

**RELASI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN POLA KOMUNIKASI  
TERHADAP KINERJA TIM PROJECT BISNIS GENERASI Y**

*Relationship Of Situational Leadership And Communication Patterns To The  
Performance Of Generation Y Business Project Team*

**Yuli Kartika Dewi<sup>\*1</sup>, Carolina Novi Mustikarini<sup>2</sup>, Metta Padmalia<sup>3</sup> Deandra  
Vidyanata<sup>4</sup>**

<sup>\*1,2,3,4</sup>Universitas Ciputra Surabaya

**\*Correspondence Author: [yuli.kartika@ciputra.ac.id](mailto:yuli.kartika@ciputra.ac.id)**

**Abstract**

*Entrepreneurship and business have become the main colors in the tertiary curriculum in the last 10 years. The government through BEKRAF and ministerial regulations on graduate standards encourage a curriculum that increases the number of young entrepreneurs in Indonesia. Students who are currently being forged to become young Indonesian entrepreneurs are the millennial generation who have their own character. The amount of information circulating, the rapid development of technology and life in an era of high individuality, make this generation have weaknesses in leading their groups, low ability to communicate effectively, lack of resilience to accept failure and ability to work in teams. This is what causes the lack of performance results and the low sustainability of the business that is being pioneered. This research was conducted to find out how the type of situational leadership and communication patterns in the group can affect the performance of members of the millennial business group. The method used in this research is quantitative by distributing 285 questionnaires to student business startups that have been established for more than 3 months and have a monthly turnover. The results showed that situational leadership and communication patterns had a significant influence on group performance.*

**Keywords:** *situational leadership, communication patterns, group performance, entrepreneurship*

**Abstrak**

Kewirausahaan dan bisnis telah menjadi warna utama dalam kurikulum tersier dalam 10 tahun terakhir. Pemerintah melalui BEKRAF dan peraturan menteri tentang standar lulusan mendorong kurikulum yang meningkatkan jumlah wirausahawan muda di Indonesia. Mahasiswa yang saat ini ditempa untuk menjadi wirausaha muda Indonesia adalah generasi milenial yang memiliki karakter masing-masing. Banyaknya informasi yang beredar, pesatnya perkembangan teknologi dan kehidupan di era individualitas yang tinggi, membuat generasi ini memiliki kelemahan dalam memimpin kelompoknya, rendahnya kemampuan berkomunikasi secara efektif, kurangnya ketahanan untuk menerima kegagalan dan kemampuan untuk bekerja dalam tim. Hal inilah yang menyebabkan kurangnya hasil kinerja dan rendahnya keberlangsungan usaha yang sedang dirintis. Penelitian ini dilakukan, untuk mengetahui bagaimana jenis kepemimpinan situasional dan pola komunikasi dalam kelompok dapat mempengaruhi kinerja anggota kelompok usaha milenial. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan mendistribusikan 285 kuesioner kepada startup bisnis mahasiswa yang telah berdiri lebih dari 3 bulan dan memiliki omzet bulanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dan pola komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kelompok.

**Kata kunci:** kepemimpinan situasional, pola komunikasi, kinerja kelompok, kewirausahaan

## **PENDAHULUAN**

Keberhasilan dalam membangun bisnis bersama merupakan buah dari kerja sama tim yang solid dan kompak. Keberadaan tim atau kelompok tidak lepas dari pengaruh lingkungan baik keluarga, pertemanan maupun berbagai komunitas yang membentuk pola pikir dan perilaku setiap individu yang bergabung dalam kelompok tersebut. Berbagai kondisi internal, serta pengalaman dan nilai-nilai yang dibawa oleh masing-masing personel, menentukan bagaimana kelompok membangun kepercayaan, komunikasi, persepsi di antara anggota dan komitmen untuk bergerak bersama untuk mencapai target yang diharapkan.

Generasi milenial yang lahir antara tahun 1982 dan 2000 dikenal sebagai generasi instan yang cepat beradaptasi dengan kemajuan teknologi, namun terlepas dari segala kelebihan yang dimilikinya, generasi milenial juga memiliki kelemahan dalam perilaku kerja tim dan ketahanan dalam hubungan. Mereka cenderung menghindari konflik dan tidak memiliki komitmen yang kuat untuk melakukan sesuatu dalam tim. Timmerman (2015) menjelaskan bahwa ada perbedaan generasi dan perbedaan pola perilaku dan karakter karena perbedaan usia kehidupan dan berbagai peristiwa penting yang mereka hadapi sebagai bagian dari proses hidup mereka. Evolusi kehidupan manusia dalam berbagai generasi, mempengaruhi perbedaan pola pilihan hidup.

Orientasi kerja yang dimiliki oleh generasi X, lahir pada tahun 1965-1980 adalah kemandirian sedangkan generasi Y, lahir pada tahun 1981-1994 lebih memilih bekerja dalam tim. Generasi Y menghargai persahabatan dan setia kepada kelompok, mereka menciptakan berbagai komunitas, berbeda dari generasi X yang berorientasi pada diri sendiri. Di sisi lain, keunggulan Generasi Y di sisi optimis membuat mereka tidak memiliki pikiran bertahan hidup seperti Gen X. Karakter lain yang dimiliki oleh Generasi Y adalah Tertarik untuk berinvestasi; mengharapkan keuntungan yang besar dan cepat, ini menunjukkan bahwa generasi Y cenderung memiliki karakteristik yang mudah menyerah jika hasil yang mereka terima tidak sesuai dengan harapan mereka dan harus diambil untuk waktu yang lama.

Meskipun milenial, Generasi Y dianggap sangat percaya diri dan ekspresif, mereka tidak memiliki stabilitas emosional dan kemandirian seperti Generasi X. Generasi milenial lebih suka bekerja dalam tim dan memilih untuk mengikuti arahan selama ada fleksibilitas bagi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan persyaratan mereka (Gursoy et al., 2008; Iyer dan Reisenwitz, 2009). Milenial memiliki keinginan besar untuk membuat dunia lebih baik (Hurst and Good, 2009). Spiro (2006, hlm. 17) menyampaikan pendapatnya bahwa Milenial ingin membuat dampak yang penting dan secepat mungkin melalui proyek-proyek yang sedang mereka kerjakan dan mencari kepuasan atau hasil dan peluang cepat untuk berprestasi.

Berbeda dengan Generasi Y, McCrindle Research Center mengacu pada orang-orang yang lahir pada tahun 1995 hingga 2009 sebagai Generasi Z. Generasi Z juga disebut Generasi I atau generasi Internet. Sejak kecil, mereka akrab dengan berbagai peralatan canggih dan kenyamanan karena ketersediaan teknologi.

Bisnis yang sukses membutuhkan ketekunan dan ketepatan dalam menjalankannya. Waktu yang dibutuhkan untuk sukses lebih singkat di era ini, karena perubahan zaman dan teknologi yang serba cepat. Namun faktor persaingan dan persaingan melalui masa krisis dalam manajemen bisnis merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan, dianalisis dan dijadikan batu loncatan menuju langkah selanjutnya. Perkembangan dunia digital dan kreatif menuntut start-up untuk bergerak cepat berselancar dan memanfaatkan berbagai teknologi media dan komunikasi yang tersedia. Semuanya membutuhkan proses. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dengan memanfaatkan karakteristik yang dimiliki, ditambah permintaan untuk menyelaraskan langkah-langkah dalam kerja tim dengan karakter, pengalaman, dan kemampuan yang berbeda membutuhkan waktu yang singkat.

#### *Kepemimpinan*

Kepemimpinan adalah pengaruh hubungan antara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata dan hasil yang mencerminkan tujuan bersama mereka (Lim, Ghee Soon & Daft, 2017: 5). Kepemimpinan menggunakan pengaruh dalam pengaturan atau situasi organisasi, menghasilkan pengaruh yang bermakna dan memiliki dampak langsung pada penyelesaian tujuan yang menantang. Pemimpin juga dapat didefinisikan sebagai fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, pengikut, tujuan, dan situasi (Hughes, Ginnet & Curphy, 2009: 4).

Ringkas elemen-elemen kunci dalam definisi ini, seorang pemimpin harus memperhatikan 6 elemen di bawah ini:

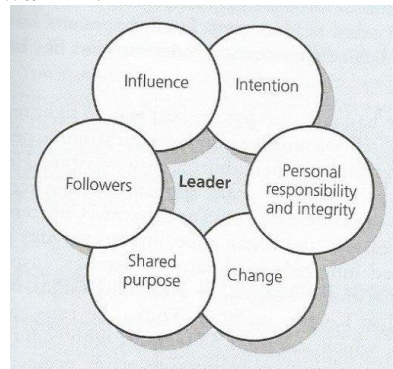


Figure 1 What Leadership Involves (Lim, Ghee Soon Daft, 2017: 5)

Mintzberg (2002) menerjemahkan peran seorang pemimpin sebagai jembatan interpersonal yang mencakup kegiatan yang melibatkan hubungan dengan orang lain baik dengan pengikut maupun dengan orang lain di luar kelompok. Peran kedua adalah sebagai penghubung informasi yang melibatkan semua kegiatan yang berkaitan dengan pengumpulan, penerimaan, dan penyampaian informasi; dan peran ketiga sebagai pengambil keputusan.

#### *Perselisihan*

Menurut pandangan tradisional konflik, konflik dipandang sebagai akibat dari disfungsi fungsi (malfungsi) karena komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan di antara orang-orang, dan kegagalan manajer untuk responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan mereka. Sedangkan dalam pandangan interaksionis konflik mendorong konflik atas dasar bahwa kerja sama kelompok yang harmonis, damai dan tenang rentan menjadi statis, acuh tak acuh,

dan tidak responsif terhadap perlunya perubahan dan inovasi. (Robbins, 2003; 546).

#### *Situational Leadership*

Kepemimpinan situasional diharapkan mampu menjawab tantangan yang ditimbulkan oleh konflik sekaligus menjadi jawaban atas upaya peningkatan kinerja di setiap tingkatan kelompok organisasi. Teori Kepemimpinan Situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (2001) adalah teori kontingensi yang berfokus pada kesiapan pengikut (Robbins, 2016; 133). Teori kepemimpinan situasional menggunakan dimensi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. *Telling*: Pemimpin menentukan peran bawahan / pengikut dan mengatur apa, kapan, bagaimana dan di mana karyawan melaksanakan tugasnya
2. *Selling*: Pemimpin memberikan instruksi terstruktur untuk mendukung kinerja kelompok
3. *Participating*: Pemimpin dan pengikut bersama-sama membuat keputusan, pemimpin bertindak sebagai fasilitator dan komunikator
4. *Delegating*: Pemimpin memberikan arahan atau dukungan khusus yang bersifat pribadi bagi anggota

Sosok pemimpin situasional adalah pemimpin yang dapat beradaptasi dengan cepat untuk menghadapi berbagai kondisi. Pemimpin situasional dapat mengidentifikasi keberadaan lingkungannya, melakukan diagnosa dan menyesuaikan pola kepemimpinan dengan kondisi yang dibutuhkan (Vendi, 2017).

#### *Pola Komunikasi*

Komunikasi adalah transfer dan pemahaman makna, Robbins (2016). Komunikasi dipahami sebagai bentuk hubungan antara dua orang atau lebih dalam mengirim dan menerima pesan dengan tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat diterima dan dipahami oleh penerima, Griffins (2013). Pola komunikasi merupakan model dari proses komunikasi sehingga dengan berbagai model komunikasi sebagai bagian dari proses komunikasi dapat ditemukan pola yang sesuai yang mudah digunakan dalam komunikasi.

Pola komunikasi identik dengan proses komunikasi karena pola komunikasi merupakan rangkaian kegiatan untuk menyampaikan pesan sehingga diperoleh umpan balik dari menerima pesan. Dari proses komunikasi, akan muncul pola, model, bentuk, dan juga bagian-bagian kecil yang erat kaitannya dengan proses komunikasi. Sedangkan proses komunikasi tidak lain adalah suatu kegiatan atau kegiatan secara terus menerus dalam periode tertentu. Komunikasi meliputi komunikasi interpersonal yang mengarah secara horizontal maupun komunikasi organisasi yang menggambarkan otoritas dan tanggung jawab ke arah vertikal.

#### *Kinerja*

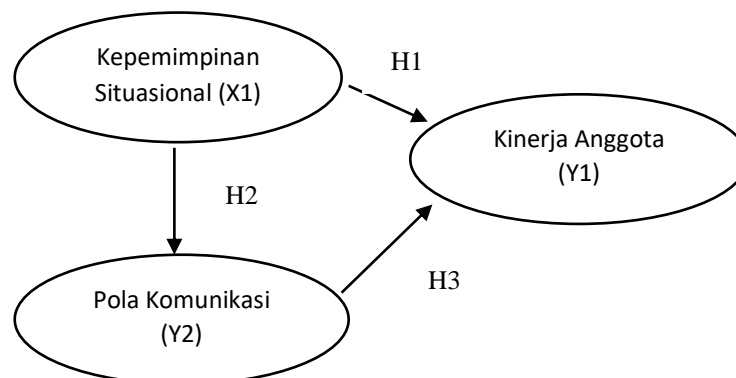
Kinerja dalam Robbins (2016) ditulis sebagai hasil akhir dari kegiatan sedangkan kinerja organisasi merupakan hasil akumulatif dari seluruh kegiatan kerja dalam suatu organisasi. Mangkunegara (2004) menegaskan bahwa kinerja merupakan pencapaian pekerjaan dalam kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam memenuhi tugas dan kewajibannya dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Gomes (2010), menyebutkan definisi kinerja karyawan sebagai outcome, efisiensi, dan efektivitas yang berhubungan dengan produktivitas. Indikator kinerja yang digunakan dalam

penelitian ini adalah ukuran kinerja milik Mangkunegara (2004) yang menyebutkan 4 faktor sebagai berikut:

1. Kualitas Pekerjaan: adalah kualitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka
2. Kuantitas Pekerjaan: adalah jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka
3. Tanggung jawab: Adalah kemampuan seorang karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan hasil terbaik yang mungkin dalam hal waktu dan kesediaan untuk mengambil risiko yang mungkin timbul dari keputusan yang ia buat
4. Sikap: Adalah kondisi mental yang memperkuat seseorang untuk berusaha mencapai sebanyak mungkin kemampuan potensialnya

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini merupakan metode kuantitatif dengan analisis multivariat menggunakan SPSS untuk menghapus korelasi dan PLS untuk melihat lebih jelas hubungan antara variabel laten, estimasi nilai variabel laten dan mengamati hubungan variabel laten dengan indikator tertentu. Pengumpulan data dilakukan dengan menyalurkan kuesioner kepada 285 anggota kelompok start-up usaha mahasiswa pada semester 3-7 yang dibentuk dan dijalankan di Surabaya-Jawa Timur-Indonesia. Temuan ini diharapkan dapat menjadi dasar untuk penelitian lebih lanjut yang lebih fokus pada pembahasan kepemimpinan situasional, pola komunikasi dan dampaknya terhadap organisasi secara lebih mendalam.



Gambar 2 Model Penelitian

## HASIL DAN DISKUSI

### *Responden*

Mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah anggota kelompok usaha mahasiswa dengan rentang usia 17-21 tahun sebanyak 285 responden dari berbagai daerah di Indonesia. Pelopor bisnis ini dibentuk dan dikembangkan di kota Surabaya.

Berikut ini adalah data responden:

Tabel 1. Usia Bisnis Responden

| Usia Bisnis | Jumlah | %    |
|-------------|--------|------|
| <3 Bulan    | 56     | 20%  |
| 4-6 Bulan   | 94     | 33%  |
| 7-12 Bulan  | 71     | 25%  |
| > 12 bulan  | 64     | 23%  |
| Total       | 285    | 100% |

Tabel 2. Bidang Usaha Responden

| Bidang Usaha | Jumlah | %    |
|--------------|--------|------|
| Fashion      | 70     | 24%  |
| F&B          | 145    | 51%  |
| Jasa         | 23     | 8%   |
| Lain-lain    | 47     | 17%  |
| Total        | 285    | 100% |

Tabel 3. Jenis Kelamin Responden

| Jenis kelamin | Jumlah | %    |
|---------------|--------|------|
| Pria          | 175    | 61%  |
| Perempuan     | 110    | 39%  |
| TOTAL         | 285    | 100% |

Tabel 4. Distribusi Kelompok Angkatan

| Tingkat Kelas | Jumlah | %    |
|---------------|--------|------|
| 2018          | 187    | 66%  |
| 2017          | 69     | 24%  |
| 2016          | 29     | 10%  |
| TOTAL         | 285    | 100% |

#### Analisis Faktor Konfirmasi

Nilai-nilai yang diamati diukur untuk pertanyaan, yang diperoleh dari responden, merupakan variabel yang diukur dari model. Yang digunakan sebagai indikator dari masing-masing konstruksi laten (faktor). Tabel 5 menjelaskan hasil kriteria menggunakan Partial Least Square dengan melibatkan variabel komposit pada indikator, Uji Validitas, dan Reliabilitas menggunakan product-moment dan Cronbach alpha. Padahal kemudian, variabel laten diuji validitas dan reliabilitasnya melalui CFA untuk setiap variabel laten. Berdasarkan tabel 5, semua indikator pada variabel memiliki nilai yang lebih besar dari 0,5, yang berarti indikator tersebut valid dalam mengukur variabel laten.

Keandalan konstruksi laten diperiksa menurut Heir et al. (2005), dengan menghitung koefisien alfa Cronbach yang lebih tinggi dari 0,7 (tabel 6). Analisis faktor konfirmasi dengan mengevaluasi validitas konvergen (pembebanan faktor mengevaluasi validitas konvergen (pembebanan faktor > 0,5, Varians rata-rata yang diekstraksi > 0,5, keandalan komposit > 0,7) Hasil pengujian model Nilai R-Square yang menggambarkan kebaikan kecocokan suatu model.

Tabel 5. Analisis Faktor Konfirmasi

| Construct    | Variabel yang Diamati | Pemuatan Faktor |
|--------------|-----------------------|-----------------|
| Kepemimpinan | <i>Telling</i>        | 0,877           |
| Situasional  | <i>Selling</i>        | 0,873           |
|              | <i>Participating</i>  | 0,743           |

|                  |                     |       |
|------------------|---------------------|-------|
|                  | <i>Delegating</i>   | 0,851 |
|                  | Komunikasi Vertikal | 0,900 |
| Pola Komunikasi  | Komunikasi Lateral  | 0,928 |
| Performa Anggota | Kualitas kerja      | 0,812 |
|                  | Kuantitas pekerjaan | 0,781 |
|                  | Tanggung jawab      | 0,833 |
|                  | Sikap               | 0,877 |

*Keandalan dan Validitas Model*

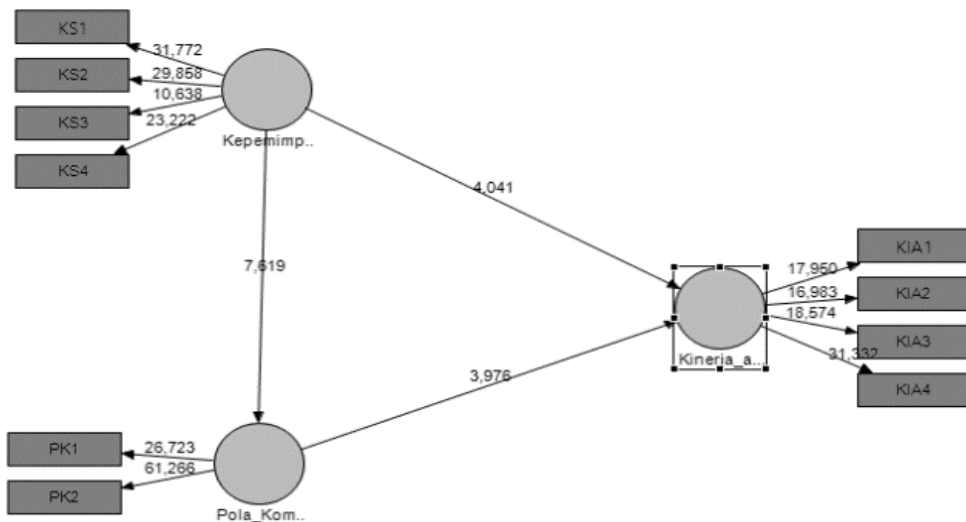
Nilai r-kuadrat yang diharapkan lebih besar dari nol. Tabel 6 menunjukkan nilai R-square Member Performance (Y1) adalah 0,463 dan pola Komunikasi (Y2) adalah 0,317. Artinya, model penelitian ini memenuhi persyaratan. Kebaikan pengukuran model dalam fit dengan hasil perhitungan Q Square dari tabel 6 diperoleh dengan menggunakan rumusan sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,463) \times (1 - 0,317) = 0,633$$

Hasil perhitungan di atas dapat diartikan bahwa model tersebut dapat menjelaskan pola komunikasi (Y2) sebesar 63,3% dan 37,7% yang dijelaskan oleh variabel lain.

Tabel 6. Keandalan dan validitas model

| Laten Construct | Cronbach's Alpha | Average Variance Extracted | Composite Reliability | R Square |
|-----------------|------------------|----------------------------|-----------------------|----------|
| X1              | 0,856581         | 0,702                      | 0,904                 |          |
| Y1              | 0,844727         | 0,683                      | 0,896                 | 0,463    |
| Y2              | 0,803738         | 0,835                      | 0,910                 | 0,317    |



Gambar 3. Model Kuadrat Terkecil Sebagian

*Pengujian Hipotesis*

Hasil koefisien jalur dalam, bersama dengan nilai signifikansi penuh yang ditunjukkan pada tabel 7. Berdasarkan tabel 7, penafsiran masing-masing koefisien dengan sampel 285 responden (t tabel:1.645) path kemudian: (H1)

Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap kinerja anggota dilihat dari koefisien path sebesar 0.425 dengan nilai T-statistic sebesar 4.041, (H2) Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap arah positif pola komunikasi. Hal ini dapat dilihat dari koefisien path sebesar 1.092 dengan nilai T-Statistic sebesar 7.619. (H3) Pola Komunikasi memiliki arah positif yang signifikan terhadap Kinerja Anggota dengan nilai T-Statistic sebesar 3.976.

Table 7. Hypothesis Testing

| Research Hypothesis | Description                                    | Path Coefficient | T Statistics | Information |
|---------------------|--|------------------|--------------|-------------|
| RH1                 | Situational Leadership → Member Performance    | 0,425            | 4,041        | Supported   |
| RH2                 | Situational Leadership → Communication Pattern | 1,092            | 7,619        | Supported   |
| RH3                 | Communication Pattern → Member Performance     | 0,222            | 3,976        | Supported   |

## DISKUSI

Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah mahasiswa semester 3 dengan usia bisnis <12 bulan. Bisnis yang baru dibentuk selalu menghadapi masalah dan konflik yang tinggi. Proses adaptasi dengan kelompok usaha yang harus dilakukan, pengetahuan dan pengalaman yang terbatas dalam menjalankan bisnis, pola komunikasi yang baru terbentuk dan kondisi lingkungan yang tidak dapat diprediksi membuat kelompok bisnis terus bekerja untuk menyempurnakan langkah dan strategi mereka untuk menghadapi tantangan persaingan di masa depan.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, kepemimpinan situasional dalam kelompok bisnis sangat mempengaruhi pola komunikasi dan kinerja anggota. Kepemimpinan situasional memiliki dampak signifikan pada kinerja kelompok. Kemampuan pemimpin untuk menjelaskan peran masing-masing anggota kelompok, kemampuan pemimpin untuk memberikan instruksi terstruktur dalam mencapai kelompok sasaran, kemampuan pemimpin untuk memberikan arahan spesifik yang memadai kepada anggotanya dan kesempatan untuk mengambil keputusan kolektif untuk menentukan kinerja anggota. Tak ayal, Generasi Milenial suka mengembangkan hubungan baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Gursoy (2008) bahwa generasi milenial lebih memilih untuk bekerja dalam tim dan memilih untuk mengikuti arahan selama ada fleksibilitas bagi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara mereka.

Mengikuti hasil analisis yang dilakukan, kepemimpinan situasional memberikan pengaruh yang jauh lebih besar pada pola komunikasi daripada pada kinerja anggota. Kemajuan teknologi yang berkembang pesat membuat pola komunikasi yang dilakukan oleh generasi milenial tidak lagi sama dengan generasi sebelumnya. Kemudahan akses internet, komunikasi melalui media sosial, berbagai media chat membuat komunikasi berjalan lebih lancar dan cepat. Seorang pemimpin situasional dituntut untuk selalu responsif dan aktif mengarahkan anggotanya melalui pola komunikasi yang baik sehingga jenis kepemimpinan ini dapat menjawab setiap kebutuhan kondisi atau situasi yang dihadapi oleh kelompok. Pola komunikasi horizontal yang lebih personal touch lebih berpengaruh dalam mempengaruhi kinerja anggota dibandingkan pola komunikasi vertikal berdasarkan kewenangan dan tanggung jawab. Pola



komunikasi secara signifikan mempengaruhi kinerja anggota. Jika pola komunikasi horizontal dan vertikal dilakukan dengan baik maka kinerja anggota akan meningkat.

Mencermati perkembangan dunia bisnis startup, kemajuan teknologi juga berkontribusi pada peran yang membuat persaingan bisnis semakin ketat. Setiap pelaku bisnis memanfaatkan berbagai media offline dan online serta mengembangkan berbagai strategi berdasarkan analisis mendalam terhadap data dan informasi yang ada.

Kemampuan untuk menganalisis kondisi, mengidentifikasi masalah dan kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat sangat penting untuk kesuksesan bisnis. Untuk itu, kepemimpinan situasional perlu dilatih sejak usia dini. Jenis kepemimpinan situasional ini dianggap tepat untuk diterapkan pada bisnis muda karena bisnis prematur menghadapi berbagai konflik dan turbulensi internal dan eksternal karena kurangnya pengetahuan dan pengalaman para pemimpin mereka. Pola komunikasi yang baik perlu dibentuk dan disempurnakan secara berkelanjutan. Kemampuan berkomunikasi mengarah pada keterampilan kolaborasi dan koordinasi yang baik. Hal ini penting karena sangat mempengaruhi peningkatan kinerja yang menghasilkan keberlangsungan bisnis.

## **KESIMPULAN**

1. Kepemimpinan situasional memiliki dampak signifikan pada kinerja kelompok. Kemampuan pemimpin untuk menjelaskan peran masing-masing anggota kelompok, kemampuan pemimpin untuk memberikan instruksi terstruktur dalam mencapai kelompok sasaran, kemampuan pemimpin untuk memberikan arahan spesifik yang memadai kepada anggotanya dan kesempatan untuk mengambil keputusan kolektif untuk menentukan kinerja anggota.
2. Pola komunikasi secara signifikan mempengaruhi kinerja anggota. Jika pola komunikasi horizontal dan vertikal dilakukan dengan baik maka kinerja anggota akan meningkat.

## **REKOMENDASI**

Rekomendasi dapat diberikan sebagai hasil dari penelitian ini, bagi pemilik start-up bisnis, mereka dapat mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang bertahan melalui krisis dan mampu menghadapi segala situasi, kemampuan dalam manajemen tim dan kemampuan untuk memberikan instruksi yang jelas sangat penting dalam mendukung kesuksesan bisnis. Sementara rekomendasi untuk peneliti berikutnya, diharapkan para peneliti berikutnya akan dapat menggali lebih dalam ketahanan bisnis dan bagaimana membina tim yang solid dan berkelanjutan dalam bisnis awal mereka.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Andayaningsih. (2016). The Performance of Employee Work Discipline PT. Atri Distribution Pare-Pare. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* volume 18. DOI: 10.9790/487X-180803101108
- Brent, Mike & Dent, Fiona. (2010). *The Leader's Guide to Influence*. Pearson Education Limited



- Camille Kapoor, Nicole Solomon, (2011) "Understanding and managing generational differences in the workplace", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 3 Issue: 4, pp.308-318, <https://doi.org/10.1108/17554211111162435>
- Cantù, C., Giorgia, S. and Tzannis, A. (2018), "Exploring the role of business relationships in start-ups' life cycles", *IMP Journal*, Vol. 12 No. 3, pp. 519-543. <https://doi.org/10.1108/IMP-07-2017-0037>
- Chung, Chung Joo, George A Barnett. (2013). An Analysis on Communication Theory and Discipline. *Scientometrics*. DOI 10.1007/s11192-012-0869-4
- Ghazzawi, Khalil et al. (2017). Situational Leadership and Its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organization. *Human Resource Management Research*. DOI: 10.5923/j.hrmr.20170703.02
- Gondo, Vendi Arianto, Arik Prasetya. (2017). The Effect of Situational Leadership Style, Work Ethic and Work Motivation on The Employee's Performance (Study on the employee Department of Production in PT. Gudang Garam Kediri). *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol 52.
- Griffin. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Cengage Learning
- Hutchinson. (2019). *Dimension of Human Behavior*, Sage Publications, UK
- Kasali, Rhenald. (2014). *Agility*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Lim, Ghee Soon & Daft, Richard L. (2017). *The Leadership Experience*. Cengage Learning Asia Pte, Ltd.
- Mangkunegara. (2004). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Reflika Aditama.
- Mintzberg, Henry. (2005). *Managers not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Berret-Koehler Publishers
- Mujtaba. (2009). Situational Leadership And Diversity Management Coaching Skills. *Journal of Diversity Management-First Quarter* volume 4.
- Murray, Kevin. (2013). *The Language of Leaders*. CPI Group (UK) Ltd, Croydon, CR0 4YY
- Pangarkar, Nitin. (2012). *High Performance Companies: Successful Strategies from World's Top Achievers*. John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd
- Raghuram, Sumita. (2000). Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization. *Organization Science* 1999.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Organization Behavior*. Pearson Education, Inc
- Sarwani. (2016). The Effect of Work Discipline and Work Environment on The Performance of Employees. *Sinergi* Volume 6
- Sumardi, Rebin & Efendy, Hady. (2017). The Role of Leader, Follower and Situation in Leadership Interaction in National University of Jakarta. *International Journal of Education*, 9:211-221
- Sumarsan, Thomas. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Edisi 2. Indeks