Jurnal Samudra Ekonomi & Bisnis
Volume 14, Nomor 3, September 2023

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Keterikatan Karyawan di PT. DMI: Studi Kasus Kualitatif

Analysis of Leadership Style in Employee Engagement at PT. DMI: A Qualitative Case Study

Supartopo Djaluputro[*)], **Mone Stepanus Andrias**
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Indonesia, Indonesia
**e-mail korespondensi: supartopo.djaluputro@gmail.com*

Info Artikel

Riwayat Artikel :
Diterima: 15 Juli 2023
Disetujui: 6 Agustus 2023
Dipublikasikan: September 2023

Nomor DOI :
10.33059/jseb.v14i3.8230

Cara Mensitasi :
Djaluputro, S., & Andrias, M. S. (2023). Analisis gaya kepemimpinan dalam keterikatan karyawan di PT. DMI: Studi kasus kualitatif. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, *14*(3), 514-529. doi: 10.33059/jseb.v14i3.8230.

Abstrak

Penelitian ini menginvestigasi dampak perbedaan interpretasi nilai-nilai kepemimpinan terhadap gaya kepemimpinan dan keterlibatan karyawan dalam suatu departemen. Analisis dilakukan berdasarkan wawancara dengan sebelas responden. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif studi kasus. Temuan mengungkapkan perbedaan interpretasi nilai-nilai kepemimpinan dapat menyebabkan gaya kepemimpinan yang negatif dan penurunan keterlibatan karyawan. Penelitian ini juga menyoroti bahwa implementasi yang tepat dari nilai-nilai kepemimpinan dapat menghasilkan gaya kepemimpinan yang positif dan peningkatan keterlibatan karyawan. Selain itu, penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara implementasi nilai-nilai kepemimpinan dan keterlibatan karyawan. Secara keseluruhan, penelitian ini menekankan penting nya memahami dan menginterpretasikan nilai-nilai kepemimpinan dengan benar dalam menentukan gaya kepemimpinan dan keterlibatan karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Interpretasi Nilai Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan, Implementasi Nilai Kepemimpinan, Kinerja Organisasi.

Article Info

Article History :
Received: 15 July 2023
Accepted: 6 August 2023
Published: September 2023

DOI Number :
10.33059/jseb.v14i3.8230

How to Cite :
Djaluputro, S., & Andrias, M. S. (2023). Analisis gaya kepemimpinan dalam keterikatan karyawan di PT. DMI: Studi kasus kualitatif. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, *14*(3), 514-529. doi: 10.33059/jseb.v14i3.8230.

Abstract

The research explores the impact of differences in the interpretation of leadership values on leadership styles and employee engagement within a department. The analysis was conducted based on interviews with eleven respondents. The research approach used is qualitative case studies. Research findings reveal different interpretations of leadership values can lead to negative leadership styles and decreased employee engagement. The research also highlights that proper implementation of leadership values can result in a positive leadership style and increased employee engagement. In addition, the study shows a strong link between the implementation of leadership values and employee engagement. Overall, the study emphasizes the importance of understanding and correctly interpreting leadership values in determining leadership styles and employee engagement.

Keywords: *Leadership Styles, Interpretation of Leadership Values, Employee Engagement, Implementation of Leadership Values, Organizational Performance.*

2614-1523/©2023 The Authors. Published by Fakultas Ekonomi Universitas Samudra.
This is an open access article under the CC BY-SA license (https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

PENDAHULUAN

Para pimpinan organisasi juga harus dapat menjaga kinerja organisasi tetap optimal di tengah perubahan yang terus terjadi. Pimpinan harus dapat memimpin dan menggerakkan tim dengan efektif, serta memastikan bahwa semua anggota tim terlibat dan berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kemampuan pimpinan dalam memotivasi dan menginspirasi tim menjadi sangat penting.

Dalam konteks ini, PT. DMI dipilih sebagai subyek penelitian karena telah mengalami perubahan seiring dengan perubahan yang terjadi dalam sektor usaha mereka yaitu industri alat kesehatan. Industri alat kesehatan dituntut untuk terus melakukan pengembangan dan perubahan yang cepat dikarenakan beberapa faktor, seperti kemajuan teknologi dan perubahan demografi (Liu *et al*., 2021). Selain itu, perubahan kebijakan dan regulasi dalam industri kesehatan dapat mempengaruhi cara penyediaan layanan kesehatan (Sharma *et al*., 2021). Perubahan gaya hidup dan perilaku masyarakat juga telah menjadi fokus penelitian di bidang kesehatan karena mempengaruhi kebutuhan dan permintaan dalam industri kesehatan (Lai *et al*., 2020; Smirmaul *et al*., 2023). Pengembangan dan perubahan yang cepat dan terus menerus menjadi kunci untuk memastikan bahwa sektor kesehatan dapat memenuhi kebutuhan pasien dan memperbaiki kualitas hidup mereka yang semakin kompleks. Perubahan demografi, perubahan kebijakan dan regulasi, perubahan gaya hidup dan perilaku masyarakat, serta munculnya penyakit baru dan resistensi obat juga harus menjadi perhatian dalam pengembangan inovasi di industri kesehatan.

Dalam lima tahun terakhir PT. DMI menghadapi kondisi perubahan pasar yang cukup signifikan, sehingga mereka perlu beradaptasi dalam memberikan pelayanannya. Untuk memudahkan gambaran perubahan yang terjadi, peneliti membaginya dalam tiga periode. Pertama, periode sebelum pandemi (2018–2020) dimana prioritas utama adalah PT. DMI membangun tingkat kepercayaan dan kebutuhan akan produk mereka kepada pelanggan dengan memberikan pelatihan mengenai fungsi dan keunggulan produk mereka dan memberikan dukungan teknis dalam penggunaan sehari-hari. Kerjasama dengan distributor lokal maupun dengan asosiasi kedokteran maupun kesehatan lainnya juga merupakan hal kunci untuk memastikan bahwa mereka mempunyai visi yang sama dalam memasarkan produknya. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan PT. DMI memastikan bahwa anggota tim mereka mempunyai pengetahuan yang baik akan produk dan mampu mengkomunikasikan dengan baik kepada pelanggannya, serta memastikan tim teknisi mempunyai kemampuan yang mumpuni dalam menangani permasalahan produk di lapangan.

Kedua adalah periode pandemi (2020–2022), dimana PT. DMI menghadapi tantangan berupa keterbatasan ketersediaan produk dan pengiriman. Kelangkaan produk alat pernafasan (*ventilator*) akibat jumlah pasien Covid-19 yang tak terkendali; jalur distribusi yang langka karena adanya *lockdown* di beberapa negara; serta, rumah sakit menutup akses untuk mencegah penyebaran Covid 19 sehingga praktis hanya teknisi di departemen pemeliharaan yang masih mempunyai akses untuk masuk ke dalam rumah sakit karena mereka dibutuhkan untuk memastikan peralatan yang digunakan beroperasi dengan baik dan tetap memenuhi standar kesehatan yang berlaku. Kondisi-kondisi tersebut menjadi tantangan yang harus dihadapi PT. DMI. Dalam hal ini para pimpinan PT. DMI harus membangun tim mereka agar mampu merubah kebiasaan bekerjanya, tim mereka juga dituntut untuk mengembangkan kemampuannya di bidang teknologi, khususnya pada media-media digitalisasi yang dibutuhkan dalam menunjang kelancaran bisnis di era pandemi. Selain itu karyawan juga harus dapat melakukan pengembangan diri secara mandiri dengan menggunakan media-media pelatihan daring yang disediakan perusahaan yang disebabkan dengan kebijakan bekerja dari rumah

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

(*working from home*) selama masa pandemi. Koordinasi kerja secara *remote* dengan hanya menggunakan media digital merupakan tantangan para pimpinan dalam menjaga kinerja tim mereka.

Ketiga adalah periode pasca pandemi (2022–2023) dimana kebutuhan atas produk Covid-19 berkurang serta prioritas kebutuhan pelanggan mereka kembali berubah. Program perawatan dan perbaikan produk serta kelengkapan suku cadang dan produk-produk habis pakai yang digunakan langsung kepada pasien menjadi pelayanan baru yang dikembangkan oleh PT. DMI, sedangkan produk-produk non-Covid seperti mesin anestesia dan inkubator pun mulai dapat dipasarkan kembali setelah sebelumnya terhenti. Pada periode ini kegiatan mulai dilakukan secara *"hybrid"* dimana merupakan kombinasi antara pertemuan secara langsung (*offline*) dengan tetap menggunakan media digital (*online*). Pada pertengahan tahun 2022 PT. DMI mengalami tantangan baru ketika pemerintah mengeluarkan kebijakan penggunaan produk lokal serta melakukan pembekuan produk di "*e-catalogue*" (media pembelian produk secara digital bagi instansi pemerintah) kepada beberapa produk impor ketika produk yang sama telah dapat diproduksi oleh perusahaan lokal. Tujuan pemerintah adalah mengutamakan penggunaan produk lokal dan mengurangi ketergantungan pada produk impor. Dalam situasi ini, beberapa produk PT. DMI juga terkena kebijakan tersebut, dan persyaratan agar produk tersebut dapat kembali dijual adalah dengan melakukan produksi di Indonesia sehingga dapat dikategorikan sebagai produk lokal.

Dalam upaya menyiapkan strategi dalam menghadapi perubahan kebijakan produk lokal tersebut, para pimpinan PT. DMI kembali harus menyesuaikan tim mereka. Struktur organisasi disesuaikan kembali, dan tim Penjualan diperkuat dan dipindahkan lokasi kerjanya agar lebih mendekat pada pelanggan di seluruh Indonesia atau tidak lagi terpusat di Jakarta. Masa transisi perubahan dan pemindahan anggota tim merupakan tantangan bagi para pimpinan, karena selain harus memastikan kebersediaan para talenta tersebut untuk mau berpindah lokasi kerja, mereka juga harus merubah strategi kerja untuk memastikan bahwa koordinasi tetap berjalan dengan baik walaupun dilokasi yang terpisah atau berjarak.

Penelitian ini bertujuan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana kepemimpinan yang efektif dapat memengaruhi keterikatan karyawan dan performa organisasi dalam menghadapi perubahan. Pemilihan PT. DMI sebagai subjek penelitian juga memberikan wawasan praktis bagi perusahaan sejenis yang sedang menghadapi perubahan dan tantangan serupa. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat yang signifikan dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen sumber daya manusia.

TELAAH LITERATUR

Teori transformasional dan transaksional mendukung pentingnya peran pimpinan dalam memotivasi dan menginspirasi tim untuk mencapai kinerja yang optimal (Tayo *et al*., 2022). Selain itu, pimpinan juga harus mampu mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang muncul dengan cepat dan efektif. Teori kepemimpinan situasional juga menekankan bahwa pimpinan harus dapat beradaptasi dengan cepat dan efektif dalam menghadapi tantangan baru (Hersey *et al*., 1979). Mereka harus dapat berpikir kreatif dan inovatif untuk menghadapi tantangan baru yang muncul. Selain itu, mereka juga harus dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat dalam situasi yang sulit (Abbas & Asghar, 2010).

Dalam menghadapi perubahan yang terus terjadi, pimpinan harus dapat membangun kultur organisasi yang adaptif dan terbuka. Mereka harus dapat memastikan bahwa semua anggota tim dapat beradaptasi dengan cepat dan mudah terhadap perubahan, dan mampu mengambil keputusan

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

berdasarkan data dan analisis yang akurat (Fridayani, 2021). Setiap organisasi harus siap dalam beradaptasi dengan cepat dan efektif untuk mempertahankan posisi mereka di pasar yang semakin kompetitif. Peran pimpinan menjadi sangat penting dalam menjaga kinerja organisasi di tengah perubahan yang terus terjadi, dengan cara memimpin dan menggerakkan tim dengan efektif, serta membangun kultur organisasi yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan (Wijaya *et al*., 2015; Ritonga, 2020). Teori *self-determination* (SDT) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik untuk melakukan suatu tindakan akan meningkat ketika individu merasa terpenuhi akan kebutuhan dasar seperti otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial (Deci & Ryan, 2012). Konsep ini menekankan pentingnya faktor internal individu dalam memotivasi dan membentuk perilaku. Dalam konteks organisasi, konsep ini diterapkan dalam keterikatan karyawan, dimana karyawan yang merasa terikat secara emosional pada organisasi cenderung memiliki motivasi intrinsik yang tinggi untuk bekerja keras dan memberikan kontribusi yang lebih besar pada organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh van der Kolk (2020) menunjukkan bahwa organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan dasar karyawan maka akan memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa terikat pada organisasi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan absensi yang lebih rendah, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan performa organisasi secara keseluruhan. SDT menekankan bahwa individu akan mencari lingkungan yang dapat memenuhi kebutuhan dasar mereka, dan jika lingkungan tersebut tidak memenuhi kebutuhan tersebut maka individu akan cenderung mencari lingkungan yang lebih memenuhi kebutuhan mereka. Dalam konteks kepemimpinan, teori SDT dapat diaplikasikan untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan dapat memengaruhi keterikatan karyawan (Decuypere & Schaufeli, 2019). Gaya kepemimpinan yang mendukung keterikatan karyawan adalah gaya kepemimpinan yang memperhatikan kebutuhan dasar karyawan dan memberikan otonomi dalam pekerjaan mereka, memberikan dukungan dalam meningkatkan kompetensi karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung hubungan sosial yang sehat.

Teori gaya kepemimpinan juga memiliki implikasi yang penting dalam konteks ini. Menurut teori ini, kepemimpinan yang efektif harus dapat memenuhi kebutuhan karyawan, memberikan arahan yang jelas dan dukungan, serta memfasilitasi partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan (Northouse, 2019). Gaya kepemimpinan yang demokratis cenderung lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan karyawan dan meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan dan organisasi (Lewin *et al*., 1939). Kepemimpinan yang demokratis dapat memberikan kebebasan bagi karyawan untuk mengekspresikan diri dan mengambil keputusan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Kepemimpinan demokratis juga dapat membantu karyawan merasa dihargai dan diberikan dukungan dalam memenuhi kebutuhan otonomi dan kompetensi mereka. Namun demikian, perlu diingat bahwa tidak semua karyawan merespon dengan baik terhadap gaya kepemimpinan yang sama. Beberapa karyawan mungkin lebih membutuhkan pengarahan yang lebih jelas dan otoritas dari seorang pemimpin, sementara yang lain mungkin lebih membutuhkan kebebasan dan dukungan dalam bekerja. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif harus dapat memahami kebutuhan individu dalam tim dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka secara tepat.

Selain faktor-faktor internal, faktor-faktor eksternal seperti kondisi pasar kerja dan ketersediaan alternatif karir juga dipandang mempengaruhi keterikatan karyawan pada tingkat yang signifikan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi keterikatan karyawan dan mengembangkan strategi yang tepat untuk mempertahankan karyawan yang potensial. Kemajuan teknologi dan digitalisasi juga bisa menjadi pendorong utama perubahan di

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

berbagai sektor, termasuk dalam dunia usaha. Selain itu, perubahan gaya hidup konsumen dan perkembangan isu lingkungan juga memengaruhi perubahan di dunia usaha (Misra *et al*., 2022).

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus ini, teknik pengumpulan data didasarkan pada dua strategi utama, yaitu dokumen dan wawancara (Yin, 2014). Narasumber penelitian dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu kelompok manajer departemen serta kelompok karyawan. Sebelum wawancara dimulai, peneliti memperkenalkan diri dan menjelaskan tujuan penelitian ini kepada narasumber. Selanjutnya, setiap narasumber diminta memperkenalkan diri, serta menyebutkan posisi dan pengalaman kerja di PT. DMI. Daftar pertanyaan yang diberikan kepada narasumber akan disesuaikan atau dikembangkan pada saat melakukan wawancara untuk memperdalam informasi atau tanggapan dari narasumber bersangkutan.

Panduan wawancara untuk kelompok narasumber manajer departemen terdiri dari tiga bagian. Bagian pertama adalah mengenai gaya kepemimpinan, dimana pertanyaan yang diberikan ditujukan untuk memahami gaya kepemimpinan yang diterapkan narasumber kepada tim/karyawan di departemennya. Daftar pertanyaan yang diajukan seperti "Bagaimana anda menggambarkan gaya kepemimpinan yang anda terapkan di departemen anda?", "Apa nilai-nilai dan prinsip kepemimpinan yang anda pegang dalam mempengaruhi dan membimbing karyawan?", serta "Bagaimana anda membangun hubungan dengan karyawan dalam konteks kepemimpinan anda?". Bagian kedua dari wawancara adalah mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan. Pertanyaan ini ditujukan untuk memahami bagaimana pandangan narasumber terhadap kepemimpinannya terkait dengan keterikatan karyawan di departemennya. Pertanyaan yang diajukan antara lain "Menurut anda, bagaimana gaya kepemimpinan anda mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan di departemen anda?", "Apa strategi atau praktik kepemimpinan yang anda terapkan untuk meningkatkan keterikatan karyawan?", "Bagaimana anda melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan atau dalam merumuskan tujuan dan visi departemen untuk memperkuat keterikatan mereka?".

Bagian ketiga dari wawancara adalah mengenai tantangan dan hasil yang dicapai. Pertanyaan ini ditujukan untuk memahami pengalaman narasumber ketika menerapkan gaya kepemimpinannya kepada tim/karyawan di departemennya. Pertanyaan yang diajukan seperti "Apa tantangan khusus yang anda hadapi dalam menciptakan keterikatan karyawan melalui gaya kepemimpinan anda?", "Apakah ada perubahan yang anda lihat dalam tingkat keterikatan karyawan setelah menerapkan gaya kepemimpinan tertentu?", "Apakah ada cerita sukses atau hasil positif yang dapat anda bagikan terkait dengan keterikatan karyawan di departemen anda melalui gaya kepemimpinan anda?".

Berikutnya, panduan wawancara untuk kelompok narasumber karyawan, terdiri dari empat bagian. Bagian pertama adalah mengenai pengalaman kerja dan gaya kepemimpinan, dimana pertanyaan ini ditujukan untuk memahami tanggapan narasumber atas gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer departemennya. Pertanyaan yang diajukan antara lain "Bagaimana anda menggambarkan pengalaman kerja anda di departemen terkait?", "Bagaimana anda merasakan dan mengamati gaya kepemimpinan dari manajer di departemen anda?", "Apakah anda merasa gaya kepemimpinan tersebut mempengaruhi keterikatan anda terhadap perusahaan?". Bagian kedua dari wawancara adalah mengenai gaya kepemimpinan yang mendorong keterikatan. Pertanyaan ini ditujukan untuk memahami bagaimana pandangan narasumber terhadap gaya kepemimpinan dengan keterikatan karyawan di departemennya. Pertanyaan yang diajukan yaitu "Menurut anda, gaya

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

kepemimpinan apa yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan di departemen ini?", "Apakah ada contoh konkret bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer telah meningkatkan keterikatan anda atau rekan kerja anda?", serta "Apakah anda memiliki pengalaman atau cerita sukses tentang bagaimana gaya kepemimpinan tertentu telah mempengaruhi keterikatan anda secara positif?".

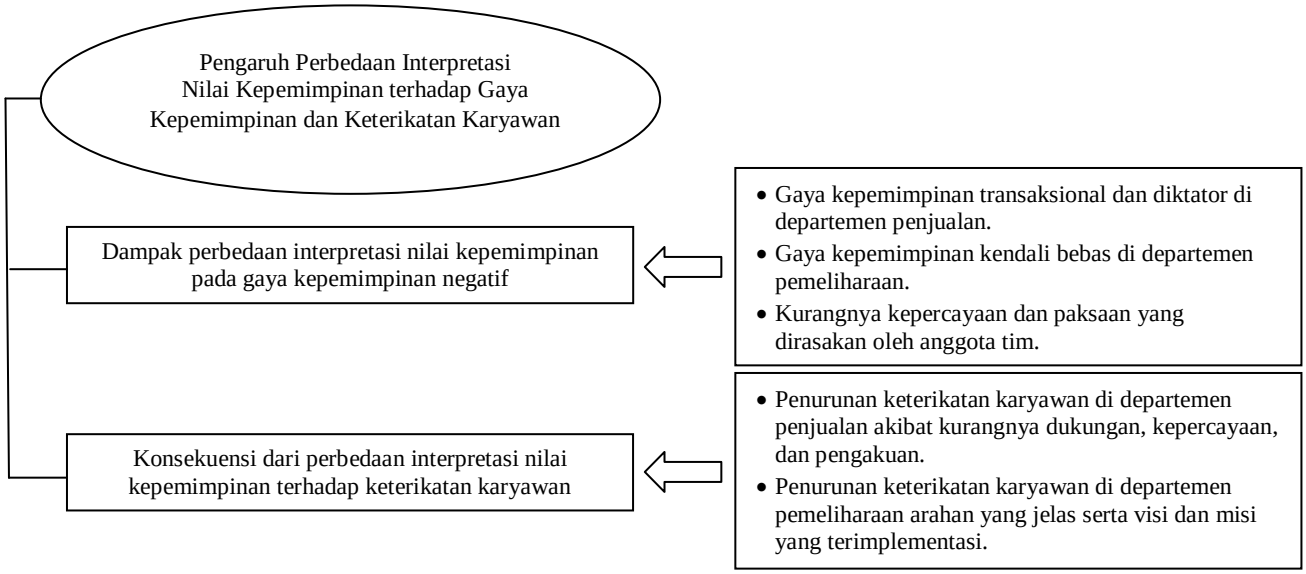
Bagian ketiga dari wawancara yaitu tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan. Pertanyaan ini ditujukan untuk memahami pendapat narasumber terkait dengan faktor lain yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan. Pertanyaan yang diajukan adalah "Selain gaya kepemimpinan, apakah ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi tingkat keterikatan anda terhadap departemen ini?", serta "Bagaimana peran komunikasi, pengakuan, peluang pengembangan, dan dukungan dalam memperkuat keterikatan anda sebagai karyawan?". Bagian penutup dari wawancara ini adalah mengenai harapan dan rekomendasi, dimana pertanyaan ini bertujuan untuk menangkap aspirasi dari narasumber. Pertanyaan yang diajukan adalah "Apakah ada harapan atau aspirasi tertentu yang anda miliki terkait gaya kepemimpinan dan keterikatan di departemen ini?", serta "Berdasarkan pengalaman anda, apakah ada saran atau rekomendasi yang ingin anda berikan kepada manajer departemen terkait gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan?".

Metode analisis tematik digunakan untuk mengolah dan menganalisis data kualitatif yang dikumpulkan. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya mengidentifikasi, mengorganisir, dan memberikan pemahaman mendalam tentang tema-tema yang muncul dari data tekstual yang terkumpul dari narasumber (Sugiyono, 2016). Analisis tematik ini telah terbukti efektif dalam menggali pola, makna, dan keterkaitan dalam data kualitatif (Braun & Clarke, 2006). Terdapat enam tahap dalam metode analisis tematik ini, yaitu pengenalan data, penyusunan kode awal, pencarian tema, peninjauan tema potensial, pendefinisian dan pemberian nama tema, serta penyusunan laporan.

Tahapan pengenalan data dalam proses analisis tematik adalah langkah awal yang penting dalam menggali pemahaman yang mendalam tentang data yang telah dikumpulkan. Pada tahap ini, peneliti terlibat secara aktif meresapi dan menjelajahi data yang ada (Simamora & Kadiyono, 2021). Tahapan berikutnya adalah penyusunan kode awal (pengkodean), merupakan langkah yang penting dalam mengorganisir data dan mengidentifikasi pola atau tema yang ada, dan memulai proses analisis tematik yang lebih mendalam. Dengan melakukan pengkodean, aspek-aspek yang relevan dalam data diidentifikasi dan dikategorikan, sehingga memudahkan pemetaan dan pemahaman tentang tema-tema yang muncul, serta mempersiapkan langkah selanjutnya dalam analisis tematik (Kadarwati & Malawi, 2017). Tahapan ketiga adalah pencarian tema, dimana peneliti melakukan beberapa langkah mengumpulkan dan mengorganisir tema-tema potensial yang muncul dari data. Peneliti menyusun tema-tema potensial berbasis kesamaan dan hubungan antar kode yang telah dikembangkan, sehingga tercermin pola atau kategori yang muncul dari data (Creswell & Poth, 2017).

Tahapan analisis tematik selanjutnya adalah peninjauan tema potensial. Tahapan ini bertujuan untuk mengidentifikasi tema-tema yang muncul dalam data secara lebih mendalam dan membantu peneliti untuk melihat pola-pola tematik secara keseluruhan, mengelompokkan tema-tema yang serupa, serta memahami relasi antara tema-tema tersebut (Febriyanti *et al*., 2023). Tahapan kelima adalah pendefinisian dan pemberian nama tema yang bertujuan untuk memberikan pengertian yang lebih jelas dan spesifik terhadap tema-tema yang telah diidentifikasi. Tahapan terakhir dalam analisis tematik adalah penyusunan laporan yang merupakan hasil dari analisis tematik yang telah dilakukan. Tahapan ini bertujuan untuk menggambarkan secara komprehensif temuan-temuan penelitian dan mengkomunikasikannya kepada pembaca (Hariandja, 2002).

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)



Gambar 1. Struktur Data Tema 1
Sumber: Data primer (diolah), 2022.

HASIL ANALISIS

Tema 1: Pengaruh Perbedaan Interpretasi Nilai Kepemimpinan terhadap Gaya Kepemimpinan dan Keterikatan Karyawan

Hasil penelitian ini menemukan bahwa perbedaan dalam interpretasi nilai-nilai kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Departemen serta keterikatan karyawan di departemen tersebut. Dalam penelitian ini, terdapat dua departemen yang menjadi fokus, yaitu departemen penjualan dan departemen pemeliharaan. Struktur data tema 1 dapat dilihat pada Gambar 1.

Sub Tema 1: Dampak perbedaan interpretasi nilai kepemimpinan pada gaya kepemimpinan negatif

Temuan penelitian tentang perbedaan pada departemen penjualan menunjukkan bahwa anggota tim menghadapi hambatan dalam menjalankan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Departemen. Mereka merasakan ketegangan dan kurangnya kepercayaan dalam menerima arahan. Temuan ini didasarkan pada hasil observasi, analisis dokumen, dan wawancara. Temuan tersebut mengindikasikan perbedaan interpretasi nilai-nilai kepemimpinan antara pimpinan dan anggota tim. Sebagai contoh, Kepala Departemen Penjualan memahami nilai kepemimpinan "Saya Menghasilkan (I deliver result)" hanya sebagai fokus pada pencapaian target atau angka, tanpa memperhatikan aspek lainnya. Selain itu, nilai kepemimpinan "Saya Memberikan Arahan (I provide direction)" diartikan sebagai perintah untuk mencapai sasaran, mengarah pada gaya kepemimpinan transaksional yang berfokus pada transaksi antara pemimpin dan bawahan.

Namun penting untuk dicatat bahwa permasalahan ini tidak semata kesalahan dari pimpinan. Tanggungjawab memperbaiki situasi ini juga harus dilakukan oleh kedua belah pihak. Karenanya diperlukan pemahaman yang lebih baik antara pimpinan dan anggota tim terkait nilai-nilai kepemimpinan dan ekspektasi yang saling berkaitan. Penerapan gaya kepemimpinan transaksional yang berlebihan, melibatkan paksaan, sanksi, dan kurangnya dukungan, dianggap tidak tepat dalam konteks departemen penjualan. Penggunaan yang cenderung otoriter dapat mengurangi keterlibatan dan keterikatan anggota tim terhadap departemen, serta menghambat terciptanya atmosfer kerja yang harmonis. Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya bersama antara pimpinan dan anggota tim untuk merumuskan dan mengkomunikasikan harapan serta nilai-nilai kepemimpinan yang saling cocok.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Dalam menghadapi tantangan kompleks di departemen penjualan, diperlukan pemimpin yang mampu mengintegrasikan berbagai teori gaya kepemimpinan dan menyajikan solusi yang holistik. Selain gaya kepemimpinan transaksional, transformasional serta demokratis, terdapat teori kepemimpinan situasional yang dapat menjadi pertimbangan. Teori ini menekankan pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi, termasuk mempertimbangkan kebutuhan dan karakteristik individu di tim penjualan. Dalam hal ini, Kepala Departemen dapat memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan setiap anggota tim, meningkatkan efektivitas kepemimpinan, dan memperkuat ikatan tim. Perlu diingat bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan tunggal yang berhasil dalam semua situasi, sehingga memadukan berbagai gaya kepemimpinan menjadi solusi yang efektif. Kepala Departemen juga perlu memperhatikan solusi konkret untuk mengatasi hambatan dan konflik yang mungkin timbul. Pelatihan keterampilan komunikasi antarpribadi bagi anggota tim dapat membantu mereka dalam bekerja sama dan menyelesaikan konflik secara konstruktif. Pertemuan rutin atau forum diskusi dapat memberikan anggota tim ruang untuk berbagi ide, pemikiran, dan masalah yang mereka hadapi.

Dengan mengintegrasikan berbagai teori gaya kepemimpinan, pemilihan pendekatan yang tepat sesuai dengan situasi, dan mengimplementasikan solusi yang relevan, Kepala Departemen dapat memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mencapai keberhasilan dalam mengelola departemen penjualan. Keberhasilan ini tercermin dalam pencapaian target penjualan, membangun budaya kerja positif, meningkatkan komunikasi dan kolaborasi, serta meningkatkan kepuasan dan kinerja tim secara keseluruhan.

Temuan penelitian selanjutnya tentang perbedaan pada departemen pemeliharaan diperoleh membawa kita pada pemahaman yang lebih dalam tentang situasi yang ada dan memberikan wawasan yang berharga untuk memahami masalah-masalah yang dihadapi. Temuan pertama bahwa terdapat perbedaan persepsi yang signifikan berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan di departemen ini. Meskipun anggota tim merasa terlibat dalam setiap permasalahan dan keputusan, mereka merasa kurang diakui atas kontribusinya. Hal ini menunjukkan bahwa upaya kepala departemen untuk menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, yang bertujuan melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan dan memberikan kebebasan yang lebih besar, belum sepenuhnya berhasil. Sebaliknya, kurangnya arahan yang jelas serta visi dan misi yang terimplementasi justru menciptakan suatu gaya kepemimpinan kendali bebas yang tidak menguntungkan. Selain itu, observasi selama pengamatan juga mengungkapkan bahwa komunikasi yang efektif masih menjadi permasalahan utama di departemen pemeliharaan ini. Pimpinan cenderung tidak memberikan arahan yang jelas dan terperinci, yang mengakibatkan kebingungan dan ketidakpastian di antara anggota tim. Dampaknya, anggota tim merasa sulit untuk bekerja dengan efektif dan merasa kurang memiliki peran yang jelas dalam organisasi. Dalam lingkungan kerja yang dinamis, komunikasi yang tepat dan terbuka menjadi kunci untuk mencapai kinerja yang optimal.

Selanjutnya, temuan analisis dokumen menunjukkan tingkat pemenuhan matriks pelatihan di departemen pemeliharaan masih rendah. Meskipun program pelatihan telah diselenggarakan, sebagian besar karyawan merasa bahwa pelatihan yang mereka terima tidak memadai dan tidak sesuai dengan kebutuhan mereka. Rendahnya pemenuhan matriks pelatihan ini memiliki dampak negatif pada perkembangan keterampilan dan kompetensi karyawan, serta membatasi kemampuan mereka untuk menghadapi tantangan pekerjaan yang terus berkembang. Tingkat kepuasan karyawan juga masih rendah meski ada peningkatan dalam tingkat *turnover*. Rendahnya kepuasan karyawan dapat berdampak pada motivasi dan kinerja mereka, serta meningkatkan risiko *turnover* karyawan

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

yang lebih tinggi di masa depan. Kondisi ini perlu diperhatikan serius, karena dapat menyebabkan penurunan produktivitas, kualitas pelayanan, dan hubungan kerja yang harmonis antar anggota tim.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, langkah-langkah perbaikan perlu dilakukan untuk meningkatkan pemenuhan matriks pelatihan dan tingkat kepuasan karyawan. Evaluasi mendalam terhadap program pelatihan yang ada perlu dilakukan untuk memastikan relevansi dan keefektifannya. Komunikasi perlu ditingkatkan dengan memberikan arahan yang jelas, memberikan pengakuan yang adil terhadap kontribusi anggota tim, serta memberikan kesempatan pengembangan karir yang lebih baik bagi karyawan. Pendekatan kepemimpinan juga harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi, dimana Kepala Departemen Pemeliharaan dapat mengadopsi pendekatan kepemimpinan situasional yang mempertimbangkan karakteristik tim dan kebutuhan individu. Dengan memberikan arahan yang jelas dan konkret, serta menjalin komunikasi yang efektif, Kepala Departemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, meningkatkan keterlibatan dan kepuasan anggota tim, serta meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

Selain itu, dalam analisis mendalam terkait dengan gaya kepemimpinan lainnya seperti *path-goal*, otokrasi, diktator, transaksional, dan transformasional, beberapa pemahaman dan implikasi terhadap situasi di departemen pemeliharaan juga ditemukan. Gaya kepemimpinan *path-goal* menekankan peran pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, dukungan, dan memfasilitasi pencapaian tujuan bagi anggota tim, sehingga dalam konteks departemen pemeliharaan dimana kurangnya arahan yang jelas menjadi salah satu permasalahan utama, pendekatan ini dinilai dapat memberikan manfaat yang signifikan. Di sisi lain, gaya kepemimpinan otokrasi dan diktator cenderung memberikan wewenang dan kontrol yang sangat besar kepada pemimpin. Bila kedua gaya kepemimpinan ini diterapkan dalam situasi di departemen pemeliharaan, maka mungkin memberikan kepastian dan arahan yang dibutuhkan anggota tim. Namun penerapan gaya kepemimpinan ini harus diimbangi komunikasi yang efektif dan memperhatikan kebutuhan serta keterlibatan anggota tim.

Gaya kepemimpinan transaksional, yang berfokus pada pertukaran insentif dan penghargaan dengan anggota tim sebagai imbalan atas pencapaian tujuan, dipandang juga perlu dipertimbangkan. Dalam departemen pemeliharaan, dimana kurangnya pengakuan atas kontribusi anggota tim menjadi permasalahan, maka pendekatan transaksional dapat membantu meningkatkan motivasi dan kepuasan anggota tim melalui pengakuan yang adil dan insentif yang sesuai dengan capaian mereka. Namun demikian, gaya kepemimpinan transformasional juga memegang peranan penting dalam konteks ini. Gaya kepemimpinan ini melibatkan inspirasi, pemberdayaan, dan pengembangan karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka. Beberapa anggota tim di departemen pemeliharaan diidentifikasi sudah merasakan manfaat dari gaya kepemimpinan transformasional yang melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan memberikan kebebasan yang lebih besar. Tetapi perlu dicatat bahwa pendekatan ini harus sejalan dengan pemberian arahan yang konkret dan terimplementasinya visi misi yang jelas. Dengan mempertimbangkan analisis terhadap gaya kepemimpinan *path-goal*, otokrasi, diktator, transaksional ataupun transformasional, Kepala departemen pemeliharaan dapat memilih dan menerapkan kombinasi gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik tim dan kebutuhan situasional. Melalui pendekatan yang tepat, termasuk memberikan arahan yang jelas, dukungan yang dibutuhkan, pengakuan yang adil, dan pengembangan karyawan, diharapkan departemen pemeliharaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan motivasi dan kinerja anggota tim, serta memenuhi harapan pelanggan.

Dalam upaya mencapai tujuan itu, perlu dilakukan langkah-langkah seperti evaluasi mendalam terhadap program pelatihan yang ada, memperbaiki komunikasi, memberikan pengakuan yang adil,

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

dan menciptakan kesempatan pengembangan karir bagi karyawan. Dengan melakukan perbaikan dalam pemenuhan matriks pelatihan, peningkatan komunikasi serta penerapan gaya kepemimpinan yang tepat, departemen pemeliharaan diharapkan dapat meningkatkan keterampilan, motivasi, dan kinerja karyawan. Hal ini dinilai membantu mengurangi risiko *turnover* yang tinggi, meningkatkan keberlanjutan operasional, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan efektif.

Sub Tema 2: Konsekuensi dari perbedaan interpretasi nilai kepemimpinan atas keterikatan karyawan

Dalam penelitian ini dilakukan pengamatan yang mendalam terhadap konsekuensi dari perbedaan interpretasi nilai kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan baik di departemen pemeliharaan maupun departemen penjualan. Melalui proses observasi atas interaksi antara pimpinan dan tim, serta analisis data dan dokumen terkait, maka temuan-temuan menarik berhasil ditemukan.

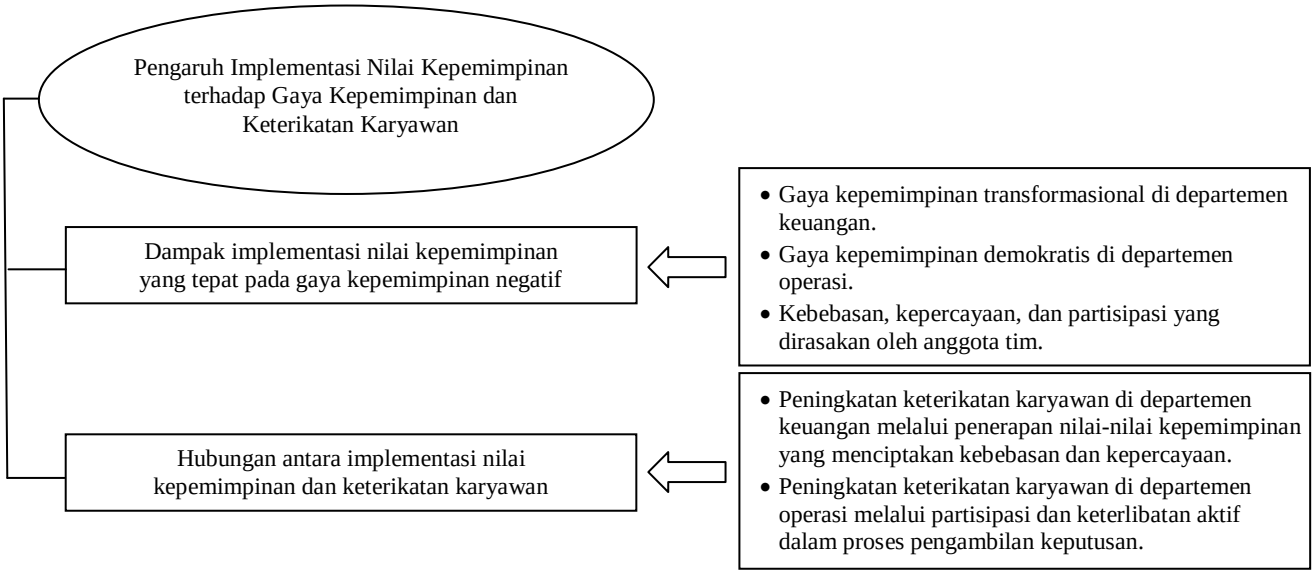
Temuan pertama menunjukkan adanya perbedaan persepsi nilai kepemimpinan antara departemen pemeliharaan dan penjualan. Anggota tim di kedua departemen memiliki interpretasi yang berbeda terkait nilai-nilai kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan mereka. Perbedaan ini kemudian berdampak pada tingkat keterikatan karyawan terhadap pimpinan dan organisasi secara keseluruhan. Analisis temuan pertama ini dengan menggunakan teori SDT menunjukkan bahwa perbedaan interpretasi nilai kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kebutuhan psikologis dasar, seperti kebutuhan akan otonomi. Anggota tim yang merasa nilai kepemimpinan sesuai dengan nilai-nilai mereka maka cenderung merasa lebih memiliki otonomi dalam pekerjaan mereka. Hal ini dikaitkan dengan konsep otonomi dalam SDT, dimana anggota tim yang merasa memiliki kontrol dan kebebasan dalam mengambil keputusan cenderung lebih termotivasi dan keterikatan yang tinggi.

Temuan kedua mengungkapkan bahwa keterikatan karyawan di departemen pemeliharaan dan penjualan dipengaruhi oleh interpretasi nilai kepemimpinan. Anggota tim yang merasa nilai kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan mereka telah sesuai dengan harapan dan nilai-nilai mereka maka cenderung memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi. Analisis temuan kedua yang juga menggunakan teori SDT ini menunjukkan bahwa interpretasi nilai kepemimpinan yang sesuai dengan nilai-nilai individu dapat memenuhi kebutuhan akan hubungan yang berarti. Karyawan yang merasa terhubung secara emosional dengan pimpinan dan merasakan hubungan yang positif akan cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat dan keterikatan yang lebih tinggi.

Berikutnya, temuan menunjukkan bahwa perbedaan interpretasi nilai kepemimpinan memiliki dampak terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Anggota tim yang merasa nilai kepemimpinan sesuai dengan nilai-nilai mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk bekerja dengan baik dan mencapai tujuan. Sebaliknya, anggota tim yang merasa nilai kepemimpinan tidak sesuai dengan nilai-nilai mereka cenderung maka memiliki motivasi yang rendah dan kinerja yang kurang optimal. Hasil analisis temuan ini dapat dihubungkan dengan teori SDT yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan kompetensi. Karyawan yang merasa nilai kepemimpinan sesuai dengan nilai-nilai mereka cenderung merasa lebih kompeten dan memiliki kepercayaan diri yang tinggi, yang pada gilirannya berdampak pada motivasi dan kinerja yang lebih baik.

Terakhir, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perbedaan interpretasi nilai kepemimpinan juga dapat mempengaruhi hubungan kerja antara pimpinan dan anggota tim. Jika anggota tim merasa nilai kepemimpinan tidak sesuai dengan nilai-nilai mereka, hubungan kerja dapat menjadi tegang dan kurang harmonis. Hal ini dapat menghambat komunikasi yang efektif, kolaborasi tim, dan kerja sama antardepartemen. Analisis temuan ini karenanya dapat dikaitkan dengan konsep hubungan yang berarti dalam SDT, dimana hubungan yang positif dan saling mendukung antara pimpinan dan anggota tim merupakan faktor penting dalam meningkatkan keterikatan karyawan.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)



Gambar 2. Struktur Data Tema 2
Sumber: Data primer (diolah), 2022.

Sebagai kesimpulan, temuan-temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perbedaan interpretasi nilai kepemimpinan antara pimpinan dan karyawan dapat memiliki konsekuensi yang signifikan terhadap keterikatan karyawan di departemen pemeliharaan dan penjualan. Temuan ini memberikan wawasan yang berharga bagi pimpinan dan organisasi dalam memahami dampak dari perbedaan interpretasi nilai kepemimpinan dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan keterikatan karyawan serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan produktif. Dalam konteks ini, pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, seperti otonomi, hubungan yang berarti, dan kompetensi, menjadi kunci dalam meningkatkan keterikatan karyawan berdasarkan teori SDT.

Tema 2. Pengaruh Implementasi Nilai Kepemimpinan terhadap Gaya Kepemimpinan dan Keterikatan Karyawan

Dalam penelitian yang dilakukan di PT. DMI ini, ditemukan bahwa implementasi nilai-nilai kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Departemen serta keterikatan karyawan di departemen keuangan dan operasi. Temuan ini memberikan wawasan penting mengenai bagaimana implementasi nilai-nilai kepemimpinan dapat membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda dan mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan. Struktur data tema 2 dapat dilihat pada Gambar 2.

Sub Tema 1: Dampak implementasi nilai kepemimpinan yang tepat pada gaya kepemimpinan positif

Departemen Keuangan menjadi subjek yang menarik pada bagian ini, karena ditemukan bahwa implementasi nilai-nilai kepemimpinan yang tepat dapat memberikan dampak positif terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan departemen. Kepala Departemen Keuangan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan upaya membangun hubungan yang kuat dengan para anggota tim. Implementasi nilai-nilai kepemimpinan yang menciptakan kebebasan, kepercayaan, dan partisipasi anggota tim dalam pengambilan keputusan, dapat berkontribusi pada peningkatan keterikatan karyawan terhadap departemen keuangan. Para karyawan merasa didukung oleh pemimpin mereka, diberikan pengakuan atas kontribusi mereka, dan memiliki keterlibatan yang tinggi dalam mencapai tujuan departemen. Hal ini mencerminkan pentingnya pemimpin yang mampu

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

menginspirasi, memberdayakan dan membangun hubungan yang positif dengan anggota tim untuk mencapai keterikatan yang kuat.

Sub Tema 2: Hubungan antara implementasi nilai kepemimpinan dan keterikatan karyawan

Implementasi nilai-nilai kepemimpinan pada departemen operasi juga memiliki pengaruh yang positif terhadap keterikatan karyawan. Kepala departemen operasi menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, yang melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Para karyawan merasakan partisipasi aktif dalam perencanaan dan pelaksanaan tugas-tugas mereka. Implementasi nilai kepemimpinan yang menekankan partisipasi dan keterlibatan anggota tim berkontribusi pada peningkatan keterikatan karyawan terhadap departemen operasi. Para karyawan merasa dihargai, memiliki peran yang signifikan, serta memiliki komitmen yang kuat atas keberhasilan departemen. Gaya kepemimpinan demokratis memperkuat ikatan antara pemimpin dan bawahan, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif, serta meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan.

Dengan demikian, temuan ini menyoroti pentingnya implementasi nilai-nilai kepemimpinan yang sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan dan konteks organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional yang dibangun melalui implementasi nilai-nilai yang mendukung kebebasan, kepercayaan, dan partisipasi anggota tim dapat meningkatkan keterikatan karyawan di departemen keuangan. Gaya kepemimpinan demokratis yang muncul melalui implementasi nilai-nilai yang mendorong partisipasi dan keterlibatan anggota tim akan dapat meningkatkan keterikatan karyawan di departemen operasi. Karenanya, organisasi perlu memperhatikan pentingnya implementasi nilai-nilai kepemimpinan yang sesuai untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan keterikatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pembahasan

Temuan penting dari penelitian ini adalah adanya hubungan erat antara implementasi nilai-nilai kepemimpinan dan keterikatan karyawan. Dalam konteks ini, ketika nilai-nilai kepemimpinan seperti pemimpin yang mampu membangun kepercayaan (*building trust*), menciptakan nilai untuk pelanggan (*creating value for customer*), memberikan dukungan dalam perkembangan pribadi (*enabling others*), dan menghargai keberagaman (*embrace diversity*), serta bila diterapkan dengan baik dan konsisten maka hal ini dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Tayo *et al*., 2022). Dengan memiliki pemimpin yang menerapkan nilai-nilai kepemimpinan dengan konsistensi, departemen dapat menciptakan iklim kerja yang harmonis, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja departemen secara keseluruhan.

Pada satu sisi, gaya kepemimpinan dipersepsikan berdampak negatif terhadap keterikatan karyawan. Pada departemen penjualan, anggota tim merasakan adanya hambatan dalam menjalankan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala departemen. Namun demikian, terdapat perbedaan persepsi pada departemen pemeliharaan berkenaan dengan penerapan gaya kepemimpinan oleh Kepala Departemen. Anggota tim merasa bahwa mereka terlibat dalam setiap permasalahan dan keputusan, namun mereka menganggap hal ini sebagai kurangnya pemberian arahan yang jelas. Perbedaan ini mungkin terjadi karena Kepala Departemen kurang tepat dalam memaham nilai kepemimpinan "memberikan dukungan dalam perkembangan pribadi (*enabling others*)" dan "merangkul keberagaman (*I embrace diversity*)" dengan cara menyerahkan semua keputusan kepada bawahannya tanpa memberikan panduan yang jelas (Decuypere & Schaufeli, 2019; Utaminingsih, 2014; Deci & Ryan, 2012). Pandangan akan pimpinan yang tidak memberikan kesempatan bagi

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

anggota tim untuk berkembang pribadi, mengabaikan pendapat atau ide-ide mereka, atau tidak memberikan perhatian yang cukup di departemen penjualan sehingga dapat mengurangi rasa keterikatan dan keterlibatan anggota tim terhadap organisasi (Simamora & Kadiyono, 2021). Demikian juga, pandangan akan pimpinan yang tidak mempunyai visi misi yang jelas di departemen pemeliharaan dapat mempunyai dampak yang sama.

Di sisi lain, gaya kepemimpinan dapat berdampak positif terhadap keterikatan karyawan. Berdasarkan temuan di departemen keuangan dan operasi di PT. DMI, dapat diidentifikasi bahwa terdapat kesamaan pandangan mengenai nilai-nilai kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin departemen. Temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan positif yang dilakukan oleh pimpinan di kedua departemen ini berdampak positif terhadap keterikatan karyawan. Pemimpin departemen keuangan dan operasi di PT. DMI telah menerapkan nilai-nilai kepemimpinan dengan konsisten, yang tercermin dalam gaya kepemimpinan yang mereka terapkan. Pemimpin departemen keuangan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada anggota tim untuk berkreasi, sedangkan pemimpin departemen operasi berhasil membangun ikatan yang kuat dengan anggota tim melalui keterlibatan dan partisipasi aktif (Northouse, 2019).

Berdasarkan pembahasan tersebut, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diberikan untuk meningkatkan keefektifan gaya kepemimpinan PT. DMI. Rekomendasi pertama yaitu diupayakan adanya peningkatan komunikasi, dimana hal ini penting bagi kepala departemen untuk meningkatkan komunikasi dengan anggota tim secara terbuka dan jelas. Hal ini mencakup menyampaikan arahan yang lebih konkret, menjelaskan visi dan misi departemen dengan lebih terperinci, serta memberikan umpan balik yang konstruktif kepada anggota tim. Komunikasi yang efektif akan membantu mengurangi ketidakselarasan dan meningkatkan pemahaman antara pimpinan dan anggota tim.

Rekomendasi kedua adalah upaya pemahaman nilai-nilai karyawan, dimana kepala departemen perlu memahami nilai-nilai yang dipegang anggota tim dan mencoba untuk mengintegrasikannya dalam gaya kepemimpinannya. Upaya pimpinan untuk memperhatikan dan menghormati nilai-nilai karyawan akan membantu menciptakan iklim kerja yang inklusif dan mendukung pertumbuhan serta keterlibatan karyawan. Rekomendasi ketiga yaitu pengembangan kepemimpinan, dimana kepala departemen dan anggota tim dapat menjalani pelatihan dan pengembangan kepemimpinan untuk memperluas pemahaman mereka tentang berbagai gaya kepemimpinan yang ada. Hal ini akan membantu memperkaya keterampilan kepemimpinan, meningkatkan kemampuan adaptasi, dan memungkinkan penyesuaian gaya kepemimpinan yang lebih efektif sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik tim.

Rekomendasi keempat berupa pemberdayaan karyawan, dimana kepala departemen perlu menerapkan pendekatan pemberdayaan karyawan dengan memberikan tanggungjawab yang lebih besar, memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan memberikan otonomi dalam pelaksanaan tugas. Hal ini akan meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan mereka serta memotivasi mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik. Rekomendasi kelima yaitu pengakuan dan penghargaan, yang mana ini penting bagi pimpinan untuk mengakui dan menghargai kontribusi dan pencapaian karyawan secara teratur. Dengan memberikan pengakuan yang tepat atas prestasi mereka, baik secara pribadi maupun melalui penghargaan tim, maka karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berkinerja dengan baik. Rekomendasi terakhir adalah evaluasi dan penyesuaian, dimana kepala departemen perlu secara teratur mengevaluasi efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan serta mengidentifikasi area

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

yang perlu diperbaiki. Dengan mendengarkan umpan balik dari anggota tim dan melakukan penyesuaian yang diperlukan, maka gaya kepemimpinan dapat terus berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karyawan.

Dengan menerapkan beberapa rekomendasi ini, diharapkan perbedaan pandangan mengenai gaya kepemimpinan antara kepala departemen dan anggota tim dapat diatasi, sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih harmonis, produktif, serta meningkatkan keterikatan dan kinerja karyawan di departemen penjualan dan pemeliharaan pada PT. DMI.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemilihan gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh pemahaman yang tepat atau tidak tepat terhadap nilai-nilai kepemimpinan. Pemahaman yang tepat menghasilkan gaya kepemimpinan yang positif, sementara pemahaman yang tidak tepat dapat mengarah pada gaya kepemimpinan yang negatif. Konsistensi pemahaman antara pemimpin departemen dan anggota timnya menjadi kunci penting dalam menerapkan nilai-nilai kepemimpinan yang dapat menciptakan iklim kerja yang harmonis dan berdampak positif pada kinerja departemen secara keseluruhan. Pemimpin harus memahami dan menginternalisasi nilai-nilai tersebut, dan mampu menerapkannya dalam gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan departemen dan karakteristik tim. Keselarasan nilai-nilai kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dapat memberikan fondasi yang kuat untuk menciptakan iklim kerja yang harmonis, membangun keterikatan karyawan, dan meningkatkan kinerja departemen secara keseluruhan.

Meskipun memberikan wawasan yang berharga tentang perbedaan pandangan dalam gaya kepemimpinan dan nilai-nilai kepemimpinan di PT. DMI, terdapat keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam penelitian ini. Pertama, ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada empat departemen, yaitu penjualan dan pemeliharaan, serta keuangan dan operasi di PT. DMI. Kedua, penelitian ini didasarkan pada wawancara dengan narasumber terbatas, yaitu pimpinan departemen dan beberapa anggota tim di departemen tersebut. Pandangan dan pengalaman individu dapat bersifat subjektif dan tidak mewakili perspektif seluruh tim atau organisasi. Selanjutnya, penelitian ini hanya mempertimbangkan gaya kepemimpinan dan nilai-nilai kepemimpinan dalam konteks PT. DMI, sementara aspek-aspek lain yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan, seperti budaya organisasi, kebijakan sumber daya manusia, dan lingkungan kerja, tidak secara rinci dipertimbangkan. Untuk pemahaman yang lebih komprehensif, penelitian masa depan dapat melibatkan variabel-variabel tambahan ini. Terakhir, penelitian ini dilakukan pada saat tertentu dan tidak mencakup perubahan atau dinamika organisasi yang terjadi setelahnya.

REFERENSI

Abbas, W., & Asghar, I. (2010). The role of leadership in organizatinal change: Relating the successful organizational change with visionary and innovative leadership. *Dissertation* (*unpublished*). Retrieved from http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hig:diva-7037 .

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77-101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (*International student edition*). SAGE Publications.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. *Handbook of Theories of Social Psychology, 1*, 416-436. Sage Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Decuypere, A., & Schaufeli, W. (2019). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, *34*(1), 69-95. https://doi.org/10.1177/2397002219892197.

Febriyanti, D. A., Rusmawati, D., Setyawan, I., & Suparno, S. (2023). Persepsi mahasiswa tentang keragaman pembelajar dalam iklim akademik perguruan tinggi. *ANTHOR: Education and Learning Journal*, *2*(4), 530–538. https://doi.org/10.31004/anthor.v2i4.209.

Fridayani, J. A. (2021). Kepemimpinan adaptif dalam agilitas organisasi di era adaptasi kebiasaan baru. *Modus*, *33*(2), 138–149. https://doi.org/10.24002/modus.v33i2.4654.

Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Grasindo.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & organization studies, 4*(4), 418-428. https://doi.org/10.1177/105960117900400404.

Kadarwati, A., & Malawi, I. (2017). *Pembelajaran tematik* (*Konsep dan aplikasi*). CV. Media Grafika.

Lai, J., Ma, S., Wang, Y., Cai, Z., Hu, J., Wei, N., & Li, R. (2020). Factors associated with mental health outcomes among health care workers exposed to coronavirus disease 2019. *JAMA Network Open, 3*(3), https://doi.org/10.1001%2Fjamanetworkopen.2020.3976.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology, 10*(2), 269-299. https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366.

Liu, S., Lai, S.-Q., Liu, C., & Jiang, L. (2021). What influenced the vitality of the waterfront open space? A case study of Huangpu River in Shanghai, China. *Cities, 114*, 103197. https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103197.

Misra, K., Singh, V., & Zhang, Q. (2022). Frontiers: Impact of stay-at-home-orders and cost-of-living on stimulus response: Evidence from the CARES Act. *Marketing Science, 41*(2), 211-229. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3663493.

Northouse, P. G. (2019). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications.

Ritonga, Z. (2020). *Buku ajar manajemen strategi (Teori dan aplikasi)*. Deepublish.

Sharma, I., Dhiman, R., & Jha, S. (2021). Digital marketing as a tool of de-globalization: A study during Covid-19 pandemic. *Globalization, Deglobalization, and New Paradigms in Business*, 155-171. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-81584-4_9.

Simamora, O. M., & Kadiyono, A. L. (2021). Analisis tematik sebagai metode analisa job insecurity pada karyawan maskapai penerbangan di masa Covid-19. *Psychopedia Jurnal Psikologi Universitas Buana Perjuangan Karawang*, *6*(1), 29–37. http://dx.doi.org/10.36805/psychopedia.v6i1.1465.

Smirmaul, B. P. C., Chamon, R.F., de Moraes, F. M., Rozin, G., Moreira, A. S. B., de Almeida, R., & Guimarães, S. T. (2021). Lifestyle medicine during (and after) the COVID-19 pandemic. *American Journal of Lifestyle Medicine*. 15(1), 60-67. https://doi.org/10.1177/1559827620950276.

Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. PT. Alfabeta.

Tayo, A., Syafrina, M., & Wirawan, A. (2022). The effect of transformational and transactional leadership style on employee performance with work motivation as intervening variable. *Journal of Applied Business Administration, 6*(1), 84-89. https://doi.org/10.30871/jaba.v6i1.3378.

Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku organisasi: Kajian teoritik & empirik terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepercayaan dan komitmen*. Universitas Brawijaya Press.

van der Kolk, B. (2020). Debate: Motivating civil servants - Insights from self-determination theory. *Public Money & Management, 40*(8), 556-557. http://dx.doi.org/10.1080/09540962.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

2020.1714266.

Wijaya, A., Purnomolastu, N., & Tjahjoanggoro, A. J. (2015). *Kepemimpinan berkarakter: Untuk para pemimpin dan calon pemimpin masa depan Indonesia*. Firstbox Media.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (*Applied social research methods*). Sage Publications.