan bagi manajer organisasi dalam menghadapi tantangan perubahan manajemen di era New Work di Indonesia.

2. Literature Review

2.1. Employee Job Performance on New Work

Di Indonesia, baik sektor swasta maupun publik mengalami dampak negatif serupa dari Pandemi Corona. Bekerja dari rumah (WFH) diyakini dapat menjadi sarana untuk menahan penyebaran Covid-19 sekaligus mencegah kerugian ekonomi lebih lanjut, dengan menerapkan langkah-langkah ketat dan menjadi pilihan yang paling efektif termasuk untuk organisasi publik (Daraba et al., 2021). Tantangan klasik dalam pengukuran dan pengembangan bakat telah berkembang dengan munculnya rantai pasokan global dan platform teknologi yang memungkinkan interkoneksi orang-orang melintasi ruang dan waktu dengan cara yang terus berkembang, semua ini dimungkinkan berkat teknologi virtualisasi (Garro-Abarca et al., 2021). Perbedaan antara persyaratan pekerjaan dan kompetensi adalah perbedaan antara tugas-tugas yang dibutuhkan untuk berhasil dalam pekerjaan rata-rata, versus apa yang membedakan superior dari kinerja

rata-rata (Blickle et al., 2021). Kemajuan digital baru-baru ini telah membantu meningkatkan pengukuran dan pengelolaan penggerak kinerja individu, tim, dan organisasi, namun kesenjangan yang signifikan tetap ada. Tujuan mengelola kinerja pekerjaan adalah setara sejarah manusia, dan mengarahkan para pemimpin organisasi untuk fokus pada individu (Levenson, 2021).

Colquitt et al., (2018) berpendapat bahwa Job Performance merupakan seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi pada tujuan organisasi prestasi, dengan 3 dimensi penting yaitu *Task Performance*, *Citizenship Behaviour* dan *Counter Productive Behaviour*. Hasil penelitian Cho et al., (2021) membuktikan bahwa kepemimpinan yang rendah hati, dan interaksinya dengan otonomi pekerjaan karyawan, berkontribusi pada perasaan dipercaya oleh atasan mereka sehingga meningkatkan Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Banwo & Du, (2020) mendefinisikan OCB sebagai diskresi individu yang bersifat sukarela, secara formal tidak terdapat dalam system reward namun berimplikasi terhadap peningkatan fungsi organisasi secara efisien. Tefera & Hunsaker, (2020) membuktikan bahwa OCB ditemukan pada karyawan yang berorientasi pada kolektivisme sukarela melampaui tuntutan normal tradisional pekerjaan, berimplikasi terhadap kinerja yang melebihi harapan organisasi.

Citizenship Behaviour menurut Colquitt et al., (2018) memiliki 2 dimensi yaitu interpersonal dan organizational, dan untuk mengukur tingkat OCB karyawan digunakan dimensi interpersonal yaitu Helping, Courtesy dan Sportsmanship. Indikator Helping berdasarkan Flavian et al., (2019) diadaptasi menjadi 2 item “Saya berusaha membantu anggota tim yang lain meskipun masalah tidak berhubungan langsung dengan pekerjaan” dan “Saya membantu anggota tim yang lain ketika mereka tidak dapat hadir”. Sementara indikator Courtesy diadaptasi dari Podsakoff & MacKenzie, (1997) menjadi “Saya senang dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja ekstra demi kemajuan organisasi” dan “Saya menghindari potensi masalah dengan rekan kerja”. Indikator Sportsmanship diadaptasi dari Lee & Allen, (2002) “Saya menunjukkan kepedulian tentang citra organisasi” dan “Saya senang menyampaikan ide untuk meningkatkan fungsi organisasi”

2.2. Servant Leadership

Servant Leadership merupakan gaya di mana pemimpin menjadi pelayan untuk melayani orang lain dengan berbagi pengetahuan dan kekuasaan, menempatkan kebutuhan orang lain terlebih dahulu dan menciptakan lingkungan untuk pertumbuhan pengikut followers Maglione & Neville, (2021). Kepemimpinan yang melayani merupakan gaya kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan gairah bawahan sehingga pekerja dapat berkolaborasi dengan sesama pekerja selalu berbagi untuk menghasilkan pengetahuan praktik, mendorong keinginan untuk terus berbagi pengetahuan dengan menekankan pada perhatian dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk mendapatkan hasil yang praktis dan pengetahuan manajerial. Gocen & Sen, (2021) menyatakan bahwa Servant Leadership memiliki 5 dimensi *Terbuka* yang diadaptasi menjadi “Pemimpin saya dapat mengetahui jika ada sesuatu yang salah dengan pekerjaan”. *Mendahulukan Karir Anggota* diadaptasi menjadi “Pemimpin saya menjadikan pengembangan karir saya sebagai prioritas”. *Orientasi terhadap penyelesaian masalah* diadaptasi menjadi “Pemimpin saya membantu saya jika saya memiliki masalah pribadi”. *Mendahulukan kepentingan anggota* diadaptasi menjadi “Pemimpin saya mendahulukan kepentingan terbaik bagi saya”. *Kebebasan dalam bekerja* diadaptasi menjadi “Pemimpin saya memberi saya kebebasan untuk menangani situasi sulit seperti yang saya rasakan terbaik”.

Karyawan yang mendapatkan perhatian dan terlibat diharapkan memiliki semangat untuk berkontribusi organisasi sebagai respon layanan yang mereka dapatkan dari organisasi, untuk meningkatkan kinerja karyawan secara individu Kadarusman & Bunyamin, (2021). Pengaruh kepemimpinan dengan gaya Servant Leadership mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan Lemoine & Blum, (2021). Servant Leadership merupakan gaya kepemimpinan efektif yang menitikberatkan pada etika dan moralitas, kecerdasan emosional (EI) juga dikaitkan dengan kepemimpinan yang efektif dan perilaku etis, dan hasil penelitian secara empiris membuktikan bahwa pengaruh Servant Leadership terhadap kinerja sangat kuat Miao et al., (2021). Demikian dengan Song et al., (2021) yang membuktikan bahwa Servant Leadership mampu meningkatkan hubungan baik antara karyawan serta meningkatkan Job Engagement, sehingga kinerja individu dan organisasi juga meningkat secara tajam. Dampak paling kuat dari Servant Leadership adalah pada kepuasan pengikut, diikuti oleh komitmen organisasi, kualitas layanan, keterlibatan kerja, iklim layanan, kreativitas, modal psikologis, OCB, dan

kinerja (Gui et al., 2021). Peneliti lainnya Isabel et al., (2021) mengungkapkan pengaruh langsung yang signifikan dari kepemimpinan pelayan pada OCB dan efek langsung dan tidak langsung melalui efikasi diri dan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut penelitian ini menyimpulkan hipotesis 1 bahwa Servant Leadership berpengaruh langsung dan positif terhadap Job Performance.

2.3. Transformational Leadership

Kepemimpinan Transformasional adalah salah satu pendekatan "Kepemimpinan Baru" di lingkungan bisnis saat ini, karena menginspirasi, memberi energi, dan secara intelektual merangsang karyawan selama masa ketidakpastian (Helmold, 2021). Menurut pendapat Northouse, (2021) bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan peningkatan kinerja anggota dan mengembangkan anggota secara maksimal, yang memiliki seperangkat nilai dan cita-cita internal yang kuat, dan efektif memotivasi anggota untuk bertindak dengan cara yang mendukung kebaikan yang lebih besar daripada kepentingan diri mereka sendiri. Transformational Leadership memiliki 4 dimensi yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration* (Northouse, 2021). Indikator dari dimensi *Idealized Influence* diadaptasi menjadi "Pemimpin saya melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok dan mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika". Indikator dari dimensi *Inspirational Motivation* menjadi "Pemimpin saya berbicara optimis tentang masa depan organisasi", dan dimensi *Intellectual Stimulation* diadaptasi menjadi "Pemimpin saya memeriksa kembali asumsi-asumsi kritis untuk mempertanyakan apakah asumsi tersebut tepat". Dan untuk dimensi *Individualized Consideration* diadaptasi menjadi "Pemimpin saya membantu orang lain untuk mengembangkan kekuatan mereka".

Khalid et al., (2021) membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional untuk membentuk keterikatan pekerjaan, dan hasil mendukung peran karakteristik pekerjaan sebagai moderator dalam menggambarkan hubungan kepemimpinan transformasional dan keterikatan pekerjaan. Pemimpin transformasional akan memotivasi karyawan untuk bekerja sama secara produktif dalam lingkungan kerja yang menantang. Sementara Matsunaga, (2021), membuktikan

kepemimpinan transformasional secara langsung memiliki efek positif langsung terhadap kinerja karyawan. Pattnaik & Sahoo, (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung dan positif mempengaruhi OCB yang dalam hubungannya dengan kinerja individu serta organisasi. Kepemimpinan transformasional pada kinerja bisnis UKM di Oman dan orientasi pasar menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berorientasi pasar berpengaruh kuat terhadap kinerja bisnis (Dahleez & Abdelfattah, 2021). Penelitian lainnya menunjukkan bahwa kepribadian proaktif memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif secara langsung dan tidak langsung melalui keterlibatan kerja, dan kepemimpinan transformasional secara positif memoderasi hubungan antara kepribadian proaktif dan keterlibatan kerja sedemikian rupa sehingga dengan hubungan perilaku kepemimpinan transformasional yang tinggi akan diperkuat (Mubarak et al., 2021). Demikian juga Ehrnrooth et al., (2021) yang menganalisis 308 bawahan dari 76 manajer di lima perusahaan multinasional menunjukkan bahwa Transformational Leadership banyak berpengaruh terhadap kinerja individu.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu, disimpulkan hipotesis 2 Transformational Leadership berpengaruh langsung dan positif terhadap Job Performance.

2.4. Empowering Leadership Style

Empowering Leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pentingnya kinerja dengan focus pada partisipasi, memberdayakan anggotanya dengan memotivasi mereka, memahami perilaku dan keinginan anggotanya, serta melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan (Mai et al., 2021). Gaya kepemimpinan ini hampir serupa dengan gaya transformational, tetapi dalam proses pemberian tanggung jawab pekerjaannya sang pemimpin juga menjelaskan motivasi atau goals yang hendak dicapai dari penyelesaian pekerjaan tersebut. Maka, tidak hanya sebatas pendelegasian tugas semata. Harapannya, anggota akan lebih efektif serta efisien dalam melaksanakan tanggung jawabnya (Rydén et al., 2021). Terdapat 5 dimensi dalam dari Empowering Leadership menurut O'Donoghue & van der Werff, (2021), yaitu *Leading by Example* dimensi ini merujuk pada serangkaian perilaku pemimpin yang menunjukkan komitmen

dalam bekerja baik diri sendiri maupun di dalam tim. *Coaching* dimensi ini berfokus pada cara seorang pemimpin membantu dan mendidik anggota timnya hingga akhirnya mandiri. *Participative Decision Making* dimensi ini merujuk pada seorang pemimpin melibatkan informasi dari anggotanya dalam pengambilan keputusan. *Showing concern* dimensi ini menunjukkan perhatian umum seorang pemimpin untuk kesejahteraan anggota timnya. *Informing* dimensi yang terakhir merujuk pada penyebaran informasi perusahaan kepada seluruh karyawan yang dilakukan oleh pemimpin. Misalnya, visi, misi, program kerja, atau informasi penting lainnya. Berdasarkan hal tersebut indikator diadaptasi menjadi *Leading by Example* “Pemimpin saya menunjukkan bagaimana bekerja dengan baik secara individu dan dalam tim”, *Coaching* “Pemimpin saya memberikan coaching kepada kami hingga kami mampu bekerja secara mandiri”, *Participative Decision Making* “Pemimpin kami melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan”, *Showing concern* “Pemimpin kami memperhatikan permasalahan kesejahteraan anggota organisasi” dan *Informing* “Pemimpin saya menyampaikan dan memastikan kami memahami informasi dan program kerja”.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Empowering Leadership (EL) memunculkan sumber daya pribadi dan pekerjaan yang lebih besar dalam bentuk PsyCap, sehingga karyawan terlibat dalam perilaku kerja yang lebih positif, yang berimplikasi terhadap meningkatnya kinerja individu (Kim & Beehr, 2021). Penelitian Roberge & Boudrias, (2021) terhadap 625 pekerja dengan hasil bahwa EL yang berorientasi pada otonomi dan PP (Proactive Performance) signifikan terhadap hasil kerja secara individu dan organisasi. Hasil lainnya menunjukkan EL secara signifikan berhubungan dengan kinerja pekerjaan melalui self-efficacy, namun tidak berhubungan dengan berbagi pengetahuan (Widianto, 2021). Sementara hasil studi pada perusahaan manufaktur di India menunjukkan hubungan positif antara dimensi manajemen pengetahuan, serta moderasi positif dengan EL (Akram et al., 2019). Demikian juga Q. Song & Chen, (2021) yang membuktikan bahwa EL dibutuhkan dan berimplikasi pada kepuasan pengikut serta OCB. Ketika para pemimpin mengubah gaya mereka dari mengarahkan menjadi memberdayakan, menunjukkan komitmen afektif yang lebih tinggi dibandingkan dengan tim pemimpin yang memiliki sejarah memberdayakan, hal tersebut membuktikan bahwa EL memberikan kepuasan dan peningkatan OCB yang berorientasi pada kinerja individu (Mukherjee & Mulla, 2021).

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu, dapat disimpulkan hipotesis 3 Empowering Leadership berpengaruh langsung dan positif terhadap Job Performance.

3. Method

3.1 Sampling Method

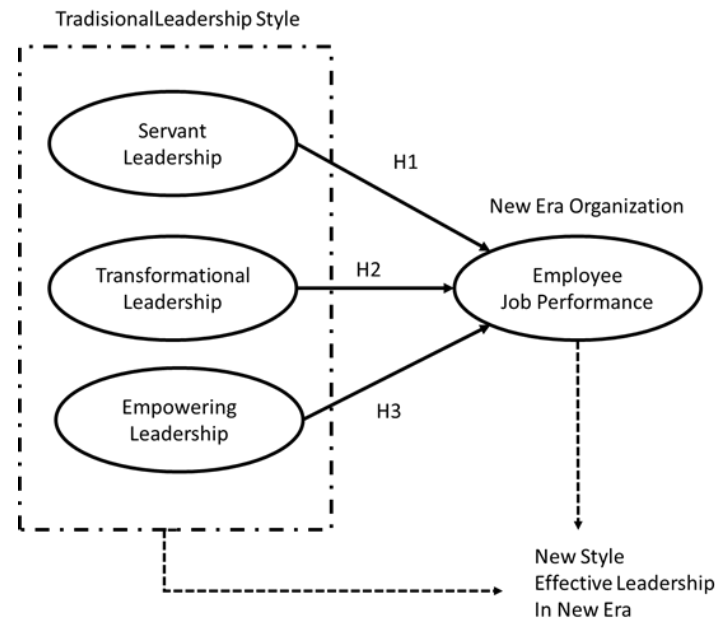
Penelitian ini mengacu pada metode sampling non-probability dengan teknik purposive pada penentuan sampel dengan batasan kriteria tertentu dapat memperoleh sampel yang representative dan diterima secara umum (Campbell et al., 2020), maka kuesioner online yang sudah dikembangkan disebar melalui media social LinkedIn dan WA Group, dengan kriteria responden terbatas pada minimal pengalaman bekerja 5 tahun. Setelah kuesioner yang berskala likert 6 point dituliskan kedalam google form seperti gambar 1, kemudian disebarluaskan dan mendapatkan feedback sebanyak 387 responden. Data yang diterima dikembangkan melalui SPSS 26.0 untuk proses coding instrument penelitian sebagai dasar analisis Struktural Equation Model McCormick & Salcedo, (2017).

	1	2	3	4	5	6	
Strongly Disagree	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Strongly Agree

Gambar 1. Modifikasi skala Likert 6 point

3.2 Framework Hypothesis

Pengembangan hipotesis berdasarkan kajian literatur menghasilkan 3 hipotesis, dan diuji secara statistic untuk menemukan model New Style Effective Leadership in New Era di Indonesia. Indikator dari gaya kepemimpinan tradisional dieleminasi sesuai dengan proses uji statistic, dan item indicator yang tidak tereleminasi akan menjadi faktor penting dalam membangun model baru dari temuan penelitian ini. Framework dan hipotesis penelitian ditunjukkan pada gambar 1 dibawah ini:



Gambar 1. Framework Hyphotesis

3.3 Teknik Analisis Data

Penelitian ini memiliki data yang cukup rumit, sehingga peneliti menggunakan SEM dengan memanfaatkan aplikasi Amos versi 25.0 agar data statistik yang rumit tersebut dapat diselesaikan dengan lebih mudah dan cepat, yang merujuk pada Hair et al., (2014) menyatakan bahwa aplikasi Amos memungkinkan mengolah data yang rumit untuk menentukan, memperkirakan, menilai, dan membuat model atau diagram path menunjukkan hipotesis hubungan antar-variabel. Sesuai dengan Mueller & Hancock, (2019), maka sebanyak 20 item indikator diuji signifikansinya terhadap setiap variabel, yaitu Employee Job Performance (EJP) memiliki 6 item indikator, Servant Leadership (SL) memiliki 5 item indikator, Transformational Leadership (TL) memiliki 4 indikator, dan Empowering Leadership memiliki 5 indikator. Proses Modification Indices (MI) merupakan proses untuk mencapai model fit ($P > 0.05$) dengan cara mengeleminasi faktor loading tertinggi dieleminasi secara bertahap. Item indikator yang tidak tereleminasi merupakan dimensi yang membangun model baru, yang merujuk pada estimasi pengaruh hubungan antara variabel dengan minimal $CR > 1.96$. Hal tersebut sesuai dengan Hair et al., (2016) yang menyatakan bahwa analisis data bekerja dengan menggunakan SEM, yaitu teknik multivariat yang menggabungkan aspek regresi berganda dan analisis faktor, memperkirakan serangkaian hubungan ketergantungan simultan, maka hasil uji hipotesis melihat kriteria output minimal standard $CR > 1.96$. Setelah hasil uji hipotesis diketahui,

kemudian dianalisis untuk menemukan New Leadership Style yang efektif di era New Work.

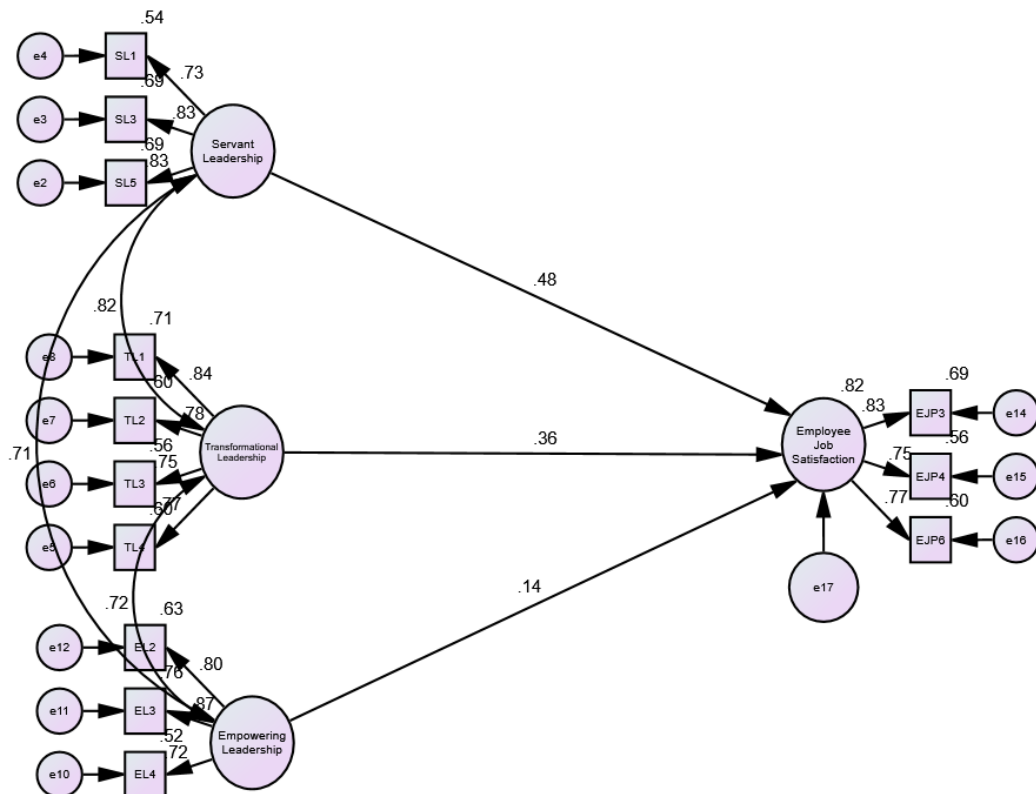
4. Results

Setelah proses eliminasi item dengan loading faktor tertinggi dilakukan dari 20 item indikator menjadi 13 item sehingga mencapai model fit $P=0.224>0.05$ yang ditunjukkan pada table 1. Proses eliminasi terhadap factor loading yang tinggi secara bertahap merupakan bagian Modification Indices (MI) dalam SEM Amos 25.0 (Hair et al., 2014).

Tabel 1. Model Fit

Description	NPAR	CMIN	DF	P>0.05	CMIN/DF
Default model	32	66.893	59	.224	1.134
Saturated model	91	.000	0		
Independence model	13	3063.719	78	.000	39.278

Model fit type standardize merupakan output hasil proses MI setelah tercapai nilai $P>0.05$ terlihat pada gambar 2.



Gambar 2. Standardize Fit Model

Pada gambar 2 terlihat indikator yang tersisa setelah proses eliminasi sejumlah 13 item yaitu Servant Leadership (SL1, SL3 dan SL5), Transformational Leadership (TL1, TL2, TL3 dan TL4), Empowering Leadership (EL2, EL3 dan EL4) dan Employee Job Satisfaction (EJP3, EJP4 dan EJP6). Sementara hasil uji hipotesis menunjukkan seluruh hipotesis penelitian ini diterima, sebagaimana ditunjukkan pada table 2.

Tabel 2 Hasil Uji Hipotesis

Hypothesis Description			Estimate	S.E.	C.R>1.96.	P	Hasil
Employee Job Satisfaction	<---	Servant Leadership	.508	.093	5.470	***	Accepted
Employee Job Satisfaction	<---	Transformational Leadership	.355	.085	4.175	***	Accepted
Employee Job_Satisfaction	<---	Empowering Leadership	.123	.056	2.208	.027	Accepted

Hasil pengolahan data SEM Amos 25 yang dilakukan menghasilkan 2 hal penting pada penelitian ini, yaitu:

- 1) Model mencapai fit setelah dilakukan eliminasi 7 item indikator, sehingga indikator yang reliabel dan valid hanya 13 item dari awalnya 20 item.
- 2) Seluruh gaya kepemimpinan yang diuji berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Job Satisfaction, dengan nilai CR tertinggi Servant Leadership ($CR=5.47>1.96$), Transformational Leadership ($CR=4.17>1.96$) dan Empowering Leadership ($CR=2.20>1.96$).

5. Discussion

Studi ini memberikan bukti bahwa 3 gaya kepemimpinan (Servant Leadership, Transformational Leadership dan Empowering Leadership) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Job Performance, dengan dimensi dan indikator tertentu. Hasil empiris membuktikan bahwa di era New Work di Indonesia, New Style Leadership memiliki dimensi kombinasi Servant, Transformational dan Empowering.

- 1) Servant (Gocen & Sen, 2021) yaitu:

- a) *Terbuka* (SL1) yaitu pemimpin mengetahui jika ada sesuatu yang salah dengan pekerjaan anggotanya.
 - b) *Orientasi terhadap penyelesaian masalah* (SL3) yaitu pemimpin membantu anggotanya jika memiliki masalah pribadi.
 - c) *Kebebasan dalam bekerja* (SL5) yaitu pemimpin memberikan kebebasan bagi anggotanya untuk menangani situasi sulit.
- 2) Transformational (Northouse, 2021) yaitu:
- a) *Idealized Influence* (TL1) yaitu pemimpin mampu melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok dan mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika.
 - b) *Inspirational Motivation* (TL2) yaitu pemimpin yang berbicara optimis tentang masa depan organisasi
 - c) *Intellectual Stimulation* (TL3) yaitu pemimpin yang selalu memeriksa kembali asumsi-asumsi kritis untuk mempertanyakan apakah asumsi tersebut tepat
 - d) *Individualized Consideration* (TL4) yaitu pemimpin yang membantu orang lain untuk mengembangkan kekuatan mereka.
- 3) Empowering (O'Donoghue & van der Werff, 2021) yaitu:
- a) *Coaching* (EL2) dimensi ini berfokus pada cara seorang pemimpin membantu dan mendidik anggota timnya hingga akhirnya mandiri.
 - b) *Participative Decision Making* (EL3) dimensi ini merujuk pada seorang pemimpin melibatkan informasi dari anggotanya dalam pengambilan keputusan.
 - c) *Showing concern* (EL4) dimensi ini menunjukkan perhatian umum seorang pemimpin untuk kesejahteraan anggota timnya.

Sementara itu Employee Job Performance on New Work memiliki 2 dimensi penting yaitu:

- 1) *Courtesy* diadaptasi dari Podsakoff & MacKenzie, (1997) yaitu karyawan merasa senang dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja ekstra demi kemajuan organisasi (EJP3) dan juga menghindari potensi masalah dengan rekan kerja (EJP4).

- 2) *Sportsmanship* (EJP6) diadaptasi dari Lee & Allen, (2002) yaitu karyawan senang menyampaikan ide untuk meningkatkan fungsi organisasi.

6. Conclusion

Manajemen sumber daya manusia mendapat tantangan baru untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pola kerja organisasi sejak terjadinya pandemic Covid19, peran Leader sangat penting untuk mengelola karyawan bekerja dengan optimal di masa perubahan tersebut untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa Employee Job Performance memiliki 2 dimensi penting yaitu *Courtesy* kemampuan karyawan mempengaruhi orang lain untuk bekerja ekstra demi kemajuan organisasi dan juga menghindari potensi masalah dengan rekan kerja, serta *Sportsmanship* kemauan karyawan menyampaikan ide untuk meningkatkan fungsi organisasi. Untuk mencapai Employee Job Performance tersebut, hasil penelitian ini juga menemukan gaya kepemimpinan baru yang efektif di masa pasca pandemic Covid19, yaitu New Leadership Style dengan 9 dimensi yaitu (1)*Terbuka*, (2)*Orientasi terhadap penyelesaian masalah*, (3)*Kebebasan dalam bekerja*, *Idealized Influence*, (4)*Inspirational Motivation*, (5)*Intellectual Stimulation*, (6)*Individualized Consideration*, (7)*Coaching*, (8)*Participative Decision Making*, dan (9)*Showing concern*.

Oleh karena itu, disarankan para pemimpin organisasi di masa New Work pasca pandemic Covid19, beradaptasi dalam pendekatan gaya kepemimpinan New Leadership Style tersebut, agar mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Sembilan dimensi gaya kepemimpinan tersebut merupakan soft kompetensi yang harus dimiliki seorang pemimpin yang efektif, sehingga mampu menghadapi tantangan perubahan pola kerja organisasi. Penelitian ini berkontribusi bagi manajer organisasi untuk mengetahui soft kompetensi yang dibutuhkan sebagai pemimpin yang efektif mengelola kinerja karyawan di masa New Work, serta bermanfaat sebagai rujukan baru bagi keilmuan Leadership dalam Human Resources Management. Perbedaan budaya pada organisasi tertentu, mungkin menjadi keterbatasan penelitian ini, sehingga penelitian selanjutnya disarankan menambahkan faktor budaya organisasi beberapa negara dalam melakukan analisis.

Reference

- Akram, M. U., Chauhan, C., Ghosh, K., & Singh, A. (2019). Knowledge management, sustainable business performance and empowering leadership: a firm-level approach. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 15(2), 20–35.
- Armstrong, E., & Cassidy, T. (2019). Psychological Capital, Authentic Leadership, Organisational Identification and Stress in Voluntary Sector Workers: Psychological Capital, Authentic Leadership, Organisational Identification and Stress in Voluntary Sector Workers. *American Journal of Business and Society*, 4(1), 9–15.
- Banwo, A. O., & Du, J. (2020). When the good outweighs the bad: organizational citizenship behaviour (OCB) in the workplace. *Human Resource Development International*, 23(1), 88–97.
- Blickle, G., Kranefeld, I., Wihler, A., Kückelhaus, B. P., & Menges, J. I. (2021). It works without words: A nonlinguistic ability test of perceiving emotions with job-related consequences. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652–661.
- Caputo, A., Pizzi, S., Pellegrini, M. M., & Dabić, M. (2021). Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field. *Journal of Business Research*, 123, 489–501.
- Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2021). How and When Humble Leadership Facilitates Employee Job Performance: The Roles of Feeling Trusted and Job Autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 169–184.
- Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2018). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace (4e)*. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Dahleez, K. A., & Abdelfattah, F. A. (2021). Transformational leadership and organizational performance of Omani SMEs: the role of market orientation. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Daraba, D., Wirawan, H., Salam, R., & Faisal, M. (2021). Working from home during

- the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1885573.
- de Miranda Ribeiro, F., & Kruglianskas, I. (2020). Critical factors for environmental regulation change management: Evidences from an extended producer responsibility case study. *Journal of Cleaner Production*, 246, 119013.
- Ehrnrooth, M., Barner-Rasmussen, W., Koveshnikov, A., & Törnroos, M. (2021). A new look at the relationships between transformational leadership and employee attitudes—Does a high-performance work system substitute and/or enhance these relationships? *Human Resource Management*, 60(3), 377–398.
- Flavian, C., Guinalíu, M., & Jordan, P. (2019). Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 101495.
- Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>
- Gocen, A., & Sen, S. (2021). A validation of servant leadership scale on multinational sample. *Psychological Reports*, 124(2), 752–770.
- Gui, C., Zhang, P., Zou, R., & Ouyang, X. (2021). Servant leadership in hospitality: a meta-analytic review. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(4), 438–458.
- Hair, J. F., Gabriel, M., & Patel, V. (2014). AMOS covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): Guidelines on its application as a marketing research tool. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2).
- Helmold, M. (2021a). New Office Concepts in the Post COVID-19 Times. In *New Work, Transformational and Virtual Leadership* (pp. 79–89). Springer.
- Helmold, M. (2021b). *Transformational Leadership in New Work Organizations*. 67–77. https://doi.org/10.1007/978-3-030-63315-8_6
- Höddinghaus, M., & Hertel, G. (2021). Trust and Leadership: Implications of Digitization. In *Trust and Communication* (pp. 185–203). Springer.

- Isabel, R.-D., David, M.-R., & Gabriel, C.-C. (2021). The effect of servant leadership on employee outcomes: does endogeneity matter? *Quality & Quantity*, 1–19.
- Kadarusman, K., & Bunyamin, B. (2021). The role of knowledge sharing, trust as mediation on servant leadership and job performance. *Management Science Letters*, 11, 1509–1520. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.12.022>
- Khalid, U., Mushtaq, R., Khan, A. Z., & Mahmood, F. (2021). Probing the impact of transformational leadership on job embeddedness: the moderating role of job characteristics. *Management Research Review*.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2021). The power of empowering leadership: allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 1865–1898.
- Kirchner, K., Ipsen, C., & Hansen, J. P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–8.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., & Choi, V. K. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131.
- Lemoine, G. J., & Blum, T. C. (2021). Servant leadership, leader gender, and team gender role: Testing a female advantage in a cascading model of performance. *Personnel Psychology*, 74(1), 3–28.
- Levenson, A. (2021). Competencies in an Era of Digitalised Talent Management. *Digitalised Talent Management*, 51–78.
- Maglione, J. L., & Neville, K. (2021). Servant Leadership and Spirituality Among Undergraduate and Graduate Nursing Students. *Journal of Religion and Health*, 1–16.
- Mai, K. M., Welsh, D. T., Wang, F., Bush, J., & Jiang, K. (2021). Supporting Creativity or Creative Unethicality? Empowering Leadership and the Role of Performance Pressure. *Journal of Business Ethics*, 1–21.
- Matsunaga, M. (2021). Testing the Theory of Communication and Uncertainty

- Management in the Context of Digital Transformation with Transformational Leadership as a Moderator. *International Journal of Business Communication*, 23294884211023970.
- McCormick, K., & Salcedo, J. (2017). *SPSS statistics for data analysis and visualization*. John Wiley & Sons.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2021). Emotional intelligence and servant leadership: A meta-analytic review. *Business Ethics: A European Review*, 30(2), 231–243.
- Mubarak, N., Khan, J., Yasmin, R., & Osmadi, A. (2021). The impact of a proactive personality on innovative work behavior: the role of work engagement and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Mueller, R. O., & Hancock, G. R. (2019). *Structural equation modeling*. Routledge/Taylor & Francis Group.
- Mukherjee, S., & Mulla, Z. R. (2021). Empowering and Directive Leadership: The Cost of Changing Styles. *Business Perspectives and Research*, 22785337211008320.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- O'Donoghue, D., & van der Werff, L. (2021). Empowering leadership: balancing self-determination and accountability for motivation. *Personnel Review*.
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: the role of job autonomy and supportive management. *Management Research Review*.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 133–151.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (Eighteenth)*. Pearson Education Inc.
- Roberge, V., & Boudrias, J.-S. (2021). The moderating role of employees' psychological strain in the empowering leadership—Proactive performance relationship. *International Journal of Stress Management*.
- Rydén, P., Hossain, M. I., Kottika, E., & Škare, V. (2021). *Social Media Storms: Empowering Leadership Beyond Crisis Management*. Routledge.
- Seters, D. A. Van, & Field, R. H. (2012). Evolution of Leadership Theory The Evolution

- of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29–45.
- Shaik, F. F., Makhecha, U. P., & Gouda, S. K. (2021). Work and non-work identities in global virtual teams. *International Journal of Manpower*, 42(1), 51–78. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2019-0118>
- Song, Q., & Chen, Y. (2021). The impact of the fit between needed and received empowering leadership on followers' job-related outcomes: The mediating role of emotional exhaustion. *Acta Psychologica Sinica*, 53(8), 890.
- Song, Y., Tian, Q., & Kwan, H. K. (2021). Servant leadership and employee voice: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*.
- Tefera, C. A., & Hunsaker, W. D. (2020). Intangible assets and organizational citizenship behavior: A conceptual model. *Heliyon*, 6(7), e04497. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04497>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Widianto, S. (2021). Empowering leadership to performance excellence: the role of knowledge sharing and self-efficacy. *International Journal of Business Excellence*, 23(3), 297–311.