



Diversity UIKA Bogor  
E-ISSN: 2776-9798

# Diversity

JURNAL ILMIAH PASCASARJANA

<http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/diversity>

---

## Mempelajari Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Kepemimpinan di Perusahaan XYZ

Ahmad Subandi<sup>a\*</sup>, Edwin Syarip<sup>b</sup>, Erry Nugroho Himawan<sup>c</sup>, Evin Sofianti<sup>d</sup>, Rita Yustika<sup>e</sup>, Widyatmanto Setyawan<sup>f</sup>

Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Ibnu Khaldun Bogor

\* Corresponding author e-mail: subandijmuika@gmail.com

DOI : 10.32832/djip-uika.v3i1.7601

---

### ABSTRAK

Pandemi Covid-19 menjadi salah satu unsur disruptif di era modern ini. Selain penyebarannya yang begitu cepat, dampak lain yang ditimbulkan pun beragam, salah satunya berupa kemajuan serta peningkatan penggunaan teknologi komunikasi khususnya internet. Hal ini menuntut organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat. Bagi organisasi yang besar, tentunya merupakan tantangan tersendiri dalam proses adaptasi. Sebagaimana perusahaan lainnya, Perusahaan XYZ pun turut terdampak pandemi Covid-19. Penelitian ini mencoba mempelajari pengaruh faktor-faktor perilaku kelompok dan tim kerja, model kepemimpinan, struktur dan desain organisasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi, manajemen perubahan dan manajemen karir terhadap efektivitas kepemimpinan organisasi di Perusahaan XYZ. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur yakni metode berupa serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengelolah bahan penelitian. Dalam studi ditemukan bahwa variabel perilaku kelompok dan tim kerja, model kepemimpinan, struktur dan desain organisasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi, manajemen perubahan dan manajemen karir berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan organisasi di Perusahaan XYZ. Disarankan dalam penelitian selanjutnya untuk mempelajari variabel perencanaan organisasi dan pengaruhnya terhadap efektivitas kepemimpinan.

**Kata kunci:** Perilaku kelompok, kepemimpinan, struktur organisasi, budaya organisasi, komunikasi

## Studying the Factors Affecting Leadership Effectiveness at XYZ Corporation

### ABSTRACT

The Covid-19 pandemic is one of the disruptive elements in this modern era. In addition to the rapid spread, other impacts in the form of progress and increased use of communication technology, especially the internet, require organizations to be able to adapt quickly. For large organizations, of course, is a challenge in itself in the adaptation process. Like other companies, XYZ Company has also been affected by the Covid-19 pandemic. This research tries to study the influence of group and work team behavior factors, leadership model, organizational structure and design, organizational culture, organizational communication, change management and career management on the effectiveness of organizational leadership in XYZ Company. The methodology used in this research is literature study, namely the method in the form of a series of activities related to the methods of collecting library data, reading and taking notes, and managing research materials. The study found that the variables of group and work team behavior, leadership model, organizational structure and design, organizational culture, organizational communication, change management and career management affect the effectiveness of organizational leadership in XYZ Company. It is suggested in further research to study organizational planning variables and their effect on leadership effectiveness.

**Keyword:** group behavior, leadership, organizational structure, organizational culture, communication

## PENDAHULUAN

Sebagaimana diketahui, semenjak awal tahun 2020, Indonesia menjadi salah satu negara yang mengalami pandemi Covid-19 (SARS-Cov-2). Beragam varian lahir, menjadikan Covid-19 sebagai penyakit menular dan mematikan yang menyerang sistem pernapasan. Salah satu yang terdampak adalah dunia kerja, di mana banyak perusahaan melakukan aktifitas bisnis lebih banyak secara online menggunakan kemajuan teknologi komunikasi dan internet daripada secara offline. Sebagaimana riset Nielsen yang bertajuk “Race Against the Virus, Indonesian Consumer Response towards Covid-19” (Nielsen.com, 2020) dan dilakukan semasa pandemi berlangsung, terungkap bahwa 50% masyarakat Indonesia mulai mengurangi aktivitas di luar rumah, dan 30% di antaranya mengatakan bahwa mereka berencana untuk lebih sering berbelanja *online*. Begitu juga kegiatan proses belajar mengajar dilaksanakan dari rumah oleh 78% satuan pendidikan (Katadata, 2021) dan 40% mahasiswa pun lebih senang melakukan pembelajaran daring selama pandemi, bahkan 14,7% lebih suka belajar daring di rumah masing-masing (Katadata, 2021). Aktivitas bekerja pun lebih suka dilakukan dari rumah (WFH, *working from home*) dengan tujuan agar bisa mengurangi penularan Covid-19 sebagaimana dilansir Katadata (2021) bahwa 68% responden berharap bisa mengombinasikan kerja *remote* dan di kantor, sementara 23% responden lebih suka bekerja di rumah terutama di masa pandemi. Sejak 2021, Pemerintah mengatur pelaksanaan kegiatan pada sektor esensial, non esensial dan kritikal diberlakukan levelisasi prosentase WFO bagi pegawai yang sudah divaksin dan wajib menggunakan aplikasi Peduli Lindungi pada pintu akses masuk dan keluar tempat kerja.

Perubahan kebiasaan baik di kalangan pekerja maupun di dunia pendidikan selama pandemi Covid-19 menarik untuk dipelajari dampaknya terhadap lembaga tempat mereka bekerja, sekolah atau kuliah. Dikutip dari Katadata (2021), terungkap dari sebuah kajian kolaborasi Microsoft dan University of California Berkeley Haas Business School yang menemukan bahwa mereka yang bekerja dari rumah selama pandemi lebih jarang berinteraksi dengan rekan kerja di luar timnya. Selain itu, akan butuh waktu yang lebih lama untuk berhubungan dengan karyawan baru. Microsoft juga menemukan bahwa karyawan mereka bahkan menghabiskan rata-rata 25% waktu lebih sedikit untuk berkolaborasi dengan divisi lain. Berkenalan hingga bekerja sama karyawan baru juga memakan waktu lebih lama. Selain itu, ditemukan pula adanya kecenderungan menghabiskan lebih sedikit waktu untuk mengakses sumber informasi baru sehingga memperkecil kemungkinan adanya inovasi. Meskipun di lain sisi, studi ini menemukan juga bahwa karyawan mereka menghabiskan lebih banyak waktu berkomunikasi dengan anggota tim dari divisinya. Hal ini memperkuat hubungan dan koordinasi dalam tim. *Business Insider* melansir, beberapa CEO perusahaan besar bahkan beranggapan WFH

berdampak buruk bagi kultur perusahaan dan hubungan antarpekerja. David Salomon dari Goldman Sachs, Jamie Dimon dari JPMorgan, serta Kanselir Bendahara Inggris Rishi Sunak, adalah beberapa petinggi yang bersuara cukup vokal soal dampak dari bekerja secara *remote* bagi kultur perusahaan, kolaborasi antartim, dan kesejahteraan pekerja. Secara khusus, mereka khawatir dengan perkembangan dari para karyawan dan lulusan baru (*fresh graduates*) yang kehilangan akses untuk berkomunikasi atau belajar langsung dari seniornya. Bagaimana dengan aspirasi para pekerja? Di sisi lain, fleksibilitas yang ditawarkan WFH membuat sebagian pekerja merasa keberatan jika harus melepas ‘hak istimewa’ ini. Studi *Bloomberg* terhadap 1.000 orang dewasa di Amerika Serikat (AS) pada Mei 2021 mengungkap hasil bahwa sekitar 39% responden akan mempertimbangkan keluar dari pekerjaannya jika perusahaannya tidak fleksibel soal kerja remote. Menariknya, perbedaan persepsi antargenerasi juga kian jelas. Di kelompok milenial dan Gen Z, angkanya melonjak sampai 49% terkait kemungkinan meninggalkan pekerjaan jika tidak memungkinkan WFH.

Dari kondisi di atas, sungguh menjadi tantangan bagi para pimpinan organisasi, baik di kalangan perusahaan hingga lembaga pendidikan. Penelitian Warwick McKibbin dan Roshen Fernando (2020) menunjukkan bahwa wabah Covid-19 dapat secara signifikan berdampak pada ekonomi global dalam jangka pendek. Naushad Khan dan Shah Faisal (2020) yang meneliti dampak Covid-19 terhadap perekonomian China menemukan bahwa akibat Covid-19 yang diikuti kebijakan *lockdown* Kota Wuhan dan diikuti karantina kota dan provinsi lainnya, telah mengurangi dan bahkan menghentikan beragam aktivitas masyarakat, pelajar, mahasiswa, pekerja di area publik. Berhentinya pabrikasi, transportasi darat, jalur penerbangan dan ditundanya banyak pembangunan serta investasi, juga aktivitas sektor keuangan, perbankan hingga ekspor impor menyebabkan terjadi penurunan angka pertumbuhan (*decline*) 2% dari posisi 6% pada capaian sebelum pandemi Covid-19. Baldwin dan Tomiura (2020) menemukan kecenderungan bahwa pandemi Covid-19 pada awal kejadian *lockdown* Kota Wuhan dengan beragam peristiwa yang diberitakan, telah berdampak negatif akibat pemberitaan dan interaksi bisnis bagi warga dan jaringan Kota Wuhan Provinsi Hubei, China, juga ketika virus meluas ke seluruh daratan Tiongkok. Di Indonesia, Lowardi dan Abdi (2021) menemukan bahwa pandemi Covid-19 berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan properti papan utama dan papan pengembangan.

Kajian ini mencoba mempelajari pengaruh dari beberapa variabel yakni perilaku kelompok dan tim kerja, model kepemimpinan, struktur dan desain organisasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi, manajemen perubahan dan manajemen karir terhadap efektivitas kepemimpinan di perusahaan XYZ di masa pandemi

Covid-19. Dari penelitian Rachman (2013) ditemukan bahwa variabel perilaku kelompok yang secara signifikan berpengaruh secara bersama-sama terhadap kepuasan perawat di RSUD Syekh Yusuf Kabupaten Gowa, yakni komunikasi, tim kerja, konflik, dan kepemimpinan. Kajian empiris menunjukkan bahwa negara-negara di Asia yang menjadi salah satu kunci perubahan adalah kepemimpinan di pemerintahan. (Dwiyanto, 2005; Sinambela, 2006; LAN, 2003; LAN, 2006 dalam Hadian, 2015)). Negara tetangga Singapura merupakan negara yang mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas jika dilihat dari kepemimpinan PM Lee Kuan Yew yang transformasional (Harahap, 2019). Kepemimpinan berkontribusi terhadap kinerja dinas kota/kabupaten di Provinsi Jawa Barat sebesar 39,5% (Hadian, 2015). Dalam penelitian yang sama, ditemukan bahwa budaya organisasi berkontribusi terhadap kinerja dinas kota/kabupaten di Provinsi Jawa Barat sebesar 25,1%. Hasil penelitian Juharni dan Congge (2021) menunjukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap efektivitas kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Luwu Timur. Yazid (2019) menemukan bahwa struktur organisasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Manajemen perubahan, kepemimpinan transformasional, struktur organisasi, budaya organisasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Ratnasari et.al, 2020). Kepemimpinan transformasional memoderasi negatif pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention*, semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional maka akan memperkuat pengaruh pengembangan karier menurunkan *turnover intention* atau keinginan karyawan untuk berpindah kerja (Sulistyo, Winarti dan Tukijan, 2021).

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi literatur. Metode studi literatur adalah serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengelola bahan penelitian (Zed, 2008:3).

Studi literatur dilakukan oleh setiap peneliti dengan tujuan utama yaitu mencari dasar pijakan/fondasi untuk memperoleh dan membangun landasan teori, kerangka berpikir, dan menentukan dugaan sementara atau disebut juga dengan hipotesis penelitian.

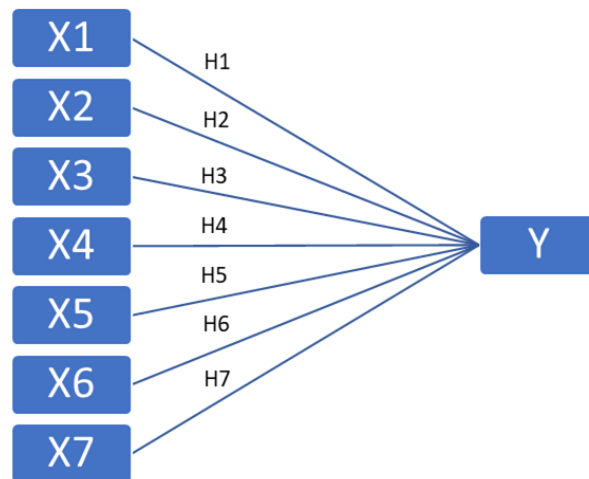
Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. X1 = Perilaku Kelompok & Tim Kerja
- b. X2 = Model Kepemimpinan

- c. X3 = Struktur & Desain Organisasi
- d. X4 = Budaya Organisasi
- e. X5 = Komunikasi Organisasi
- f. X6 = Manajemen Perubahan
- g. X7 = Manajemen Karir
- h. Y = Efektivitas Kepemimpinan

Adapun hipotesis yang dibangun adalah:

- a. H1 = Perilaku Kelompok & Tim Kerja memengaruhi Efektivitas Kepemimpinan
- b. H2 = Model Kepemimpinan memengaruhi Efektivitas Kepemimpinan
- c. H3 = Struktur & Desain Organisasi memengaruhi Efektivitas Kepemimpinan
- d. H4 = Budaya Organisasi memengaruhi Efektivitas Kepemimpinan
- e. H5 = Komunikasi Organisasi memengaruhi Efektivitas Kepemimpinan
- f. H6 = Manajemen Perubahan memengaruhi Efektivitas Kepemimpinan
- g. H7 = Manajemen Karir memengaruhi Efektivitas Kepemimpinan



**Gambar 1. Kerangka Penelitian (diolah)**

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Perilaku Kelompok dan Tim Kerja.** Organisasi apa pun itu meski berperasaan satu, jika mereka tidak saling berinteraksi dan tidak peduli satu dengan yang lain, maka tidak bisa dikatakan sebagai kelompok. Tetapi tim kerja, lembaga informal lain di antara anggota organisasi jika mereka saling berinteraksi dan peduli, maka sudah bisa dikatakan sebagai kelompok. Jadi, antara kelompok, kerumunan, maupun organisasi memang pada hakikatnya berbeda, dilihat dari sudut perilaku maupun tujuannya. Duncam dalam bukunya Sofyandi, mengemukakan ada empat ciri utama kelompok, yaitu:

- 1) *Common motive leading to group interaction.* Anggota suatu kelompok paling tidak harus mempunyai satu tujuan bersama.
- 2) *Members who are affected differently by their interaction.* Hubungan dalam suatu kelompok harus memberikan pengaruh kepada setiap anggotanya. Tingkat pengaruh tersebut diantara mereka dapat berbeda.
- 3) *Group structure with different degress of status.* Dalam kelompok selalu ada perbedaan tingkat/status, kerana akan selalu ada pimpinan dan pengikut.
- 4) *Standard norms and values.* Karena kelompok terbentuk untuk mencapai tujuan bersama, maka biasanya pembentukannya disertai tingkah laku dan sistem nilai bersama [4, p. 126].

Kelompok Primer (*Primary Group*), di dalam buku karangan Thoha, menyebutkan, orang yang pertama kali merumuskan dan menganalisis suatu kelompok primer ini adalah Charles H. Cooley. Di dalam bukunya organisasi-organisasi sosial (*social organizations*), yang diterbitkan untuk pertama kalinya tahun 1909. Seringkali istilah kelompok kecil (*small group*) dan kelompok primer (*primary group*) dipakai silih berganti. Secara teknis ada bedanya. Suatu kelompok kecil dijumpai hanya untuk dihubungkan dengan suatu kriteria ukuran jumlah anggota kelompoknya, yakni kecil. Dan pada umumnya tidak diikuti dengan spesifikasi berupa jumlah yang tepat untuk kelompok kecil tersebut.

Rifai dan Mulyadi mengklasifikasikan kelompok menjadi dua:

- 1) **Kelompok Formal.** Kelompok formal adalah suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Anggota anggotanya biasanya diangkat oleh organisasi. Tetapi itu tidak harus seperti itu pada setiap kasus. Sejumlah orang yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu merupakan bentuk dari kelompok formal ini. contohnya komite atau panitia, unit-unit kerja seperti unit bagian, laboratorium riset dan pengembangan, tim manajer, kelompok tukang pembersih, dan sebagainya.

2) Kelompok Informal. Adapun kelompok informal adalah suatu kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur dan diangkat, keanggotaan ditentukan oleh daya tarik bersama dari individu dan kelompok. Kelompok informal ini sering timbul berkembang dalam kelompok formal, karena adanya beberapa anggota yang secara tertentu mempunyai nilai-nilai yang sama yang perlu ditularkan sesama anggota lainnya. Kadangkala kelompok informal berkembang atau keluar dari organisasi formal [2, p. 194].

Robbins dan Judge, menjelaskan bahwa kelompok formal berstruktur organisasi, dengan desain penugasan, dan penentuan tugas. Dalam hal ini perilaku anggota yang terikat di dalamnya ditentukan dan diarahkan pada tujuan organisasi. Sedangkan dalam kelompok informal, terbentuk secara alamiah sebagai tanggapan dan atas kebutuhan akan adanya kontak sosial. Berdasarkan penjelasan Robbins dan Judge tersebut berarti perilaku dari anggota organisasi terikat oleh organisasi, karena semua penugasan dan wewenang telah ditentukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Lain halnya dengan kelompok informal yang lebih mengacu pada nilai-nilai sosial individu tanpa adanya struktural dari kelompok tersebut. Sebagai contoh, karyawan dalam suatu perusahaan keluar untuk makan siang bersama. Mereka berkelompok pada jam istirahat atau mengikutsertakan dirinya dalam kegiatan secara spontan pada pekerjaan mereka. Sedangkan anggota dari departemen atau lembaga yang makan siang misalnya bersama lembaga lain termasuk dalam kelompok formal. Perbedaan dari kelompok formal dan informal dapat dipahami bahwa kelompok informal, muncul secara spontan. Sedangkan formal terbentuk karena adanya otoritas keorganisasian [6, p. 310].

Ada lima tahap perkembangan kelompok menurut Robbins dan Judge, atau lebih dikenal dengan model lima tahap, yaitu:

1) Tahap pembentukan (*forming*): tahap pertama dalam perkembangan kelompok yang dicirikan oleh banyaknya ketidakpastian. Pada tahap ini dicirikan oleh banyak ketidakpastian mengenai maksud, struktur, dan kepemimpinan kelompok. Para anggota melakukan uji coba untuk menemukan tipe-tipe perilaku apakah yang dapat dasar-dasar perilaku kelompok dan memahami tim kerja diterima dengan baik. Tahap ini selesai ketika para anggota mulai berpikir tentang diri mereka sendiri sebagai bagian dari kelompok.

2) Tahap keributan (*storming*): tahap kedua dalam perkembangan kelompok yang dicirikan oleh adanya konflik di dalam kelompok, artinya para anggota menerima baik eksistensi kelompok, tetapi melawan adanya kendala-kendala yang dikenakan

oleh kelompok terhadap individualitas. Tahap keributan adalah tahap konflik di dalam kelompok (intragrup).

3) Tahap penormaan (*norming*): tahap ketiga dalam perkembangan kelompok, dicirikan oleh hubungan akrab dan kekohesifan (saling tertarik). Tahap penormaan adalah tahap di mana berkembang hubungan yang akrab dan kelompok menunjukkan sifat kohesif (saling tarik). Sudah ada rasa memiliki identitas kelompok dan persahabatan yang kuat. Tahap ini selesai jika telah terbentuk struktur kelompok yang kokoh dan menyesuaikan harapan bersama atas apa yang disebut sebagai perilaku anggota yang benar.

4) Tahap pengerjaan (*performing*): tahap keempat dalam perkembangan kelompok, di mana kelompok tersebut sepenuhnya berfungsi dan diterima dengan baik.

5) Tahap penundaan (*adjourning*): tahap terakhir dalam perkembangan kelompok dengan ciri kepedulian untuk menyelesaikan kegiatan-kegiatan, bukan melaksanakan tugas [6, p. 313].

Selain itu, pembentukan kelompok juga bisa dengan model alternatif. Kelompok ini memiliki urutan tindakan (atau bukan tindakan) mereka sendiri. Adapun hal yang menjadi penentu dari proses kelompok.

Menurut Gary Yukl, proses kelompok dipengaruhi oleh beberapa karakteristik dari kelompok:

1) Besaran kelompok. Kelompok yang besar memungkinkan memiliki informasi yang lebih besar dan ragam perspektif yang lebih luas mengenai sebuah masalah, dan terdapat lebih banyak kesempatan untuk melibatkan semua pihak yang akan terpengaruh oleh sebuah keputusan.

2) Diferensial status. Perbedaan yang besar dalam status anggota dapat menghalangi pertukaran informasi dan evaluasi yang akurat dari suatu gagasan. Ide atau opini dari anggota yang berstatus tinggi memiliki pengaruh yang lebih banyak dan cenderung untuk dievaluasi secara lebih menguntungkan, bahkan ketika status mereka tidak relevan dengan masalah keputusan itu. Kohesivitas Jumlah rasa saling mengasihi antaranggota dan daya tarik terhadap kelompok merupakan penentu penting atas proses kelompok, tetapi kohesivitas yang tinggi dapat menjadi berkat campuran. Suatu kelompok yang kohesif yang memiliki nilai dan sikap yang serupa akan lebih mungkin sepakat terhadap sebuah keputusan, tetapi para anggota cenderung akan lebih cepat setuju tanpa evaluasi yang lengkap dan objektif atas beberapa alternatif.

3) Keragaman keanggotaan. Kelompok yang anggotanya beragam akan mungkin menjadi tidak terlalu kohesif karena orang cenderung untuk tidak menerima orang lain yang memiliki keyakinan, nilai dan tradisi yang berbeda.



4) Kematangan emosional Kelompok yang memiliki kematangan emosionalnya rendah, cenderung untuk lebih memiliki perilaku yang berorientasi diri sendiri yang mengganggu (seperti: membuat komentar yang provokatif, melucu, dan membual) dan perilaku yang agresif (menginterupsi atau meneriaki anggota lainnya, mengancam atau menghina secara pribadi) [8, p. 390].

Miftah Thaha dalam bukunya mengemukakan bahwa kelompok dikatakan produktif jika anggotanya memiliki keterampilan yang mendukung sumber daya. Ada beberapa variabel yang berhubungan dengan kinerja yaitu: persepsi peran, norma, status, ukuran kelompok, tugas kelompok, dan kekohesifan. Suatu kelompok diharapkan memiliki keputusan yang lebih besar yang pekerjaannya meminimalkan interaksi individu yang statusnya lebih rendah dari mereka sendiri. Berdasarkan dengan pernyataan tersebut, Rasulullah saw pernah bersabda yang diriwayatkan oleh Abu Dawud: “Dua orang adalah lebih baik dari seorang dan tiga orang lebih baik dari dua orang dan empat orang lebih baik dari tiga orang. Tetaplah kamu dalam jemaah. Sesungguhnya Allah tidak akan mempersatukan umatku kecuali dalam petunjuk.” (H.R.Abu Dawud) [5, p. 80].

Perlu penulis tambahkan juga tentang teori pembentukan kelompok yang lebih komprehensif adalah suatu teori yang berasal dari George Homans di dalam buku Miftah Thaha, teorinya berdasarkan pada aktivitas-aktivitas, interaksi-interaksi, dan sentimen-sentimen (perasaan atau emosi).

Tiga elemen ini satu sama lain berhubungan secara langsung, dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Semakin banyak aktivitas seseorang dilakukan dengan orang lain (*shared*), semakin beraneka interaksinya, dan juga semakin kuat tumbuhnya sentimen-sentimen mereka.
- 2) Semakin banyak interaksi diantara orang-orang, maka semakin banyak kemungkinan aktivitas-aktivitas dan sentimen yang ditularkan (*shared*) pada orang lain.
- 3) Semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain, dan semakin banyak sentimen seseorang dipahami oleh orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktivitas dan interaksi-interaksi [5, p. 83].

Apakah sebenarnya yang membedakan antara tim dengan kelompok? Dalam buku karangan Khairul Umam, Robert B. Maddux telah membedakan keduanya sebagai berikut:

- a) Anggota menganggap pengelompokan mereka hanya untuk kepentingan Administratif. Individu bekerja secara mandiri bahkan berbeda tujuan dengan individu lain.

- b) Anggota cenderung memperhatikan dirinya sendiri karena tidak dilibatkan dalam penetapan sasaran. Karena kadang anggota ini hanya sebagai tenaga bayaran.
- c) Anggota diperintah untuk mengerjakan pekerjaan, bukan diminta saran untuk mencapai sasaran yang baik.
- d) Anggota tidak percaya dengan rekan kerjanya karena tidak memahami peran anggota lainnya.
- e) Anggota kelompok sangat hati-hati dalam menyampaikan pendapatnya karena kurang toleransi.
- f) Jika menerima diklat yang memadai, penerapannya sangat dibatasi oleh pemimpin.
- g) Anggota berada dalam suatu konflik tanpa mengetahui sebab dan cara pemecahan masalahnya.
- h) Anggota tidak didorong untuk ikut ambil bagian dalam pengambilan keputusan. Lalu, apa yang dimaksud dengan tim?
- i) Dikatakan sebagai tim apabila memiliki ciri sebagaimana berikut:
  - a. Anggota menyadari ketergantungan diantara mereka dan menyadari sasaran paling baik dicapai dengan cara saling mendukung.
  - b. Anggota tim ikut merasa memiliki pekerjaan dan organisasinya karena mereka memiliki komitmen terhadap tujuan yang akan dicapai.
  - c. Anggota memiliki kontribusi terhadap keberhasilan organisasi.
  - d. Anggota menjalankan komunikasi dengan tulus dan memahami sudut pandang mereka masing masing.
  - e. Anggota didorong untuk menambah keterampilan dan menerapkannya dalam tim serta mereka menerima dukungan penuh dari tim.
  - f. Mereka menyadari bahwa konflik dalam tim adalah hal yang wajar, karena konflik memberikan kesempatan untuk mengembangkan ide dan kreativitasnya.
  - g. Anggota berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi tim meskipun keputusan berada di tangan pemimpin [9, p. 108].

Menurut Tjiharjadi, tim dapat didefinisikan sebagai kumpulan dua atau lebih individu yang berintraksi secara dinamis, independen, dan saling beradaptasi untuk mencapai suatu tujuan bersama yang telah ditetapkan. Suatu tim biasanya mempunyai ukuran yang lebih kecil dan skala tujuan yang lebih spesifik. Dapat kita ambil contoh: suatu Tim Volley yang mewakili IAIN TA yang memiliki tujuan spesifik untuk merebut gelar juara pada suatu pertandingan olahraga ditingkat nasional [10, p. 266].

Zulkarnain di dalam bukunya mengatakan bahwa sebuah tim adalah sekelompok orang yang saling bergantung informasi, sumber daya, keterampilan serta berusaha untuk menggabungkan mereka untuk mencapai tujuan bersama. Karakteristik tim menurut Thompson dalam Zulkarnain adalah: anggota tim saling bergantung mengenai beberapa tujuan bersama, tim dibatasi dan tetap relatif stabil dari waktu ke waktu, anggota tim memiliki wewenang untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri, dan tim beroperasi dalam konteks sistem organisasi [12, p. 149].

Meskipun kita sering berpikiran bahwa kelompok dengan tim adalah suatu kata yang sama makna, akan tetapi pada keduanya terdapat perbedaan baik dilihat dari banyaknya anggota di dalamnya, cara pemecahan masalahnya, perilaku para anggotanya, rasa saling memiliki dari anggota tim atau kelompok itu, atau bahkan cara pengambilan keputusan. Tim jika dilihat juga lebih kecil dan sedikit serta terbatas anggotanya. Kita dapat mengetahui dan membedakan, sebagaimana telah dijelaskan di atas. Jadi, antara tim dan kelompok memiliki dua prioritas yang membedakan yaitu dari sebuah tim terdapatnya tujuan bersama dimana setiap anggota berbagi tanggung jawab untuk mencapainya, serta setiap anggota memahami dan merasa terikat untuk mencapai tujuan bersama tersebut.

Wesson juga mengatakan sebagaimana dikutip dalam bukunya Wibowo mengelompokkan tim menjadi 5 yaitu:

- a. *Work Team*. Tim ini rancang relatif permanen dengan maksud untuk menghasilkan jasa, dan biasanya memerlukan komitmen penuh dari anggota mereka.
- b. *Management Teams*. Sama halnya dengan *work teams*, akan tetapi ada perbedaan dari beberapa cara penting. Kalau *work teams* terfokus pada penyelesaian utama tingkat produksi dan tugas pelayanan, sedangkan *management teams* berpartisipasi dalam tugas tingkat manajerial yang memengaruhi seluruh organisasi.
- c. *Parallel Teams*. *Parallel teams* hanya memerlukan komitmen paruh waktu dari anggota, dan mereka dapat permanen atau temporer, tergantung pada tujuannya.
- d. *Project Teams*. *Project teams* dibentuk untuk sekali tugas yang umumnya kompleks dan memerlukan banyak masukan dari anggota dengan tipe berbeda dalam pelatihan dan pengalaman. Para anggota bekerja paruh waktu.
- e. *Action Teams*. Tim ini melakukan tugas yang umumnya dalam waktu terbatas dan sifatnya sangat menantang serta mereka bekerja bersama untuk waktu yang lebih panjang

Menurut Sopiah ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pembentukan tim, yaitu seleksi, pelatihan, dan ganjaran.

- a. Seleksi Beberapa orang memiliki keterampilan hubungan antarpribadi untuk menjadi pemain tim yang efektif. Ketika mempekerjakan anggota tim, di samping keterampilan teknis yang diperlukan untuk mengisi pekerjaan itu, harus dipastikan bahwa calon dapat memenuhi peran sebagai anggota tim dan juga memenuhi persyaratan teknis.
- b. Pelatihan pada pandangan yang lebih optimis, sebagian orang yang dibesarkan pada lingkungan yang mementingkan prestasi individual dapat dilatih untuk menjadi pemain tim. Pelatihan menjalankan latihan-latihan yang memungkinkan karyawan mengalami kepuasan yang dapat diberikan oleh kerja tim. Mereka menawarkan lokakarya untuk membantu karyawan memperbaiki keterampilan pemecahan masalah, komunikasi, perundingan, manajemen konflik, dan pelatihan (*coaching*) mereka.
- c. Ganjaran Sistem ganjaran perlu diperbaiki untuk mendorong upaya kooperatif, bukannya kompetitif. Misalnya, *space launch system company* milik Martin Marietta telah mengorganisasikan 1.400 karyawannya ke dalam tim-tim. Ganjarannya di struktur untuk mengembalikan suatu kenaikan persentase dalam gaji terbawah kepada anggota tim berdasarkan pencapaian tujuan kinerja tim tersebut.
- d. Promosi Kenaikan upah dan aneka ragam lainnya dari pengakuan hendaknya diberikan kepada individu-individu atas betapa efektif mereka sebagai anggota tim yang kolaboratif. Contoh perilaku yang seharusnya diganjar antara lain melatih rekan.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kelompok merupakan kumpulan dari individu satu dengan yang lain yang saling berintraksi yang mana dari interaksi tersebut memiliki tujuan yang ingin dicapai. Antara kelompok dan Tim kita sering menganggap sama, padahal dari keduanya terdapat perbedaan yang signifikan. Di dalam kelompok, anggota masih ada yang mementingkan kepentingan pribadinya tetapi pada anggota Tim, para anggota Tim mementingkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi dan golongan. Suatu Tim berkinerja tinggi dijumpai mempunyai karakteristik yang sama. Tim itu cenderung kecil, berisi orang-orang dengan tiga tipe keterampilan yang berbeda: teknis, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan serta antar pribadi. Dengan tepat keterampilan ini menundukan orang-orang pada berbagai peran. tim ini mempunyai suatu komitmen pada maksud bersama, menegakkan suatu tujuan yang spesifik, dan mempunyai kepemimpinan dan struktur untuk memberikan fokus dan pengarahan. Tim itu juga menganggap diri mereka bertanggung jawab baik pada tingkat individual maupun tingkat tim dengan memiliki sistem evaluasi yang dirancang dengan baik dan sistem ganjaran. Akhirnya, tim berkinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan timbal balik yang tinggi diantara anggota-anggotanya.

**Model Kepemimpinan.** Dalam penelitian Handayani *et.al* (2021), ditemukan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah dapat mempengaruhi terciptanya dan tercapainya tujuan sekolah yang hendak dicapai. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah mempunyai peran yang sangat penting dalam menciptakan dan mengembangkan semangat kerja anggota organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Gaya Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja guru, sehingga pada akhirnya tujuan yang diharapkan organisasi sekolah dapat tercapai.

Pada perhitungan, hipotesis kedua dalam penelitian ini yakni bahwa terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di Kecamatan Muara Padang. Dalam upaya membuktikan hipotesis kedua (H2) ini peneliti menggunakan uji t. Berdasarkan dari hasil uji hipotesis yang dilakukan, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan terhadap kinerja guru. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t-hitung sebesar 3,869 yang lebih besar dari t tabel (2,008) dan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai koefisien regresi sebesar 0,433 yang memiliki arah positif. Sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.

Selanjutnya, penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara simultan maupun parsial terhadap kinerja guru di Kecamatan Muara Padang. Nilai koefisien determinasi (R Square) regresi berganda sebesar 0,371. Hal ini menunjukkan variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama mempengaruhi kinerja guru di Kecamatan Muara Padang sebesar 37,1%.

Dalam Ahda dan Hidayah (2021) ditemukan bahwa Kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan keterikatan kerja perawat di Rumah Sakit melalui gaya kepemimpinan otentik, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan etis, kepemimpinan spiritual, kepemimpinan pemberdayaan, dan kepemimpinan rendah hati. Sedangkan kepemimpinan yang memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja perawat yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan otentik dan kepemimpinan diri. Mengetahui faktor tersebut dibutuhkan sehingga dengan keterikatan dan kinerja yang tinggi dari perawat dapat mendukung dan mencapai tujuan organisasi.

Lebih lanjut Ahda dan Hidayah (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Terdapat lima artikel yang memuat tentang keterikatan kerja dapat di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan yaitu. kepemimpinan pemberdayaan ( $\beta=0.548, p<0.000$ ), kepemimpinan etis ( $\beta=0.23, t= 3.09, p< .05$ ), kepemimpinan spiritual ( $\beta =0.73, p<0.001$ ), kepemimpinan

transaksional ( $P < .001$ ) serta kepemimpinan otentik ( $\beta = 0.26$ ,  $t(267) = 4.43$ ,  $P < 0.001$ ) (Alotaibi et al., 2020; Bamford et al., 2013; Manning, 2016; McKenna & Jeske, 2021; Wu & Lee, 2020).

Adapun gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh negatif terhadap keterikatan kerja yaitu setelah dilakukannya studi terhadap staf perawat rumah sakit di amerika serikat dimana gaya kepemimpinan menggunakan gaya kepemimpinan *laissez faire*. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja ditampilkan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 1. faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja**

Faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja		
Faktor yang mempengaruhi	Hasil	Sumber
Kepemimpinan		
- Kepemimpinan pemberdayaan	+	(Alotaibi et al., 2020)
- Kepemimpinan Otentik	+	(Bamford et al., 2013)
- Kepemimpinan Transformasional	+	(Enwereuzor et al., 2018; Hayati et al., 2014; Manning, 2016; Peng & Tseng, 2019; Salanova et al., 2011)
- Kepemimpinan Transaksional	+	(Manning, 2016)
- Kepemimpinan <i>Laissez-faire</i>	-	(Manning, 2016)
- Kepemimpinan Etis	+	(Manning, 2016)
- Kepemimpinan Spiritual	+	(McKenna & Jeske, 2021)
- Kepemimpinan rendah hati	+	(Wu & Lee, 2020)
Sumber daya individu		
- Efikasi diri	+	(Salanova et al., 2011)
- Modal Psikologis	+	(Wu & Lee, 2020)
- Kesesuaian individu-pekerjaan	+	(Enwereuzor et al., 2018)
Sumber daya pekerjaan		
- Kewenangan keputusan	+	(McKenna & Jeske, 2021)
- Area kehidupan kerja	+	(Bamford et al., 2013)
+ = berpengaruh positif dan signifikan		
- = berpengaruh negatif dan signifikan		

Kepemimpinan sudah pasti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Ini dapat dibuktikan dengan sebuah studi, di sebuah rumah sakit yang melibatkan sebanyak 211 orang perawat dari berbagai departemen di rumah sakit yang menunjukkan kepemimpinan diri seorang pemimpin secara signifikan akan memiliki dampak terhadap kinerja bawahannya ( $\beta = 0.410$ ;  $p < 0.001$ ). Ada beberapa faktor kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja diantaranya pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.1 faktor yang mempengaruhi kinerja perawat**

Faktor yang mempengaruhi kinerja perawat		
Faktor yang mempengaruhi	Hasil	Sumber
Kepemimpinan		
- Kepemimpinan Transformatif	+	(Peng & Tseng, 2019; Salanova et al., 2011)
- Kepemimpinan Otentik	+	(Malik, 2018; C. A. Wong & Laschinger, 2013)
- Kepemimpinan Diri	+	(Yu & Ko, 2017)
Keterikatan kerja		
	+	(Peng & Tseng, 2019; Salanova et al., 2011)
Sumber daya pekerjaan		
- Otonomi	+	(Malik, 2018)
Sumber daya individu		
- Conscientiousness	+	(Peng & Tseng, 2019)
- Modal psikologis	+	(Malik, 2018)
- Kompetensi komunikasi	+	(Yu & Ko, 2017)

+ = berpengaruh positif dan signifikan

Seorang pemimpin seharusnya mengombinasikan kedua tipe kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional.

**Struktur dan Desain Organisasi.** Struktur organisasi pada hakikatnya adalah suatu cara untuk menata unsur-unsur dalam organisasi dengan sebaik-baiknya, demi mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan (Kusdi, 2009:176) dalam Wahyudi (2017). Oleh sebab itu, struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Kejelasan struktur organisasi yang akurat menunjukkan kemampuan menerjemahkan strategi perusahaan serta kemampuan membangun komunikasi yang efektif (Puspita, Widyarini, 2018). Sementara itu, efektivitas komunikasi sangat berpengaruh pada kinerja karyawan (Femi, 2014; Sadia, Salleh, Kadir, & Sanif, 2016, dalam Puspita, Widyarini, 2018). Dalam penelitian Taufik (2017) yang meneliti pengaruh struktur organisasi, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada LP3I Bandung ditemukan bahwa struktur organisasi memiliki pengaruh sebesar 20,40% terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Malik (2018) yang menunjukkan penelitian mengungkapkan bahwa struktur organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun. Temuan ini didukung oleh pendapat Robbins (2007) dalam Malik (2018) menjelaskan bahwa banyak faktor yang memengaruhi tercapainya tujuan organisasi, di antaranya adalah struktur organisasi dan budaya organisasi yang baik. Kedua faktor ini akan memberikan pengaruh yang penting terhadap tingkat kinerja pegawai. Kedua faktor ini merupakan kondisi yang sangat mungkin untuk diubah oleh seorang pimpinan dalam sebuah organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan Juniarti (2009) ditemukan bahwa struktur organisasi bersama-sama dengan kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan atas kinerja organisasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan sebesar

4,1% namun lebih kecil dibandingkan pengaruh signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai tersebut yaitu sebesar 44,8%. Artinya adalah bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang dominan dibandingkan dengan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat dikatakan bahwa untuk mendapatkan kinerja pegawai yang sesuai harapan harus ada perhatian dari pimpinan organisasi.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat mengarahkan bawahan, dapat mengatur organisasi dan dapat memberikan contoh yang baik sebagai teladan bawahan. Seperti yang disampaikan oleh McShane dan Von Glinov (2005: 416) bahwa kepemimpinan merupakan *the ability to influence, motivate and enable others to contribute to the effectiveness and success of the organization of which they are members*. Jika dilihat pengaruh secara simultan dari struktur organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 48,9% maka dapat diartikan bahwa pengaruh faktor lain yang tidak diteliti masih lebih besar misalnya pengaruh dari motivasi pegawai, budaya organisasi, komitmen ataupun kompetensi pegawai terhadap organisasi PT Bumitama Gunajaya Agro. Namun demikian, penelitian ini menunjukkan implikasi yakni PT Bumitama Gunajaya Agro agar lebih memperhatikan bagaimana proses kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan dalam membangkitkan kemampuan serta keahlian yang dimiliki oleh para pegawainya dapat menghasilkan kinerja yang baik. Penempatan pegawai harus betul-betul memperhatikan keahlian serta kemampuan yang dimiliki oleh setiap pegawainya, karena struktur organisasi yang tidak tepat akan dapat menyebabkan penurunan kinerja pegawai dan akhirnya berdampak pada organisasi.

Dalam hal desain organisasi, dijelaskan dalam penelitian Mustain (2019) yang meneliti tentang Pengaruh Desain Organisasi Terhadap Kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) di Kota Palembang. Penelitian ini menguji pengaruh desain organisasi terhadap kinerja organisasi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Palembang. Penyebabnya adalah desain organisasi DPMPTSP belum sepenuhnya mendukung kebutuhan, sistem dan tujuan dari pelayanan terpadu satu pintu bidang perizinan. Hasil analisis menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang besar dari desain organisasi terhadap kinerja organisasi. Besarnya pengaruh desain organisasi terhadap kinerja organisasi tersebut ditentukan oleh faktor struktur, proses dan manusia. Perubahan dalam faktor struktur, proses dan manusia dalam desain organisasi dapat memberikan dampak bagi kinerja organisasi.

Desain organisasi DPMPTSP belum konsisten dengan kebutuhan, tujuan serta sistem organisasi DPMPTSP. Struktur yang dibuat masih sangat hierarkis. Proses organisasi dalam pelayanan perizinan belum terintegrasi. Penataan manusia dalam



organisasi juga belum mendukung kebutuhan tenaga teknik dalam organisasi. Pada akhirnya kinerja DPMPTSP dalam menghasilkan pelayanan perizinan yang optimal belum tercapai. Artinya bahwa desain organisasi yang dicerminkan oleh faktor struktur, proses dan manusia yang tidak tepat akan berdampak pada kinerja organisasi yang buruk.

DPMPTSP tidak pernah bisa optimal dalam penyelenggaraan fungsinya, karena DPMPTSP didesain untuk melakukan pelayanan ke dalam, seperti halnya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan sebagainya. Dengan rentang kendali yang sangat luas, DPMPTSP menjadi sangat sulit untuk mewujudkan kinerjanya yang optimal. Sebagai bagian dari proses reformasi birokrasi, pembentukan organisasi DPMPTSP ibarat teknologi baru yang sulit diterapkan. Sementara organisasi pemerintah daerah terbiasa bekerja dengan spesialisasi yang tinggi. Sangat sulit untuk mengintegrasikan unit-unit tersebut dalam bentuk koordinasi yang sifatnya tidak terstruktur dengan jelas. Hal tersebut disebabkan birokrasi selalu mendasarkan diri pada aturan baku dan bertanggungjawab berdasarkan urutan rentang kendali.

Penelitian ini juga menjelaskan bahwa faktor yang paling merefleksikan variabel desain organisasi adalah proses organisasi. Perubahan yang terjadi dalam desain organisasi di daerah hanya dimaknai perubahan struktur dan nama organisasinya saja. Dalam hal proses dan kebijakan alokasi sumber daya manusia tidak pernah disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi serta kondisi riil organisasi birokrasi.

**Budaya Organisasi.** Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berpikir, pola kerja sama, dan berinteraksi dengan sesama pegawai di lingkungannya. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukan dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) bahwa secara umum terdapat 3 (tiga) jenis budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya konstruktif

Para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengajarkan tugas dan proyeknya dengan cara membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan.

2. Budaya pasif-defensif

Budaya ini bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri. budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghidupan.

3. Budaya agresif-defensif

Jenis budaya satu ini mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugas dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis.

Riset menunjukkan bahwa organisasi dapat memiliki sub budaya fungsional, sub budaya hierarkis berdasarkan posisi seseorang dalam organisasi, sub budaya geografis, sub budaya pekerjaan berdasarkan gelar atau posisi seseorang, sub budaya sosial yang diambil dari aktivitas sosial, seperti: budaya liga bowling atau golf dan budaya berlawanan (Kreitner dan Kinicki, 2003).

Robbins (2001) menyatakan riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang sama-sama menangkap hakikat dari suatu budaya suatu organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan berani mengambil risiko dari setiap inovasi yang dihasilkannya..
2. Perhatian, sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan prestasi, analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, sejauh mana manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim, bukannya oleh individu-individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Dalam penelitian Gultom (2014) disimpulkan bahwa semakin tinggi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan karena adanya penerapan tata kelola perusahaan yang baik dengan budaya perusahaan yang berlandaskan pada asas PROCISE (Professionalism, Continous Improvement, Integrity, safety, Excellent Service). Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Zulita Sari Nasution (2013) membuktikan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Gultom (2014) juga menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan.

**Komunikasi Organisasi.** Komunikasi diperlukan dalam menjaga hubungan baik antaranggota dalam satu lingkup organisasi, mengurai ketegangan yang terjadi terkait kerja sama ataupun ketegangan yang muncul karena sebuah keputusan, dan berbagai situasi yang berpotensi terjadinya perpecahan dalam suatu organisasi. Diakui, komunikasi antar organisasi mempromosikan aliran informasi dan berbagai pengetahuan yang berkelanjutan antara berbagai pihak untuk mendukung kerja sama (Walter, Walter & Muller, 2015; Westergren & Holmstrom, 2012).

Pendapat ini didukung oleh Gibson et. al (Adriani, 2003:241) memberikan gambaran tentang arah komunikasi yang biasa terjadi di dalam suatu organisasi, bahwa arah komunikasi merupakan faktor yang sangat penting dalam rangka mengubah perilaku anggota di dalam organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi secara optimal, serta pada hakekatnya komunikasi organisasi merupakan upaya manajer dalam mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada anggotanya atau orang lain yang menyangkut kegiatan organisasi. Dengan demikian komunikasi organisasi menjadi sangat urgen dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi (Anshari et.al, 2014).

Selanjutnya Anshary et.al (2014) menemukan dalam penelitiannya pada Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur bahwa variabel komunikasi organisasi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa secara simultan variabel komunikasi organisasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel dependen (kinerja pegawai). Pengaruh yang dijelaskan variabel komunikasi organisasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap prestasi kerja sebesar 44,6 %.

Penelitian Anshary et.al (2014) ini menemukan bahwa secara parsial budaya organisasi memberikan pengaruh sangat kecil dibandingkan dengan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten

Kutai Timur. Artinya bahwa budaya organisasi itu tidak terlalu dominan dalam mempengaruhi terhadap kinerja pegawai sehingga bukan menjadi prioritas utama dalam meningkatkan kinerja pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Secara parsial komunikasi organisasi memberikan pengaruh paling besar dibandingkan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Hal ini dapat dimaknai bahwa komunikasi organisasi sangat dominan dalam mempengaruhi terhadap kinerja pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur.

Adapun arah komunikasi organisasi yang memberikan pengaruh paling besar sampai terkecil secara berurutan terhadap kinerja pegawai adalah komunikasi ke bawah, komunikasi diagonal, komunikasi ke atas dan komunikasi horizontal. Arah komunikasi ke bawah pengaruhnya paling besar, artinya bahwa komunikasi ke bawah ini paling dominan pengaruhnya sehingga menjadikan prioritas dalam peningkatan kinerja pegawai.

Selanjutnya secara simultan komunikasi organisasi dan budaya organisasi memberikan pengaruh yang cukup besar dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Hal ini mengandung makna bahwa komunikasi organisasi dan budaya organisasi cukup dominan dalam mempengaruhi terhadap kinerja pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur.

Dan yang terakhir dari kedua variabel bebas yang memberi pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur adalah variabel komunikasi organisasi. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai uji t-hitung terbesar.

**Manajemen Perubahan.** Menurut Wibowo (2012:1) dalam Zahro et.al (2018) bahwa “Perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa yang akan datang, suatu keadaan yang lebih baik. Perubahan merupakan suatu wujud nyata dari kehidupan yang mampu mendorong atau memotivasi seseorang untuk mengubah sesuatu menjadi berbeda dari sebelumnya melalui sebuah proses yang dapat terjadi di mana saja dan kapan saja”. Perubahan tersebut dapat dikelola oleh pemimpin melalui kepemimpinannya. Wibowo (2012) juga menyebutkan beberapa peran pemimpin dalam membawa perubahan kepada organisasinya meliputi: (a) menciptakan hubungan kerja efektif; (b) pergeseran fungsi manajer; (c) memimpin dengan contoh; (d) memengaruhi orang lain; (e) mengembangkan team work; (f) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan; (g) menjadikan pemberdayaan kepada bawahan sebagai *way of life*; dan (h) membangun komitmen. Selain perannya yang besar dalam membawa perubahan, seorang pemimpin juga harus mempunyai strategi yang matang untuk mewujudkan perubahan tersebut menjadi nyata.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Joelianty (2016), Jessicha (2018), dan Menda (2018) menyatakan bahwa Manajemen Perubahan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Ratnasari et.al (2020) ditemukan Variabel Manajemen Perubahan terhadap Variabel Kinerja Karyawan ( $X1$ ) = 0.773. Nilai ini merupakan nilai koefisien regresi variabel Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Karyawan. Koefisien bernilai positif menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai variabel Manajemen Perubahan ( $X1$ ) maka semakin tinggi nilai variabel Kinerja Karyawan, yang berarti terdapat hubungan positif antara variabel Manajemen Perubahan ( $X1$ ) dengan variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Jika variabel Manajemen Perubahan naik 1% atau 1 poin maka variabel Kinerja Karyawan akan naik sebesar 0.773.

Nilai thitung 22.331 > nilai ttabel 1.98 dengan nilai signifikansinya  $0.000 < 0,05$ . Dengan demikian ditarik kesimpulan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hasil analisis tersebut menunjukkan hipotesis penelitian pertama yang menyatakan terdapat pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Karyawan PKM Group diterima. Artinya Manajemen Perubahan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Variabel Manajemen Perubahan memperoleh nilai R sebesar 0,917, artinya korelasi antara variabel Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 91,7%. Nilai determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh sebesar 0,840, hal ini berarti presentase sumbangan variabel Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Karyawan dalam model regresi sebesar 84,0% dan hubungan yang terjadi sangat kuat.

Dalam perhitungan angka R sebesar 0,947, artinya korelasi antara variabel Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja secara bersama sama memberi pengaruh sebesar 94,7%. Nilai Determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh sebesar 0,897, hal ini berarti presentase sumbangan variabel Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja dalam model regresi sebesar 89,7%. Dan hubungan yang terjadi adalah sangat kuat, sedangkan sisanya sebanyak 10,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti atau tidak dimasukkan pada penelitian ini.

Dengan demikian disimpulkan bahwa maka Manajemen Perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PKM Group. Hal ini disebabkan oleh karyawan mampu memberikan mengikuti perubahan pada manajemen kerja. Manajemen Perubahan yang mengarah bagaimana tata kerja yang efektif dan efisien sehingga Kinerja bisa meningkat. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Joelianty (2016), Jessicha (2018), dan Menda (2018).

**Manajemen Karir.** Menurut Siagian (2007, hal. 117) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu

rencana karir, sedangkan menurut Stone dalam Gomez (2007, hal. 213) menyatakan bahwa pengembangan karir menunjukkan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk jabatan dalam organisasi yang akan datang. Menurut Stone dalam Kadarisman (2013, hal. 322-323) pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa mendatang.

**Faktor-faktor pengembangan karir.** Menurut Hasto Joko Nur Utomo dan M. Yani (2012, hal.107), faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu: (1) Hubungan pegawai dan organisasi, (2) Personalia pegawai, (3) Faktor eksternal, (4) *Politicking* dalam organisasi, (5) Sistem penghargaan

**Indikator pengembangan karir.** Indikator pengembangan karir menurut Rivai (2009, hal.274-279), yaitu terdiri atas beberapa hal: (1) Prestasi kerja, (2) Eksposur, (3) Jaringan kerja (*Networking*), (4) Pengunduran diri, (5) Kesetiaan pada organisasi, (6) Pembimbing dan sponsor, dan (7) Pengalaman internasional

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan menggunakan SPSS 16.0 didapat persamaan regresi berganda model regresi sebagai berikut  $Y = 37,701 + 0,331X_1 + 0,143X_2$ . Berdasarkan persamaan regresi tersebut dianalisis pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan kerja yaitu: a) 37,701 menunjukkan bahwa apabila variabel pengembangan karir dan motivasi adalah nol (0) maka nilai kepuasan kerja sebesar 37.701. b) 0,331 menunjukkan bahwa apabila variabel pengembangan karir ditingkatkan 100% maka nilai kepuasan kerja akan bertambah sebesar 33,1%. c). 0,143 menunjukkan bahwa apabila variabel motivasi ditingkatkan 100% maka nilai kepuasan kerja akan bertambah sebesar 14,3%

Berdasarkan hasil uji Fhitung pada tabel diatas dapat nilai Fhitung  $4,636 > Ftabel$  3,34 kemudian dilihat dengan hasil nilai probabilitas signifikan  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dari nilai tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Belawan.

Dari data diatas, hasil dari proses yang menggunakan SPSS sebagai perhitungan, maka besarnya nilai R Square sebesar 0,249 atau 24,9%. Interpretasinya adalah hubungan yang ditimbulkan pengembangan karir dan motivasi sebesar 24,9% terhadap kepuasan kerja. Artinya ada 75,1% hasil kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terangkum dalam penelitian ini.

Dari hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai bawa ada pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Belawan, tidak

ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Belawan, ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Belawan.

## SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan dari kajian literatur ini adalah bahwa variabel perilaku kelompok dan tim kerja, kepemimpinan, struktur dan desain organisasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi, manajemen perubahan dan manajemen karir berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Variabel kepemimpinan selalu muncul dalam semua penelitian semua variabel dengan temuan bahwa variabel kepemimpinan menjadi variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Disarankan dalam penelitian selanjutnya untuk mempelajari variabel perencanaan organisasi dan pengaruhnya terhadap kepemimpinan dan kinerja organisasi.

## REFERENSI

- Arsyadana, Addin. (2019). Dasar-Dasar Perilaku Kelompok dan Memahami Tim Kerja dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Prosiding Nasional*, Volume & Halaman. Vol. 2 / 213.
- Alotaibi, S. M., Amin, M., & Winterton, J. (2020). Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 971–991. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0313>.
- Arianty, Nel. (2014), Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai . *Jurnal Organisasi dan Manajemen (Sinta 3)*, Vol. 14 No.2.
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 529–540. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01399>.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598. doi: 10.1037/0033-295X.109.3.573.
- Esti Handayani, Bukman Lian, Rohana (2021). Kinerja Guru Ditinjau Dari Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah., *JMKSP ( Jurnal Manajemen, Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan)*, Vol.6, No. 1, & halaman : 77-87 <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/1628067>
- Foschi, M. 2000. Double standards for competence: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 26, p. 21– 42. doi:10.1146/annurev.soc.26 .1.21.
- Hanum maftukha ahda;nur hidayah. (2021). Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Keterikatan Dan Konerja Perawat, *Jurnal Kepemimpinan Dan Manajemen Keperawatan*. vol 4 no 2 november 2021 <https://journal.ppnijateng.org/index.php/jkmk>

- Jones, Gareth R. (2013). *Organizational Theory , Design and Change 7ed Global Edition*. Texas A&M University. Pearson Education Limited.
- Malik, Mulya. (2018). *Pengaruh Struktur Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun*. Masters thesis, Universitas Terbuka. Didownload dari <http://repository.ut.ac.id/id/eprint/8500>
- Malik, N. (2018). Authentic leadership – an antecedent for contextual performance of Indian nurses. *Personnel Review*, 47(6), 1244–1260. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2016-0168>.
- Muhammad Gandung, Suwanto (2020). Analisis Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Surya Rasa Loka Jaya di Jakarta Barat. *JENIUS Jurnal Ilmiah Sumber Daya Manusia*, Vol.3, No.3. <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JJSDM/article/view/4861>
- Mustain, Akhmad. (2019). Pengaruh Desain Organisasi terhadap Kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) di Kota Palembang. *Journal PPS UNISTI*. 1. 48-53. <https://doi.org/10.48093/jiask.v1i2.13>
- Manning, J. (2016). The Influence of Nurse Manager Leadership Style on Staff Nurse Work Engagement. *The Journal of Nursing Administration*, 46(9), 438–443. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000372>
- McKenna, J., & Jeske, D. (2021). Ethical leadership and decision authority effects on nurses' engagement, exhaustion, and turnover intention. *Journal of Advanced Nursing*, 77(1), 198–206. <https://doi.org/10.1111/jan.14591>.
- Nurmayanti, Popy (2021) . Model Konseptual Kepemimpinan , Gender dan Diversitas. *Jurnal El Risayah*. Vol. 12, No.1. <http://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/elriyasah/article/view/13151>
- Peng, J.-C., & Tseng, M.-M. (2019). Antecedent and Consequence of Nurse Engagement. *The Journal of Psychology*, 153(3), 342–359. <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1536639>.
- Puspita, Vina; Widayarni, Nilam. (2018). Analisis Rancangan Struktur Organisasi Departemen Organizational Development Pada Divisi Human Capital Di Pt. X. *Jurnal Psikologi Universitas Gunadarma*. Vol 11, No 1 (2018). <http://dx.doi.org/10.35760/psi.2018.v11i1.2078> . Didownload dari <https://ejournal.gunadarma.ac.id/index.php/psiko/article/view/2078/0>
- Rulinawaty; Aripin, Sofjan; Samboteng, Lukman. (2020). Leading Agile Organization : Can Indonesian Bureaucracy Become Agile?. *Talent Development & Excellence, International Research Association for Talent Development and Excellence*. Vol.12, No.3s, 2020, 330-338. <http://www.iratde.com>
- Rosette, A. S., dan Tost, L. P. 2010. Agentive women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychology*, 95, 221–235. doi:10.1037/a0018204.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652>.



- Sfantou, D., Laliotis, A., Patelarou, A., Sifaki- Pistolla, D., Matalliotakis, M., & Patelarou, E. (2017). Importance of Leadership Style towards Quality of Care Measures in Healthcare Settings: A Systematic Review. *Healthcare*, 5(4), 73. <https://doi.org/10.3390/healthcare5040073>.
- Syaiful Bahri, Yuni Chiratu Nisa (2017). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Vol.18 No.1 Hal. 9-15.
- Taufik, Taufik, S.Pd., M.Si. (2017). Pengaruh Struktur Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Politeknik LP3I BANDUNG). *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 3(2), 1-12. <https://doi.org/10.38204/atrabis.v3i2.449>
- Underdahl, S. C. P., Walker, L. S., dan Woehr, D. J. 2014. Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99 (6), p. 1129 – 1145.
- Yuyun Taufik., S.Pd., M.Si (2017). Pengaruh Struktur Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan : (Studi Kasus Di Politeknik LP3I Bandung). *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis Vol 3 No 2*, 1-12 . <https://jurnal.plb.ac.id/index.php/atrabis/article/view/449>
- Wu, W.-L., & Lee, Y.-C. (2020). How Spiritual Leadership Boosts Nurses' Work Engagement: The Mediating Roles of Calling and Psychological Capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17). <https://doi.org/10.3390/ijerph17176364>.
- Yu, S., & Ko, Y. (2017). Communication competency as a mediator in the self-leadership to job performance relationship. *Collegian*, 24(5), 421–425. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2016.09.002>.
- Zahro, Anna Mar'atuz; Sobri, Ahmad Yusuf; Nurabadi, Ahmad. (2018). Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan (JAMP) Sinta 3*, Vo. 1 No.3, September 2018, hh.358-363. <http://dx.doi.org/10.17977/um027v1i32018p3358>