

Kemampuan Membangun Kerjasama Tim Kerja pada Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Propinsi Riau

AHMAD FAUZI

Widyaiswara Ahli Madya BPSDM Provinsi Riau
Jl. Ronggowarsito No 14 Pekanbaru
E-mail : ahmadfauziwi@gmail.com

Abstract: The State Civil Apparatus is a state apparatus as a public servant, at the managerial level of echelon IV ASN has the duty as a supervisor and one of the important oversight functions in the framework of building synergy between lines is teamwork. This teamwork needs to be learned so that in practice it runs effectively and efficiently. Through quantitative methods using a sample of participants in PIM IV training in 2019 as many as 40 people and data were collected using a questionnaire and analyzed using SEM analysis. The results showed that teamwork was proven to be influenced by factors of trust and respect. While adherence and admiration factors have no significant effect and even have a negative effect.

Keywords: Team Cooperation, Trust, Compliance, Admiration, Respect

Aparatur sipil negara menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 adalah Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Manajemen Aparatur Sipil Negara adalah bagaimana aparatur sipil negara tersebut dikelola secara profesional, sehingga keberadaannya mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan masyarakat Indonesia. Kehadiran aparatur sipil negara semakin penting, guna menjalankan posisi strategisnya untuk melayani negara

kesatuan republik Indonesia (NKRI). (Kadarisman, M., 2018).

Menurut Astra, F., Mandey, J., & Londa, V. (2016) sebagaimana diketahui bahwa Diklat ASN/PNS yang berlaku hingga sekarang ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dalam Jabatan PNS. Menurut ketentuan PP.101 Tahun 2000 (pasal 8 dan pasal 9), bahwa Diklat Struktural/Penjenjangan adalah Diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur yang sesuai dengan jenjang. Diklat Struktural terdiri dari: (1) Diklatpim Tingkat IV, yaitu Diklat struktural untuk jabatan struktural eselon IV; (2) Diklatpim Tingkat III, yaitu Diklat struktural untuk jabatan struktural eselon III; (3) Diklatpim Tingkat II, adalah Diklat Struktural untuk jabatan struktural eselon II; dan (4) Diklatpim Tingkat I, adalah Diklat Struktural untuk jabatan struktural eselon I. Peserta Diklatpim adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural. Dalam kenyataannya Diklat Struktural belum dapat dilaksanakan kepada semua ASN/PNS yang akan atau telah

menduduki jabatan struktural, sehingga masih ada ASN/PNS yang diangkat atau telah menduduki jabatan struktural belum pernah memperoleh Diklat Struktural yang dipersyaratkan untuk jabatan struktural tersebut. Padahal, menurut ketentuan PP No. 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural, disebutkan bahwa Diklat struktural merupakan salah satu persyaratan untuk mengangkat PNS dalam jabatan struktural.

Menurut Sartika, D., & Kusumaningrum, M. (2017) Pengembangan kompetensi masih dianggap menjadi ranah BKD dan belum menjadi prioritas kebutuhan pemerintah daerah berbasis regional content, pengembangan kompetensi masih terkendala dengan minimnya anggaran dan tenaga pengelola, adanya kebijakan pusat yang inkonsisten yang tidak mampu diikuti oleh daerah. Direkomendasikan assesment terhadap kompetensi yang dianggap relevan dan dibutuhkan oleh pmti, untuk selanjutnya disusun standar kompetensi manajerial dan sosio kultural. Pengembangan kompetensi tidak hanya memperhatikan prioritas putra daerah, juga visi pengembangan daerah. Penguatan kapasitas sebaiknya didasarkan pada sasaran strategis dan indikator kinerja utama instansi. Perlu dilakukan regenerasi kepemimpinan yang dinamis, pemetaan kompetensi dengan memperhatikan kepekaan gender dan prioritas putra daerah/regional content secara tepat sasaran. Perlu dibuat laboratorium inovasi di setiap daerah sebagai proyek perubahan berkelanjutan setiap pimpinan tinggi di unit kerjanya.

Badan pengembangan sumber daya manusia Propinsi Riau merupakan salah satu badan yang bertugas mengembangkan ASN dalam rangka meningkatkan kompetensinya melayani masyarakat. Kompetensi memang sangat dibutuhkan dalam menduduki jabatan struktural. Diklat merupakan salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kompetensi ASN, namun berdasarkan data di lapangan diketahui dari

40 ASN yang menduduki jabatan 50% diantara sudah menduduki jabatan lebih dari 5 tahun, sedangkan mereka belum mendapatkan diklat kepemimpinan dari pemerintah.

Salah satu kompetensi yang dibutuhkan seorang pemimpin adalah membangun kerjasama tim. Menurut Pratiwi, W. K., & Nugrohoseno, D. (2018) bahwa dijelaskan kepribadian terhadap kerjasama tim dan dampaknya terhadap kinerja. Kemudian juga dijelaskan oleh Hastuti, S., & Wijayanti, L. (2012) bahwa kerjasama tim akan mendorong kinerja manajerial. Menurut Khadafi, M. (2010) pentingnya peranan orientasi hasil terhadap kinerja diterjemahkan sebagai budaya kuat dibandingkan dengan kerjasama tim. Implikasi penting dari hasil penelitian ini adalah berkaitan dengan perhatian untuk mempertahankan budaya kerja (kerjasama tim dan orientasi hasil). Budaya kerja (kerjasama tim dan orientasi hasil) haruslah di jadikan nilai-nilai yang menjadi pedoman karyawan untuk membantu perusahaan meningkatkan kinerja karyawan dan tujuan perusahaan.

Menurut Setiyanti, S. W. (2012) Kelompok adalah sekumpulan individu yang mempunyai tujuan yang sama yang ingin dicapai. Dan untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kerja sama yang baik, saling berbagi rasa, saling menghargai dan saling memberi semangat antar anggota kelompok. Beberapa hal yang mempengaruhi pembentukan kelompok, antara lain adalah adanya komunikasi, motivasi, mampu mengelola konflik, kompetisi dan kerjasama. Kerjasama merupakan sarana dan menjadi tanda terkait dengan kualitas kelompok sebagai tempat berkumpulnya orang-orang dalam suatu organisasi. Dalam membangun kerjasama kelompok diperlukan, rasa saling percaya, keterbukaan atau transparansi, realisasi atau perwujudan diri dan saling ketergantungan.

Kemudian menurut Mawarti, F. A. (2016) kerjasama tim merupakan perilaku

beberapa individu yang ditujukan untuk mendukung anggota lain dalam pencapaian tujuan tim. Juga disampaikan oleh Hidayat, B., Magister, P. I. D. A. K., Psikologi, P., & Pagar, K. S. (2009) Terdapat beberapa alasan pentingnya penerapan konsep team work di dalam organisasi diantaranya : (1) dengan berusaha melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan, maka diharapkan setiap orang akan dapat lebih bertanggung jawab dalam mengimplementasikan setiap keputusan yang diambil, (2) setiap orang dapat saling belajar tentang berbagai pemikiran inovatif dari orang lain secara terus menerus, (3) informasi dan tindakan akan lebih baik jika datang dari sebuah kelompok dengan sumber dan keterampilan yang beragam, (4) memungkinkan terjadinya peningkatan karena setiap kesalahan yang terjadi akan dapat diketahui dan dikoreksi, dan (5) adanya keberanian mengambil resiko karena adanya kekuatan kolektif dari kelompok.

Pudjiati, E. (2017) memberikan model kerjasama tim komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kerjasama tim; kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja tim; komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kerjasama tim; kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja tim; dan kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja tim.

Raharso, S. (2011) menjelaskan adanya hubungan yang kuat antara kepercayaan dengan kerjasama tim, selain itu juga Umar, T. (2011) rasa percaya diri pimpinan juga mempengaruhi kerjasama tim. Rini, W. A. (2006) sependapat bahwa kerjasama tim diawali dengan kepercayaan tim terhadap pimpinan. Kemudian Safitri, N. (2014) Kepercayaan Pada Pimpinan Dan Persepsi Kerjasama Tim Terhadap Keterikatan Karyawan.

Kepatuhan juga mempengaruhi kerjasama tim sebagaimana dijelaskan oleh Indriani, P., & Darmawan, J. (2014); Kadarisman, Y., & Purnama, H. (2015); dan juga berkenaan dengan variabel

kecaguman ada pengaruhnya terhadap kerjasama tim.

Selanjutnya faktor rasa hormat juga menjadi faktor yang mempengaruhi kerjasama tim sebagaimana dijelaskan oleh Nurrahmi, N. (2018) dan juga Rihatno, T. (2017).

Dari uraian di atas, berkenaan dengan faktor yang mempengaruhi kerjasama tim maka diduga faktor kepercayaan, kepatuhan dan kecaguman serta rasa hormat menjadi faktor yang mempengaruhi kerjasama tim ASN setingkat eselon IV.

METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian survey dengan menggunakan data cross section, dimana penelitian ini mendapatkan data dari sampel yakni ASN yang mendapatkan pelatihan pada BPSDM Propinsi Riau tahun 2019 sebanyak 40 orang. Teknik pengambilan sampel yakni dengan menggunakan metode sensus.

Operasionalisasi variabel didasarkan pada teori yang diadopsi dengan rincian konsep sebagai berikut: 1) Kerjasama tim, menurut Stephen Robbins dan Timothy Judge (2015) kerja tim (*teamwork*) adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Dengan melakukan *teamwork* diharapkan hasilnya melebihi jika dikerjakan secara perorangan. Dimensi kerjasama tim menurut Sopiah (2008:43) ada berbagai karakter yang melekat pada tim yang sukses. Karakter-karakter tersebut adalah sebagai berikut: a) Mempunyai Komitmen Terhadap Tujuan Bersama; b) Menegakkan Tujuan Spesifik; c) Kepemimpinan dan Struktur.

Sedangkan variabel kepercayaan, kepatuhan, kecaguman dan rasa hormat menjadi variabel independent menggunakan

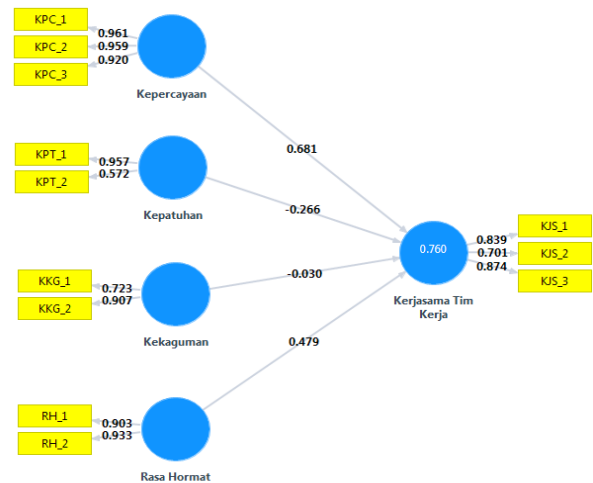
teori Agus Setiawan dan Abdul Muhith (2013) Pemimpin yang transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Perilaku-perilaku yang dimunculkan kepemimpinan transformasional dapat ditarik beberapa karakteristik yang menjadi ciri khas kepemimpinan transformasional antara lain: 1) Kepercayaan terdiri dari Mempunyai visi yang besar dan memercayai lembaga; Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan; Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang; 2) Kepatuhan terdiri dari memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan; memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan; 3) Kekaguman terdiri dari fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru; berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi; 4) Rasa hormat terdiri dari mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi atau golongan; mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka

Teknik analisis data menggunakan teknik kuantitatif dengan alat analisis SEM yakni diolah dengan aplikasi Smart PLS.

HASIL

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS, maka diperoleh informasi berkenaan dengan variabel penelitian yang berkenaan dengan kerjasama tim. Beberapa variabel yang diduga mempengaruhi kerjasama tim antara lain variabel kepercayaan, kemudian variabel kepatuhan, variabel kekaguman dan variabel rasa hormat. Dari keempat variabel tersebut, terbukti bahwa variabel yang signifikan adalah variabel kepercayaan bawahan terhadap pimpinan dan juga variabel rasa hormat. Sedangkan variabel kepatuhan dan kekaguman tidak mempengaruhi kerjasama tim.

Untuk lebih jelasnya maka dapat dijelaskan pada gambar 1 berikut ini:



Gambar 1:
Full Model Faktor Determinan Kerjasama Tim ASN

Dari gambar di atas dapat dikatakan bahwa kepercayaan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama tim. Begitu pula dengan variabel rasa hormat juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kerjasama tim. Variabel kepercayaan bawahan terhadap pimpinan paling dominan pengaruhnya dibandingkan dengan variabel yang lainnya.

PEMBAHASAN

Dari uraian hasil penelitian sebagaimana diuraikan di atas, maka dapat dijelaskan bahwa dari keempat variabel yang diduga mempengaruhi kerjasama tim ASN maka dua diantaranya terbukti mempengaruhi yakni variabel kepercayaan dan variabel rasa hormat.

Sedangkan variabel kepatuhan dan kekaguman tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kerjasama tim dan bahkan negatif. Ini artinya semakin patuh bawahan terhadap pimpinan maka akan semakin buruk kerjasama tim yang terbangun. Begitu pula semakin kagum bawahan terhadap pimpinan maka kerjasama tim sulit dibangun.

Hal ini disebabkan karena tidak adanya kesetaraan kerjasama. Sebagaimana dijelaskan oleh Poernomo (2006) bahwa perlu adanya kesejajaran peran pada setiap anggota tim dalam membangun kerjasama

tim yang solid.

SIMPULAN

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kerjasama tim terbukti dipengaruhi oleh faktor kepercayaan dan rasa hormat. Sedangkan faktor kepatuhan dan kekaguman tidak berpengaruh signifikan dan malahan berpengaruh negatif.

DAFTAR RUJUKAN

Astra, F., Mandey, J., & Londa, V. (2016). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Struktural terhadap Kompetensi Kepemimpinan Aparatur Sipil Negara Studi di Sekretariat Daerah Kota Bitung. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(400).

Hastuti, S., & Wijayanti, L. (2012). Kinerja Manajerial: Hasil Kerjasama Tim dan Perbaikan Berkesinambungan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 9(1), 10-18.

Hidayat, B., Magister, P. I. D. A. K., Psikologi, P., & Pagar, K. S. (2009). Membangun Kerjasama Tim. *Jurnal Research Gate*.

Indonesia, P. R. (2014). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Indriani, P., & Darmawan, J. (2014). Pengaruh Tindakan Supervisi, Motivasi dan Kerjasama Terhadap Kinerja Auditor PT. Bank Negara Indonesia Tbk Palembang.

Kadarisman, M. (2018). Manajemen aparatur Sipil negara.

Kadarisman, Y., & Purnama, H. (2015). Hubungan antara Pola Penanaman Nilai terhadap Tingkat Kepatuhan Karyawan Indomaret di Kecamatan Tampan Kota Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu*

Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau, 2(1).

Khadafi, M. (2010). Pentingnya Kerjasama Tim dan Orientasi Hasil Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Eksis*, 6(2), 1440-1605.

Mawarti, F. A. (2016). Studi Deskriptif Mengenai Efektifitas Kerjasama Tim pada Perawat Multazam dan Arafah II di Rumah Sakit Islam Assyifa Sukabumi.

Nurrahmi, N. (2018). Pengaruh Komunikasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Etika Pegawai Di Sekolah Tinggi Meteorologi Klimatologi Dan Geofisika-BMKG. *Bina Manfaat Ilmu: Jurnal Pendidikan*, 1(01), 1-13.

Pratiwi, W. K., & Nugrohoseno, D. (2018). Pengaruh kepribadian terhadap kerjasama tim dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, 7(1), 63-72.

Pudjiati, E. (2017). *Model Peningkatan Kinerja Tim Berbasis Pada Kerjasama Tim Di Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang* (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomi UNISSULA).

Poernomo, Eddy, and A. B. U. P. N. V. J. Timur. "Pengaruh Kreativitas Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Manajer Pada PT. Jesslyn K Cakes Indonesia Cabang Surabaya." *Jurnal Ilmu-ilmu ekonomi* 6.2 (2006): 102-108.

Raharso, S. (2011). Kepercayaan Dalam Tim. *Jurnal Manajerial*, 10(2), 42-53.

Rihatno, T. (2017). Hubungan kepemimpinan dan komunikasi interpersonal dengan kerjasama

tim mahasiswa anggota klub olahraga prestasi softball universitas negeri jakarta.

Rini, W. A. (2006). Kepemimpinan yang membangun tim. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 2(2), 66-75.

Safitri, N. (2014). *Pengaruh Kepercayaan Pada Pimpinan Dan Persepsi Kerjasama Tim Terhadap Keterikatan Karyawan Pt Suzuki Finance Indonesia* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).

Sartika, D., & Kusumaningrum, M. (2017). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(2), 131-150.

Setiyanti, S. W. (2012). Membangun kerja sama tim (kelompok). *Jurnal STIE Semarang*, 4(3), 59-65.

Umar, T. (2011). Pengaruh Outbond Training terhadap Peningkatan Rasa Percaya Diri Kepemimpinan dan Kerjasama Tim. *Ilmiah SPIRIT*, 11(3).