

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada organisasi yang kompleks, nilai tim semakin meningkat karena potensinya untuk berinovasi, memecahkan masalah, serta menerapkan perubahan (Nembhard & Edmondson, 2006). Untuk mencapai potensi tersebut, organisasi membutuhkan ide dan pemikiran dari karyawannya. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kemungkinan karyawan untuk memberikan ide dan pemikirannya akan meningkat apabila pimpinannya terbuka dan mau menghargai masukan dari anggotanya (Detert & Burris, 2007; Edmondson, 2003; Liu, Tangirala, Lam, & Chen, 2015; Nembhard & Edmondson, 2006). Hasil penelitian Weiss (2018) juga menunjukkan bahwa perilaku pemimpin dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam memberikan ide dan masukan untuk organisasi atau tim.

Pemimpin yang memiliki ekspektasi yang tinggi serta terlalu mengontrol tindakan anggotanya akan membuat anggota tim ragu atas kemampuan mereka dalam bekerja dan dengan mudah menimbulkan perasaan terasing dalam tim tersebut. Akibatnya, anggota tim sulit mendefinisikan diri mereka sebagai bagian dari tim, kemudian mengurangi tingkat identitas kelompok (Gu, Wang, Liu, Song, & He, 2018), yang selanjutnya akan berdampak negatif terhadap kinerja tim.

Ketika pemimpin bersikap otoriter, tidak mendukung, atau defensif, anggota tim cenderung merasa tidak aman untuk menyuarakan pendapat. Sebaliknya, jika pemimpin bersikap demokratis, suportif, dan menerima pertanyaan dan tantangan, anggota tim akan merasakan *psychological safety* yang

lebih besar dalam tim (Nembhard & Edmondson, 2006). *Psychological safety* merupakan salah satu iklim komunikasi untuk membentuk identitas kelompok (Liu et al., 2016). Dengan kata lain, gaya kepemimpinan mempengaruhi tingkat identitas kelompok. Salah satu gaya kepemimpinan yang diperdebatkan dapat meningkatkan identitas kelompok adalah kepemimpinan inklusif.

Nembhard & Edmondson (2006) berpendapat bahwa inklusivitas pemimpin mengindikasikan perilaku pemimpin yang mempersilahkan dan menghargai masukan dari orang lain, sehingga membantu membentuk keyakinan anggota tim bahwa *voice* mereka benar-benar dihargai. Artinya, pemimpin menunjukkan perilaku inklusif dengan mengajak pengikut untuk berbagi pandangan, pendapat, dan masukan dengan cara bersikap *open*, *available*, dan *accessible* terhadap bawahan (Najmaei & Sadeghinejad, 2019). Beberapa penelitian terdahulu (Detert & Burris, 2007; Edmondson, 2003; Nembhard & Edmondson 2006; Liu et al., 2015) menunjukkan bahwa individu lebih mungkin untuk menunjukkan *voice behavior* dan memberikan kontribusi terhadap tim apabila individu tersebut menganggap pemimpinnya terbuka dan menghargai masukan dari anggotanya.

Menurut LePine dan Van Dyne (2001), individu yang menunjukkan *voice behavior* biasanya mendukung tujuan tim, mencurahkan upaya untuk mengembangkan tujuan tersebut, serta mencari cara untuk mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin mengganggu pencapaian dari tujuan tersebut. *Voice behavior* juga meningkatkan kesejahteraan sosial tim karena membantu menelaraskan struktur peran dalam organisasi, sehingga mengurangi konflik atas

tanggung jawab serta peran individu (LePine & Van Dyne, 2001). Dengan demikian *voice behavior* cenderung meningkatkan kerjasama dalam tim yang kemudian mengarah pada identitas kelompok yang lebih tinggi (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Kramer, 1993; LePine dan van Dyne, 2001).

Selain mengembangkan iklim keterbukaan, kepemimpinan inklusif juga meningkatkan iklim untuk saling berbagi pengetahuan dan mengakomodasi diskusi terbuka mengenai berbagai perspektif dari anggota dengan cara meyakinkan anggota tim bahwa persepektif dan ide-ide mereka benar-benar dihormati dan dihargai (Mitchell, Boyle, Parker, Giles, Chiang, & Joyce, 2015). Saling berbagi pengetahuan antar anggota dapat mendorong pemahaman anggota tim yang lain mengenai informasi penting terkait pekerjaan tim seperti tujuan tim, bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan tersebut, serta pembagian tugas dari pekerjaan tersebut. Berbagi pengetahuan seperti ini akan membantu anggota tim menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih terstruktur dan berkontribusi pada pengembangan unit yang kohesif (Klimoski & Mohammed, 1994; Black, Kim, Rhee, Wang & Sakchutchawan, 2018).

Menurut DeOrtentiis et al., (2013), penting bagi anggota tim untuk memandang diri mereka sebagai unit yang kohesif, karena kohesi secara konsisten menunjukkan hubungan yang positif dengan efektifitas tim (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003; Chiocchio & Essiembre, 2009; Webber & Donahue, 2001). Ketika individu memandang timnya efektif, mereka melihat dirinya memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk berkontribusi terhadap kesuksesan tim. Selanjutnya, individu dengan pandangan positif mengenai

keefektifan tim, cenderung mengidentifikasi diri mereka sebagai anggota tim, serta menunjukkan motivasi yang lebih besar terhadap aktivitas tim (DeOrtentiis et al., 2013)

Identitas kelompok adalah rasa kesatuan dan kepemilikan atas tim, dimana individu merasa nasib mereka terkait dengan tim dan menjadikan tujuan tim sebagai tujuan pribadi mereka (Ashforth & Mael, 1989; Hirst, Van Dick, & Van Knippenberg, 2009; Yang, Ma, Gu, & Liu, 2019). Semakin kuat identifikasi individu dengan tim, semakin mereka peduli dengan kesuksesan tim dan fokus pada hal-hal yang bermanfaat untuk tim tersebut, yang mendorong mereka untuk mencari solusi kreatif untuk melaksanakan pekerjaan mereka (Cohen-Meitar, Carmeli, & Waldman, 2009; Liden, Liao, & Mauser, 2014; Yang et al., 2019). Anggota tim dengan tingkat identitas kelompok yang tinggi lebih bersedia berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan dan nilai-nilai organisasi sehingga memiliki kinerja yang lebih baik daripada yang tidak teridentifikasi dengan timnya (Liu et al, 2016).

Konsep kepemimpinan inklusif terlihat mirip dengan konsep kepemimpinan lain yang juga memfasilitasi *openness* dan *empowerment*, namun penelitian Randel et al., (2018) yang memberikan tinjauan rinci tentang hubungan kepemimpinan inklusif dan gaya kepemimpinan terkait, menyimpulkan bahwa kepemimpinan inklusif merupakan bentuk kepemimpinan yang berbeda karena fokus pada memfasilitasi keunikan selain rasa memiliki. Meskipun ada elemen dari sejumlah gaya kepemimpinan seperti *participative leadership*, *authentic leadership*, dan *servant leadership* yang menciptakan kondisi untuk

memberdayakan dan memfasilitasi keterbukaan dengan anggota tim, tidak satupun dari gaya kepemimpinan ini langsung fokus pada bagaimana menciptakan kondisi saling terbuka antar anggota ketika anggota tim beragam, dan ada perbedaan status di antara anggota tim. Untuk menciptakan keterbukaan ini, mengharuskan pemimpin berperilaku dengan cara menciptakan rasa memiliki bagi semua anggota tim dan perasaan bahwa setiap anggota tim dihargai atas keunikan mereka. Pemimpin *inclusive* juga secara aktif menangani diskriminasi dan mencegah pengucilan (Perry, Block, & Noumair, 2020).

Menurut Najmaei & Sadeghinejad (2019) kepemimpinan inklusif adalah gaya kepemimpinan yang didasarkan pada *availability*, *acceptability*, dan *openness* pemimpin terhadap kontribusi semua pengikut dalam proses kerja untuk memenuhi kebutuhan mereka akan *uniqueness* dan *belongingness*. Kepemimpinan inklusif adalah tentang bagaimana membina hubungan, yang mana hubungan tersebut nantinya bertujuan mencapai sesuatu untuk keuntungan bersama pemimpin dan bawahannya. Budaya inklusi membutuhkan landasan moral yang kokoh, prinsip pemahaman timbal balik, kepercayaan, integritas, serta sudut pandang pluralitas dan saling menegakkan prinsip-prinsip ini khususnya dalam sistem yang beragam dan birokratis (Najmaei & Sadeghinejad, 2019).

Menurut Handoyo (2010), perguruan tinggi sebagai suatu organisasi memiliki karakteristik yang agak berbeda dari organisasi lainnya. Struktur organisasi tradisional perguruan tinggi menunjukkan departemen dan fakultas sebagai pusat kewenangan pada level departemen dan fakultas, sehingga hampir semua kekuasaan untuk membuat keputusan yang berhubungan dengan akademik

seperti penetapan jadwal mengajar dosen terletak pada level departemen ataupun fakultas. Selain itu, praktik manajemen tidak terstruktur serta kontrol yang longgar merupakan ciri lain dari organisasi perguruan tinggi, sehingga dibutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda dari gaya kepemimpinan organisasi lainnya (Handoyo, 2010).

Tantangan utama manajemen dan kepemimpinan di perguruan tinggi adalah bagaimana mengembangkan individu-individu berbakat di organisasi tersebut dengan menciptakan iklim kerja yang positif serta memberikan peluang untuk inovasi dan mengambil resiko demi menghadapi berbagai masalah yang mungkin muncul di masa yang akan datang (Handoyo, 2010) terutama dalam rangka meningkatkan daya saing perguruan tinggi.

Faktor penting yang menentukan keberhasilan perguruan tinggi dalam meningkatkan daya saing tersebut adalah kepemimpinan (Handoyo, 2010). Salah satu bentuk kepemimpinan yang mungkin diterapkan dalam perguruan tinggi adalah kepemimpinan inklusif. Pemimpin inklusif mampu mendorong keikutsertaan anggota tim dalam diskusi serta pengambilan keputusan dimana perspektif yang berbeda dari setiap anggota dihargai (Nembhard & Edmondson, 2006). Keikutsertaan anggota di dorong dengan melibatkan konsultasi dengan anggota dan penggunaan mekanisme pengambilan keputusan bersama (Mitchell, Boyle, Parker, Giles, Chiang, & Joyce, 2015). Selain itu, pemimpin inklusif fokus pada strategi keterbukaan dan aksesibilitas untuk menciptakan lingkungan yang mendorong keragaman pendapat (Mitchell et al., 2015), dimana lingkungan ini cocok digunakan dalam dinamika perguruan tinggi.

Hasil klasterisasi perguruan tinggi tahun 2020, beberapa perguruan tinggi di kota Padang berada pada klaster ketiga dari lima klaster (Dirjen Dikti, 2020), sehingga perlu dilakukan peningkatan kinerja perguruan tinggi di kota Padang. Klasterisasi adalah upaya Ditjen Dikti untuk melakukan pemetaan atas kinerja perguruan tinggi akademik Indonesia yang berada dibawah binaan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Klasterisasi ini bertujuan untuk menyediakan landasan bagi pengembangan kebijakan pembangunan, pembinaan perguruan tinggi, serta mendorong perguruan tinggi dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan tridharma perguruan tinggi secara berkelanjutan.

Tulisan serta penelitian mengenai kepemimpinan inklusif serta karakteristiknya telah banyak ditulis dan diteliti, namun penelitian kepemimpinan inklusif di Indonesia, terutama pada organisasi perguruan tinggi masih langka.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penelitian ini dilakukan untuk meneliti pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap persepsi identitas kelompok yang dimediasi oleh persepsi *team voice* dan persepsi kekohesifan tim dengan dosen yang menempati posisi manajerial pada perguruan tinggi di kota Padang sebagai objek penelitian.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah hubungan kepemimpinan inklusif terhadap persepsi identitas kelompok pada dosen manajerial perguruan tinggi di kota Padang?

2. Bagaimanakah hubungan kepemimpinan inklusif terhadap persepsi *team voices* pada dosen manajerial perguruan tinggi di kota Padang?
3. Bagaimanakah hubungan kepemimpinan inklusif terhadap persepsi kekohesifan tim pada dosen manajerial perguruan tinggi di kota Padang?
4. Bagaimanakah hubungan persepsi *team voice* terhadap persepsi identitas kelompok pada dosen manajerial perguruan tinggi di kota Padang?
5. Bagaimanakah hubungan persepsi kekohesifan tim terhadap persepsi identitas kelompok pada dosen manajerial perguruan tinggi di kota Padang?
6. Bagaimanakah persepsi *team voice* akan memediasi hubungan kepemimpinan inklusif terhadap persepsi identitas kelompok pada dosen manajerial perguruan tinggi di kota Padang?
7. Bagaimanakah persepsi kekohesifan tim akan memediasi hubungan kepemimpinan inklusif terhadap persepsi identitas kelompok pada dosen manajerial perguruan tinggi di kota Padang?

### 1.3 Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Mengetahui hubungan kepemimpinan inklusif terhadap persepsi identitas kelompok pada dosen manajerial perguruan tinggi di kota Padang.
2. Mengetahui hubungan kepemimpinan inklusif terhadap persepsi *team voices* pada dosen manajerial perguruan tinggi di kota Padang.
3. Mengetahui hubungan kepemimpinan inklusif terhadap persepsi kekohesifan tim pada dosen manajerial perguruan tinggi di kota Padang.



4. Mengetahui hubungan persepsi *team voice* terhadap persepsi identitas kelompok pada dosen manajerial perguruan tinggi di kota Padang.
5. Mengetahui hubungan persepsi kekohesifan tim terhadap persepsi identitas kelompok pada dosen manajerial perguruan tinggi di kota Padang.
6. Untuk mengetahui pengaruh persepsi *team voice* akan memediasi hubungan kepemimpinan inklusif terhadap persepsi identitas kelompok pada dosen manajerial perguruan tinggi di kota Padang.
7. Untuk mengetahui pengaruh persepsi kekohesifan tim akan memediasi hubungan kepemimpinan inklusif terhadap persepsi identitas kelompok pada dosen manajerial perguruan tinggi di kota Padang.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam mempertimbangkan bagaimana pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap persepsi identitas kelompok dengan persepsi *team voice* dan persepsi kekohesifan tim sebagai mediasi. Juga sebagai pijakan dan referensi serta penambah wawasan bagi peneliti selanjutnya yang berhubungan dengan variabel tersebut terutama pada perguruan tinggi.

#### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan variabel kepemimpinan inklusif sebagai variabel independen yang akan mempengaruhi persepsi identitas kelompok sebagai variabel dependen. Peneliti juga menggunakan variabel persepsi *team voice* dan persepsi kekohesifan tim sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan persepsi identitas

kelompok. Objek penelitian ini adalah dosen yang menempati posisi manajerial pada perguruan tinggi di kota Padang.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Secara keseluruhan, penelitian ini terdiri dari lima bab dengan sistematika sebagai berikut:

### 1. BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

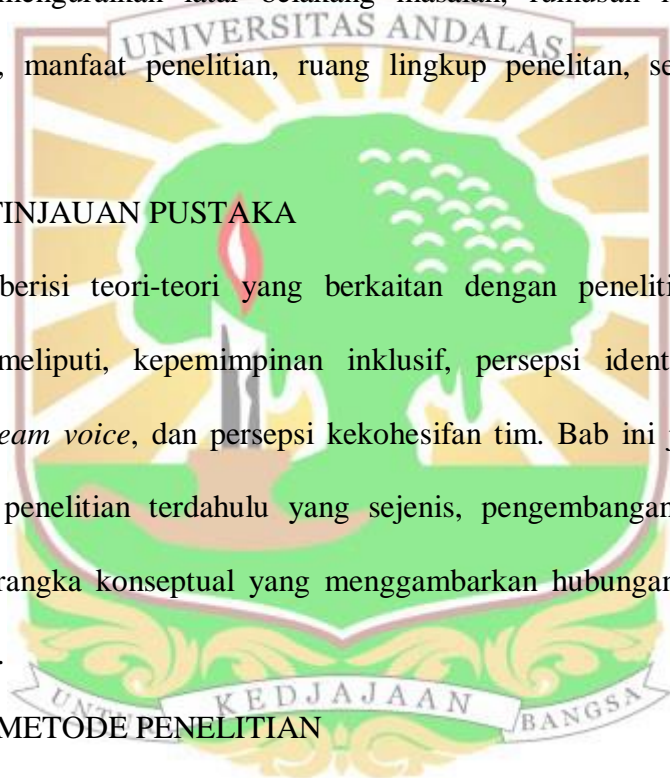
### 2. BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori yang berkaitan dengan penelitian. Teori-teori tersebut meliputi, kepemimpinan inklusif, persepsi identitas kelompok, persepsi *team voice*, dan persepsi kekohesifan tim. Bab ini juga membahas beberapa penelitian terdahulu yang sejenis, pengembangan hipotesis dan model kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antar variabel penelitian.

### 3. BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini berisi jenis penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel penelitian, definisi operasional dan pengukuran variabel, dan metode analisis data yang digunakan untuk membuktikan hipotesis.

### 4. BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN



Bab ini membahas hasil penyebaran kuesioner penelitian dan responden serta analisis data yang digunakan untuk membuktikan hipotesis.

## 5. BAB V: PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan atas penelitian yang telah dilakukan, implikasi dari penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran yang berguna untuk penelitian berikutnya.





