

## **Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap Team Work serta Implikasinya pada Kinerja Organisasi**

---

**Nana Suhana**

Universitas Pasundan, Bandung

E-mail : nsuhana@gmail.com

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to investigate and analyze: (1) how the condition of situational leadership, organizational culture, team work and organizational performance. (2) how the influence of situational leadership scale effect on Team Work. (3) how the influence of organizational culture effect on Team Work.(4) how much the Situational Leadership and Organizational Culture influence on Team Work (5) how much the implications of Team Work on Organizational Performance in Office of County and City of West Java Province. The result showed: (1) Implementation Situational, Leadership, Organization Culture, Team Work and Organizational Performance accurate on Departments in good classification storey; level.(2) Covariance variables average Situational Leadership could predictability Situational Leadership of 62.10%, the effect of partial structurally Situational Leadership to Team Work of 41.95%. (3) Covariance variable average Organizational Culture could predictability Organizational Culture of 76.50%., Organizational Culture structurally partial effect on Team Work of 30.87%. (4) Situational leadership structurally and Cultural Organization Team Work simultaneous influence of 72.82%. The remaining balance of 27.18% is the mistake of excluding variable indicators research (5) Team Work Covariance variables, the average could predictability the Team Work of 81.85%. Team Work partially structurally influence the performance of the Organization of 74.38%, the remaining balance of 25.62% is the mistake of the variable indicators outside the study (6) Covariance Organizational Performance variables, the average could affect Organizational performance of 76,95%.*

*Keywords: situational leadership, organizational culture, team work, organizational performance.*

### **ABSTRAK**

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis; (1) bagaimana kondisi kepemimpinan situasional, budaya organisasi ,team work dan kinerja organisasi.(2) seberapa besar Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap Team Work.(3) seberapa besar Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Team Work.(4) seberapa besar Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Team Work (5) seberapa besar implikasi Team Work terhadap Kinerja Organisasi di Dinas Kabupaten dan Kota Provinsi Jawa Barat. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Implementasi Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, Team Work dan Kinerja Organisasi di dinas-dinas yang diteliti berada pada tingkat klasifikasi baik. (2) Kovarian variabel Kepemimpinan Situasional rata-rata mampu memprediksi Kepemimpinan Situasional sebesar 62.10%, pengaruh Kepemimpinan Situasional secara struktural parsial terhadap Team Work sebesar 41.95%.(3) Kovarian variabel Budaya Organisasi rata-rata mampu memprediksi Budaya Organisasi sebesar 76.50%., Budaya Organisasi secara struktural parsial*

*berpengaruh terhadap Team Work sebesar 30.87%. (4) Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi secara struktural simultan berpengaruh terhadap Team Work sebesar 72.82%. sisanya sebesar 27,18% merupakan kekeliruan dari indikator-indikator variabel diluar penelitian (5) Kovarian variabel Team Work, rata-rata mampu memprediksi Team Work sebesar 81.85%. secara struktural parsial Team Work berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 74.38%, sisanya sebesar 25,62% merupakan kekeliruan dari indikator-indikator variabel diluar penelitian (6) Kovarian variabel Kinerja Organisasi, rata-rata mampu memprediksi Kinerja Organisasi sebesar 76.95%.*

*Kata kunci : kepemimpinan situasional, budaya organisasi, team work, kinerja organisasi.*

## PENDAHULUAN

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 84 tahun 2000 tentang pedoman organisasi perangkat daerah, Pemerintah Provinsi Jawa Barat mengeluarkan Peraturan Daerah Nomor 16 tahun 2000 tentang Lembaga Teknis Daerah Provinsi Jawa Barat. Demikian juga di masing-masing Kabupaten dan Kota berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 84 tahun 2000 tersebut mereka menyusun organisasi berikut Struktur Organisasi dan Tata Kerjanya masing-masing, karena ketaatan pemerintah daerah terhadap Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 84 tahun 2000 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah tersebut kurang. Hasilnya organisasi dan SOTK di masing-masing Kabupaten dan Kota berbeda-beda, banyak ditemukan ketidak sesuaian baik dilihat dari sistem keterkaitan antara pemerintah pusat dengan Pemerintah Daerah Provinsi, Kabupaten dan Kota maupun efisiensi dan efektivitasnya. Keadaan tersebut sangat tidak mendukung pemerintahan daerah dalam menciptakan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*Good Governance*).

Kurt Lewin dalam James Af Stoner, & Fremam, Edward R & Gilbert JR, Daniel R (1996:107), terjemahan mengajukan sebuah model proses perubahan yang didasarkan pada teori kekuatan yang berlawanan yaitu kekuatan yang mendorong untuk berubah, akibat diketemukannya teknologi baru yang lebih efisien dan efektif, bahan baku baru yang lebih baik, persaingan dari kelompok/ perusahaan lain semakin gencar, dan tekanan dari supervisor

yang menginginkan cepat berubah. Sebagai lawannya kekuatan untuk tidak berubah/bertahan pada posisi yang lama, karena perasaan puas dari para anggota atas keberhasilan yang sudah dicapai, takut menghadapi perubahan, norma-norma kelompok yang sudah membudaya, dan keterampilan yang sudah dikuasai. Akan tetapi pada prinsipnya setiap perubahan harus terarah dan dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai yang lebih baik.

Mendesain Struktur Organisasi harus dapat menggambarkan sistem Kontrol, budaya, sistem sumberdaya manusia, agar sumberdaya yang digunakan dapat efisien dan efektif serta struktur organisasi merupakan sistem yang formal antara hubungan tugas dengan pelaporan, koordinasi dan struktur organisasi tersebut harus dapat juga memberikan atau menumbuhkan motivasi para anggota untuk bekerjasama mencapai tujuan organisasi. Jika terjadi perubahan organisasi semestinya diikuti dengan perubahan budaya organisasi, karena jika tidak organisasi tersebut akan sulit dalam pencapaian tujuan, visi dan misi organisasi. Di pemerintahan nampaknya ini yang terjadi, mulai pemerintahan pusat, daerah sampai dengan ke desa/kelurahan.

Menyadari hal tersebut, Pemerintah Pusat kemudian mengeluarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999. Tindak lanjut dari Undang-Undang nomor 32 tahun 2004, Pemerintah Pusat mengeluarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2007 Tentang Tata Cara Pembentukan, Penghapusan, dan Penggabungan Daerah yang

memperketat pelaksanaan pemekaran wilayah dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat daerah sebagai dasar pembentukan organisasi dan SOTK baru.

Berdasarkan peraturan tersebut Pemerintah Provinsi Jawa Barat mengeluarkan Peraturan Daerah Nomor 21 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Provinsi Jawa Barat dan Nomor 22 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Barat. Di masing-masing Kabupaten, Kota jumlah Dinas, Badan nama organisasi dan Strukturnya masing-masing masih berbeda-beda, karena Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat daerah sebagai dasar pembentukan organisasi dan SOTK baru, serta juga Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, kurang ditaati oleh pemerintah daerah.

Dari pengalaman dua kali perubahan organisasi dan SOTK yaitu Pertama berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Republik Indonesia Nomor 84 tahun 2000 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Kedua berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat daerah. Perubahan SOTK Keua-duanya tidak diikuti dengan perubahan budaya organisasi.

Sejak reformasi digulirkan di organisasi pemerintahan terjadi perubahan, baik nama, struktur organisasi maupun kinerja para pegawai pemerintahan, mulai pimpinan teratas sampai dengan staf biasa kinerjanya tidak maksimal. Hal tersebut diakibatkan pemahaman terhadap reformasi berbeda-beda, regulasi-

regulasi yang dikeluarkan pemerintah pusat juga ada yang bertentangan diantara Undang-Undang/Peraturan yang satu dengan Undang-Undang/Peraturan yang lainnya, tidak tegas, sehingga kurang bisa dijadikan dasar pijakan untuk operasional. Pembentukan organisasi dan SOTKnya diserahkan kepada masing-masing tingkatan pemerintahan, peraturan yang dikeluarkan pemerintah pusat sebagai dasar pembentukan struktur tersebut kurang ditaati oleh Pemerintah Daerah karena persepsi tentang otonomi daerah yang berbeda-beda. Akhirnya organisasi dan struktur organisasi yang dihasilkan di masing-masing tingkatan pemerintahan terlepas dari sistem, kurang relevan antara unit yang satu dengan unit yang lainnya serta tidak efisien dan tidak efektif dan kurang diikuti dengan perubahan budaya organisasi, pelaksanaan koordinasi baik internal unit maupun eksternal dengan unit lain memudar, demikian juga kerja kelompok atau team work.

Kinerja organisasi akan lebih baik apabila diawali dengan dasar organisasi dan struktur yang rasional, tujuan yang ingin dicapai jelas, sistem terbuka, fleksibel terhadap tantangan perkembangan baik jangka pendek maupun jangka panjang serta didukung oleh budaya organisasi dan team work yang baik mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam kondisi tersebut diperlukan perilaku kepemimpinan yang dapat membaca situasi dan kondisi organisasi yang tidak lepas dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal serta pemberdayaan sumber daya yang ada untuk mendorong meningkatnya kinerja organisasi. (Machmud & Sidharta, 2013)

Kinerja penyelenggaraan pemerintah Republik Indonesia diukur dengan *Human of Development Indek* (HDI) atau Indek Pembangunan Manusia (IPM), dalam katagori negara negara dunia, pada tahun 2009 Indonesia berada pada peringkat ke 111 dari 182 Negara dengan nilai IPM 0,734 (satuan) di bawah Palestina yang menduduki urutan ke 110 dengan nilai indeks IPM 0,737 dan di bawahnya Honduras yang berada di urutan ke-112 dengan nilai indeks IPM 0,732 (Laporan Human Development Report/ HDR United Nations

Development Program/UNDP 2009). Secara Nasional Provinsi Jawa Barat tahun 2008 berada pada peringkat 14 dari 33 Provinsi dengan capaian indeks IPM 71,60 (puluhan). Capaian IPM di Jawa Barat setiap tahun kenaikannya tidak begitu signifikan, yaitu; tahun 2005, 2006, 2007, 2008 masing-masing sebesar 69,35 poin, 70,30 poin, 70,30 poin dan 71,60 poin, (sumber data Bapeda Provinsi Jawa Barat) sehingga target pencapaian IPM pada tahun 2010 = 80 poin tidak bisa dicapai, bahkan capaian IPM tahun 2010 sebesar 80 poin, dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) tahun 2005 sampai dengan tahun 2025, IPM =80 poin diproyeksikan dapat dicapai tahun 2015. Indikator IPM terdiri dari tiga indikator yaitu; pendidikan, kesehatan dan daya beli masyarakat, karena itu di dalam penelitian Dinas-Dinas yang diteliti diarahkan pada Dinas yang paling dominan dengan indikator IPM yaitu; Dinas Pendidikan, Kesehatan, Pertanian dan Tanaman Pangan, Koperasi Usaha Mikro Kecil Menengah (KUMKM), Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

Berdasarkan data dari Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, Dinas KUMKM, Dinas Pertanian dan Tanaman Pangan, Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi dan BAPEDA Provinsi Jawa Barat Laporan Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Tahun 2008 dan 2009. Dari data tersebut dapat dijelaskan bahwa jumlah anggaran dari kelima dinas tersebut tahun 2008 sebesar Rp. 273.719.040.966,36,- tahun 2009 meningkat menjadi Rp. 720.667.725.120,00,- atau 263,29%. Dinas yang paling besar kenaikan anggarannya adalah Dinas Kesehatan tahun 2008 sebesar Rp. 38.014.530.172,79,- tahun 2009 naik menjadi Rp. 139.795.587.000,00,- atau 367,74%, sedangkan Dinas yang turun anggarannya adalah Dinas Koperasi dan UKM tahun 2008 sebesar Rp. 28.733.853.630,00,- tahun 2009 turun menjadi Rp. 26.532.749.000,00. Pencapaian kinerja rata-rata kelima dinas tersebut tahun 2008 sebesar 80,82% dan di tahun 2009 meningkat rata-rata menjadi 91,54%, sedangkan realisasi keuangan rata-rata dibawah realisasi pencapaian fisik yaitu tahun 2008 sebesar 72,54% dan tahun 2009

sebesar 84,78%. Pencapaian kinerja yang paling rendah adalah Dinas Kesehatan tahun 2008 sebesar 66,35% dan tahun 2009 naik menjadi 73,36% sedangkan pencapaian kinerja yang paling tinggi adalah Dinas Koperasi dan UMKM tahun 2008 sebesar 90,12% tahun 2009 naik menjadi 95,78%. Dinas Koperasi dan UMKM walaupun pencapaian kerjanya lebih tinggi bukan berarti menunjukkan tidak terdapat masalah, karena disamping jumlah anggaran tahun 2009 turun dibanding jumlah anggaran tahun 2009, di Jawa Barat terdapat jumlah Koperasi sebanyak 22.522 buah dan yang tidak aktif sebanyak 15.909 buah (data Dinas KUMKM tahun 2009) ini menunjukkan perencanaan yang kurang matang.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah, Pemerintah Daerah baik di Tingkat Provinsi maupun di Tingkat Kabupaten dan Kota, terdiri dari : Sekretariat Daerah memiliki tugas dan kewajiban membantu Gubernur/Bupati/Walikota dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah, Inspektorat sebagai unsur pengawas memiliki tugas melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Dinas Daerah memiliki tugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan, dan terakhir Lembaga teknis daerah terdiri dari Badan, Kantor, dan Rumah Sakit memiliki tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik.

Mencermati keterkaitan pengelolaan sumber daya manusia yang mengetengahkan pentingnya kinerja pegawai yang baik yang dipengaruhi oleh nilai-nilai positif dan mentradisi yang disebabkan oleh empat variabel utama yaitu kepemimpinan situasional dan budaya organisasi yang kuat pada Organisasi pemerintah. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi terhadap team kerja serta implikasinya pada kinerja organisasi. Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh

kepemimpinan situasional dan budaya organisasi terhadap team kerja serta implikasinya pada kinerja organisasi.

## METODE

Berdasarkan pada tujuan penelitian, penelitian ini merupakan penelitian terapan (*applied research*) dengan pendekatan evaluasi formatif, yaitu untuk mendapatkan informasi sejauhmana para pejabat struktural di Dinas-Dinas Kabupaten dan Kota di Jawa Barat dalam aplikasi teori kepemimpinan situasional (*telling, selling, participating dan delegating*) dan budaya organisasi (*konstruktif, pasif-defensif dan sgresif-defensif*) yang dapat mempengaruhi terhadap team work serta implikasinya pada kinerja organisasi. Sedangkan dilihat dari tingkat *explanation*, yaitu tingkat penjelasan deskriptif dan verifikatif, penjelasan deskriptif bagaimana gambaran variabel-variabel bebas menjelaskan variabel yang diteliti berdasarkan data aktual empirik, untuk pembuktian kebenarannya (verifikatif) menggunakan metoda analisisnya *Struktural Equation Modeling (SEM)*, yaitu teknik analisis data multivariat yang memadukan analisis jalur dengan analisis faktor. Hair, J.F., R.F. Anderson, R.L. Tatham and W,C Black (1995: 662)

Tempat penelitian dilaksanakan di 26 Kabupaten dan Kota Provinsi Jawa Barat, sedangkan obyek penelitiannya 366 orang para pejabat struktural eselon II, III dan IV di 101 Dinas di Kabupaten dan kota Provinsi Jawa Barat. Dinas-Dinas tersebut adalah; Dinas Pendidikan, Kesehatan, Pertanian dan Tanaman Pangan, Koperasi Usaha Mikro Kecil Menengah (KUMKM), Tenaga Kerja dan Transmigrasi dengan waktu penelitian selama 9 bulan.

Variable yang akan diteliti dikelompokkan menjadi dua variabel laten yaitu:

1. Variabel laten Eksogen pertama adalah kepemimpinan situasional ( $\xi_1$ ) terdiri dari Variabel teramati: (X11)= *telling*, (X12)= *selling*, (X13)= *participating* dan (X14)= *delegating*.
2. Variabel laten Eksogen kedua adalah budaya organisasi ( $\xi_2$ ) terdiri dari Variabel

teramati: (X21)= *Constructive*, (X22)= *Passive defensive* dan (X23)= *Aggrresive defensive*.

3. Variabel laten Endogen satu adalah team work ( $\eta_1$ ) terdiri dari Variabel teramati: Y11= Perencanaan, Y12= Pelaksanaan, Y13= Pengendalian & Pelaporan dan Y14= Hasil/Output.
4. Variabel Endogen dua adalah kinerja organisasi ( $\eta_2$ ) terdiri dari Variabel teramati: Y21 = Input, Y22 =Proses, Y23 = Keluaran/Output, Y24 = Hasil/Efek Langsung, Y25 = Manfaat/Kaitan dengan Tujuan Akhir Kegiatan.

Teknik Penentuan data dilakukan dengan terlebih dahulu menentukan *sampling*. Teknik *sampling* yang digunakan yaitu Teknik *Probability Sampling* berdasarkan Area Sampling (*Kluster Sampling*) yang dihubungkan dengan Dinas Dinas yang paling dominan kontribusinya terhadap indikator IPM yaitu; Dinas Pendidikan, Kesehatan, Pertanian dan Tanaman Pangan, Koperasi Usaha Mikro Kecil Menengah (KUMKM), Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai yang menduduki jabatan struktural eselon II, III dan IV tingkat Kabupaten dan Kota sebanyak 7585 Orang di 354 Dinas pada 26 Kabupaten dan Kota Provinsi Jawa Barat yang dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah.dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat daerah. Penentuan sampel, menggunakan teknik penghitungan dengan Rumus Issac & Michael (1981:192) pada Riduwan & Engkos Achmad Kuncoro (2008:51). Dengan jumlah sample sebanyak 366 orang pegawai.

Analisis data dengan menggunakan metode analisis verikatif untuk menguji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling (SEM)*). Menurut Hair, J.F., R.F. Anderson, R.L. Tatham and W,C Black (1995: 662) *Structural Equation Modeling* atau yang dikenal juga dengan *LISREL (Linear Structural Relationship)*, digunakan untuk menjelaskan

hubungan sebab akibat di antara *latent variable* yang tidak dapat diukur secara langsung. SEM memiliki dua bagian, yaitu *Measurement model* dan *Structural Model*. Bagian pertama, model pengukuran (*Measurement Model*) digunakan untuk menghubungkan variabel teramati (*observed variable*) dengan *latent variable*. Bagian kedua SEM ialah model struktural (*Structural Model*). Model ini memperlihatkan hubungan sebab akibat diantara *latent variable*. Model persamaan struktural sering dinyatakan dalam diagram path. Berbeda dengan analisis regresi, *Structural Equation Modeling* bisa terdapat beberapa variabel dependen dan variabel dependen ini biasa menjadi variabel independen bagi variabel dependen yang lahir.

## HASIL dan PEMBAHASAN

Dalam analisis SEM tahapan selanjutnya setelah pengujian dimensionalitas dari faktor, pemeriksaan normalitas, outlier adalah membentuk model struktural berdasarkan hasil akhir model CFA yaitu untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi terhadap Team Work dan implikasinya pada Kinerja Organisasi Dinas-Dinas di provinsi Jawa Barat. Uji kecocokan model (*Goodness-of-fits*) sangat berguna untuk mengetahui kesesuaian model SEM yang dibentuk.

Berdasarkan uji kecocokan model pada tabel diatas dapat diuraikan kesimpulan sebagai berikut :

1. Nilai Chi-kuadrat (*Discrepancy*) model SEM sebesar 158,9460 dengan *probability* (*P-value*) sebesar 0,0000. Dengan mengambil taraf kepercayaan 95%, maka model ini kurang baik karena memiliki nilai *P-value* lebih kecil dari nilai *cut off*.
2. Nilai RMSEA (*Root Mean Square Error Approximation*) model SEM sebesar 0,05976. Dengan mengambil taraf kepercayaan 95%, maka model ini sudah baik karena memiliki nilai RMSEA lebih kecil dari nilai *cut off* 0,08.
3. Nilai Standarized RMR (*Standarized Root Mean Residual*) model SEM sebesar

0,03267. Dengan mengambil taraf kepercayaan 95%, maka model ini sudah baik karena memiliki nilai Standarized RMR lebih kecil dari nilai *cut off* 0,05.

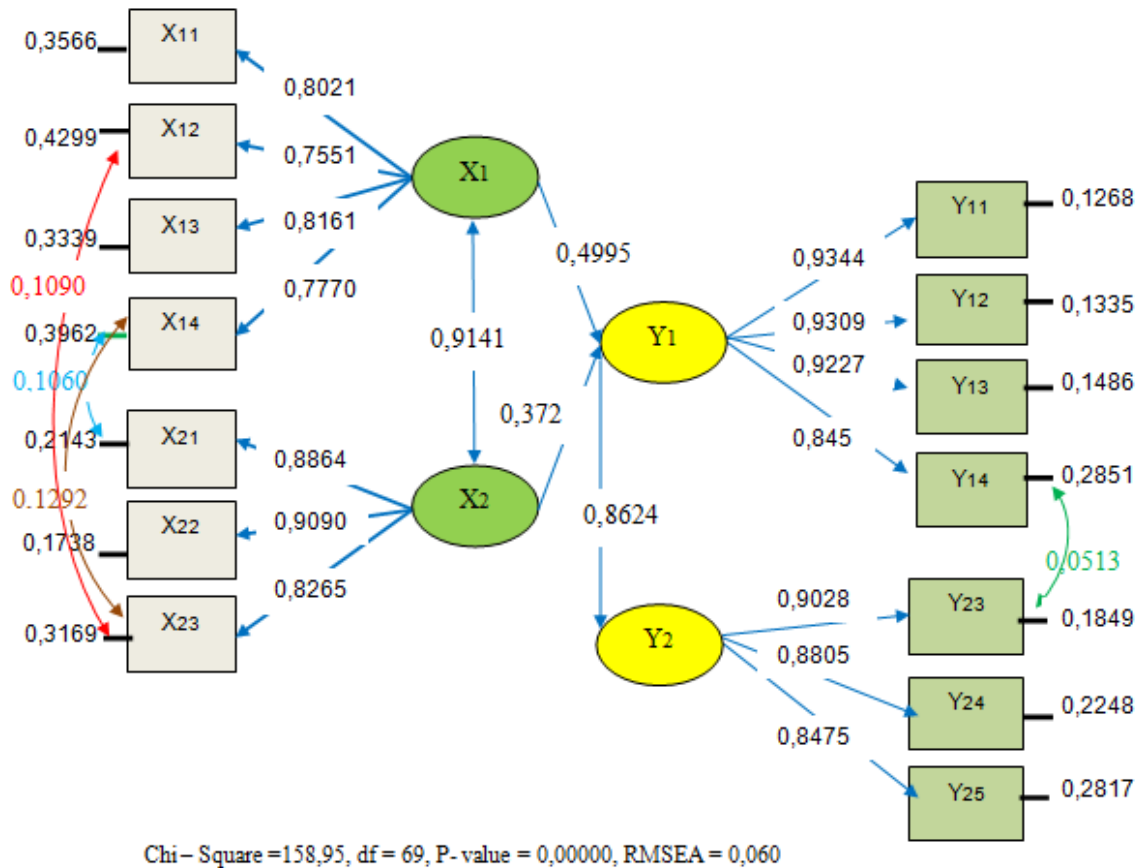
4. Nilai GFI (*Goodness of fit index*) model SEM sebesar 0,9414. Dengan mengambil taraf kepercayaan 95%, maka model ini sudah baik karena memiliki nilai GFI lebih besar dari nilai *cut off* 0,90.
5. Nilai AGFI (*Adjusted Goodness of fit index*) model SEM sebesar 0,9109. Dengan mengambil taraf kepercayaan 95%, maka model ini sudah baik karena memiliki nilai AGFI lebih besar dari nilai *cut off* 0,90.
6. Nilai NFI (*Normed fit index*) model SEM sebesar 0,9661. Dengan mengambil taraf kepercayaan 95%, maka model ini sudah baik karena memiliki nilai NFI lebih besar dari nilai *cut off* 0,90.
7. Nilai NNFI (*Non-Normed fit index*) model SEM sebesar 0,9725. Dengan mengambil taraf kepercayaan 95%, maka model ini sudah, maka model ini sudah baik karena memiliki nilai NNFI lebih kecil dari nilai *cut off* 0,90.
8. Nilai CFI (*Comparative fit index*) model SEM sebesar 0,9792. Dengan mengambil taraf kepercayaan 95%, maka model ini sudah baik karena memiliki nilai CFI lebih kecil dari nilai *cut off* 0,90.

Hasil Perhitungan menunjukkan sembilan indeks uji kecocokan model, hanya nilai Chi-kuadrat dan P-valuenya saja yang menyatakan model kurang baik, sedangkan indeks lainnya seperti GFI, AGFI, NFI, NNFI dan CFI mengindikasikan bahwa model sudah baik. Berdasarkan indeks kecocokannya model SEM yang dibentuk sudah menggambarkan lebih dari 90% modelnya dikatakan baik. Dengan demikian model ini akan digunakan untuk menjawab hipotesis dalam penelitian. Hasil perhitungan secara keseluruhan dapat dilihat pada Gambar 1.

Disamping itu dalam pembahasan ini akan menjelaskan secara menyeluruh dan komprehensif mengenai analisis deskriptif dan analisis verifikatif, dalam hal ini membahas tentang keeratan hubungan di antara variabel

bebas, dan besaran koefisien jalur dari variabel bebas terhadap variabel terikat serta besaran pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dari masing variabel tersebut,

Pembahasan selengkapnya dapat dijelaskan sebagai berikut :



Gambar 1  
 Pengaruh Struktur dan Koefisien Jalur Keseluruhan Variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, Y dan Z

X<sub>1</sub> = **Kepemimpinan Situasional**  
 X<sub>2</sub> = **Budaya Organisasi**  
 Y = **Team Work**  
 Z = **Kinerja**  
 ε = Epsilon, yaitu menunjukkan variabel atau faktor residual yang menjelaskan pengaruh variabel lain yang telah teridentifikasi oleh teori, tetapi tidak diteliti atau variabel lainnya yang belum teridentifikasi oleh teori, atau muncul sebagai akibat dari kekeliruan pengukuran variabel.

**Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Team Work**

Pengaruh langsung dari Kepemimpinan Situasional terhadap *Team Work* adalah sebesar

24.95%, sedangkan pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Team Work* adalah sebesar 13,87%. Pengaruh tak langsung Kepemimpinan Situasional melalui Budaya Organisasi terhadap *Team Work*, begitu pula sebaliknya dari Budaya Organisasi melalui Kepemimpinan Situasional terhadap *Team Work* sebesar 34,00%. sehingga total pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap *Team Work* adalah sebesar 72,82%. Artinya dengan mempertimbangkan Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi dalam model struktural akan meningkatkan *Team Work* pegawai sebesar 72,82%, dan hasil pengujian variabel ini signifikan pada taraf kepercayaan 95%.

Berdasarkan pengukuran model struktural Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi baik secara parsial maupun secara simultan meningkatkan *Team Work* pegawai. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa secara parsial pengaruh langsung dari Kepemimpinan Situasional terhadap *Team Work* sebesar 24,95%, sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap *Team Work* sebesar 13,87%. pengaruh tak langsung Kepemimpinan Situasional melalui Budaya Organisasi terhadap *Team Work*, begitu pula sebaliknya dari Budaya Organisasi melalui Kepemimpinan Situasional terhadap *Team Work* masing-masing sebesar 17,00%. Sehingga secara simultan total pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap *Team Work* sebesar 72,82%. Artinya dengan mempertimbangkan Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi dalam model struktural akan meningkatkan *Team Work* pegawai sebesar 72,82%.

Secara parsial, jika pengaruh Kepemimpinan Situasional dibandingkan dengan pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Team Work*, ternyata Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh 41,95%. lebih besar dibandingkan dengan pengaruh Budaya Organisasi sebesar 30,87%. Ini menunjukkan bahwa Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, Dinas Pertanian, Dinas Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi, sebagai OPD di Kabupaten dan Kota Provinsi Jawa Barat tingkat implementasi Budaya Organisasinya tergantung pada tingkat kemampuan pimpinan dalam mengimplementasikan kepemimpinannya. Sesuai dengan teori berdasarkan pendekatan struktural-fungsional yang dikembangkan oleh Bonislaw Mallinowski (1884-1942) dan dikembangkan oleh Radcliffe-Brown, penelitian yang dilakukan oleh Dionne et al., (2004), Bligh et al., (2006), Wendt et al., (2009) serta diperkuat oleh para ahli di jaman sekarang seperti Stephen P. Robbins (2007:519) bahwa terbentuknya budaya organisasi dalam suatu organisasi/lembaga lebih dominan dipengaruhi pimpinan organisasi/lembaga itu sendiri.

## **Pengaruh Team Work Terhadap Kinerja**

Berdasarkan model struktural tersebut dapat diketahui bahwa koefisien regresi dari variabel laten *Team Work* terhadap variabel laten Kinerja Organisasi bertanda positif, artinya *Team Work* baik secara parsial maupun secara simultan akan meningkatkan Kinerja Organisasi. pada model struktural Kinerja Organisasi, jika *Team Work* meningkat satu satuan maka akan meningkatkan Kinerja Organisasi sebesar 0,8624 satuan. dengan besarnya total pengaruh *Team Work* terhadap Kinerja Organisasi sebesar 74,38%, maka kekeliruan untuk model ini sebesar 25,62% yang disebabkan oleh indikator-indikator di luar variabel penelitian.

Pada pengukuran model unidimensional untuk variabel laten *Team Work* (Y<sub>1</sub>) diprediksi oleh indikator Perencanaan (Y<sub>11</sub>); Pelaksanaan (Y<sub>12</sub>); Pengendalian & Pelaporan (Y<sub>13</sub>) dan Output (Y<sub>14</sub>), rata-rata kovarian (Y<sub>1</sub>) dapat memprediksi *Team Work* (Y<sub>1</sub>), sebesar 81,85% sisanya 18,15% merupakan kekeliruan dari pengaruh di luar indikator-indikator variabel penelitian. Indikator Perencanaan (Y<sub>11</sub>) memiliki nilai taksiran koefisien jalur terbesar dengan nilai dibakukannya sebesar 0,9344, sehingga implikasinya terhadap *Team Work* dapat memberikan pengaruh sebesar 87,32%, kekeliruannya hanya sebesar 12,68%. Indikator Output (Y<sub>14</sub>) memiliki nilai taksiran koefisien jalur terkecil dengan nilai dibakukannya sebesar 0,8455, memberikan pengaruh terhadap *Team Work* sebesar 71,49%, sisanya sebesar 28,51% merupakan kekeliruannya dari pengaruh di luar indikator-indikator variabel penelitian. Ini menunjukkan bahwa indikator Perencanaan (Y<sub>11</sub>) di Dinas-Dinas yang diteliti sangat menentukan dibandingkan dengan indikator-indikator lainnya.

Demikian juga variabel laten Kinerja Organisasi (Y<sub>2</sub>), diprediksi oleh indikator teramati yaitu; *Keluaran/Output* (Y<sub>23</sub>); *Hasil/Efek Langsung* (Y<sub>24</sub>); dan *Manfaat/Kaitan dengan Tujuan Akhir Kegiatan* (Y<sub>25</sub>), rata-rata kovarian (Y<sub>2</sub>) dapat memprediksi Kinerja Organisasi (Y<sub>2</sub>), sebesar 76,95% sisanya 23,05% merupakan kekeliruan dari pengaruh di luar indikator-indikator variabel penelitian. Indikator *Keluaran/Output* (Y<sub>23</sub>) memiliki taksiran koefisien jalur terbesar dengan nilai sebesar 0,9028,



memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi sebesar 81,51% sisanya sebesar 18,49% merupakan kekeliruan dari pengaruh di luar indikator-indikator variabel penelitian. Sedangkan Indikator *Manfaat/Kaitan dengan Tujuan Akhir Kegiatan* ( $Y_{25}$ ) memiliki koefisien jalur dibakukan terkecil yaitu sebesar 0,8475, dengan besarnya pengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 71,83%, sisanya sebesar 28,17% merupakan kekeliruan dari indikator-indikator variabel diluar penelitian. Ini menunjukkan bahwa Indikator *Keluaran/Output* ( $Y_{23}$ ) yang diartikan sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan atau non fisik merupakan perhatian utama yang harus dicapai oleh DinasDinas yang diteliti.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa berdasarkan model struktural dapat diketahui bahwa koefisien regresi dari variabel laten *Team Work* terhadap variabel laten Kinerja Organisasi bertanda positif, artinya *Team Work* baik secara partial maupun secara simultan akan meningkatkan Kinerja Organisasi. pada model struktural Kinerja Organisasi, jika *Team Work* meningkat satu satuan maka akan meningkatkan Kinerja Organisasi sebesar 0,8624 satuan. dengan besarnya total pengaruh *Team Work* sebesar 74,38%. Artinya dengan mempertimbangkan *Team Work* dalam model struktural akan meningkatkan Kinerja Organisasi sebesar 74,38%, sedangkan kekeliruannya untuk model ini sebesar 25,62% yang disebabkan oleh kekeliruan di luar indikator-indikator variabel penelitian. Hal tersebut sejalan dengan teori dari George et al., (1996), Ivancevich et al., (1999:317), Stephen P.Robbins (2007:300) dan hasil penelitian Ken Blanchard, Alan Randolph & Peter Grazier, (2007:8) yang membandingkan pegawai bekerja dalam kelompok sebelum dan sesudah mengarah kepada Team Next Level. Hasilnya sesudah mengarah ke Team Next Level, mereka dalam hidupnya merasa memiliki pengalaman kerja terbaik dan perasaan puas terhadap pekerjaan yang dikerjakannya.

## KESIMPULAN

Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ) secara langsung mempengaruhi *Team Work* sebesar 24.95%, sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Budaya Organisasi sebesar 17% total pengaruh Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ) terhadap *Team Work* sebesar 41.95%. Variabel lain di luar Variabel penelitian yang mungkin mempengaruhinya adalah Variabel eksternal seperti kebijakan mutasi pegawai, program/kegiatan terobosan/secara tiba-tiba.

Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap *Team Work* sebesar 13.87%, Pengaruh tak langsung Budaya Organisasi melalui Kepemimpinan Situasional terhadap *Team Work* sebesar 17.00%. Total pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Team Work* adalah sebesar 30.87%. Variabel lain yang mempengaruhi di luar Variabel penelitian adalah seperti, kemampuan kerja pegawai secara individu, etos kerja dan budaya yang datang dari luar Dinas.

Pengaruh langsung Kepemimpinan Situasional terhadap *Team Work* sebesar 24.95%, pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap *Team Work* sebesar 13.87%. Pengaruh tak langsung Kepemimpinan Situasional melalui Budaya Organisasi terhadap *Team Work*, begitu pula sebaliknya dari Budaya Organisasi melalui Kepemimpinan Situasional terhadap *Team Work* sebesar 34.00%. Total pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap *Team Work* sebesar 72.82%. Variabel lain yang mungkin mempengaruhi seperti pada variabel eksternal pada nomor 2 dan 3.

Implikasi *Team Work* terhadap Kinerja Organisasi dapat meningkatkan Kinerja Organisasi sebesar 74.38%. Variabel lain yang mungkin mempengaruhi baik *Team Work* internal dalam sub unit, horizontal diagonal dan external lintas Dinas diantaranya kebijakan-kebijakan penempatan personal dan etos kerja.

## REFERENSI

- Blanchard, K., Randolph, A., & Grazier, P. (2007). *Go team!: take your team to the next level*. Berrett-Koehler Publishers.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of managerial Psychology*, 21(4), 296-318.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 177-193.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis*. Uppersaddle River. *Multivariate Data Analysis (5th ed) Upper Saddle River*.
- George, J. M., Jones, G. R., & Sharbrough, W. C. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ivancevich John M., Konopaske Robert, Matteson Michael T. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Machmud, S., & Sidharta, I. (2013). Model Kajian Pendekatan Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Sektor UMKM Di Kota Bandung (Model Study of Strategic Management Approach In SMEs Sector Improvement In Bandung). *Jurnal Computech & Bisnis*, 7(1), 56-66.
- Malinowski, B. (1944). *A Scientific Theory of Culture, and Other Essays*.
- Riduwan., & Kuncoro, A. (2008). *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur*. Bandung: Alfabeta.
- Robins, S. P. (2007). *Perilaku Organisasi (terjemahan)*, Jakarta: Erlangga.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, D. R. (1996). *Manajemen jilid I. Jakarta: PT Bhuna Ilmu Populer, Terjemahan*.
- Wendt, H., Euwema, M. C., & van Emmerik, I. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358-370.