

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap *Team Work*

Tika Mariska¹⁾* Ranthy Pancasasti²⁾

Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Sultan Ageng Tirtayasa^{1,2)}
tika.keanebianca@gmail.com¹⁾* ranthy@untirta.ac.id²⁾

Abstract

In the current era of globalization which is marked by the rapid advancement of technology and information in the field of medicine and health, dr. Drajat Prawiranegara Serang Regency must prepare its nursing staff to be better and more professional in their work. The purpose of this study was to obtain information about the magnitude of the influence of transformational leadership, and organizational climate, on teamwork. This research was conducted at dr. Drajat Prawiranegara (RSDP) Serang Regency. The population in this study is the HR of Nursing Staff at the RSDP with the status of Civil Servants (PNS), totaling 342 people. The number of samples calculated by the Slovin formula, amounted to 77 people. Sampling was done by random sampling method, namely the sample was drawn from the population group at random with the help of Microsoft Excel software. This quantitative research includes survey research, using statistical tests, and PLS Program software version 3.0. The results of this study indicate that transformational leadership has no significant effect on teamwork, organizational climate has a significant effect on teamwork. The research findings show that transformational leadership has no significant effect on teamwork, while organizational climate has a significant effect on teamwork.

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Climate, Teamwork*

Abstrak

Pada era globalisasi saat ini yang ditandai dengan pesatnya kemajuan teknologi dan informasi di bidang kedokteran dan kesehatan, membuat Rumah Sakit dr. Drajat Prawiranegara Kabupaten Serang harus mempersiapkan SDM Tenaga Keperawatannya agar lebih baik dan profesional dalam bekerja. Tujuan dari penelitian ini untuk mendapatkan informasi mengenai besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional, dan iklim organisasi, terhadap *teamwork*. Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit dr. Drajat Prawiranegara (RSDP) Kabupaten Serang. Populasi dalam penelitian ini yaitu SDM Tenaga Keperawatan pada RSDP yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS), berjumlah 342 orang. Jumlah sampel dihitung dengan rumus Slovin, berjumlah 77 orang. Penarikan sampel dilakukan dengan metode *random sampling* yaitu sampel ditarik dari kelompok populasi secara acak dengan bantuan *software Microsoft Excel*. Penelitian kuantitatif ini termasuk penelitian survei, menggunakan uji statistik, dan *software* Program PLS versi 3.0. Hasil penelitian ini menyatakan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *teamwork*, iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *teamwork*. Temuan penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *teamwork*, sedangkan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *teamwork*.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, *Teamwork*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini yang ditandai dengan pesatnya kemajuan teknologi dan informasi di bidang kedokteran dan kesehatan, membuat Rumah Sakit dr. Drajat Prawiranegara Kabupaten Serang (selanjutnya disingkat dengan RSDP) harus mempersiapkan SDM Tenaga Keperawatannya agar lebih baik dan profesional dalam bekerja (berkinerja tinggi). Di sisi lain, RSDP sebagai suatu organisasi percaya, bahwa untuk mencapai suatu keunggulan bersaing dari RSDP, yaitu dengan mengusahakan adanya peningkatan kinerja individual SDM Tenaga Keperawatan yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual SDM Tenaga Keperawatan mempengaruhi *teamwork* atau *work group* SDM Tenaga Keperawatan, dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja RSDP secara keseluruhan. Kinerja RSDP yang baik menuntut adanya *teamwork* atau *work group* SDM Tenaga Keperawatan yang solid dan saling bersinergi, dimana hal ini ditandai dengan adanya: (1) kepemimpinan transformasional Kepala SDM Tenaga Keperawatan terhadap SDM Tenaga Keperawatan pelaksana yang baik, dan (2) iklim organisasi yang kondusif.

Rumah Sakit sebagai suatu organisasi yang dinamis, dituntut untuk terus tumbuh dan berkembang agar dapat mencapai suatu keunggulan bersaing. Salah satunya dengan cara menumbuhkan kesadaran Kepala SDM Tenaga Keperawatan Rumah Sakit dr. Drajat Prawiranegara (RSDP) agar dapat memiliki gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang sumber daya manusia (SDM) Tenaga Keperawatan, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh dalam meningkatkan sinergitas dan soliditas *teamwork* SDM Tenaga Keperawatan.

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan peneliti, dimana dari 30 orang responden, sebanyak 20 orang (atau setara dengan 66.67 persen) responden setuju, bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan transformasional terhadap *teamwork* SDM Tenaga Keperawatan pada RSDP, dimana ditemukan masih rendahnya kinerja dan belum sinergi serta solidnya *teamwork* SDM Tenaga Keperawatan yang disebabkan oleh masih terdapat Kepala SDM Tenaga Keperawatan sebagai pemimpin yang: (1) belum memiliki visi dan misi yang baik, (2) belum dapat menjadi contoh simbol keberhasilan bagi SDM Tenaga Keperawatan lainnya, (3) masih kaku dalam memimpin sehingga kurang mendapat kepercayaan dan penghargaan dari SDM Tenaga Keperawatan, (4) belum dapat menjadi inovator dan motivator bagi SDM Tenaga Keperawatan, (5) kurang memberi kepercayaan kepada SDM Tenaga Keperawatan terutama dalam mengambil keputusan, dan (6) berlaku kurang objektif dan jujur pada SDM Tenaga Keperawatan, serta tidak memperhatikan kebutuhan-kebutuhan SDM Tenaga Keperawatan.

Iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Hal ini ditunjang dengan hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan peneliti, dimana dari 30 orang responden, sebanyak 15 orang (atau setara dengan 50 persen) responden setuju, bahwa terdapat pengaruh langsung positif iklim organisasi terhadap *teamwork* SDM Tenaga Keperawatan pada RSDP, dimana dalam melihat seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap *teamwork* SDM Tenaga Keperawatan pada RSDP, dirasakan adanya iklim organisasi RSDP yang belum kondusif sepenuhnya, seperti masih adanya ketidakjelasan tugas dan peran SDM Tenaga Keperawatan sehingga penyelesaian kerja menjadi terhambat, adanya ketidakadilan

pembagian waktu kerja dalam lingkungan kerja SDM Tenaga Keperawatan, keamanan kerja dirasakan SDM Tenaga Keperawatan kurang terjamin, dan adanya sentralisasi pengambilan keputusan yang dirasakan SDM Tenaga Keperawatan tidak adil sehingga dapat memicu timbulnya konflik di RSDP dan ketidakpuasan kerja dari SDM Tenaga Keperawatan, sehingga SDM Tenaga Keperawatan belum dapat membentuk *teamwork* yang solid dan bersinergi tinggi. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan masih rendahnya *organizational citizenship behavior* SDM Tenaga Keperawatan pada RSDP, antara lain belum efektifnya gaya kepemimpinan transformasional yang ditampilkan oleh Kepala SDM Tenaga Keperawatan pada RSDP sebagai pemimpin dari SDM Tenaga Keperawatan pelaksana, hal ini dapat menyebabkan tidak terbentuknya *teamwork* yang solid dan saling bersinergi antara Kepala SDM Tenaga Keperawatan dan SDM Tenaga Keperawatan pelaksana dalam merencanakan kegiatan pelayanan kesehatan yang bermutu kepada pasien, sehingga membuat *teamwork* yang solid dan saling bersinergi sulit tercipta, kemudian belum terciptanya iklim organisasi yang kondusif di lingkungan SDM Tenaga Keperawatan pada RSDP, hal ini dapat menyebabkan tidak terbentuknya *teamwork* yang solid dan saling bersinergi antara Kepala SDM Tenaga Keperawatan pada RSDP dan SDM Tenaga Keperawatan pelaksana dalam merencanakan pelayanan kesehatan yang bermutu.

KAJIAN TEORI

Teamwork

Tim diartikan sebagai kelompok, dalam Bahasa Inggris memiliki akronim *team* yaitu *together-everyone-achives-more*. Sehingga jika diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia, tim adalah setiap orang yang secara bersama-sama mencapai prestasi yang lebih baik. Menurut Robbins dan Judge, "*Teamwork is a group whose individual efforts result in performance that is greater than the sum of the individual input*". *Teamwork* adalah tim yang upaya individunya menghasilkan suatu kinerja yang lebih baik dari pada dilakukan secara individual. Sejalan dengan pendapat tersebut, para penulis tentang penggunaan tim untuk menciptakan organisasi berkinerja tinggi menyatakan bahwa perbedaan *teamwork* dengan bukan *teamwork* berhubungan dengan kinerja. Sebagaimana menurut Katzenback dan Smith, yang dikutip oleh Luthans, "*A team performance includes both individual results and what we call collective work products. A collective work product is what two or more members must work on together... (it) reflect the join, real contribution of team members*". Kinerja tim mencakup hasil individu maupun hasil kerja kolektif, dimana hasil kerja kolektif terjadi bila dua anggota atau lebih bekerja bersama-sama, itulah cerminan kontribusi bersama yang nyata dari anggota tim.

Kemudian ditambahkan lagi menurut Luthans, "*Teamwork ia a group to get individuals to work together and to motivate them*". *Teamwork* adalah sebuah kelompok yang mengajak individu-individu bekerja sama dan memotivasi mereka. Lebih lanjut menurut Luthans, *teamwork* memiliki peran kepemimpinan bersama, akuntabilitas individu dan bersama, memiliki tujuan khusus, memiliki hasil kerja kolektif, melakukan pertemuan dengan penyelesaian terbuka, dan pemecahan masalah yang aktif, mengukur kinerja secara langsung dengan memperkirakan hasil kerja kolektif, mendiskusikan, memutuskan, dan melaksanakan, terdiri dari sekumpulan karyawan yang dikoordinasi oleh ketua tim dan atau seorang manajer. Pada umumnya *teamwork* dibentuk sebagai suatu kebutuhan organisasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Selanjutnya dikatakan, *teamwork* adalah tim yang berinteraksi dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja dalam bidang dan tanggungjawabnya. Sehingga *teamwork* dapat

meningkatkan sinergi positif melalui upaya yang anggotanya menghasilkan suatu tingkat kinerja yang baik.

Selanjutnya juga dijabarkan tentang manfaat kerjasama *teamwork* yaitu: (1) tujuan-tujuan yang disepakati bersama, (2) peranan yang jelas, (3) berbagi keahlian dan keterampilan, (4) memaksimalkan penggunaan sumberdaya, (5) motivasi, mendukung, dan memberi dukungan kepada anggota tim, (6) meningkatkan hubungan di dalam kelompok staf, (7) membantu dalam pemutusan keputusan, (8) meningkatkan partisipasi. *Teamwork* yang efektif adalah tim dari sekelompok individu dan bekerjasama dalam berbagai cara, dimana mereka saling tergantung satu sama lain dan mengungguli aktivitas orang lain. interaksi ini harus terjadi dengan lancar, efisien, dan efektif sehingga kinerja tetap terjaga dan semakin meningkat. Hal ini hanya dapat dicapai melalui suatu pertimbangan yang hati-hati dari lima elemen utama *teamwork*, yaitu: (1) tujuan dan sasaran tim, (2) prosedur, (3) proses, (4) cara-cara anggota tim terkait dalam proses tersebut, dan (5) cara peninjauan dan pengawasan aktivitas-aktivitas yang dilakukan tim tersebut. Sehingga kerjasama dalam *teamwork* merupakan pencapaian yang terbaik saat tujuan dan sasaran yang tampak jelas dan jika semua anggota berpartisipasi di dalamnya. Ada poin penting seputar kesuksesan *teamwork* dalam kerjasama tim seperti dikemukakan Goetsch dan Davis, yaitu *honesty, selflessness, dependability, enthusiasm, responsibility, cooperativeness, initiative, patience, resourcefulness, punctuality, tolerance / sensitivity, perseverance*.

Dalam *work teams*, individu memiliki kompetensi kerja sama dan terjadi kerja sama yang efektif. Kerja sama tim yang efektif dapat dilihat dari terdapatnya indikator *teamwork* (karakteristik) sebagai berikut:

1. *Clear purpose*. Maksudnya jelas visi, misi dan tujuan suatu tugas tim telah didefinisikan dan diterima setiap orang. Telah ada rencana tindak lanjut.
2. *Informality*. informalitas, iklim cenderung menjadi informal, nyaman dan santai. Tidak terdapat tegangan nyata atau tanda kebosanan.
3. *Participation*. Partisipasi. Terdapat banyak diskusi dan setiap orang didorong untuk berpartisipasi.
4. *Listening*. Menyimak. Anggota menggunakan teknik menyimak seperti dengan melakukan tanya-jawab, menguraikan dengan kata-kata dari penyimpulan untuk dapat gagasan.
5. *Civilized disagreement*. Ketidakpastian secara beradab. Walaupun terdapat ketidaksepakatan, tetapi tim merasa nyaman dengan keadaan ini dan tidak menunjukkan tanda menghindari, mengurangi atau menahan konflik.
6. *Consensus decision*. Keputusan berdasar konsensus. Untuk keputusan penting, tujuan substansial tetapi tidak perlu kesepakatan dengan suara bulat melalui diskusi terbuka dari gagasan setiap orang, menghindari pemungutan suara formal, atau kompromi dengan mudah.
7. *Open communication*. Komunikasi terbuka. Anggota tim merasa bebas menyatakan perasaannya terhadap tugas maupun operasi kelompok. Terdapat sedikit agenda tersembunyi. Komunikasi terjadi di luar rapat.
8. *Clear roles and work assignment*. Peran dan penugasan kerja jelas. Terdapat harapan yang jelas tentang peran yang dilakukan masing-masing anggota tim. Ketika tindakan dilakukan, penugasan yang jelas dibuat, diterima dan dilakukan. Pekerjaan dibagikan secara adil di antara anggota tim.
9. *Shared leadership*. Kepemimpinan bersama. Sementara tim mempunyai pemimpin formal, fungsi kepemimpinan bergeser dari waktu ke waktu tergantung situasi,

kebutuhan kelompok, dan keterampilan anggota. Pemimpin formal menjadi model perilaku yang tepat dan membantu pembangunan norma positif.

10. *External relation*. Hubungan eksternal. Tim menggunakan waktu untuk mengembangkan hubungan baik di luar, memobilisir sumber daya, dan membangun kredibilitas dengan pemain penting di bagian lain dari organisasi.
11. *Style diversity*. Keberagaman gaya. Tim mempunyai spektrum luas tentang tipe pemain tim termasuk anggota yang menekankan perhatian pada tugas, penepatan tujuan, memfokus pada proses, dan mempertanyakan tentang bagaimana tim berfungsi.
12. *Self-assessment*. Penilaian diri. Secara periodik, tim berhenti mempelajari seberapa baik berfungsi dan yang mengintervensi efektivitasnya.

Berdasarkan kajian teoretik di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *teamwork* adalah sekelompok individu yang bekerjasama dalam berbagai cara dengan keahlian yang berbeda untuk percepatan pencapaian tujuan organisasi. Indikator dari *teamwork* adalah: (1) *clear purpose*, jelas visi, misi dan tujuan suatu tugas tim, (2) *informality*, iklim cenderung menjadi informal, nyaman dan santai, (3) *participation*, partisipasi, (4) *listening*, menyimak, (5) *civilized disagreement*, ketidakpastian secara beradab, (6) *consensus decision*, keputusan berdasar konsensus, (7) *open communication*, komunikasi terbuka, (8) *clear roles and work assignment*, peran dan penugasan kerja jelas, (9) *shared leadership*, kepemimpinan bersama, (10) *external relation*, hubungan eksternal, (11) *style diversity*, keberagaman gaya, (12) *self-assessment*, penilaian diri.

Kepemimpinan Transformasional

Transformational Leadership adalah tentang memimpin, mengubah strategi dan budaya organisasi sehingga menjadi lebih sesuai dengan lingkungan sekitarnya. *Transformational leader* adalah agen perubahan yang memberi energi dan mengarahkan pekerja serangkaian nilai-nilai dan perilaku baru organisasi. kepemimpinan transformasional mengarahkan perusahaan pada tindakan yang lebih baik. Tanpa pemimpin transformasional, organisasi stagnan dan bahkan menjadi tidak selaras secara serius dengan lingkungan mereka. Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge mendefinisikan, "*Transformational leadership is leader who inspire followers to transcend their own self-interests and who are capable of having a profound and extraordinary effect on followers*". Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson, "*Transformational leadership is viewed as a more motivation approach to leadership than other managerial approaches*". Kepemimpinan transformasional adalah anggapan bahwa pendekatan motivasi dalam memimpin lebih baik dari pada pendekatan manajerial lainnya.

Kepemimpinan transformasional sebagai proses dimana pemimpin dan pengikut saling mengangkat moral dan motivasi masing-masing ke tingkat yang lebih tinggi. Pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut dengan meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya hasil kerja, membujuk mereka untuk mengarahkan kepentingan pribadi mereka bagi kepentingan organisasi atau tim, dan menggerakkan kebutuhan mereka pada jenjang yang lebih tinggi. Gibson dan kawan-kawan memberikan definisi, "*Transformational leadership is an ability to inspire and motivate followers to achieve results greater than originally planned for internal rewards*". Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja

mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman. Sementara itu Kreitner dan Kinicki menyatakan, "*Transformational leadership is transforms employees to persue organizational goals over self-interest*". Kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan perubahan dan hasil organisasi yang signifikan karena mentransformasikan para karyawan untuk mengejar tujuan organisasi di atas kepentingan diri sendiri.

Menurut Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, indikator dari *Transformational Leadership* adalah:

1. *Develop a strategic vision*, membangun visi strategis. Pemimpin transformasional menimbulkan visi masa depan perusahaan yang mengikat pekerja untuk mencapai sasaran yang mungkin tidak mereka pikir.
2. *Communicate the vision*, mengomunikasikan visi. Apabila visi adalah substansi kepemimpinan transformasional, mengomunikasikan visi adalah merupakan proses. Kualitas kepemimpinan yang paling penting adalah tentang bagaimana pemimpin dapat membangun dan berbagi visi mereka untuk organisasi.
3. *Model the vision*, pemodelan visi. Pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi, tetapi mereka menjadikannya. Mereka melakukan *walk to the talk* dengan melangkah keluar dari kenyamanan eksekutif dan melakukan sesuatu yang mencerminkan visi.
4. *Build commitment to the vision*, membangun komitmen pada visi. Mentransformasi visi ke dalam realitas memerlukan komitmen pekerja. Pemimpin transformasional membangun komitmen ini dengan beberapa cara, kata-kata, simbol, dan cerita membangun antusiasme yang memberi energi orang untuk menerima visi sebagai miliknya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis kepemimpinan transformasional adalah pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi, menggerakkan dan mengendalikan anggotanya untuk memahami visi dan misi dalam mencapai tujuan organisasi. Indikator dari kepemimpinan transformasional: (1) *develop a strategic vision*, membangun visi strategis, (2) *communicate the vision*, mengomunikasikan visi, (3) *model the vision*, pemodelan visi, dan (4) *build commitment to the vision*, membangun komitmen pada visi.

Iklim Organisasi

Seseorang yang menemukan iklim organisasi berpengaruh positif bagi kinerjanya, maka ia akan melakukan pekerjaan dengan baik dan percaya orang lain akan mendukung hal tersebut, juga dengan iklim positif bagi keberagaman, maka orang tersebut akan merasa lebih nyaman bekerja sama dengan rekan kerja tanpa memandang latar belakang demografis mereka. Iklim organisasi juga memengaruhi kebiasaan orang mengadopsi. Jika iklim organisasi untuk keselamatan kerja positif, maka semua orang memakai perlengkapan keselamatan kerja dan mengikuti prosedur keselamatan kerja bahkan jika secara individu mereka biasanya tidak akan berfikir tentang keselamatan kerja. Menurut Robbins dan Judge, iklim organisasi didefinisikan sebagai berikut:

Organizational climate refers to the shared perceptions organizational members have about their organization and work environment, this aspect of culture is like team spirit at the organizational level, when everyone has the same general feelings about what's important or how well things are working.

Iklim organisasi mengacu pada persepsi bersama anggota organisasi tentang hal-hal yang terjadi di sekitar organisasi dan lingkungan kerjanya, seperti aspek budaya, yaitu

semangat tim pada tiap tingkatan di dalam organisasi, adalah ketika semua orang memiliki perasaan yang sama mengenai hal-hal penting dalam organisasi atau seberapa besar hal tersebut dapat bekerja dengan baik.

Ostroff dalam Craig C. Pinder mengusulkan tiga komponen utama dari dimensi iklim organisasi, yaitu:

Ultimately, Ostroff (1993) successfully proposed and supported a 12-dimension model of climate that the factor analyzed into three primary components: (1) an effect component that concerns interpersonal and social relationships among coworkers, (2) cognitive component that deals with individual's relationship with the workers, (3) an instrumental component that deals with the involvement of people and the orientation toward getting things accomplished in the organization.

Ostroff berhasil mengusulkan dan mendukung 12 model dimensi dari iklim organisasi, dimana faktor-faktor tersebut dianalisis menjadi tiga komponen utama, yaitu: (1) komponen yang mempengaruhi hubungan interpersonal dan sosial diantara rekan kerja, (2) komponen kognitif yang berkaitan dengan hubungan individual dengan pekerjaannya, dan (3) komponen instrumental yang berkaitan dengan keterlibatan orang-orang dan arah orientasi untuk mendapatkan sesuatu yang ingin dicapai oleh organisasi.

Menurut Nanjundeswaraswamy dan Swamy, *“Organization climate is collective behavior of people that are part of an organization values, vision, norms etc”*. Iklim organisasi adalah perilaku kolektif dari orang-orang yang merupakan bagian dari nilai-nilai, visi dan norma suatu organisasi. Nelson dan Cooper mengutarakan tentang iklim organisasi sebagai berikut:

In the context of work organizations, organizational climate has been studied for some time now and constitutes the collective mood of organizational members toward their jobs, the organization, and management. The concept is distinct from organizational culture, in that climate is essentially an emotional phenomenon, while culture is more stable, and rooted in beliefs, values, and embedded assumptions.

Nelson dan Cooper menjelaskan bahwa dalam konteks organisasi kerja, iklim organisasi saat ini telah dipelajari untuk beberapa waktu lamanya, dan merupakan suasana hati dari kolektif anggota organisasi terhadap pekerjaan mereka, organisasi, dan manajemennya. Konsep ini berbeda dari budaya organisasi, karena iklim organisasi pada dasarnya merupakan gejala emosional, sedangkan budaya organisasi lebih stabil, dan berakar pada keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi yang tertanam. Seperti yang dikemukakan oleh Gibson *et al.*, *“Organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations”*. Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan oleh para pekerja dan bagaimana persepsi ini membentuk pola keyakinan, nilai-nilai, dan harapan di dalam organisasi.

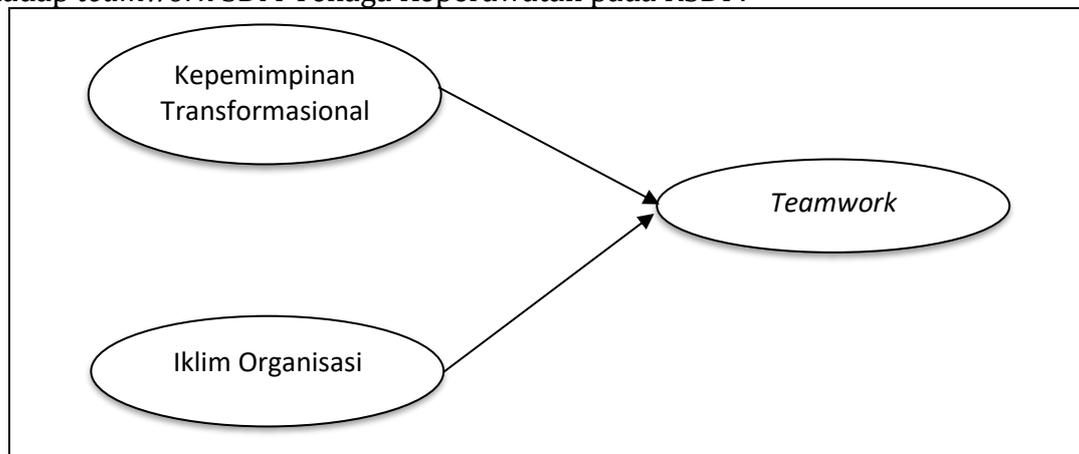
Iklim organisasi menjadi sangat penting bagi pengusaha maupun pemimpin organisasi, dalam hal ini atas dasar dan menurut perasaan serta persepsi yang dihasilkan individu, akan mempengaruhi perilaku dan sikap yang dikembangkan individu tersebut terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Iklim organisasi berdasarkan fenomena ini dapat menjadi lebih luas, karena ada kemungkinan setiap individu akan mengembangkan ide-ide yang berbeda mengenai iklim organisasi meskipun berada dalam suatu fungsi, departemen atau divisi yang sama.

Berdasarkan pembahasan berbagai literatur, dapat disintesis bahwa iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai

karakteristik organisasi. Indikator dari iklim organisasi: (1) *open climate*, adanya keterbukaan, (2) *autonomous climate*, adanya kebebasan untuk memuaskan kebutuhan mereka, (3) *the familiar climate*, adanya rasa kesejawatan tinggi antara pimpinan dan anggota, dan (4) *the paternal climate*, adanya pengontrolan pimpinan terhadap anggota.

METODE PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini untuk mendapatkan informasi mengenai besarnya pengaruh langsung kepemimpinan transformasional (X_1), dan iklim organisasi (X_2) terhadap *teamwork* (Y). Secara spesifik tujuan penelitian ini untuk menganalisis Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap *teamwork* SDM Tenaga Keperawatan pada RSDP. Apakah iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *teamwork* SDM Tenaga Keperawatan pada RSDP.



Gambar 1 Model Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit dr. Drajat Prawiranegara (RSDP) Kabupaten Serang, selama 1 bulan (Oktober 2021). Populasi dalam penelitian ini yaitu SDM Tenaga Keperawatan pada RSDP yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS), berjumlah 342 orang. Jumlah sampel dihitung dengan rumus Slovin yaitu:

$$n = \frac{N}{(1 + N \cdot e^2)} = \frac{342}{(1 + 342 \times 0.1^2)} = 77$$

Jadi, banyaknya sampel berjumlah 77 orang SDM Tenaga Keperawatan pada RSDP yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Penarikan sampel dilakukan dengan metode *random sampling* yaitu sampel ditarik dari kelompok populasi secara acak dengan bantuan *software Microsoft Excel*. Penelitian kuantitatif ini termasuk penelitian survei, menggunakan uji statistik, dan *software* Program PLS versi 3.0.

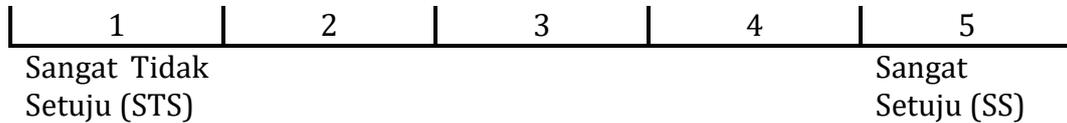
Tabel 1 Jumlah SDM Tenaga Keperawatan Pada RSDP Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2021

	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	170	49.70
	Perempuan	172	50.30
	Jumlah	342	100

Sumber: Rumah Sakit dr. Drajat Prawiranegara Kabupaten Serang, 2021.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara, kuesioner, dan studi dokumentasi. Sumber data pada penelitian ini adalah data primer, dan data sekunder. Variabel penelitiannya terdiri dari variabel bebas, terdiri dari

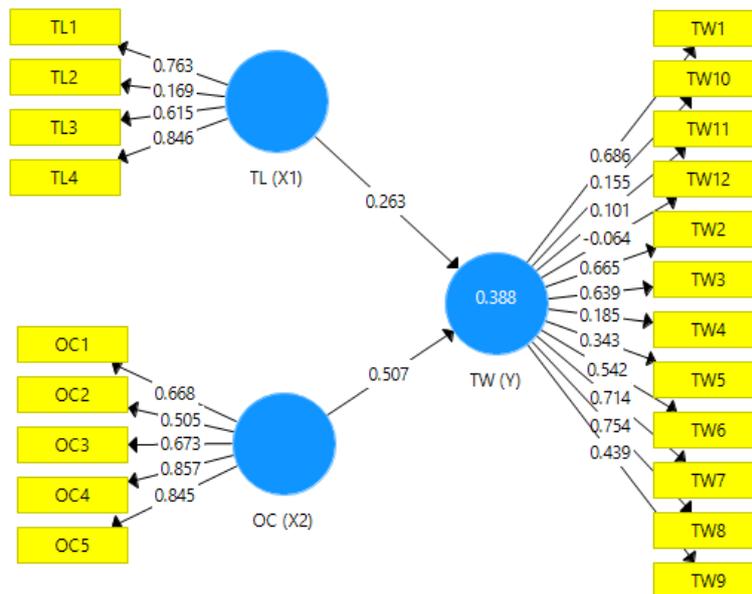
kepemimpinan transformasional (X_1), dan iklim organisasi (X_2), serta variabel terikat, yaitu *teamwork* (Y). Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner sebagai alat ukur yang memanfaatkan skala ordinal untuk mengungkap variabel-variabel. Setiap item pernyataan terdiri dari 5 (lima) skor dari 1 – 5, sebagai berikut:



Hasil dan Pembahasan

Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

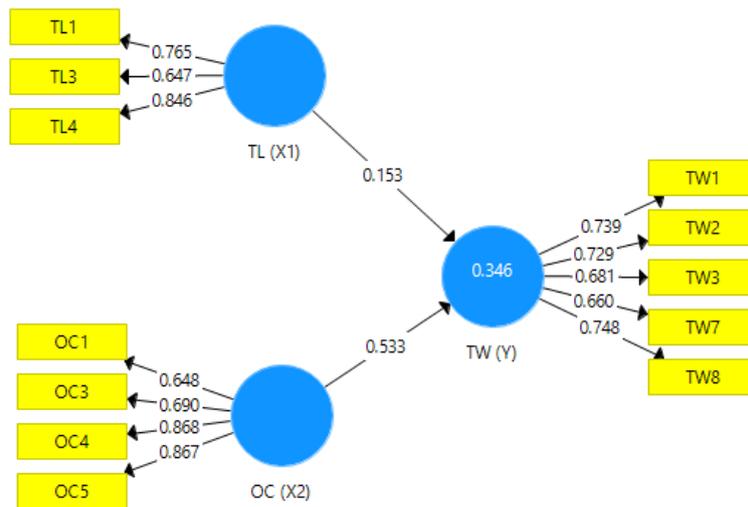
Konstruk Validitas



Sumber: Data hasil penelitian (*Output SmartPLS 3.0*), 2021.

Gambar 2 Outer Model Awal

Uji validitas bertujuan untuk memperlihatkan seberapa baik sebuah teknik, instrumen atau proses mengukur atas suatu konsep. Menurut Ghozali dan Latan (2015:74) indikator dinyatakan valid jika memiliki nilai *loading factor* > 0.60. Berdasarkan gambar di atas, terdapat indikator yang tidak memenuhi kriteria validitas, diantaranya yaitu TL2, OC2, TW4, TW5, TW6, TW9, TW10, TW11, dan TW12. Dengan demikian indikator yang dinyatakan tidak memenuhi kriteria validitas tersebut harus dihilangkan dalam model. Setelah menghilangkan ke sembilan indikator tersebut, maka diperoleh model pengukuran yang terlihat pada gambar berikut.



Sumber: Data hasil penelitian (*Output SmartPLS 3.0*), 2021.

Gambar 3 Outer Model Akhir

Berdasarkan gambar di atas, terlihat bahwa semua indikator memiliki nilai *loading factor* > 0.60 sehingga dapat memenuhi kriteria validitas. Selain melihat nilai dari *loading factor*, *convergent validity* juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai *AVE* harus lebih besar dari 0.50 (Ghozali & Latan, 2015:74). Pada model ini nilai *AVE* masing-masing variabel berada di atas 0.50. Sehingga dapat memenuhi kriteria *convergent validity* (validitas). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian ini adalah valid karena telah memenuhi *discriminant validity*.

Composite Reliability

Tabel 2 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Construct Reliability and Validity			
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted
<i>Teamwork</i>	0.908	0.927	0.677
Kepemimpinan Transformasional	0.705	0.829	0.618
Iklim Organisasi	0.838	0.894	0.676

Sumber: Data hasil penelitian (*Output SmartPLS 3.0*), 2021.

Uji reliabilitas ini dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur variabel. Untuk mengukur reliabilitas variabel dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* atau yang sering disebut *Dillon Goldstein's* di atas 0.60 (Ghozali & Latan, 2015:75-77). Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada gambar di atas, terlihat bahwa *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dari seluruh variabel memiliki nilai di atas 0.60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah reliabel atau memenuhi uji reliabilitas.

Hasil Uji Struktural Model (Inner Model)

Setelah model penelitian lolos uji pengukuran, maka perlu dilakukan pengujian lanjut yaitu *inner model*, yang berguna untuk mengetahui besarnya hubungan (keterikatan) antar variabel yang dinyatakan dalam hipotesis. Pengujian *inner model* atau

model struktural yang pertama dilakukan yaitu dengan melihat nilai *R-Square*. Menurut Hair *et al* (2011) dalam Ghazali & Latan (2015:81) menyebutkan bahwa dalam pengukuran *R-Square* terdapat tiga kategori yaitu kuat (0.75), sedang (0.50), dan lemah (0.25). Berdasarkan nilai *R-Square* pada Gambar 4.2 dan Gambar 4.5 di atas, variabel kepemimpinan transformasional (X_1) memiliki nilai *R-Square* sebesar 0.153, yang berarti bahwa termasuk dalam kategori lemah. Sedangkan variable iklim organisasi (X_2), memiliki nilai *R-Square* sebesar 0.533, yang berarti bahwa termasuk dalam kategori kuat. variabel *teamwork* (Y) memiliki nilai *R-Square* sebesar 0.346, yang berarti bahwa termasuk dalam kategori Sedang. Pada variabel *teamwork* (Y), memiliki nilai *R-Square* sebesar 0.346. Hasil ini berarti *teamwork* (Y) dipengaruhi sebesar 34.6 persen oleh kepemimpinan transformasional (X_1), dan iklim organisasi (X_2), sedangkan sisanya 65.4 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

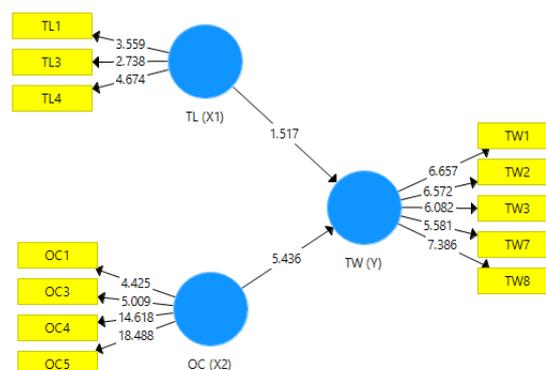
Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat perolehan nilai *T statistic* dan *P values*. Untuk nilai *T statistic* dan *P values* dalam *SmartPLS* dilakukan melalui proses *bootstrapping* terhadap model yang telah dinyatakan valid dan reliabel. Hasil hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *T statistic* > *T table* (1.960) atau *P values* < 0.05.

Hipotesis 1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap *Teamwork*. Berdasarkan pengujian *bootstrapping*, pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Teamwork* menghasilkan *T statistic* sebesar 1.317 lebih kecil dari *T table* (1.960) dan *P values* sebesar 0.130 lebih besar dari sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama ditolak yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap *teamwork*.

Hipotesis 2: Iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap *teamwork*. Berdasarkan pengujian *bootstrapping*, pengaruh iklim organisasi terhadap *teamwork* menghasilkan *T statistic* sebesar 5.436 lebih besar dari *T table* (1.960) dan *P values* sebesar 0.000 lebih kecil dari sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung signifikan terhadap *teamwork*.

Nilai koefisien korelasi antar variabel dalam penelitian ini dihitung menggunakan aplikasi komputer *SmartPLS 3.0* dilakukan melalui proses *bootstrapping* terhadap model yang telah dinyatakan valid dan reliabel. Hasil tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.7.



Sumber: Data hasil penelitian (*Output SmartPLS 3.0*), 2021.

Gambar 4 Hasil Uji Bootstrapping

Tabel 3 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No.	Hipotesis	Uji Statistik	P _{value} *	t _{hitung} *	Keputusan
1.	Kepemimpinan Transformasional (X ₁) berpengaruh langsung terhadap <i>Teamwork</i> (Y)	H ₀ : $\beta_{y1} \leq 0$ H ₁ : $\beta_{y1} > 0$	0.130	1.317	H ₁ ditolak. Artinya X ₁ tidak berpengaruh langsung terhadap Y.
2.	Iklm Organisasi (X ₂) berpengaruh langsung terhadap <i>Teamwork</i> (Y)	H ₀ : $\beta_{y2} \leq 0$ H ₁ : $\beta_{y2} > 0$	0.000	5.436	H ₁ diterima. Artinya X ₂ berpengaruh langsung terhadap Y.

Sumber: Data hasil penelitian, 2021.

* Signifikan pada $\alpha = 0.05$, dan $t_{tabel} = 1.960$.

PEMBAHASAN

Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Teamwork*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap *teamwork*. Hal ini menunjukkan bahwa Kepala SDM Tenaga Perawat belum menjalankan gaya kepemimpinan transformasional, sehingga *teamwork* yang solid dan saling bersinergi tidak tercipta dan rendahnya kinerja SDM Tenaga Perawat. Sesuai konsep operasional, maka definisi dari *teamwork* adalah persepsi SDM Tenaga Keperawatan pada RSDP terhadap kelompok kerja atau kerjasama SDM Tenaga Keperawatan pelaksana yang dibentuk oleh Kepala SDM Tenaga Keperawatan dan memiliki keahlian yang berbeda untuk percepatan pencapaian tujuan organisasi, dan kepemimpinan transformasional adalah persepsi SDM Tenaga Keperawatan pelaksana pada RSDP terhadap pola perilaku Kepala SDM Tenaga Keperawatan dalam memengaruhi, menggerakkan dan mengendalikan anggotanya untuk memahami visi dan misi dalam mencapai tujuan organisasi.

Tidak jelasnya maksud dari visi, misi dan tujuan dibentuknya (suatu tugas) tim, dan belum terbangunnya visi strategis dari pimpinan atau Kepala SDM Tenaga Keperawatan dalam memengaruhi, menggerakkan, dan mengendalikan SDM Tenaga Keperawatan pelaksana membuat mereka tidak dapat memahami visi dan misi RSDP (organisasi) sehingga tujuan organisasi tidak tercapai. Hal ini juga membuat *teamwork* yang solid dan saling bersinergi tidak tercipta dan rendahnya kinerja SDM Tenaga Keperawatan. Berdasarkan temuan dalam penelitian tersebut, maka hal-hal yang perlu diperbaiki oleh pimpinan atau Kepala SDM Tenaga Keperawatan dalam rangka menjalankan kepemimpinan transformasional dan menciptakan *teamwork* yang solid dan saling bersinergi antar SDM Tenaga Keperawatan, antara lain Kepala SDM Tenaga Keperawatan harus membangun visi yang strategis agar dapat memengaruhi, menggerakkan, dan mengendalikan SDM Tenaga Keperawatan pelaksana untuk memahami visi dan misi dalam mencapai tujuan organisasi. Di sisi lain, pimpinan atau Kepala SDM Tenaga Keperawatan harus dapat memperjelas maksud dari visi, misi dan tujuan dibentuknya (suatu tugas) tim sehingga dapat diterima oleh setiap orang dalam organisasi.

Iklm Organisasi Terhadap *Teamwork*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *teamwork*. Hal ini menunjukkan bahwa, apabila setiap anggota tim dalam bekerja selalu berusaha untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif, aman, dan nyaman, maka *teamwork* yang solid dan saling bersinergi dapat tercipta dan kinerja SDM Tenaga Keperawatan akan meningkat. Di sisi lain, definisi operasional dari: (1) Iklim organisasi adalah persepsi SDM Tenaga Keperawatan pada RSDP terhadap

suatu kualitas lingkungan internal organisasi rumah sakit yang mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Beberapa aspek yang ada di dalam definisi iklim organisasi sebagai berikut: (a) iklim organisasi berkaitan dengan unit yang besar yang mengandung ciri karakteristik tertentu, (b) iklim organisasi lebih mendeskripsikan suatu unit organisasi daripada menilainya, (c) iklim organisasi berasal dari praktik organisasi, (d) iklim organisasi mempengaruhi perilaku dan sikap anggota, dan (2) *teamwork* adalah persepsi SDM Tenaga Keperawatan pada RSDP terhadap kelompok kerja atau kerjasama SDM Tenaga Keperawatan pelaksana yang dibentuk oleh Kepala SDM Tenaga Keperawatan dan memiliki keahlian yang berbeda untuk percepatan pencapaian tujuan organisasi.

Pada prinsipnya, responden setuju bahwa iklim organisasi yang kondusif, aman, dan nyaman akan dapat menciptakan *teamwork* yang solid dan saling bersinergi, sehingga diduga iklim organisasi berkaitan erat dengan terciptanya *teamwork* yang solid dan saling bersinergi. Selaras dengan hal tersebut, responden juga setuju bahwa iklim organisasi yang kondusif, aman, dan nyaman harus terus selalu diciptakan dan dijaga oleh seluruh pegawai agar *teamwork* yang solid dan saling bersinergi dapat tercipta sesuai seperti yang diharapkan organisasi dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja RSDP secara keseluruhan. Sejalan dengan temuan dalam penelitian tersebut, maka hal-hal yang perlu diperbaiki oleh pemimpin atau Kepala SDM Tenaga Keperawatan dan seluruh SDM Tenaga Keperawatan pelaksana dalam rangka menciptakan iklim organisasi yang kondusif, aman, dan nyaman sehingga diharapkan nantinya *teamwork* yang solid dapat tercipta, yaitu pemimpin harus dapat menciptakan Iklim keterbukaan, yang dicirikan dengan para pegawai senang sekali bekerja, saling bekerja sama, dan adanya keterbukaan. Iklim kebebasan berkreasi, yang dicirikan dengan para pegawai merasa adanya kebebasan dan peluang kreatif, sehingga para pegawai memiliki peluang untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka. Iklim pemberian *rewards and punishment* (pengawasan) yang adil bagi semua pegawai, yang ditandai dengan diberikannya *rewards* bagi setiap pegawai yang berprestasi dan bekerja keras maupun *punishment* bagi pegawai yang berperkara dan sangat kurang baik hubungannya dengan / antar sesama. Suasana kekeluargaan, yaitu adanya rasa kesejawatan tinggi antara pimpinan dan anggota. Kontrol secara menyeluruh kepada setiap pegawai, yang dicirikan dengan adanya pengontrolan pimpinan terhadap anggota.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan antara lain Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap *teamwork*. Iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *teamwork*.

Hal-hal yang perlu diperbaiki oleh pimpinan atau Kepala SDM Tenaga Keperawatan dalam rangka menjalankan kepemimpinan transformasional dan menciptakan *teamwork* yang solid dan saling bersinergi antar SDM Tenaga Keperawatan, antara lain Kepala SDM Tenaga Keperawatan harus membangun visi yang strategis agar dapat memengaruhi, menggerakkan, dan mengendalikan SDM Tenaga Keperawatan pelaksana untuk memahami visi dan misi dalam mencapai tujuan organisasi. Di sisi lain, pimpinan atau Kepala SDM Tenaga Keperawatan harus dapat memperjelas maksud dari visi, misi dan tujuan dibentuknya (suatu tugas) tim sehingga dapat diterima oleh setiap orang dalam organisasi. Hal-hal yang perlu diperbaiki oleh pemimpin atau Kepala SDM Tenaga Keperawatan dan seluruh SDM Tenaga Keperawatan pelaksana dalam rangka

menciptakan iklim organisasi yang kondusif, aman, dan nyaman sehingga diharapkan nantinya *teamwork* yang solid dapat tercipta, yaitu pemimpin harus dapat menciptakan: Iklim keterbukaan, yang dicirikan dengan para pegawai senang sekali bekerja, saling bekerja sama, dan adanya keterbukaan. Iklim kebebasan berkreasi, yang dicirikan dengan para pegawai merasa adanya kebebasan dan peluang kreatif, sehingga para pegawai memiliki peluang untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka. Iklim pemberian *rewards and punishment* (pengawasan) yang adil bagi semua pegawai, yang ditandai dengan diberikannya *rewards* bagi setiap pegawai yang berprestasi dan bekerja keras maupun *punishment* bagi pegawai yang berperkara dan sangat kurang baik hubungannya dengan / antar sesama. Suasana kekeluargaan, yaitu adanya rasa kesejawatan tinggi antara pimpinan dan anggota. Kontrol secara menyeluruh kepada setiap pegawai, yang dicirikan dengan adanya pengontrolan pimpinan terhadap anggota.

DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, dan Michael J. Wesson. (2014). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, James L., et.al. (2019). *Organizations Behavior, Structure, Processes, Thirteenth Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Goetsch, D.L., dan Davis, S.B. (2017). *Quality Management, Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services, Fifth Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Haryadi, D. (2022). Meningkatkan Employee Performance Dengan Extrinsic Motivation Dan Interpersonal Trust Melalui Organizational Commitment. *ECo-Buss*, 4(3), 660–675.
- Haryadi, D., Prahiawan, W., Nopus, H., & Wahyudi. (2021). Transformational Leadership, Training, dan Employee Performance Mediasi Organizational Citizenship Behavior dan Job Satisfaction. *Ultima Manajemen Journal*, 13(2), 304–323.
- Haryadi, D., Setiawati, E. T., Barat, S. T. A., Setiadi, M. T., & Juhandi. (2022). Improving Employee Performance With Transformational Leadership Through Intrinsic Motivation. *Tianjin Daxue Xuebao (Ziran Kexue Yu Gongcheng Jishu Ban)/ Journal of Tianjin University Science and Technology*, 55(03), 361–371. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/XMRV7>
- Haryadi, D., Setiawati, E. T., & Juhandi. (2022). The Role Of Organizational Culture On Improving Employee Performance Through Work Discipline. *Jurnal Mantik*, 6(1), 686–698.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2015). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, Fred. (2018). *Organizational Behavior*. Eleventh Edition. Singapore: McGraw Hill.
- Rahmatullah, A., Ramdanyah, A. D., Kambara, R., & Haryadi, D. (2022). Improving Organizational Performance With Organizational Culture And Transformational Leadership Through Intervening Organizational Commitment Variables. *Dinasti International Journal Of Digital Business Management*, 3(2), 161–176.
- Robbins, Stephen P. (2018). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- _____. (2019). *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*, terjemahan Benyamin Molan. Jakarta: Indeks.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2016). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. (2015). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Tania, T., Haryadi, D., Jumlah SDM Tenaga Keperawatan Pada RSDP Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2021 Wahyudi. W., & Khairusy, A. Mirza. (2021). Open Access Improving Employee Performance with Structural Empowerment and Transformational Leadership Through Job Satisfaction , Organizational Citizenship Behavior And Interpersonal Trust (Study at PT . BPRS Cilegon Mandiri). *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(11), 91–102.
- Wibowo. (2019). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Press.
- _____. (2019). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Press.
- Yukl, Garry. (2019). *Leadership in Organization*. New York: Pearson.
- _____. (2019). *Kepemimpinan dalam Organisasi*, terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta: Prehalindo.