

## ***Middle managerial capability, teamwork dan performance: studi peran leader gender***

Angga Atma Proboningrum<sup>1\*</sup>, Fendy Suhariadi<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Human Resources Development Department, Postgraduate School, Universitas Airlangga, Indonesia

Email korespondensi: [angga.atma.proboningrum-2022@pasca.unair.ac.id](mailto:angga.atma.proboningrum-2022@pasca.unair.ac.id)

### **Abstract**

*The background to this research is based on the fact that the Republic of Indonesia Police organisation views the existence of women and children as important. This is demonstrated by forming the Directorate of Women and Children Services (PPA). Empirically, women's leadership in all processes positively impacts organisational performance. For this reason, what is of concern in this research is women's leadership as an answer to the complexity of the East Java Regional Police's PPA work. This research aims to urgently carry it out considering the high number of PPA cases in the East Java Regional Police to test the role of middle managers' capabilities in shaping performance through teamwork with gender leadership mechanisms. The methodology used is quantitative research with a survey approach using census techniques. The results of testing the interaction of leader gender as a moderator variable are shown by an interaction coefficient value of -0.189, with a p-value of  $0.003 < 0.05$ . Thus it can be said that leader gender influences the magnitude of the influence of middle managers' managerial ability (MMC) on teamwork (TMW). The implementation of the research results can be conveyed that the smaller the leader's gender (female leader), the stronger the influence of middle manager capabilities on teamwork.*

*Keywords: indonesian police; leader gender; middle manager capability; teamwork.*

### **PENDAHULUAN**

Pencarian cepat melalui literatur akademik menunjukkan bahwa jumlah artikel ilmiah tentang keragaman gender telah meningkat lebih dari sepuluh kali lipat dari tahun 2006 hingga 2016. Peneliti sebelumnya telah banyak melakukan penelitian tentang keragaman gender (Moreno-Gómez, Lafuente, & Vaillant, 2018). Pembuat kebijakan dan akademisi semakin tertarik pada keanekaragaman gender di posisi puncak organisasi (Klettner, Clarke, & Boersma, 2014). Keterwakilan perempuan di posisi manajerial perusahaan memiliki dampak penting bagi kinerja bisnis (Moreno-Gómez et al., 2018), tidak hanya sebagai sinyal proses rekrutmen dan promosi yang lebih netral gender, tetapi juga karena potensi manfaat keragaman gender itu sendiri dalam hal memperluas jangkauan pengalaman dan keahlian, serta sumber daya manusia yang tersedia untuk sebuah tim (Adams & Ferreira, 2009).

Gap penelitian ini yang dilakukan di negara maju menunjukkan hasil yang tidak meyakinkan tentang hubungan antara keragaman gender dan kinerja bisnis (Moreno-Gómez et al., 2018; Post & Byron, 2015), sementara pekerjaan yang ada di negara berkembang cenderung mendukung anggapan bahwa keragaman gender kondusif untuk kinerja (Sekkat, Szafarz, & Tojerow, 2015). Peningkatan relevansi keragaman gender pada posisi manajerial bahkan posisi puncak manajemen untuk manajer dan pembuat kebijakan di lingkungan maju (Isidro & Sobral, 2014), efek kinerja gender keragaman di negara berkembang sebagian besar masih belum tertangani (Kılıç & Kuzey, 2016). Alasan gap dalam dampak diversifikasi gender antara perusahaan ekonomi berkembang dan maju telah disarankan sebagai hasil dari keragaman modal kognitif dan sumber daya manusia yang kuat yang memisahkan anggota pria dan wanita dari eselon perusahaan atas di negara-negara berkembang, yaitu tidak hadir di banyak negara maju (Jeong & Harrison, 2016; Moreno-Gómez et al., 2018). Sementara kurangnya diversity gender di hierarki perusahaan negara maju dapat melemahkan dampak keragaman pada kinerja (H. J. Klein & Potosky, 2019; K. Klein, 2017), keistimewaan partisipasi perempuan di eselon atas perusahaan di

negara berkembang dapat membuat kontribusi variasi kognitif mereka jauh lebih kuat untuk peningkatan kinerja (Moreno-Gómez et al., 2018).

Daft (2000:95) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan memengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan. Salah satu kemampuan pemimpin adalah dapat membuat lingkungan kerja yang nyaman untuk karyawan akan meningkatkan semangat mereka. Jika karyawan merasa nyaman dengan pemimpin mereka, mereka akan lebih bersemangat. Pada akhirnya, karyawan dapat bekerja sepenuh hati untuk mencapai hasil pekerjaan yang optimal. Hal tersebut sesuai dengan (Robbins & Judge, 2005) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan pimpinan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan organisasi. Daft (2000:95) kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan.

Saat ini, tidak hanya laki-laki yang dapat menjadi pemimpin, tetapi juga perempuan memiliki kesempatan tersebut. Ini karena ada kesetaraan *gender* antara laki-laki dan perempuan. Keadilan *gender* adalah proses dan perlakuan adil terhadap laki-laki dan perempuan, yang berarti tidak ada lagi peran yang diakui, beban ganda, subordinasi, marginalisasi, atau kekerasan terhadap laki-laki dan perempuan (Mulawarman, et al., 2015:22). Ada ketidaksetaraan *gender* di perusahaan, terutama di tingkat manajemen tinggi. Di luar konsekuensi sosial dan etis, kehadiran perempuan di posisi teratas dalam organisasi mungkin berdampak besar pada kinerja perusahaan. Ini mungkin karena proses rekrutmen dan promosi yang lebih netral dan karena keragaman *gender* mungkin menawarkan keuntungan. dalam hal meningkatkan jangkauan keahlian dan pengalaman, serta sumber daya manusia yang tersedia untuk sebuah tim (Adams dan Ferreira, 2009).

Selanjutnya, dampak dari *middle manager capability* berdampak positif terhadap *teamwork*. *Teamwork* merupakan upaya kooperatif dan koordinasi oleh individu yang bekerjasama dalam suatu kumpulan dari latarbelakang umum yang membutuhkan pembagian bakat dan kepemimpinan dalam memainkan peran (Stott dan Allan, 2015:27). Tim kerja merupakan sekumpulan pegawai, yang dikoordinasikan oleh ketua tim atau seorang manajer, yang bertugas melakukan pembinaan kepada seluruh anggotanya untuk menampilkan produktivitas yang maksimal dengan memberinya pedoman, arahan, motivasi dan inspirasi agar apapun tugas yang didelegasikan dapat dilaksanakan dengan baik (Sinambela, 2017:420).

Berdasarkan uraian di atas, telah terbukti secara empiris bahwa kepemimpinan perempuan, dalam segala bentuknya, menghasilkan hasil yang lebih baik untuk organisasi. Bentuk dalam kepemimpinan Perempuan dapat dilihat berbagai gaya dan pendekatan yang sesuai dengan situasi dan konteks organisasi kepolisian, dan adaptabilitas ini sering kali menghasilkan *teamwork* dan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada pemimpin perempuan sebagai tanggapan atas kompleksitas pekerjaan PPA Kepolisian Daerah Jawa Timur. Penelitian ini sangat penting mengingat banyaknya kasus PPA di Kepolisian Daerah Jawa Timur. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kemampuan manajer tengah dalam membangun kinerja melalui kerja tim dan menggunakan mekanisme yang disesuaikan dengan pemimpin *gender*. Berdasar pada latar belakang masalah yang diajukan, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah: apakah *leader gender* (LG) sebagai penentu pengaruh tidak langsung dari *middle manager capability* (MMC) pada *performance* (PFM) melalui *teamwork* (TMW)?

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### ***Organizational Performance***

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya, menginginkan karyawannya untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya sehingga mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Menurut Auginis (2014), menyebutkan bahwa manajemen kinerja (*performance management*) adalah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi. Kinerja organisasi merupakan tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku

anggota organisasi. Hasil kerja yang dicapai oleh organisasi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact* dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah visi, misi dan tujuan organisasi. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh organisasi dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien.

#### ***Middle manager capability (MMC)***

*Middle manager* merupakan posisi manajer menengah berada di bawah manajemen senior dan staf junior menurut hierarki organisasi (Harding et al., 2014). *Middle manager* memiliki posisi lebih baik daripada manajer puncak dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah terjadi di antara karyawan, aktivitas sehari-harinya (Nielsen dan Thomsen, 2008). *Middle manager* menjadi pemimpin strategis utama ketika berjuang mencapai keberhasilan organisasi (Currie dan Procter, 2005). Peran *middle manager* tidak hanya sebagai pelaksana strategi tetapi sebagai inisiator strategi (Anzengruber et al., 2017). Sebagai inisiator strategi, manajer menengah menghadapi perubahan pasar dan teknologi secara langsung (Fourné et al., 2014) serta peluang berbagi informasi dan pengetahuan melalui unit sinergi lintas (Taylor dan Helfat, 2009). Inisiatif mendapat perhatian dari manajemen puncak akan berdampak memikirkan kembali dan memodifikasi strategi perusahaan, mengakomodasi manajer menengah dalam inisiatif baru (Ren dan Guo, 2011).

#### ***Teamwork***

Tim dapat didefinisikan sebagai sistem sosial dari tiga orang atau lebih, yang tertanam dalam sebuah organisasi (konteks), yang anggotanya menganggap diri mereka seperti itu dan dianggap sebagai anggota oleh orang lain (identitas), dan yang berkolaborasi dalam tugas bersama (kerja tim) (Hoegl dan Hans, 2001). Luessier dan Achua (2015) mengartikan tim kerja sebagai suatu unit yang terdiri dari dua atau lebih orang dengan keterampilan saling melengkapi serta memiliki komitmen terhadap tujuan bersama dan harapan bersama, di mana mereka memegang tanggung jawab pada dirinya sendiri. *Teamwork* adalah upaya kooperatif dan koordinasi oleh individu yang bekerjasama dalam suatu kumpulan dari latarbelakang umum yang membutuhkan pembagian bakat dan kepemimpinan dalam memainkan peran (Stott dan Allan, 2015). Tim kerja merupakan sekumpulan pegawai, yang dikoordinasikan oleh ketua tim atau seorang manajer, yang bertugas melakukan pembinaan kepada seluruh anggotanya untuk menampilkan produktivitas yang maksimal dengan memberinya pedoman, arahan, motivasi dan inspirasi agar apapun tugas yang didelegasikan dapat dilaksanakan dengan baik (Sinambela, 2017).

#### ***Leader Gender***

Pemimpin perempuan sebagai *middle manager* dituntut kemampuan untuk menyerap informasi tentang kebutuhan keterampilan karyawan sehingga organisasi dapat memberikan kompetensi tambahan yang berdampak pada kepercayaan diri karyawan, sehingga mendorong mereka untuk berpartisipasi aktif dalam proses perubahan organisasi (Balogun, 2003). *Middle manager* betul-betul menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin dengan memiliki kapabilitas.

*Gender* merujuk kepada perbedaan karakter laki-laki dan perempuan berdasarkan konstruksi sosial budaya, yang berkaitan dengan sifat, status, posisi, dan perannya dalam masyarakat (Muhtar, 2002). *Gender* dapat diartikan sebagai jenis kelamin sosial atau konotasi masyarakat untuk menentukan peran sosial berdasarkan jenis kelamin. Fakih (2008:8) mendefinisikan *gender* sebagai suatu sifat yang melekat pada kaum laki-laki maupun perempuan yang dikonstruksi secara sosial dan kultural. Wilson (2010) mengartikan *gender* sebagai suatu dasar untuk menentukan perbedaan sumbangan laki-laki dan perempuan pada kebudayaan dan kehidupan kolektif yang sebagai akibatnya mereka menjadi laki-laki dan perempuan. Elaine Showalter (2009) menyebutkan bahwa *gender* lebih dari sekedar perbedaan laki-laki dan perempuan dilihat dari konstruksi sosial-budaya.

Kesetaraan *gender* berarti adanya kesamaan kondisi bagi laki-laki maupun perempuan dalam memperoleh kesempatan serta hak-haknya sebagai manusia, agar mampu berperan dan berpartisipasi dalam kegiatan politik, hukum, ekonomi, sosial budaya, pendidikan, pertahanan dan keamanan nasional

(hankamnas) serta kesamaan dalam menikmati hasil pembangunan. Terwujudnya keadilan dan kesetaraan *gender* ditandai dengan tidak adanya diskriminasi antara perempuan dan laki-laki memiliki akses, kesempatan berpartisipasi, dan kontrol atas pembangunan serta memperoleh manfaat yang setara dan adil dari pembangunan. Memiliki akses berarti memiliki peluang atau kesempatan untuk menggunakan sumber daya tersebut. Memiliki kontrol berarti memiliki kewenangan penuh untuk mengambil keputusan atas penggunaan dan hasil sumber daya. Keadilan *gender* merupakan suatu proses dan perlakuan adil terhadap kaum laki-laki dan perempuan, dengan keadilan *gender* berarti tidak ada lagi pembakuan peran, beban ganda, subordinasi, marjinalisasi, dan kekerasan terhadap perempuan maupun laki-laki (Mulawarman, et al., 2015:22)

### **Pengaruh antar Variabel**

Kerja tim dapat didefinisikan sebagai tim yang memiliki otonomi untuk membuat keputusan dan mengatur pekerjaan (Bikfalvi et al., 2014). Secara keseluruhan, *middle manager capacity* memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk kerjasama tim atau *teamwork*. Dengan kemampuan yang baik, mereka dapat mempengaruhi budaya kerja tim, meningkatkan komunikasi, membangun kepercayaan, mengembangkan keterampilan, serta memfasilitasi kolaborasi dan koordinasi (Giauque, 2014; Gonzalez & Melo, 2019).

*Middle manager capacity* atau kapasitas manajer menengah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kerjasama tim atau *teamwork*. Seorang *middle manager* memegang peran penting dalam mengoordinasikan aktivitas tim, memfasilitasi komunikasi antara anggota tim, dan memastikan bahwa tujuan bersama tercapai. *Teamwork* dibangun oleh *middle manager* yang memiliki kapasitas yang baik dapat memahami tujuan dan visi organisasi serta mampu mengartikulasikannya kepada anggota tim. Hal ini membantu dalam menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk bekerja secara kolaboratif dalam mencapai tujuan Bersama (Martínez-García, Padilla-Carmona, & Alastor, 2019).

Kemampuan manajer menengah yang memiliki kapasitas yang baik dapat memfasilitasi komunikasi yang efektif antara anggota tim. Mereka mendorong dialog terbuka, mendengarkan dengan baik, dan menyampaikan informasi dengan jelas. Komunikasi yang baik membantu dalam membangun saling pengertian antar anggota tim, mengurangi konflik, dan meningkatkan kolaborasi (Alford & Duan, 2018; Martínez-García et al., 2019). *Middle manager* yang memiliki kapasitas yang baik mampu membangun kepercayaan antara anggota tim. Mereka memberikan dukungan, memberikan umpan balik konstruktif, dan memperlakukan anggota tim dengan adil dan konsisten. Kepercayaan yang terjalin dalam tim memungkinkan anggota untuk merasa nyaman berbagi ide, mengambil risiko, dan bekerja sama secara efektif.

Selain itu, manajer menengah yang berkualitas dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan anggota tim serta mengembangkan keterampilan mereka melalui pelatihan dan pengembangan. Dengan memperkuat keterampilan anggota tim, *middle manager* membantu meningkatkan efektivitas dan produktivitas tim secara keseluruhan (Jiao, Yang, Zhou, & Li, 2019). Kapasitas manajer menengah melibatkan kemampuan dalam memfasilitasi kerjasama dan koordinasi antara anggota tim. Mereka mengatur tugas, membagi tanggung jawab, dan mengelola sumber daya agar tujuan tim dapat tercapai dengan efisien. Dengan mengoordinasikan upaya anggota tim, *middle manager* membantu dalam mengoptimalkan kinerja dan hasil kerja tim (Gonzalez & Melo, 2019; Hanaysha, 2016).

H1: *Middle manager capability* (MMC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teamwork* (TMW).

Komposisi tim manajemen puncak suatu organisasi secara langsung mempengaruhi potensi kinerja organisasi yang dikelolanya. Perusahaan dengan karakteristik yang sebanding menghadapi kondisi pasar yang serupa memungkinkan memiliki tingkat kinerja yang berbeda berdasarkan kekhususan tim eksekutif (Waldman et al., 2004). Posisi manajer menengah memiliki peran ganda, yaitu sebagai atasan maupun bawahan dalam satu waktu. Dua peran tersebut menjadikan manajer menengah memiliki keunikan tersendiri. Keunikan tersebut tercermin dari karakter *low power* terhadap atasan sekaligus *high power* terhadap bawahan bawahan (Anicich & Hirsh, 2017). Manajer menengah memiliki posisi

yang lebih baik daripada manajer puncak dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang terjadi pada karyawan dalam aktivitas sehari-hari (Nielsen dan Thomsen, 2008). Peran manajer menengah tidak hanya sebagai pelaksana strategi tetapi sebagai inisiator strategi (Anzengruber et al., 2017). Sebagai inisiator strategi, manajer menengah menghadapi perubahan pasar dan teknologi secara langsung (Fourne et al., 2014) serta peluang untuk berbagi informasi dan pengetahuan melalui sinergi lintas unit (Taylor dan Helfat, 2009).

Manajer menengah memiliki kemampuan untuk mendapatkan informasi tentang kebutuhan akan keterampilan karyawan sehingga perusahaan dapat memberikan kompetensi tambahan yang berdampak pada kepercayaan diri karyawan, sehingga mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses perubahan perusahaan (Balogun, 2003). Manajer menengah dapat menjalankan perannya secara efektif jika memiliki kapabilitas yang memadai. Dalam proses perubahan, manajer tingkat menengah dituntut tidak hanya menguasai kompetensi teknis tetapi juga memiliki unsur manajer (Giangreco dan Peccei, 2005).

H2: *Middle manager capability* (MMC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *performance* (PFM)

Organisasi lebih menekankan pada tim menghasilkan peningkatan kinerja karyawan, produktivitas yang lebih besar dan pemecahan masalah yang lebih baik di tempat kerja (Cohen & Bailey, 1999). Memberikan pelajaran bagi individu tentang bagaimana bekerja dalam tim bukanlah tugas yang mudah (Crosby, 1991). Bacon dan Blyton (2006) menyoroti dua faktor penting yaitu tim manajemen diri dan keterampilan tim interpersonal. Faktor-faktor meningkatkan komunikasi serta hubungan interpersonal antara anggota tim dan meningkatkan kinerja karyawan.

Pedoman kerja sama tim diperlukan untuk membantu karyawan bekerja sama menuju tujuan dan sasaran bersama secara kreatif. Kerja sama tim membutuhkan kedisiplinan dalam diri setiap individu didalamnya sehingga kerja sama tim akan membantu karyawan untuk memberdayakan dan mengembangkan diri dan potensinya. Strategi yang tepat untuk menyelesaikan tugas yang diperlukan secara efisien sehingga menjadi lebih efektif dalam mencapai tujuan dan sasaran individu serta visi organisasi (Robbins dan Judge, 2015). Anthony (2017) menemukan bahwa disiplin kerja akan menyebabkan pelaksanaan kerjasama tim menjadi lebih kompak sehingga kinerja pegawai meningkat.

Nilai perilaku kerja tim untuk kinerja memiliki implikasi kuat untuk kepemimpinan. Pemimpin seperti ini sangat efektif dalam memperoleh sumber daya seperti lebih banyak personel dan anggaran yang lebih besar untuk tim, dan mampu membuat tim tetap termotivasi dan fokus. Pemimpin tim memfasilitasi kerja tim dan merupakan manajer kelompok kecil dari tim. Pemimpin seperti itu sering menjadi pusat penciptaan konsep produk secara keseluruhan dan mengkomunikasikannya kepada anggota tim sehingga kinerja tim dapat tercapai (Atuahene-Gima, 2003; Sheremata, 2000; Brown dan Eisenhardt, 1995).

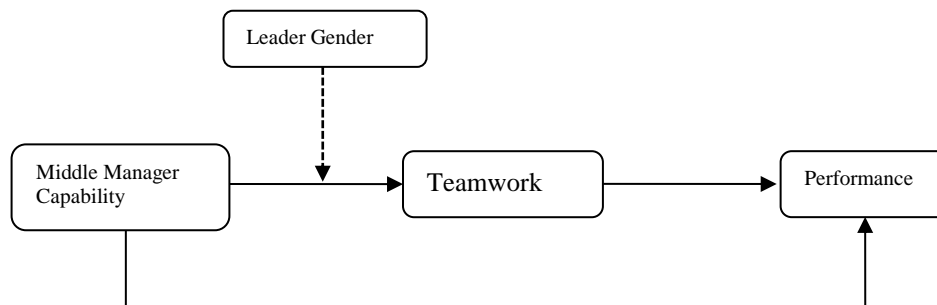
H3: *Teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *performance*

Perspektif sosial teori manajemen kelompok feminis (Carter dan Williams, 2003) menunjukkan bahwa perempuan cenderung menganalisis situasi dan memilih strategi yang berbeda dari strategi laki-laki. Hubungan antara komposisi *gender* dari tim manajemen puncak sebuah organisasi dan kinerjanya tidak semata-mata terkait dengan apakah sebuah perusahaan digerakkan oleh laki-laki atau perempuan, tetapi lebih didasarkan pada keragaman *gender* dari eksekutif atau dewannya.

Manajer menengah memiliki kemampuan untuk mendapatkan informasi tentang kebutuhan akan keterampilan karyawan sehingga perusahaan dapat memberikan kompetensi tambahan yang berdampak pada kepercayaan diri karyawan, sehingga mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses perubahan perusahaan (Balogun, 2003). Manajer menengah menjalankan perannya secara efektif jika

memiliki kapabilitas yang memadai. Dalam proses perubahan, manajer tingkat menengah dituntut tidak hanya menguasai kompetensi teknis tetapi juga memiliki unsur manajer secara umum (Giangreco dan Peccei, 2005).

H4: *Leader gender* memperkuat pengaruh *middle manager capability* terhadap *teamwork*.



**Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL**

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survey, sehingga data diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang disebarbrkan. Adapun teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus, di mana seluruh unit PPA Kepolisian Resor se-Jawa Timur. Alat uji yang digunakan untuk pengolahan data adalah SPSS Macro by Hayes 4.2. Untuk memberikan Batasan lingkup definisi, maka berikut disampaikan definisi operasional variable yang merupakan gambaran dari karakteristik variabel yang akan diamati agar dapat diukur baik secara abstrak dan subyektif (Sekaran dan Bougie, 2016).

Definisi operasional variabel-variabel yang dimasukkan dalam model adalah sebagai berikut: *performance* merupakan penilaian atas hasil kerja dari Kepala Unit (Kanit) dan anggota Unit Pelayanan Perempuan dan Anak (PPA) sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Bagi anggota PPA, *performance* dinilai oleh Kanit PPA. Bagi Kanit PPA, *performance* dinilai oleh anggota unit PPA. Indikator *performance* berdasarkan Gomes (2000). *Middle managerial capability* merupakan kemampuan dari Kanit Pelayanan Perempuan dan Anak (PPA) yang dapat bekerja sama dengan anggota Unit Pelayanan Perempuan dan Anak (PPA). *Middle managerial capability* dinilai oleh anggota PPA. Indikator *middle managerial capability* berdasarkan Yukl (2002). *Teamwork* merupakan kemampuan Kanit dan anggota Unit Pelayanan Perempuan dan Anak (PPA) dalam bekerja sama dalam satu kelompok secara kooperatif. Bagi anggota PPA, *teamwork* dinilai oleh Kanit PPA. Bagi Kanit PPA, *teamwork* dinilai oleh anggota unit PPA. Indikator dari *teamwork* berdasarkan Hoegl and Hans, (2001). *Leader gender* merupakan Kanit Pelayanan Perempuan dan Anak (PPA) berdasarkan *gender*. Indikator *leader gender* berdasarkan Jika Kanit Pelayanan Perempuan dan Anak (PPA) *bergender* laki-laki bernilai 2 dan jika Kanit Pelayanan Perempuan dan Anak (PPA) *bergender* perempuan bernilai 1.

Pada penelitian ini variabel-variabel yang dipergunakan diukur dengan metode skala *likert*, yang mana suatu data peneliti digunakan untuk mengukur suatu sikap, pendapat, persepsi setiap individu atau kelompok yang akan menjadi inti atau responden pada penelitian ini. Selain itu metode ini mempermudah responden untuk menjawab pertanyaan yang diberikan dan mudah untuk pengumpulan data, sehingga pada penelitian ini skoring yang digunakan antara 1 sampai dengan 5. Skala pengukuran untuk semua variabel dalam penelitian ini, menggunakan skala Likert, dengan 5 poin penilaian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

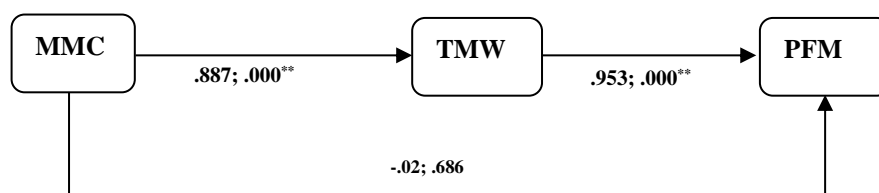
Untuk memberikan hasil yang komprehensif berikut disajikan profil responden penelitian ini. Profil *gender* dan umur reponden dalam bentuk tabulasi silang. Berdasar *gender*, diperoleh bahwa 63 responden dengan jenis kelamin wanita 63 (39,9%) dan 95 (60,1%) responden berjenis kelamin pria.

Berdasarkan kelompok umur, didominasi responden muda dengan usia <30 tahun (sebesar 53,8%), dengan rincian 37 responden wanita dan 48 responden pria. Selanjutnya, pada kelompok umur 30-40 tahun (sebesar 27,2%), dengan rincian 10 responden wanita dan 33 responden pria. Pada kelompok umur 40-50 tahun (sebesar 16,5%), dengan rincian baik responden wanita maupun responden pria berjumlah 13 responden. Untuk responden dengan kelompok umur >50 tahun hanya berjumlah 4 orang, dengan 3 responden berjenis kelamin wanita dan 1 orang berjenis kelamin pria.

Profil *gender* dan pendidikan umum responden dalam bentuk tabulasi silang. Berdasar *gender*, diperoleh bahwa 63 responden berjenis kelamin wanita (39,9%) dan 95 (60,1%) responden berjenis kelamin pria. Hasil tabulasi silang menunjukkan bahwa pendidikan umum didominasi anggota dengan Pendidikan umum S1 (sarjana) dengan jumlah sebesar 108 responden (68,4%). Anggota berpendidikan umum S1 dengan jenis kelamin wanita sejumlah 44 orang responden, 64 orang responden dengan jenis kelamin pria. Terdapat 39 orang responden atau 24,7% dengan pendidikan SMA/ sederajat, dengan responden wanita berjumlah 14 orang dan responden pria 25 orang. Selanjutnya, terdapat 11 responden dengan pendidikan pascasarjana (S2), terdairi dari 5 orang responden wanita dan 6 responden pria. Profil *gender* dan *tenure* (masa kerja di Polri) responden dalam bentuk tabulasi silang. Berdasar *gender*, diperoleh bahwa 63 responden berjenis kelamin wanita (39,9%) dan 95 (60,1%) responden berjenis kelamin pria. *Tenure* responden dikelompokkan menjadi 4 masa kerja, hasil tabulasi silang konsisten dengan Tabel 1 di mana responden dalam penelitian ini didominasi oleh mereka yang berusia muda. *Tenure* dengan jumlah terbesar adalah 5-10 tahun, sejumlah 65 orang (41,1%), terdiri dari 38 responden laki-laki dan 27 responden perempuan. Selanjutnya, kelompok responden dengan *tenure* tertinggi selanjutnya adalah kelompok *tenure* 11-20 tahun sejumlah 45 orang (28,5%), terdiri dari 32 responden pria dan 13 responden wanita. Terdapat responden dengan masa kerja lama >20 tahun sebesar 29 orang (18,4%) dan masa kerja pendek <5 tahun sebesar 19 orang (12%). Data *gender* dan kepangkatan responden. Data menunjukkan bahwa sebagian besar responden Unit PPA Kepolisian yang mendapat >2 tahun sebesar 83 orang (52,5%), dengan jumlah responden pria 46 orang dan responden Wanita 37 orang. Terdapat 56 orang responden (35,4%) yang mendapatkan pelatihan dalam 1 tahun terakhir, terdiri dari 35 responden pria dan 21 responden wanita. Selebihnya terdapat 19 orang (12,03%) responden yang mendapatkan pelatihan antara 1-2 tahun, terdiri dari 14 responden pria dan 5 responden wanita.

Pengukuran validitas mengacu pada nilai *outer loading*, di mana menurut Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) nilai *outer loading* memiliki *cutoff* sebesar 0.500, sedangkan untuk pengukuran reliabilitas menggunakan acuan nilai *composite reliability* dan nilai AVE, di mana nilai untuk CR dianjurkan berada pada kisaran 0.700 dan nilai AVE disarankan agar > dari 0.500 (Chin, 1998; Fornell and Larcker 1981). Pada tabel 1 dan 2 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan nilai dari *outer loading* tidak ada yang berada di bawah standar 0.500 dan juga terlihat bahwa nilai AVE yang ditunjukkan memiliki nilai diatas 0.5 dengan demikian, dapat dikatakan bahwa data yang digunakan dalam studi ini memenuhi asumsi validitas. Selain itu nilai dari *composite reliability* juga > dari 0.700 sehingga dapat dikatakan data yang digunakan reliabel.

Pengukuran konstruksi dan tingkat analisis dilakukan dengan pendekatan analisis tingkat kelompok, di mana unit analisis yang digunakan dalam studi ini adalah 39 Unit Pelayanan Perempuan dan Anak (PPA) pada Kepolisian Resor di Kepolisian Daerah Jawa Timur. Hipotesis pertama dalam penelitian ini menyatakan: Terdapat pengaruh positif signifikan *middle manager capability* (MMC) terhadap *performance* (PFM) melalui *teamwork* (TMW). Analisis mediasi sederhana digunakan untuk menguji hipotesis pertama (H<sub>1</sub>) tentang jalur dan pengaruh kasual *middle manager capability* (MMC) pada kinerja organisasi (PFM) dimediasi oleh *teamwork* (TMW). Untuk analisis mediasi sederhana, digunakan SPSS Macro v4.2 by Hayes (2013) model 4.



**Gambar 2. DIAGRAM STATISTIK OUTPUT HAYES V4.2 MODEL-4**

Hasil pada Tabel 1 menunjukkan nilai R<sup>2</sup> model 1 sebesar 88,700% *teamwork* dipengaruhi oleh *middle manager capability*. Hal yang sama ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi pengaruh yang signifikan antara *middle manager capability* terhadap *teamwork* ( $\beta = 0.887$ , dengan p-value = 0.000). *Middle manager capability* merupakan mediator sempurna karena tidak adanya pengaruh langsung *middle manager capability* terhadap *performance* (Baron dan Kenny, 1986). Nilai *indirect effect* sebesar 0.967, dengan demikian *teamwork* mampu meningkatkan pengaruh *middle manager capability* sebesar 0.967 satuan persepsi. Selain itu, mediasi sederhana menghasilkan nilai R<sup>2</sup> sebesar 0.671 terdapat variasi 67.100% *performance*, disebabkan oleh *middle manager capability* dan *teamwork*. Selain itu, hasil juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *teamwork* pada *performance* ( $\beta = 0.953$ , sedangkan p-value = 0.000) dan pengaruh *middle manager capability* terhadap *performance* dengan adanya *teamwork* signifikan ( $\beta = 0.967$  dengan p-value = 0.000).

**Tabel 1.**  
**MODEL SUMMARY, COEFFICIENT DAN SOBEL TEST**

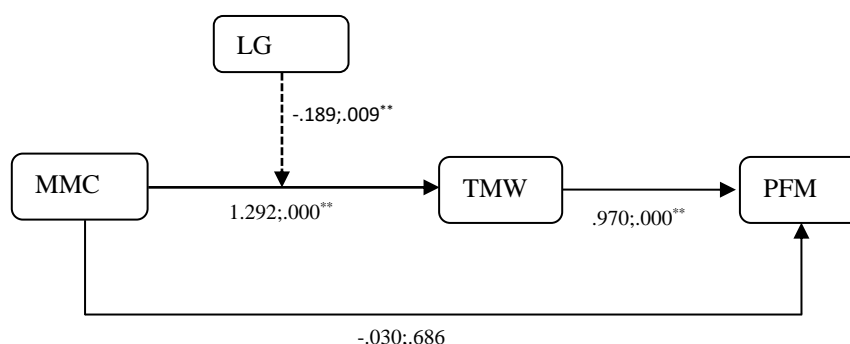
| Model Summary | Model    | R      | R <sup>2</sup> | F       | P      | Outcome |         |
|---------------|----------|--------|----------------|---------|--------|---------|---------|
|               | Model 1  | 0.887  | 0.787          | 575.506 | 0.000  | TMW     |         |
|               | Model 2  | 0.819  | 0.671          | 318.091 | 0.000  | PFM     |         |
| Coefficient   | Model    | Coeff  | T              | p       | LLCI   | ULCI    | Outcome |
|               | Constant | 0.240  | 1.333          | 0.185   | -.116  | 0.595   | TMW     |
|               | MMC      | 0.887  | 23.990         | 0.000   | 0.915  | 1.079   | TMW     |
|               | Constant | 0.287  | 1.947          | 0.053   | -0.004 | 0.578   | PFM     |
|               | MMC      | -0.026 | -0.405         | 0.686   | -0.174 | 0.115   | PFM     |
|               | TMW      | 0.953  | 14.880         | 0.000   | 0.841  | 1.098   | PFM     |
| Sobel Test    | Effect   | SE     | Z              | P-value |        |         |         |
|               | 0.967    | 0.053  | 12.636         | 0.000   |        |         |         |

Sumber: data diolah (2024)

Hasil studi ini mengeksplorasi bahwa dampak *middle manager capability* pada kinerja organisasi dimediasi oleh *teamwork*, yang ditunjukkan oleh nilai interval kepercayaan tingkat bawah (LLCI) dan tingkat atas (ULCI) tidak memiliki nol. Tes Sobel menyetujui mediasi antara prediktor dan kriteria bahwa ukuran efek lebih dari nol dan nilai p-value < 0.05 yang menunjukkan bahwa *teamwork* (mediator) ada antara *middle manager capability*/MMC (prediktor) dan *performance* (kriteria). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *teamwork* berperan sebagai mediator dampak *middle manager capability* terhadap *performance*. Oleh karena itu H1 diterima.

### Uji Hipotesis 2: Moderated Mediation Analysis

Hipotesis H2 yang menduga terdapat dampak tidak langsung dari *middle manager capability* (MMC) pada *performance* (PFM) melalui *teamwork* dimoderasi oleh *leader gender* (LG). Untuk menguji hipotesis mediasi yang dimoderasi, digunakan makro PROSES untuk SPSS dijalankan (Hayes, 2013). Untuk menguji dampak *middle manager capability* (MMC) pada *performance* (OP) melalui *teamwork* (TMW) dimoderasi oleh *Leader Gender* (LG) dalam model yang lebih rinci menghasilkan interval kepercayaan bootstrap 95% dengan bias efek tidak langsung menggunakan 5.000 sampel bootstrap.





**Gambar 3. DIAGRAM STATISTIK OUTPUT HAYES V4.2 MODEL-7**

Pada Tabel 2 menunjukkan mediasi yang dimoderasi dari keluaran model 7 Hayes yang menggambarkan ringkasan model untuk H2. Pada model 1, nilai R<sup>2</sup> menunjukkan variasi 79,9% pada variabel hasil (TMW). Nilai F adalah 204.631 yang dapat diartikan sebagai terdapat kesesuaian model. Efek interaksi LG sebagai variabel moderator, menunjukkan bahwa LG memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *teamwork* dengan p-value .009 < 0.05. Interaksi (int=MMC\*LG) dari variabel-variabel ini signifikan (p-value = .017 < .05) dan LLCI dan ULCI tidak melaporkan nol. Artinya LG memang bertindak sebagai moderator dalam hubungan antara *middle manager capability* (MMC) dan *teamwork* (TMW) (Hayes, 2013).

**Tabel 2.**  
**MODEL SUMMARY AND COEFFICIENT (HAYES V4.2) MODEL 7: LEADER GENDER**

| Model Summary | Model    | R      | R <sup>2</sup> | MSE   | F       | P      | Outcome |
|---------------|----------|--------|----------------|-------|---------|--------|---------|
|               | Model 1  | 0.894  | 0.799          | 0.146 | 204.631 | 0.000  | TMW     |
|               | Model 2  | 0.929  | 0.865          | 0.102 | 494.475 | 0.000  | PFM     |
| Coefficient   | Model    | Coeff  | T              | p     | LLCI    | ULCI   | Outcome |
|               | Constant | -1.223 |                |       |         |        |         |
|               | MMC      | 1.292  | 9.502          | 0.000 | 1.024   | 1.561  |         |
|               | LG       | 0.935  | 2.632          | 0.009 | 0.233   | 1.636  | TMW     |
|               | Int_1    | -0.189 | -2.297         | 0.003 | -0.351  | 0.0265 |         |
|               | Constant | 0.287  |                |       |         |        |         |
|               | MMC      | -0.030 | -0.405         | 0.686 | -0.174  | 0.115  | PFM     |
|               | TMW      | 0.970  | 14.880         | 0.000 | 0.841   | 1.098  |         |

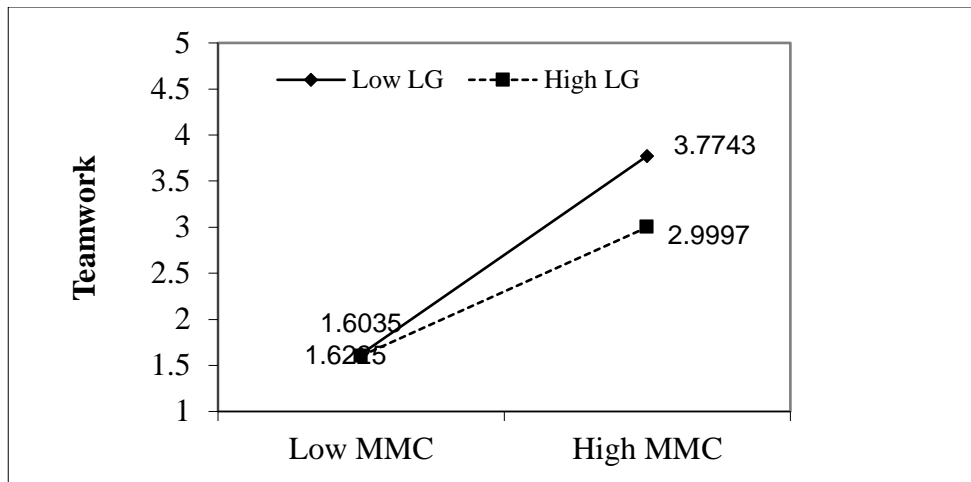
  

| Effect                  | Se    | t    | p      | LL CI | ULCI | M d   | L G | Effect | B_SE | LLCI  | ULCI  | Index |
|-------------------------|-------|------|--------|-------|------|-------|-----|--------|------|-------|-------|-------|
| Direct                  | -0.30 | 0.07 | -0.405 | 0.687 | -    | 0.115 |     |        |      |       |       |       |
|                         |       | 3    |        |       | 0.17 |       |     |        |      |       |       |       |
|                         |       |      |        |       | 4    |       |     |        |      |       |       |       |
| In-direct               |       |      |        |       |      | TM    | 1   | 1.070  | .119 | .815  | 1.284 |       |
|                         |       |      |        |       |      | TM    | 2   | 0.887  | .151 | .552  | 1.147 |       |
| Index Moderasi-mediiasi |       |      |        |       |      |       |     |        | .118 | -.468 | .004  | -.183 |

Sumber: data diolah (2024)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa R<sup>2</sup> sebesar 0.799%, nilai F sebesar 204.631 dan nilai p<sub>value</sub> 0.000 yang menunjukkan bahwa model yang disarankan adalah fit yang baik. Pengaruh langsung M (*teamwork*) terhadap Y (*performance*) berpengaruh signifikan artinya *teamwork* berperan sebagai mediator dalam hubungan *middle manager capability* (MMC) dengan *performance* (PFM). Selain itu, nilai Boot LLCI dan Boot ULCI keduanya positif dan tidak menyertakan nol.

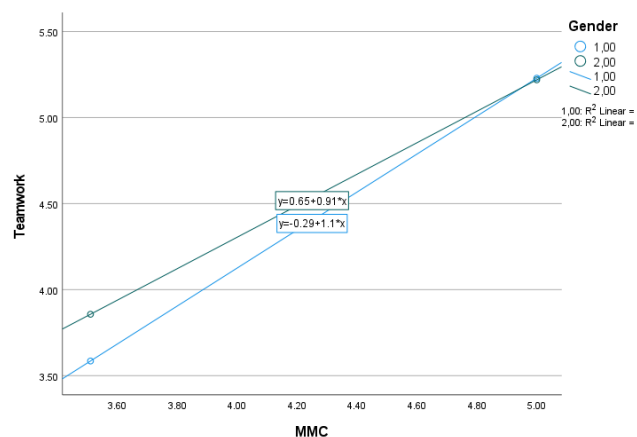
Hasil pengujian interaksi *leader gender* sebagai *variable* moderator ditunjukkan oleh nilai koefisien interaksi sebesar -0.189, dengan nilai p-value sebesar 0.003 < 0.05, dengan demikian dapat disampaikan bahwa *leader gender* mempengaruhi besaran pengaruh *middle manager capability* (MMC) terhadap *teamwork* (TMW). Sebagaimana disajikan pada profil responden (1= pemimpin Wanita; 2 pemimpin pria). Dengan demikian dapat disampaikan bahwa semakin kecil *leader gender* (berarti Perempuan), maka akan semakin kuat pengaruh *middle manager capability* terhadap *teamwork*. Temuan tersebut diperkuat oleh visualisasi 2-way interaction *middle manager capability* (MMC) dan *leader gender* pada grafik berikut:



**Gambar 1. PENGARUH MIDDLE MANAGER CAPABILITY TERHADAP TEAMWORK BERDASAR LEADER GENDER**

Plot interaksi dibuat untuk menguji apakah interaksi tersebut dalam arah yang dihipotesiskan atau tidak. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.3., pada saat *low middle manager capability* (MMC) atau kapabilitas Kanit PPA rendah, maka nilai *teamwork* PPA tidak berbeda baik *leader* dengan *gender* pria atau Wanita. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai *teamwork* dengan *leader gender* pria sebesar 1,6035, sementara itu nilai *teamwork* pada saat *leader gender* wanita sebesar 1.622. Di mana nilai kedua *teamwork* menunjukkan angka yang berdekatan atau hampir sama. Selanjutnya *teamwork* yang berbeda ditunjukkan pada saat interaksi antara *leader gender* dengan *high middle manager capability* (MMC) atau kapabilitas Kanit PPA tinggi. Nilai *teamwork* PPA pada saat *leader gender* pria sebesar 2,999 di bawah nilai *teamwork* PPA pada saat *leader gender* wanita sebesar 3,774.

Hasil interaksi *middle manager capability* (MMC) dan *leader gender* didukung oleh visual *graph* dari hasil spss macro by hayes, yang menunjukkan model linear yang berpotongan di mana nilai koefisien model dengan *leader gender* Wanita lebih tinggi (1.10), sedangkan koefisien *leader gender* pria sebesar 0.91. Kedua koefisien model menunjukkan bahwa *leader gender* wanita lebih mampu memperkuat/ membangun *teamwork* dibandingkan *leader gender* PPA pria.



**Gambar 2. INDIRECT EFFECT AND INDEX MODERATION MEDIATION**

Selanjutnya, indeks mediasi yang dimoderasi bernilai negatif (-0,183) dan tidak signifikan, menunjukkan kinerja *leader gender* wanita dan pria sama baiknya, namun dengan kinerja *leader gender* wanita yang lebih baik. Hal tersebut didukung oleh nilai *indirect effect leader gender* Wanita dan pria positif dan signifikan (sebagaimana disajikan pada Tabel 5.4). dengan demikian hipotesis yang menduga terdapat dampak tidak langsung dari *middle manager capability* (MMC) pada *performance* (PFM) melalui *teamwork* dimoderasi oleh *leader gender* (LG), tidak sepenuhnya teruji kebenarannya.

### **Pengaruh positif signifikan *middle manager capability* (MMC) terhadap *performance* (PFM) melalui *teamwork* (TMW).**

Hasil pengujian tersebut konsisten dengan temuan di lapangan bahwa *teamwork* merupakan mediator yang baik bagi pengaruh kemampuan *middle manager* terhadap kinerja Unit Pelayanan Perempuan dan Anak (PPA) di Polri. *Teamwork* berperan sebagai mediator yang efektif antara kemampuan *middle manager* dan kinerja Unit Pelayanan Perempuan dan Anak (PPA) di Polri karena memfasilitasi kolaborasi, sinergi, penyebaran tanggung jawab, pengembangan keterampilan, dan resolusi masalah yang lebih cepat. Adanya *teamwork* memungkinkan *middle manager* dalam hal ini Kanit PPA untuk bekerja sama dengan staf dan rekan sejawatnya dalam mengelola unit PPA. Kolaborasi yang efektif memungkinkan ide dan pengetahuan yang beragam untuk dipertukarkan, memperkaya pemikiran, dan strategi yang digunakan dalam meningkatkan kinerja (Barry, Longacre, Carney, & Patterson, 2019; Nadilla, 2020).

Hasil pengamatan di Unit PPA telah dibangun sinergi dan pencapaian tujuan Bersama, sebagai penerjemahan dari visi dan misi Polri. Dalam kerangka kerja tim, tujuan bersama dipahami dan dikejar oleh seluruh anggota tim. Ini membantu dalam mengarahkan upaya bersama menuju pencapaian hasil yang diinginkan. *Middle manager* dapat mengoordinasikan upaya semua anggota tim untuk memastikan bahwa tujuan unit PPA tercapai (Martínez-García et al., 2019; Wongleedee, 2020). Dengan adanya *teamwork*, tanggung jawab tidak hanya ditumpukan pada *middle manager* (Kanit PPA), tetapi juga dibagikan di antara anggota tim. Ini membantu meringankan beban *middle manager* dan memungkinkan mereka untuk fokus pada tugas-tugas yang memerlukan kepemimpinan dan pengawasan yang lebih langsung (Barry et al., 2019; Wei-Shong, Jing-Wen, & Ming-Yih, 2015). Hasil pengamatan juga menunjukkan adanya *diversity* diantara anggota PPA (sebagaimana disajikan dalam profil responden), dengan adanya berbagai perspektif dan keahlian dalam tim, masalah yang muncul dapat diidentifikasi dan diselesaikan dengan lebih cepat dan efisien (Lambe, Webb, & Ishida, 2009; Mait, 2014; Martínez-García et al., 2019).

Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung *middle manager capability* terhadap kinerja unit PPA Kepolisian Resor. Unit PPA di Kepolisian Resor mungkin menghadapi keterbatasan sumber daya, baik dalam hal personel, anggaran, atau fasilitas. Kemampuan *middle manager* mungkin tidak dapat secara langsung mengatasi keterbatasan ini, yang dapat mempengaruhi kinerja Unit PPA. Budaya organisasi dan dinamika internal di Kepolisian Resor juga dapat mempengaruhi sejauh mana kemampuan *middle manager* dapat berdampak langsung pada kinerja Unit PPA. Jika budaya organisasi kurang mendukung kolaborasi atau inovasi, misalnya, maka pengaruh langsung *middle manager* terhadap kinerja PPA mungkin terbatas.

Kemampuan Kanit PPA tidak secara langsung mempengaruhi kinerja Unit Pelayanan Perempuan dan Anak Indonesia (PPA), beberapa studi menunjukkan bahwa masih ada proses dari kemampuan untuk menjadi kinerja (Salehzadeh, Khazaei Pool, Kia Lashaki, Dolati, & Balouei Jamkhaneh, 2015; Sukoco, Lestari, Susanto, Nasution, & Usman, 2022; Tarakci, Ateş, Floyd, Ahn, & Wooldridge, 2018). Temuan ini juga identik dengan temuan penelitian Sri Lestari, Wekadigunawan, and Ruswanti (2020) yang menemukan bahwa kompetensi bidan mempengaruhi kinerja layanan kebidanan, yang pada gilirannya berdampak pada kualitas layanan yang diberikan, bukan secara langsung mempengaruhi kualitas layanan. Oleh karena itu, pengaruh tidak langsung dari kemampuan manajer menengah melalui faktor-faktor mediasi seperti OCC, kinerja layanan, dan kelincahan organisasi menjelaskan kurangnya dampak langsung pada kinerja unit PPA (Sukoco et al., 2022; Tarakci et al., 2018).

### **Pengaruh Tidak Langsung dari *Middle Manager Capability* pada *Performance* melalui *Teamwork* Dimoderasi oleh *Leader Gender***

Hasil pengujian mediasi yang dimoderasi menunjukkan tidak adanya pengaruh *leader gender* dalam menentukan pengaruh tidak langsung *middle manager capability* terhadap performansi unit PPA melalui *teamwork*. Hasil penelitian ini tidak sepenuhnya tidak terdukung, hasil pengujian *leader gender* Wanita lebih mampu menghasilkan kinerja unit PPA yang lebih baik dibandingkan kinerja unit PPA

yang dihasilkan *leader gender* pria. Beberapa penelitian identik dengan temuan ini, antara lain: Pengaruh *gender* terhadap dampak tidak langsung kemampuan manajer menengah terhadap kinerja unit PPA Polisi melalui kerja tim merupakan interaksi yang kompleks. Penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian *gender* antara pemimpin dan pengetikan industri memengaruhi ekspektasi kinerja untuk tim (Elliott, Day, & Lichtenstein, 2019). Selain itu, homogenitas *gender*, gaya kepemimpinan, dan kesadaran tim akan pencapaian memainkan peran dalam mencapai tujuan kinerja dalam tim polisi (Suhaeniti & Ryu, 2013). Selanjutnya, kepuasan kerja dan kinerja manajer menengah dipengaruhi oleh faktor organisasi dan individu, yang berdampak pada efisiensi kerja secara keseluruhan (Joo, Lee, Kong, & Jolly, 2022). Perencanaan strategis di Kepolisian Inggris secara tidak langsung mempengaruhi kinerja melalui kegiatan manajer menengah dan pemangku kepentingan eksternal. *Gender* juga berperan dalam fungsi manajemen tingkat menengah, dengan pengelolaan luar memiliki dampak positif yang signifikan pada kinerja organisasi, terutama bagi manajer Perempuan (Liu, 2016; Suhaeniti & Ryu, 2013).

Pelatihan untuk para pemimpin sangat penting karena membekali mereka dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk secara efektif memenuhi peran mereka dalam suatu organisasi. Pelatihan memainkan peran penting dalam pengembangan kapasitas dengan memperbarui pengetahuan dan keterampilan para pemangku kepentingan di sektor tasar, memfasilitasi transfer teknologi dan meningkatkan potensi produktivitas (Mittal, Binkadakatti, & Sathyanarayana, 2023; Shaik, Nambudiri, & Yadav, 2022). Pelatihan memainkan peran penting dalam pengembangan kapasitas dengan meningkatkan keterampilan, keahlian, dan komitmen kerja personel perpustakaan akademik (Adunni & Omolara, 2023; Azevedo & Shane, 2019).

## KESIMPULAN

Analisis mediasi sederhana digunakan untuk menguji hipotesis pertama (H1) tentang jalur dan pengaruh kasual *middle manager capability* (MMC) pada kinerja organisasi (PFM) dimediasi oleh *teamwork* (TMW). Pengujian hipotesis ini menjadi sangat implementatif bagi organisasi PPA, yang menunjukkan adanya peran keseluruhan anggota tim berupa *teamwork* merupakan komponen yang sangat dominan dalam menghasilkan kinerja organisasi. Hal tersebut ditunjukkan adanya *full mediation*, karena tidak adanya pengaruh langsung signifikan MMC terhadap kinerja organisasi. Hasil pengujian interaksi *leader gender* sebagai variabel moderator ditunjukkan oleh nilai koefisien interaksi negatif, dengan nilai *p-value*, dengan demikian dapat disampaikan bahwa *leader gender* mempengaruhi besaran pengaruh *middle manager capability* (MMC) terhadap *teamwork* (TMW). Sebagaimana disajikan pada profil responden (1= pemimpin Wanita; 2 pemimpin pria). Dengan demikian dapat disampaikan bahwa semakin kecil *leader gender* (berarti Perempuan), maka akan semakin kuat pengaruh *middle manager capability* terhadap *teamwork*.

Keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya adalah metode survey yang digunakan dalam penelitian ini ada celah di mana bisa jadi anggota organisasi tidak cukup obyektif dalam mengisi kuesioner yang diakibatkan oleh karakteristik Polri sebagai organisasi komando. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai standar deviasi yang kecil pada setiap jawaban responden. Untuk itu saran bagi peneliti selanjutnya dapat mengkombinasikan berbagai metode pengumpulan data, seperti kombinasi survey dengan kuesioner, digabungkan dengan delphi method atau focus group discussion, depth interviewed dan didukung dengan etnography jika diperlukan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Adeosun, O. T., Shittu, A. I., & Aju, S. I. (2021). Innovation capabilities of women enterprise in informal settings. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(1), 96-113. <https://doi.org/10.1108/JEC-04-2020-0063>

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Adunni, A.-B. T., & Omolara, O. K. (2023). Influence for Capacity Building on Job Commitment of Personnel in Academic Libraries in Ogun State, Nigeria. *The International Journal of Humanities & Social Studies*. 11(1), 1-9 doi:10.24940/theijhss/2023/v11/i1/HS2212-007
- Alford, P., & Duan, Y. (2018). Understanding collaborative innovation from a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2396-2416. doi:10.1108/IJCHM-08-2016-0426
- Azevedo, A., & Shane, M. J. (2019). A new training program in developing cultural intelligence can also improve innovative work behavior and resilience: A longitudinal pilot study of graduate students and professional employees. *The International Journal of Management Education*, 17(3). doi:10.1016/j.ijme.2019.05.004
- Barry, T. T., Longacre, M., Carney, K. O., & Patterson, S. (2019). Team inclusion and empowerment among nursing staff in long-term care. *Geriatr Nurs*. doi:10.1016/j.gerinurse.2019.03.014
- Elliott, G., Day, M., & Lichtenstein, S. (2019). Strategic planning activity, middle manager divergent thinking, external stakeholder salience, and organizational performance: a study of English and Welsh police forces. *Public Management Review*, 22(11), 1581-1602. doi:10.1080/14719037.2019.1635194
- Giauque, D. (2014). Attitudes Toward Organizational Change Among Public Middle managers. *Public Personnel Management*, 44(1), 70-98. doi:10.1177/0091026014556512
- Gonzalez, R. V. D., & Melo, T. M. (2019). Analyzing dynamic capability in teamwork. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1196-1217. doi:10.1108/jkm-08-2018-0478
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis 7th Edition*: Pearson Prentice Hall.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(29), 298-306. doi:10.1016/j.sbspro.2016.07.140
- Isidro, H., & Sobral, M. (2014). The Effects of Women on Corporate Boards on Firm Value, Financial Performance, and Ethical and Social Compliance. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 1-19. doi:10.1007/s10551-014-2302-9
- Jeong, S.-H., & Harrison, D. (2016). Glass Breaking, Strategy Making, and Value Creating: MetaAnalytic Outcomes of Females as CEOs and TMT members. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1219-1252.
- Jiao, H., Yang, J., Zhou, J., & Li, J. (2019). Commercial partnerships and collaborative innovation in China: the moderating effect of technological uncertainty and dynamic capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1429-1454. doi:10.1108/jkm-10-2017-0499
- Joo, M. K., Lee, J. Y., Kong, D. T., & Jolly, P. M. (2022). Gender diversity advantage at middle management: Implications for high performance work system improvement and organizational performance. *Human Resource Management*, 62(5), 765-785. doi:10.1002/hrm.22159

Angga Atma Proboningrum & Fendy Suhariadi. *Middle managerial capability, teamwork dan performance: studi peran leader gender*

Kılıç, M., & Kuzey, C. (2016). The effect of board *gender diversity* on firm *performance*: evidence from Turkey. *Gender in Management: An International Journal*, 31(7), 434-455. doi:10.1108/GM-10-2015-0088

Klein, H. J., & Potosky, D. (2019). Making a conceptual contribution at Human Resource Management Review. *Human Resource Management Review*, 29(3), 299-304. doi:10.1016/j.hrmr.2019.04.003

Klein, K. (2017). Does *gender diversity* on boards really boost company *performance*?", Social Impact. University of Pennsylvania, available at: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/will-gender-diversity-boards-really-boost-company-performance/>.

Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M. (2014). Strategic and Regulatory Approaches to Increasing Women in *Leadership*: Multilevel Targets and Mandatory Quotas as Levers for Cultural Change. *Journal of Business Ethics*, 133(3), 395-419. doi:10.1007/s10551-014-2069-z

Lambe, C. J., Webb, K. L., & Ishida, C. (2009). Self-managing selling teams and team *performance*: The complementary roles of empowerment and control. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 5-16. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.10.003>

Liu, H. (2016). An Empirical Investigation of the Relationship between the Competency and Social Capital of Village Cadres and Rural Development in Western China. *Revista de cercetare si intervenție socială*, 5(2), 145-172.

Mait, R. (2014). The impact of capabilities on *performance*. *Industrial Management & Data Systems*, 114(2), 241-257. doi:10.1108/IMDS-04-2013-0202

Martínez-García, I., Padilla-Carmona, M. T., & Alastor, E. (2019). Understanding governance at university: from management to *leadership*. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(3), 466-480. doi:10.1108/JARHE-04-2018-0068

Mittal, V., Binkadakatti, J., & Sathyanarayana, K. (2023). Role of capacity building, extension and services in tasar sector. *Journal of Environmental Biology*, 44(3), 524-532. doi:10.22438/jeb/44/3(SI)/JEB-15

Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018). *Gender diversity* in the board, women's *leadership* and business *performance*. *Gender in Management: An International Journal*, 33(2), 104-122. doi:10.1108/GM-05-2017-0058

Nadilla, P. A. (2020). The effect of knowledge sharing toward employee *performance* with *teamwork* as the moderator at PT Telkom Indonesia division of regional II Jabodetabek. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 20(1), 1-12. doi:10.28932/jmm.v20i1.2515

Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial *performance*: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571. doi:10.5465/amj.2013.0319

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2005). *Organizational Behavior* (15 ed.): Prentice Hall.

Salehzadeh, R., Khazaei Pool, J., Kia Lashaki, J., Dolati, H., & Balouei Jamkhaneh, H. (2015). Studying the effect of spiritual *leadership* on organizational *performance*: an empirical study in hotel industry. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 9(3), 346-359. doi:10.1108/IJCTHR-03-2015-0012

Sekkat, K., Szafarz, A., & Tojerow, I. (2015). Sekat, Women at the Top in Developing Countries, Evidence from Firm-Level Data. *The Institute for the Study of Labor (IZA)*, 9537, 1-42.

- Shaik, R., Nambudiri, R., & Yadav, M. K. (2022). Mindfully performed organisational routines: reconciling the stability and change duality view. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(4), 1019-1038. doi:10.1108/IJOA-12-2020-2535
- Sri Lestari, T., Wekadigunawan, C., & Ruswanti, E. (2020). The Influence of Competence, Service Performance Through A Service Quality Over Midwife units in Banten Hospital. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(4), 229-233.
- Suhaeniti, & Ryu, S. (2013). *Gender, middle manager management, and performance evidence from Indonesian Public Schools. Economics & Management Series.*
- Sukoco, B. M., Lestari, Y. D., Susanto, E., Nasution, R. A., & Usman, I. (2022). Middle manager capabilities and organisational performance: the mediating effect of organisational capacity for change. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), 1365-1384. doi:10.1108/IJPPM-07-2019-0364
- Tarakci, M., Ateş, N. Y., Floyd, S. W., Ahn, Y., & Wooldridge, B. (2018). Performance feedback and middle managers' divergent strategic behavior: The roles of social comparisons and organizational identification. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1139-1162. doi:10.1002/smj.2745
- Wei-Shong, L., Jing-Wen, H., & Ming-Yih, Y. (2015). Developing the capability of marketing intelligence: A subjective dynamic capability study. *Benchmarking: An International Journal*, 22(7), 1341-1359. doi:10.1108/BIJ-12-2013-0117
- Wongleedee, K. (2020). The Effects of GHRM and GSCM on the Sustainable Performance of the Thailand Pharmacies: Mediating Role of Employee Performance. *Systematic Review Pharmacy*, 11(1), 371-379. doi:10.5530/srp.2020.1.48