

BAB III

PELAKSANAAN KERJA PROFESI

3.1 Pelaksanaan Kerja

Membahas bersama dengan tema yang diajukan yaitu meningkatkan kinerja, mahasiswa mencari 10 jurnal dengan tema tersebut dan merangkum artikel tersebut untuk data pendukung.

3.2 Kendala Yang Dihadapi

3.2.1. Kesusahan dalam menerjemahkan jurnal

Bahasa yang terkandung dalam artikel sulit dimengerti dan harus diterjemahkan satu per kalimat dan harus dibaca berulang-ulang agar memahami jurnal tersebut karena kata yang terkandung susah untuk dimengerti.

3.2.2. Kesulitan dalam mencari jurnal yang relevan dengan topik

Mengalami kesulitan dalam mencari jurnal yang relevan dengan tema praktikan. Hanya tersedia sedikit jurnal yang sesuai dengan topik.

3.2.3. Kalimat jurnal kompleks sehingga susah untuk dimengerti

Kalimat yang terkandung dalam jurnal sulit dimengerti, harus mencari arti atau menerjemahkan dari kalimat tersebut dan memahaminya kembali

3.3 Cara Mengatasi Kendala

Kendala yang dihadapi oleh praktikan harus bersungguh-sungguh dan mencari jurnal yang tepat untuk penulisan laporan Kerja Profesi.

3.3.1 Menggunakan aplikasi penerjemah

Peneliti menggunakan aplikasi penerjemah untuk menerjemahkan kata yang tidak dimengerti dan juga harus mengetahui apa arti dari kata tersebut.

3.3.2 Menggunakan kata kunci yang tepat dalam mencari jurnal

Dalam mencari kata kunci, praktikan dapat mencari jurnal dengan kata yang relevan untuk mendapatkan kata kunci tersebut.

3.3.3 Mencari kata yang sesuai dengan kalimat yang akan diinterpretasikan

Jika kesulitan dalam kalimat praktikan bisa mencari kata lain dari kalimat tersebut yang lebih mudah dimengerti.

3.4 Pembelajaran Yang Diperoleh Dari Kerja Profesi Alternatif

Pembelajaran yang diperoleh dari Kerja Profesi Alternatif bersifat artikel ilmiah yaitu peran pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

3.5 Pembahasan

3.5.1 Upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan pada masa covid-19 di PT TELEKOMUNIASI INDONESIA Tbk.

Dalam proses operasional terdapat elemen-elemen yang harus dimiliki oleh sebuah perusahaan seperti modal, sumber daya manusia, teknologi dan material. Sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu elemen yang penting dalam sebuah perusahaan dengan segala kemampuan dan kompetensinya sehingga berpeluang besar menjadi SDM yang unggul dan dan berkompeten dalam perusahaan.

Sekarang zaman sudah maju dan persaingan atau kompetisi antar perusahaan semakin ketat dan membutuhkan kualitas sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi. Saat ini persaingan sumber daya manusia untuk dapat masuk ke dunia kerja juga semakin tinggi. Hal ini di karenakan sumber daya manusia yang berkualitas sangat berpengaruh terhadap kegiatan operasional dalam sebuah perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil beberapa kesimpulan

mengenai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan Pada Masa Pandemi COVID-19 di PT Telekomunikasi Tbk sebagai berikut :

- a. Identifikasi Pelatihan yang dibutuhkan Karyawan
Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan merupakan titik awal yang penting untuk mengetahui kebutuhan pelatihan yang akan dilaksanakan. Di masa pandemi COVID-19 yang sedang melanda berbagai negara tidak terkecuali Indonesia, dengan demikian

mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan, perusahaan dapat mengetahui kebutuhan dan menentukan pelatihan yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan pada masa pandemi serta perusahaan dapat memenuhi kebutuhan di era new normal. Dengan adanya pelatihan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk juga berusaha untuk tetap mencetak sumber daya manusia yang unggul serta kompeten di bidangnya.

3.5.2 Tantangan Bagi Organisasi dalam Mempertahankan Kinerja Pegawai Selama Pandemi Covid-19 di Indonesia.

Penyakit Virus Corona 2019 atau yang disebut dengan Covid-19 telah menjadi pandemi yang menyebabkan terjadinya perubahan di berbagai bidang seperti pendidikan, sosial budaya dan perdagangan. Banyak kebiasaan baru yang harus dilakukan setiap orang untuk menghindari penyebaran virus ini, salah satunya social distancing atau menjaga jarak dengan orang lain. Perusahaan wajib melakukan perubahan kebijakan lingkungan kerja untuk menjaga jarak sosial bagi setiap individu.

Terlihat bahwa pengelolaan sumber daya manusia saat ini menghadapi perubahan yang sangat mendadak akibat dari pandemi Covid-19, seperti adanya pembatasan sosial berskala besar atau semi lockdown di beberapa daerah yang menyebabkan pembatasan aktivitas masyarakat. Kondisi keterbatasan yang ada dalam jangka panjang tentunya akan mempengaruhi kinerja suatu organisasi.

Dalam artikel ini dapat diketahui bahwa terdapat dampak positif dan negatif dari pandemi bagi organisasi pada semua sektor. Dampak negatif yang telah kita

bahas menjadi tantangan tersendiri khususnya pada bagian sumber daya manusia. Hal tersebut membuat organisasi harus dengan cepat mengambil keputusan dalam mempertahankan kinerja pegawainya tetap optimal agar tujuan perusahaan dapat tetap tercapai sesuai dengan yang direncanakan, salah satunya dengan cara membagi tugas dengan upah yang stabil, benar-benar menerapkan social distancing dan protokol kesehatan agar terhindar dari penularan Covid-19, pelatihan berbasis daring, sistem jual beli atau transaksi barang, jasa mulai difokuskan ke e-commerce. Di masa pandemi ini pelaku ekonomi yang paling diuntungkan adalah e-commerce, karena masyarakat cenderung bertransaksi melalui online daripada beli langsung. Saran untuk peneliti selanjutnya perlu ditindak lanjuti lebih dalam terkait faktor-faktor yang lebih dominan terhadap langkah-langkah yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan selama pandemi Covid-19.

3.5.3. Strategi Sumber Daya Manusia di Masa Pandemi dan New Normal Melalui Remote Working, Employee Productivity, dan Upskilling for Digital.

Mengelola produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan merupakan capaian karyawan yang diukur dengan membandingkan antara jumlah barang yang dihasilkan dan kualitas hasil kerja. Menurut Nasution (2001), produktivitas kerja adalah barang/jasa yang dihasilkan dengan menghubungkan antara output dengan input. Perusahaan memperhatikan beberapa hal dalam mengelola produktivitas karyawan, antara lain:

- Alat kerja: lengkapi tim dengan alat kerja yang tepat untuk memudahkan mereka dalam melaksanakan pekerjaannya.

Meeting. Alat kerja yang lama, saat meeting biasanya dilakukan secara tatap muka tanpa memperhatikan social distancing. Sekarang di masa pandemi Covid-19, maka dibuat kebijakan baru yaitu meeting dengan memperhatikan social distancing dengan jarak antar individu 1-2 m, kemudian bisa juga dilakukan meeting dengan menggunakan media digital.

- Media komunikasi. Sebelumnya terbiasa dengan email, WA dan serta beberapa media sosial lainnya. Dahulu, hanya mengandalkan chat dan email hanya utk mengatur schedule meeting. Namun saat pandemi Covid-19, harus menggunakan beberapa aplikasi seperti Zoom, Google Meet, Microsoft team dan lain-lain yang dapat meeting dengan fitur video call.

- Seminar/training. Biasanya perusahaan mengharuskan karyawan untuk mengikuti pelatihan minimal sekali dalam setahun untuk meningkatkan kualitas dan skill dalam dirinya. Pelatihan dapat diikuti baik dari internal maupun eksternal. Sebelum pandemi, pelatihan dapat diikuti secara tatap muka, namun di masa pandemi, pelatihan dapat diikuti melalui virtual seperti webinar.

- Upskilling for Digital
Upskilling for digital bukan hanya masalah mengajarkan seseorang bagaimana cara menggunakan perangkat baru. Perangkat itu

mungkin akan menjadi barang usang tahun depan. Hal yang paling penting adalah pengalaman peningkatan melibatkan bagaimana berpikir, bertindak, dan berkembang di dunia digital yang berkelanjutan dari waktu ke waktu (Moritz, 2019).

Para pemimpin telah melakukan strategi SDM di masa pandemi dan new normal, dengan tiga cara, yaitu menjalankan remote working, mengelola produktivitas karyawan, dan upskilling for digital.

3.5.4. Strategi pengembangan sumber daya manusia pasca pandemic covid-19.

Permasalahan yang muncul pertama adalah bagaimana HR menjalankan strategi dan kebijakan Work from Home (WFH) dan mengelolanya. Meski pandemi COVID-19 membuat seluruh bisnis di berbagai industri mengalami kerugian yang signifikan, meski WFH, karyawan tetap harus ditangani agar tidak tersesat. Seluruh karyawan diminta untuk belajar bagaimana menggunakan media digital untuk menjalin komunikasi yang baik antara karyawan dengan perusahaan (Tuti, 2020).

Masalah kedua adalah memprioritaskan program-program penting yang dimiliki dan mengandalkan kolaborasi tatap muka (Yawson, 2020). Beberapa hal dapat dilakukan untuk berjalan secara efektif, salah satunya dengan menggunakan video call, namun hal tersebut tidak cukup. Contoh kasusnya adalah pelatihan. Beberapa pelatihan dapat dilakukan tanpa tatap muka. Namun, beberapa pelatihan sulit dilakukan tanpa pelatihan tatap muka di bagian QC saat menentukan barang produksi yang Baik / Tidak Baik

Mempelajari dan menyesuaikan kebijakan yang

ada (Hartigan, Ey, McCarthy, Capelin, & Lange, 2020). Ketika perusahaan mengeluarkan kebijakan baru kepada karyawan dan pemangku kepentingan lainnya, pemangku kepentingan dapat belajar dan menyesuaikan diri. Misalnya, ketika bekerja di kantor kebijakan, semua karyawan harus memakai masker, tetapi mungkin beberapa karyawan berpikir mereka perlu menambahkan pelindung wajah agar merasa lebih aman disebut dengan mempelajari kebijakan baru dan menyesuaikannya dengan standar baru.

Jika sudah 100% WFH dan standar baru, HR harus memastikan karyawan terlibat dan produktif (Bartik, Cullen, Glaeser, Luca, & Stanton, 2020). Ketika banyak karyawan bekerja di rumah, perusahaan dapat melihat bahwa karyawan tersebut kurang terlibat. Oleh karena itu, perusahaan perlu tetap melibatkan karyawan dan membuat karyawan merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya meskipun tidak diawasi dalam bekerja.

Dalam mewujudkan dan mengembangkan keberlanjutan perusahaan pasca pandemi COVID-19, diperlukan strategi yang matang dan memberikan hasil yang baik dalam penguatan sumber daya manusia. Salah satu strategi yang diterapkan adalah mengimplementasikan strategi SDM, yaitu kebijakan yang mendukung kelangsungan bisnis, digitalisasi, serta kesehatan dan keselamatan kerja. Tak kalah pentingnya, fungsi strategis yang dijalankan SDM dituntut memiliki pemikiran yang sistemik, mempertimbangkan budaya perusahaan dan kepemimpinan untuk menjaga kinerja perusahaan. Penelitian ini berkontribusi pada sektor SDM bagi para

pemain SDM, khususnya strategi pengembangan SDM, pasca pandemi COVID-19

3.5.5. Praktek manajemen sumber daya manusia selama pandemi covid-19 pada karyawan yang bergerak di sektor formal di Indonesia.

Para pemimpin dunia dalam menanggapi wabah virus telah menetapkan pembatasan perjalanan, mengumumkan perintah tinggal di rumah, mematikan, mengunci, menutup fasilitas, dan mengendalikan bahaya di tempat kerja. Wabah COVID-19 telah mengakibatkan penanguhan dan pengaturan ulang banyak kegiatan ekonomi dan sumber daya manusia.

Banyak pekerja di Indonesia tidak menempati peran yang sesuai untuk pekerjaan jarak jauh, sementara pekerja lain yang tidak terbiasa dengan penggunaan teknologi informasi yang efektif memiliki tantangan untuk terlibat dalam pekerjaan

jarak jauh. Ditambah lagi konektivitas internet yang lambat membuat pekerjaan semakin tidak efisien. Wilayah Indonesia yang terdiri dari beribu pulau menjadi hambatan tersendiri untuk melakukan bekerja jarak jauh karena tidak semua pulau dapat di jangkau signal dengan baik (Komalasari, 2020)

Departemen sumber daya manusia membutuhkan unit kesejahteraan dan keselamatan karyawan untuk menanggapi COVID-19 dan masalah kesejahteraan terkait. Unit keselamatan akan memastikan desinfeksi rutin kantor, bus, dan fasilitas lain untuk menjaga keselamatan karyawan.

Peran departemen sumber daya manusia adalah sebagai mediator antara organisasi, pemberi kerja, dan karyawan. Manajer SDM harus menjalankan fungsinya

tanpa menjadi karyawan atau majikan, tetapi untuk memastikan kesejahteraan kedua belah pihak dalam kontrak. Melampaui krisis akan membutuhkan pembelajaran, inovasi, dan adaptasi.

Penelitian kualitatif lebih bersifat induktif daripada deduktif dan digunakan untuk mendeskripsikan fenomena secara rinci, tanpa menjawab pertanyaan kausalitas atau menunjukkan hubungan yang jelas antar variabel (Moloeng, 2010). Dalam mengumpulkan data di pakai pendekatan studi literatur. Dalam mengumpulkan data di pakai pendekatan studi literatur. Yaitu mengumpulkan sumber informasi yang dapat berupa sumber-sumber tulisan yang berasal dari artikel, jurnal dan buku yang berhubungan dengan obyek yang di teliti (Mardalis, 1999).

3.5.6. Pengembangan Kompetensi di Masa Pandemi COVID 19.

Kecerdasan emosional Perusahaan membutuhkan karyawan yang dapat mengelola emosinya dengan baik. Tekanan yang cukup tinggi terjadi dapat membuat seseorang menjadi stress dimana hal tersebut dapat mengganggu performa perusahaan sehingga perusahaan mengharapkan karyawan dapat mengendalikan itu dengan sebaik mungkin.

Dalam mengembangkan kompetensi-kompetensi tertentu yang mengandung hardskills membutuhkan training yang dilakukan oleh HR kepada para karyawan baru. Pandemi covid 19 ini tidak memungkinkan training dilakukan di perusahaan dengan jumlah pekerja yang sangat banyak, di lain sisi perusahaan ataupun badan usaha harus tetap melaksanakan training untuk memastikan operasional dari usaha tersebut dapat tetap berjalan dengan lancar,

maka dari itu semua HR beralih ke training secara online. Melakukan pelatihan ataupun pengembangan kompetensi bukan perkara yang mudah serta terdapat beberapa hambatan seperti jaringan, kepastian tingkat mengerti para karyawan serta mempertahankan pembangunan komunikasi antar karyawan dan dengan atasan. Dalam memastikan training dapat berjalan dengan lancar, seorang HR harus melakukan beberapa cara agar setiap karyawan dapat menangkap semua kegiatan training, cara-cara tersebut ialah pemimpin perusahaan bisa mengikuti training online untuk pengenalan lebih dekat dengan para karyawan baru serta membuka diskusi untuk membuat hubungan karyawan serta atasan bisa semakin erat.

Pandemi covid 19 mulai mengguncang negara Indonesia pada awal Maret 2020, dimana semua pekerjaan harus dihentikan sementara dengan bekerja dari rumah. Sebagian perusahaan juga menerapkan PHK yang menyebabkan angka pengangguran semakin meningkat. Selama work from home terjadi, setiap pekerja dituntut untuk menyelesaikan tanggung jawabnya melalui perangkat yang mendukung.

Dalam menghadapi kondisi ini membuat setiap orang harus berpikir bagaimana bertahan di sebuah pekerjaan maupun mencari bekerja untuk bertahan hidup. Masa pandemi ini membuat banyak perusahaan meminimalisir pencarian pekerjaan. Akan tetapi ada beberapa pekerjaan tetap dibuka oleh sejumlah badan usaha. Bagi seseorang yang memiliki kompetensi Information Technology, Financial, serta Customer Service memiliki banyak peluang di masa pandemi ini.

3.5.7. Peran Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia Di Masa Covid- 19.

Pelatihan sangat penting dilakukan guna meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia di saat pandemi seperti sekarang, hingga saat ini strategi yang efektif untuk memerangi covid-19 agar tetap berjalan organisasi adalah dengan cara digitalism.

Organisasi melakukan salah satu upaya yaitu melakukan pelatihan Sumber Daya Manusia. Pelatihan tersebut merupakan kegiatan terencana bagi Sumber Daya Manusia guna untuk meningkatkan kinerja dan melatih keterampilan untuk meningkatkan kualitas SDM.

Perubahan dan pengembangan SDM perlu untuk di upgrade demi tercapainya kegiatan organisasi serta tujuannya di masa covid-19 tidak lain adalah produktifitas dan profitabilitas. Pelatihan Sumber Daya Manusia di masa covid-19 sangat dibutuhkan guna untuk memenuhi kebutuhannya karena adanya budaya baru seperti digitalisasi.

Pelatihan Sumber Daya Manusia dengan menambah pengetahuan dan wawasan serta keterampilannya dapat menunjang atau meningkatkan kinerja SDM, secara otomatis di masa covid-19 kegiatan organisasi tetap dapat berjalan sesuai dengan aktifitas berkelanjutan.

3.5.8. Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan

Tujuan dari penelitian ini adalah mencari jawaban atas rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu tingkat kinerja karyawan, sebagian besar karyawan hanya berada pada klasifikasi kinerja cukup, bukan pada klasifikasi tinggi. penelitian ini berupaya untuk mengamati apa faktor-faktor yang dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja dan budaya organisasi. Penelitian ini mencoba untuk mengamati keterkaitan antara pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang melaporkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti Lund (2003); Uppal (2005).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang melaporkan bahwa Motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang 22 dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti Anderson dan

3.5.9. Analisis kinerja karyawan di the villas Bali hotel and spa Kuta,Badung

Peningkatan kinerja karyawan memberikan dampak positif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Oleh sebab itu, manajemen harus mempelajari sikap dan perilaku para karyawan dalam perusahaan tersebut. Bila karyawan memberikan hasil kerja sesuai dengan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan, maka kinerja karyawan tergolong baik. Sebaliknya, bila perilaku karyawan memberikan hasil kerja yang kurang dengan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan maka kinerja karyawan tergolong kurang baik. Menurut Hariandja (2004 : 2), kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam organisasi.

Menurut Timple dalam Anwar (2005 : 15) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, terdiri dari:

- (1) faktor internal, yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifatsifat seseorang misalkan kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
- (2) Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Berdasarkan simpulan, maka saran yang dapat diajukan dalam usaha lebih

meningkatkan kinerja karyawan di The Villas Bali Hotel and Spa Kuta, Badung adalah sebagai berikut:

- (1) Bahwa karyawan di perusahaan ini tidak mengalami stres, namun untuk lebih baik lagi sebaiknya perusahaan tidak menerapkan peraturan yang terlalu keras di tempat kerja sehingga tidak membuat karyawan tertekan dan memberikan beban kerja yang tidak berlebihan sehingga karyawan tidak frustrasi terhadap tuntutan kerja yang harus diselesaikan.
- (2) Hubungan industrial dirasakan sudah baik, namun untuk lebih baik lagi sebaiknya tidak terlalu menekan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dan perusahaan lebih meningkatkan hubungan dengan instansi pemerintah berkaitan dengan masalah ketenagakerjaan.
- (3) Kinerja karyawan dapat dikatakan baik, namun untuk lebih baik lagi sebaiknya karyawan lebih meningkatkan prestasi kerja dan selalu berinisiatif untuk melakukan pekerjaan tanpa diperintah oleh atasan.

3.5.10. Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Salah satu strategi yang dapat digunakan perusahaan sebagai pendukung keberhasilan perusahaan yaitu sumber daya manusia yang berkualitas salah satunya yaitu tenaga kerja bagian produksi. Oleh karena itu kinerja tenaga bagian produksi sangatlah penting bagi perusahaan karena berhubungan dengan kelangsungan perusahaan. Menurut Hasibuan

(2006:94), "Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu".

Selain kepemimpinan, lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Nitisemito (1992) penelitian ini menerangkan bahwa lingkungan kerja yang bersih, penerangan yang memadai, ketersediaan dan kualitas fasilitas kerja yang baik, serta keamanan di lingkungan kerja akan membuat karyawan nyaman dalam melakukan pekerjaan dan lebih disenangi oleh karyawan. Sebagai hasilnya, maka lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Hasil penelitian ini menemukan bahwa dimensi dimensi komitmen organisasi yang meliputi komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan menurut Nitisemito (1992) dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik faktor yang berasal dari internal karyawan maupu faktor yang berasal dari eksternal karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa ternyata faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada penelitian ini adalah lebih dominan kepada faktor-faktor yang berasal dari eksternal karyawan, yaitu kepemimpinan dan lingkungan kerja. Dalam perspektif ilmu perilaku organisasi, faktor-faktor yang meliputi kepemimpinan dan lingkungan kerja menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1995) merupakan faktor yang mempengaruhi keefektifan dalam skala kelompok dan organisasi. Penelitian ini

memunculkan fakta menarik bahwa efektifitas perusahaan lebih dipengaruhi oleh keefektifan kelompok di mana dalam hal ini keefektifan kelompok dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Gibson, Ivancevich dan Donnely (1995), bahwa keefektifan organisasi hanya dapat dicapai jika keefektifan dalam skala individu dan kelompok telah tercapai.