

HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DENGAN BUDAYA KERJA DAN EFEKTIVITAS KERJA DI *DIRECTOR OF HUMAN CAPITAL* PT. ANGKASA PURA II

Aulia Fahmi¹, Edi Mulyadi², Erialdy³

Program Pascasarjana Univesitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118

E-mail Corespondent: emulyadi@unis.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menerapkan hubungan kepemimpinan dengan budaya kerja dan efektivitas kerja, serta hubungan kepemimpinan melalui budaya kerja dengan efektivitas kerja di Direktorat of Human Capital PT Angkasa Pura II. Efektivitas kerja merupakan hasil akhir organisasi, dimana kualitasnya dipengaruhi oleh interaksi antara praktik kepemimpinan dan norma-norma kolektif (budaya kerja). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi asosiasi. Populasi didalam penelitian ini yaitu sebanyak 153 orang pegawai, dengan sampel penelitian sebanyak 60 orang responden yang dipilih secara acak dari pegawai Director of Human Capital PT. Angkasa Pura II dengan menggunakan rumus slovin. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini diantaranya studi pustaka, penyebaran angket atau kuesioner, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan kepemimpinan dengan budaya kerja dan efektivitas kerja dengan nilai sig.masing-masing 0.000 & 0.000 (≤ 0.05), nilai β masing-masing 0.539 & 0.301, serta nilai ketetapan secara positif sebesar 0.619 & 0.307. Selain itu, terdapat hubungan kepemimpinan melalui budaya kerja dengan efektivitas kerja, dimana nilai hubungan kepemimpinan melalui budaya kerja dengan efektivitas kerja bernilai positif dibandingkan dengan hubungan langsung kepemimpinan dengan efektivitas kerja yang memiliki nilai secara negatif.

Kata kunci: Kepemimpinan, Budaya Kerja, Efektivitas Kerja, *Directorat of Human Capital*.

Abstrak

This study aims to apply the relationship between leadership and work culture and work effectiveness, as well as the relationship between leadership through work culture and work effectiveness in the Directorate of Human Capital of PT Angkasa Pura II. Work effectiveness is the final outcome of the organization, where its quality is influenced by the interaction between leadership practices and collective norms (work culture). This study uses a qualitative approach with an association study design. The population in this study was 153 employees, with a research sample of 60 respondents randomly selected from the employees of the Director of Human Capital of PT. Angkasa Pura II using the Slovin formula. Techniques used in data collection in this study include literature studies, questionnaire distribution, and documentation. The data analysis technique used in this study uses the path analysis method. The results of this study indicate a relationship between leadership and work culture and work effectiveness, with significant values of 0.000 and 0.000 (≤ 0.05), β values of 0.539 and 0.301, respectively, and positive consistency values of 0.619 and 0.307. Furthermore, there is a relationship between leadership and work culture and work effectiveness,

with a positive relationship between leadership and work culture and work effectiveness, compared to a negative relationship between leadership and work effectiveness.

Keywords: *Leadership, Work Culture, Work Effectiveness, Directorate of Human Capital.*

A. Pendahuluan

Persaingan global yang semakin ketat menuntut setiap organisasi, termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di sektor infrastruktur dan layanan publik seperti PT. Angkasa Pura II, untuk terus meningkatkan **efektivitas kerja** sebagai tolak ukur keberlangsungan dan keunggulan kompetitif. Efektivitas kerja, yang mencerminkan sejauh mana tujuan organisasi dapat dicapai sesuai standar yang ditetapkan, tidak lagi hanya bergantung pada ketersediaan sumber daya, melainkan pada kualitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM) itu sendiri (Robbins & Judge, 2017). Dalam konteks PT. Angkasa Pura II, unit **Director of Human Capital (DHC)** memegang peranan krusial sebagai jantung pengelolaan SDM, sehingga efektivitas kerja unit ini menjadi penentu kualitas layanan perusahaan secara keseluruhan.

Pencapaian efektivitas kerja yang optimal sangat dipengaruhi oleh dua variabel utama, yaitu **Kepemimpinan** dan **Budaya Kerja**. **Pertama, Kepemimpinan** merupakan faktor penentu arah dan motivasi dalam organisasi. Kepala unit atau manajer di DHC dituntut untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan transformatif, mampu menginspirasi bawahan, dan menetapkan standar kinerja yang tinggi. Kepemimpinan yang kuat dapat memobilisasi sumber daya manusia, yang kemudian diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi (Yukl, 2013). Kegagalan dalam kepemimpinan dapat menyebabkan demotivasi, konflik, dan pada akhirnya, penurunan efektivitas kerja. **Kedua, Budaya Kerja** adalah norma, nilai, dan asumsi dasar yang diyakini dan dipraktikkan bersama oleh seluruh anggota organisasi. Budaya kerja berfungsi sebagai "perekat sosial" yang menyelaraskan perilaku individu dengan tujuan perusahaan (Schein, 2010). Di DHC PT. Angkasa Pura II, budaya kerja yang positif – seperti budaya kolaborasi, integritas, dan inovasi – diyakini dapat memperkuat motivasi intrinsik dan komitmen karyawan, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja (Kotter & Heskett, 1992).

Hubungan antara Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Efektivitas Kerja bersifat terikat. Kepemimpinan tidak hanya memengaruhi efektivitas kerja secara langsung, tetapi juga memiliki peran **fundamental dalam membentuk, memperkuat, atau bahkan mengubah Budaya Kerja** (Cameron & Quinn, 2011). Oleh karena itu, Budaya Kerja diduga berperan sebagai variabel mediasi atau moderasi yang menjelaskan mengapa Kepemimpinan tertentu lebih berhasil meningkatkan efektivitas kerja dibandingkan yang lain.

Mengingat peran strategis DHC PT. Angkasa Pura II, dan adanya urgensi untuk memastikan bahwa Kepemimpinan yang diterapkan selaras dengan Budaya Kerja yang positif untuk mencapai efektivitas kerja tertinggi, maka penelitian ini dipandang perlu untuk menguji dan menganalisis secara mendalam hubungan kausalitas antar ketiga variabel tersebut.

B. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kuantitatif** dengan desain **studi asosiasi**, dimana menurut Sugiyono (2019) mengatakan bahwa metode penelitian kuantitatif berlandaskan pada filsafat positif yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Adapun, populasi dalam penelitian ini berjumlah 153 orang yang merupakan keseluruhan jumlah pegawai yang berada di Direktorat of Human Capital PT. Angkasa Pura II. Selanjutnya, berdasarkan hasil perhitungan menggunakan rumus slovin, diperoleh ukuran sampel sebanyak 60 orang responden yang diambil secara acak dari pegawai di Direktorat of Human Capital PT Angkasa Pura II.

Variabel penelitian dalam penelitian ini terdiri dari variabel kepemimpinan (X) yang merupakan variabel independen, sedangkan variabel efektivitas kerja (Y) merupakan variabel dependen, dan budaya kerja sebagai variabel mediasi (Z). Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah studi pustaka, penyebaran angket, dan dokumentasi. Selanjutnya, data primer yang diperoleh oleh peneliti dari hasil penyebaran kuesioner, diuji terlebih dahulu dengan menggunakan analisis uji persyaratan analisis data yang terdiri dari uji validitas data, uji reliabilitas data, uji normalitas data, dan uji linearitas data.

Menurut Sugiyono (2018), teknik analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lainnya terkumpul. Selanjutnya, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Adapun metode analisis jalur yang digunakan yaitu diagram jalur dan persamaan structural, diagram jalur, diagram struktural, koefisien jalur, dan koefisien determinasi.

C. Hasil dan Pembahasan

Uji Persyaratan Analisis Data

Pengujian persyaratan analisis data pada penelitian ini sebagai kriteria untuk menguji data sebelum data dilakukan pengujian hipotesis penelitian. Adapun kriteria pengujian tersebut diantaranya:

1) Uji Normalitas Data

Uji ini digunakan sebagai prasyarat untuk pembuktian hipotesis penelitian dengan analisis korelasi *product moment*. Pengujian ini dilakukan pada masing-masing variabel yaitu pada variabel kepemimpinan (X), variabel budaya kerja (Z), dan variabel efektivitas kerja (Y). Secara ringkas, hasil analisis uji normalitas tersebut disajikan dalam tabel 1. dibawah ini:

Tabel 1. Hasil Uji Analisis Normalitas Data Variabel Penelitian

		Kepemimpinan (X)	Budaya Kerja (Z)	Efektivitas Kerja (Y)
N	Valid	60	60	60
	Missing	0	0	0
Skewness		-.271	-.570	-.375
Std. Error of skewness		.309	.309	.309
Kurtosis		.007	1.344	1.361
Std. Error of kurtosis		.608	.608	.608

Sumber: Olah Data SPSS

Apabila nilai hasil pembagian skewness dan kurtosis berada pada kisaran -2 sampai dengan +2 maka data dari masing-masing variabel bersifat normal. Hasil bagi masing-masing variabel tersebut masih berada pada kisaran -2 sampai dengan +2. Dengan demikian, data dari masing-masing variabel penelitian bersifat normal sehingga dapat dilakukan analisis selanjutnya.

Uji Linearitas Data

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan data secara linear antara variabel bebas dan variabel terikat. Secara ringkas, hasil uji linearitas data dari masing-masing variabel penelitian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Linearitas Data Variabel Kepemimpinan dengan Variabel Budaya Kerja
Secara ringkas, hasil pengujian linearitas data variabel kepemimpinan dengan variabel budaya kerja dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 2. Uji Linearitas Data Variabel Kepemimpinan dengan Variabel Budaya Kerja

Budaya Kerja (Z)*	Between Groups	Sum of Squares	df.	Mean Square	f	Sig.
Kepemimpinan (X)	(Combined)	2696.333	21	128.397	9.302	0.000
	Linearity	2137.563	1	2137.563	154.861	0.000
	Deviation from Linearity	558.770	20	27.938	2.024	0.030
	Within Groups	524.517	38	13.803		
	Total	3220.850	59			

Sumber: Olah Data SPSS

Hasil analisis linearitas data diatas dapat diketahui bahwa nilai deviation from linearity variabel kepemimpinan dengan budaya kerja adalah sebesar 2.024 dengan signifikansi sebesar 0.030. Hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan data antara variabel kepemimpinan dengan budaya kerja bersifat linear dikarenakan signifikansi linearity $0.030 < 0.05$.

- 2) Linearitas Data Variabel Kepemimpinan dengan Variabel Efektivitas Kerja
Secara ringkas, hasil pengujian linearitas data variabel kepemimpinan dengan variabel efektivitas kerja dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 3. Uji Linearitas Data Variabel Kepemimpinan dengan Variabel Efektivitas Kerja

Efektivitas Kerja (Y)* Kepemimpinan (X)	Between Groups	Sum of Squares	df.	Mean Square	f	Sig.
	(Combined)	2108.050	21	100.383	6.156	0.000
	Linearity	1294.387	1	1294.387	79.374	0.000
	Deviation from Linearity	813.663	20	40.683	2.495	0.007
	Within Groups	619.683	38	16.307		
	Total	2727.733	59			

Sumber: Olah Data SPSS

Hasil analisis linearitas data diatas dapat diketahui bahwa nilai deviation from linearity variabel kepemimpinan dengan efektivitas kerja adalah sebesar 2.495 dengan signifikansi sebesar 0.007. Hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan data antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas kerja bersifat linear dikarenakan signifikansi linearity $0.007 < 0.05$.

- 3) Linearitas Data Variabel Budaya Kerja dengan Variabel Efektivitas Kerja
Secara ringkas, hasil pengujian linearitas data variabel budaya kerja dengan variabel efektivitas kerja dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 4. Uji Linearitas Data Variabel Budaya Kerja dengan Variabel Efektivitas Kerja

Efektivitas Kerja (Y)* Budaya Kerja (Z)	Between Groups	Sum of Squares	df.	Mean Square	f	Sig.
	(Combined)	2625.291	22	110.240	13.487	0.000
	Linearity	2157.021	1	2157.021	263.884	0.000
	Deviation from Linearity	268.270	21	12.775	2.563	0.015
	Within Groups	302.442	37	8.174		
	Total	2727.733	59			

Sumber: Olah Data SPSS

Hasil analisis linearitas data diatas dapat diketahui bahwa nilai deviation from linearity variabel budaya kerja dengan efektivitas kerja adalah sebesar 2.563 dengan signifikansi sebesar 0.015. Hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan data antara variabel budaya kerja dengan efektivitas kerja bersifat linear dikarenakan signifikansi linearity $0.015 < 0.05$.

Hasil Uji Hipotesis Penelitian

- 1) Model Jalur Pertama Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Kerja
Hasil analisis pertama secara ringkas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5. Analisis Model Jalur Pertama

Model	Coefficients ^a		t	Sign.
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	
1 Constant	1.234	3.367		0.715
Kepemimpinan	0.619	0.092	0.539	0.000

a. Dependent variable: Budaya Kerja

Sumber: Data Primer diolah dengan SPSS

Berdasarkan tabel 5. diatas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi variabel kepemimpinan sebesar $0.000 < 0.05$, yang artinya dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara positif antara kepemimpinan dengan budaya kerja dengan nilai constant kepemimpinan sebesar 0.619. Dari tabel 5. diatas juga dapat diketahui bahwa besarnya hubungan antara kepemimpinan dengan budaya kerja dari nilai standaridized coefficient sebesar 0.539 atau 53.9%.

D. Model Jalur Kedua Hubungan Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Efektivitas Kerja

Berikut ini adalah tabel 6. yang menyajikan hasil analisis model jalur kedua hubungan variabel kepemimpinan, budaya kerja, dan efektivitas kerja secara ringkas dapat dilihat pada tabel 6. dibawah ini:

Tabel 6. Analisis Model Jalur Kedua

Model	Coefficients ^a		t	Sign.
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	
1 Constant	4.719	2.807		0.098
Kepemimpinan (X)	0.307	0.302	0.301	0.000
Budaya Kerja (Z)	0.702	0.110	0.763	0.000

b. Dependent variable: Efektivitas Kerja (Y)

Sumber: Data Primer diolah dengan SPSS

Berdasarkan tabel 6. diatas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi variabel kepemimpinan sebesar $0.000 < 0.05$, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara langsung kepemimpinan dengan efektivitas kerja dengan nilai konstan kepemimpinan negatif sebesar 0.307. dari tabel 6. Diatas juga dapat diketahui besarnya hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas kerja dari nilai standaridized coefficient sebesar 0.301 atau 30.1%.

Selanjutnya, Berdasarkan tabel 6. diatas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi variabel budaya kerja sebesar $0.000 < 0.05$, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara positif budaya kerja dengan efektivitas kerja dengan nilai konstan budaya kerja sebesar 0.702. Dari tabel 6. Diatas juga dapat diketahui besarnya hubungan antara budaya kerja dengan efektivitas kerja dari nilai standarized coefficient sebesar 0.763 atau 76.3%.

Secara ringkas, berdasarkan hasil analisis sebelumnya mengenai jalur kedua hubungan kepemimpinan, budaya kerja, dan efektivitas kerja adalah sebagai berikut:

- a) Hubungan kepemimpinan dengan budaya kerja sebesar 0.539 atau 53.9% dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan kepemimpinan dengan budaya kerja.
- b) Hubungan langsung kepemimpinan dengan efektivitas kerja sebesar 0.301 atau 30.1% dengan demikian dapat disimpulkan terdapat hubungan langsung kepemimpinan dengan efektivitas kerja.
- c) Hubungan budaya kerja dengan efektivitas kerja sebesar 0.763 atau sebesar 76.3%.
- d) Hubungan kepemimpinan melalui budaya kerja dengan efektivitas kerja dilakukan dengan perkalian nilai beta kepemimpinan dengan nilai budaya kerja dan nilai budaya kerja dengan efektivitas kerja = $0.539 \times 0.763 = 0.411$ atau sebesar 41.1%, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan kepemimpinan melalui budaya kerja dengan efektivitas kerja.

Hubungan Kepemimpin dengan Budaya Kerja

Hubungan antara Kepemimpinan dan Budaya Kerja merupakan hubungan yang bersifat dinamis, kausal, dan resiprokal (saling memengaruhi). Kepemimpinan dipandang sebagai faktor utama yang membentuk budaya kerja di awal pembentukan organisasi, dan kemudian budaya kerja yang sudah terbentuk akan mempertahankan atau membatasi praktik kepemimpinan di masa depan.

1. Peran Kepemimpinan dalam Pembentukan Budaya (The Leader as Creator)

Dalam tahap awal organisasi, atau pada saat organisasi menghadapi krisis dan memerlukan transformasi, peran pemimpin sangat krusial dalam mendefinisikan dan menanamkan nilai-nilai inti. Menanamkan Asumsi Dasar: Menurut Edgar Schein, Kepemimpinan adalah sumber utama dari asumsi dasar, nilai, dan artefak budaya. Pemimpin menanamkan nilai melalui apa yang mereka perhatikan, ukur, dan kendalikan; bagaimana mereka bereaksi terhadap insiden kritis; dan bagaimana mereka mengalokasikan sumber daya dan penghargaan (Schein, 2010). Budaya dan kepemimpinan pada intinya adalah dua sisi dari mata uang yang sama. Pemimpin menciptakan budaya, dan kemudian budaya yang terbentuk itu menciptakan pemimpin (Schein, 2010)

2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepemimpinan (The Culture as Controller)

Setelah budaya kerja matang dan mengakar, ia mulai memengaruhi dan bahkan membatasi tindakan pemimpin. Filter Seleksi Pemimpin: Budaya kerja yang kuat seringkali menentukan kriteria internal untuk seleksi dan promosi. Organisasi cenderung memilih

dan mempromosikan individu yang mencerminkan dan menjunjung tinggi nilai-nilai budaya yang ada. Jika seorang pemimpin baru mencoba menerapkan gaya kepemimpinan yang bertentangan dengan budaya yang sudah mapan (misalnya, pemimpin yang otoriter mencoba masuk ke budaya kolaboratif), ia akan menghadapi resistensi, yang dapat membatasi efektivitasnya (Kotter & Heskett, 1992).

3. Kepemimpinan untuk Perubahan Budaya (The Leader as Transformer)

Dalam organisasi yang stagnan, kepemimpinan transformasional memainkan peran sentral dalam mengubah budaya kerja yang tidak adaptif menjadi budaya yang lebih positif dan berorientasi kinerja. Pemimpin transformasional menciptakan dan mengartikulasikan visi baru yang menarik, menantang asumsi lama, dan memberikan arah baru bagi Budaya Kerja (Yukl, 2013). Perubahan budaya yang sukses memerlukan strategi kepemimpinan yang secara sengaja mengubah artefak (seperti struktur organisasi, ritual, dan cerita) untuk mencerminkan nilai-nilai baru (Cameron & Quinn, 2011). Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan budaya kerja yang kuat, positif, dan adaptif—serta mampu menyeimbangkan budaya itu dengan strategi perusahaan untuk kinerja jangka Panjang (Kotter & Heskett, 1992).

Kepemimpinan yang efektif harus memiliki dan mengomunikasikan seperangkat nilai yang jelas untuk memengaruhi Budaya Kerja. Kepemimpinan yang visioner adalah kemampuan untuk mengartikulasikan dan mewujudkan seperangkat nilai-nilai yang memungkinkan orang untuk membuat pilihan dan berkomitmen pada tindakan secara konsisten (Kouzes & Posner, 2017). Kepemimpinan transformasional secara spesifik berperan dalam mendorong perubahan budaya menuju inovasi dan adaptasi (Sarros, Cooper, & Santora, 2008). Pemimpin transformasional memengaruhi budaya kerja dengan cara memberikan inspirasi, perhatian yang diindividualisasikan, dan stimulasi intelektual. Elemen stimulasi intelektual secara khusus mendorong karyawan untuk berpikir secara kreatif dan menantang status quo, yang merupakan prasyarat untuk budaya inovatif (Bass & Riggo, 2006).

Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme yang menentukan siapa yang akan menjadi pemimpin selanjutnya dan bagaimana para pemimpin ini harus berperilaku. Budaya bertindak sebagai 'filter' yang menyeleksi orang-orang yang nilainya selaras dengan norma organisasi (Deal & Kennedy, 2000). Budaya, jika dikelola dengan benar, dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena sulit ditiru. Peran kritis pemimpin adalah untuk mengelola sistem nilai dan keyakinan perusahaan sehingga selaras dengan strategi yang diperlukan untuk keberhasilan (Barney, 1986). Budaya yang mendukung (suportif) sangat dipengaruhi oleh gaya pemimpin dan berkorelasi positif dengan kinerja (Ogbonna & Harris, 2000). Tantangan kepemimpinan dalam merubah budaya yaitu bagaimana seorang pemimpin harus beroperasi dalam batasan budaya lama sambil mempromosikan budaya-budaya baru (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Hubungan Langsung Kepemimpinan dengan Efektivitas Kerja

Studi kontemporer yang diterbitkan sejak tahun 2000 terus memperkuat temuan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan langsung dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja. Fokus utama penelitian modern adalah pada bagaimana gaya kepemimpinan tertentu (terutama transformasional dan servant leadership) memengaruhi outcome kinerja, motivasi, dan perilaku kewargaan organisasi (Organizational Citizenship Behavior/OCB).

Kepemimpinan transformasional terbukti menjadi prediktor kuat efektivitas kerja. Gaya ini tidak hanya memotivasi, tetapi juga mengubah perspektif karyawan terhadap pekerjaan mereka. 1) Peningkatan Motivasi Intrinsik: Pemimpin transformasional meningkatkan efektivitas kerja dengan memberikan stimulasi intelektual dan inspirasi motivasional. Mereka mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan unit atau organisasi. Hal ini secara langsung meningkatkan upaya dan kreativitas, yang berdampak pada kinerja yang lebih efektif (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). 2) Perilaku OCB: Pemimpin transformasional mendorong Organizational Citizenship Behavior (OCB)—perilaku sukarela di luar deskripsi pekerjaan formal. OCB, seperti membantu rekan kerja atau mempromosikan citra positif perusahaan, sangat meningkatkan efektivitas tim dan organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif memengaruhi OCB, dan OCB adalah mekanisme yang sangat memengaruhi efektivitas kelompok dan unit kerja, bahkan di luar variabel kinerja tugas inti (Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005).

Kepemimpinan yang efektif secara langsung meningkatkan efektivitas kerja dengan memberdayakan karyawan secara psikologis. Pemimpin yang memberdayakan (*Empowering Leadership*) meningkatkan efektivitas dengan memberikan otonomi, makna, dan kompetensi kepada bawahan. Ketika karyawan merasa memiliki kontrol atas pekerjaan mereka (otonomi), mereka cenderung lebih bertanggung jawab dan proaktif dalam mencari solusi, yang meningkatkan kualitas output kerja. Efektivitas kerja tim secara langsung dipengaruhi oleh pemimpin yang memberdayakan anggotanya. Pemberdayaan tersebut meningkatkan kepercayaan diri kolektif tim, yang merupakan mediator utama antara kepemimpinan dan kinerja yang efektif (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006).

Kepercayaan karyawan terhadap pemimpin adalah fondasi yang dibangun oleh perilaku kepemimpinan yang konsisten dan beretika. Kepercayaan ini secara langsung mengurangi friksi dan meningkatkan efisiensi. 1) Efisiensi Transaksi: Ketika ada kepercayaan yang tinggi, komunikasi menjadi lebih lancar, kebutuhan akan kontrol birokrasi berkurang, dan tim dapat mengambil keputusan dengan lebih cepat, yang semuanya berkontribusi pada efektivitas kerja yang lebih tinggi. Dalam konteks organisasi modern, kepercayaan pada pemimpin adalah faktor krusial. Kepercayaan berfungsi sebagai pendorong yang memungkinkan karyawan untuk mengalihkan fokus dari pemantauan perilaku pemimpin kepada penyelesaian tugas, yang secara langsung meningkatkan efektivitas kinerja (Dirks & Ferrin, 2002).

Hubungan Kepemimpinan Melalui Budaya Kerja dengan Efektivitas Kerja

Kepemimpinan yang efektif tidak selalu meningkatkan Efektivitas Kerja secara langsung, melainkan harus terlebih dahulu membentuk atau memperkuat Budaya Kerja yang adaptif dan suportif. Dengan kata lain, Budaya Kerja berfungsi sebagai mekanisme transmisi pengaruh kepemimpinan.

Kepemimpinan terutama gaya transformasional – dianggap sebagai variabel eksogen kuat yang membentuk nilai dan norma organisasi (Budaya Kerja). gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memberikan stimulasi intelektual akan mendorong Budaya Kerja yang berorientasi pada Inovasi dan Pembelajaran (Adhocracy Culture). Pemimpin ini menetapkan ekspektasi bahwa status quo harus selalu ditantang (Sarros, Cooper, & Santora, 2008). Kepemimpinan transformasional secara signifikan membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada hasil dan inovasi. Budaya ini, bukan kepemimpinan itu sendiri, adalah prediktor yang lebih kuat terhadap kinerja keuangan [efektivitas] jangka panjang (Zaitouni, 2017). Kepemimpinan yang berfokus pada perhatian individu dan dukungan (servant leadership atau supportive leadership) cenderung membentuk Budaya Kerja Klan (fokus pada kolaborasi, well-being, dan dukungan emosional). Budaya ini meningkatkan iklim psikologis positif. (Ogbonna & Harris, 2000).

Setelah Budaya Kerja terbentuk, ia menjadi variabel yang paling kuat dalam mendorong Efektivitas Kerja. Budaya yang sehat memastikan bahwa perilaku kinerja positif menjadi norma dan bukan hanya inisiatif individu. Budaya Kerja yang kuat memastikan bahwa nilai-nilai (misalnya, akuntabilitas atau kecepatan) secara konsisten dipraktikkan oleh seluruh karyawan. Konsistensi ini memastikan bahwa strategi yang ditetapkan oleh pemimpin benar-benar dilaksanakan secara efektif di tingkat operasional. (Denison, Haaland, & Goelzer, 2004).

Budaya yang menekankan kesejahteraan dan keadilan (dibentuk oleh kepemimpinan etis) akan meningkatkan komitmen afektif karyawan. Komitmen ini menyebabkan karyawan termotivasi secara intrinsik, yang diterjemahkan menjadi upaya yang lebih besar dan efektivitas kerja yang lebih tinggi. Beberapa studi menemukan bahwa pengaruh Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja sepenuhnya dijelaskan melalui Budaya Kerja, yang berarti peran utama pemimpin adalah sebagai arsitek budaya (Alvesson & Sveningsson, 2008). Lebih umum, Budaya Kerja ditemukan sebagai mediator parsial, artinya Kepemimpinan masih memiliki pengaruh langsung terhadap Efektivitas Kerja (misalnya melalui penetapan target), tetapi pengaruh terbesarnya berjalan melalui jalur penguatan budaya. studi kontemporer menekankan bahwa pemimpin yang ingin mencapai efektivitas kerja yang berkelanjutan harus beralih dari sekadar mengelola hasil (kinerja) menjadi mengelola konteks (budaya), karena Budaya Kerja yang positiflah yang melanggengkan kinerja tinggi.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai hubungan kepemimpinan, budaya kerja, dan efektivitas kerja di Director of Human Capital PT Angkasa Pura II diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Hasil analisis jalur model pertama menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan dengan variabel budaya kerja diperoleh nilai signifikansi dengan $0.000 < 0.05$, dengan nilai beta sebesar 0.539 dan nilai ketetapan secara positif sebesar 0.619, dengan nilai tersebut memberikan pengertian bahwa terdapat hubungan kepemimpinan dengan budaya kerja di Director of Human Capital PT Angkasa Pura II.
- 2) Hasil analisis jalur model kedua hubungan langsung antara variabel kepemimpinan dengan variabel efektivitas kerja diperoleh nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$ dengan nilai beta sebesar 0.301 atau 30.1%, dan nilai ketetapan konstan positif sebesar 0.307, dengan nilai tersebut memberikan pengertian bahwa terdapat hubungan langsung kepemimpinan dengan efektivitas kerja di Director of Human Capital PT Angkasa Pura II.
- 3) Berdasarkan hasil analisis jalur model kedua bahwa hubungan kepemimpinan melalui budaya kerja dengan efektivitas kerja dilakukan perkalian nilai beta kepemimpinan dengan budaya kerja dan nilai beta budaya kerja dengan efektivitas kerja sehingga diperoleh 0.411 atau sebesar 41.1%. Hal tersebut dapat diartikan terdapat hubungan kepemimpinan melalui budaya kerja dengan efektivitas kerja di Director of Human Capital PT Angkasa Pura II. Dari hasil analisis jalur model kedua itu juga diperoleh informasi total hubungan kepemimpinan dengan efektivitas kerja sebesar 0.301 yang diperoleh dari penjumlahan nilai hubungan langsung kepemimpinan sebesar 30.1% ditambah dengan hubungan kepemimpinan melalui budaya dengan efektivitas kerja sebesar 41.1%. Nilai total tersebut perlu terus dioptimalkan dengan meningkatkan hubungan kepemimpinan dengan budaya kerja karena nilai hubungan kepemimpinan melalui budaya kerja dengan efektivitas kerja mempunyai nilai positif dibandingkan dengan hubungan langsung kepemimpinan dengan efektivitas kerja yang mempunyai nilai secara negatif.

Referensi

Buku

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Hoboken, NJ: Jossey-Bass.

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2018). *Statistika Untuk Penelitian*. Best Selle. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Jurnal

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). Changing Organizational Culture: Cultural Change as the Management of Ambiguity and Paradox. *Organization Studies*, 29(5), 779–806.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar Pattern Around the World? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 89–106.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–236.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432.
- Zaitouni, A. H. (2017). The Role of Organizational Culture as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 160–175.