

# **Pengaruh Kepemimpinan Trasformasional Dan Iklim Kerja Terhadap Kerjasama Tim Dan Dampaknya Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi Pada Peserta Diklat Pim IV Propinsi Riau Tahun 2019)**

AHMAD FAUZI

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

**Abstract:** Echelon IV leaders in government institutions have the main task as supervisors and implementers of activities, this also shows an important role as supervisors to spearhead in ensuring programs and activities run as planned. However, in its implementation, of course there are many obstacles encountered, the performance of the leadership of this level which is a low management is always faced with technical and operational problems. Team collaboration in achieving performance becomes part of its own challenges, as well as the role of superiors and the work climate are parts that need serious attention. In this study the authors focus on efforts to improve the performance of echelon IV leaders who received training at BPSDM Riau Province who received PIM level IV training through the role of teamwork and also supervisors and the work climate. Through a survey method with a quantitative approach and using a population of PIM level IV participants and a census sample of 40 people and data were collected using a questionnaire and analyzed quantitatively with SEM analysis tools. The results showed that the performance of level IV leaders (supervisors) was proven to be influenced by teamwork and also proved by teamwork both partially and simultaneously influenced by transformational leadership and the work climate. And also the dominance of the transformational leadership variable is more dominant than the work climate variable. Then also teamwork provided a significant impact on the performance of the civil servant.

**Keywords:** Transformational Leadership, Work Climate, Teamwork, Performance Civil Servant.

Pemerintah dengan aparatur sipil negaranya (ASN) di era keterbukaan saat ini menjadi sebuah lembaga yang mengarah kepada usaha melayani masyarakat, pelayanan yang diberikan dengan prima menjadi sebuah harapan masyarakat dan tugas ASN pemerintahan itu sendiri.

Pada organisasi ASN terdiri dari tingkatan staf dan pimpinan, pada lini pimpinan terdiri dari pimpinan tingkat atas, menengah dan bawah. Fokus pada pimpinan tingkat bawah yang memiliki tugas utama adalah pengawasan, dimana pengawasan ini adalah upaya bagaimana mewujudkan sebuah perencanaan dengan baik melalui pengawasan terhadap pelaksanaan dari sebuah rencana.

Bagian pengawasan ini menjadi bagian yang strategis dalam rangka mewujudkan visi dan misinya lembaga.

ASN adalah sumber daya manusia pemerintah yang siap melaksanakan tugasnya, sebagaimana ditegaskan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Aparatur Sipil Negara (ASN) 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.

Oleh karena itu, Sumber Daya Manusia perlu dikelola dan dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh Sumber Daya Manusia yang bermutu dalam arti yang sebenarnya, yaitu pekerjaan yang dilaksanakannya akan menghasilkan sesuatu yang memang dikehendaki. Bermutu bukan hanya berarti pandai saja tetapi memenuhi semua syarat kualitas yang dituntut pekerjaan itu sehingga pekerjaan itu benar – benar dapat diselesaikan sesuai rencana (Sedarmayanti, 2001 : 17).

Dalam rangka mewujudkan kondisi ideal tersebut, maka dibutuhkan ASN yang mampu membangun kerjasama tim. Khusus dalam tingkat pejabat eselon IV yang merupakan kader pemimpin. Ini menjadi suatu yang penting bagi pegawai, pegawai adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/ kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan – khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu beberapa tujuan. (Kartini Kartono, 1994 : 181).

Kinerja pegawai eselon tingkat IV dalam organisasi publik menjadi bagian penting dalam rangka melaksanakan tugas pengawasan dalam maksud untuk mencapai tujuan organisasi yakni melayani masyarakat dengan kualitas pelayanan yang prima. Untuk meningkatkan kompetensi dari pegawai eselon tingkat IV tersebut idealnya mendapatkan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, namun hal ini berdasarkan data pegawai yang mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat IV pada tahun 2019 sudah menduduki jabatan eselon tingkat IV lebih dari satu tahun dan bahkan ada pegawai yang sudah menduduki jabatan eselon IV selama tujuh tahun dan belum mendapatkan diklat. Untuk lebih jelasnya sebagai berikut:

Tabel 1 : Lama Menduduki Jabatan Eselon IV peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Propinsi Riau

No.	Lama Menduduki Jabatan Eselon IV	Jumlah (Orang)	Persentase
1	1-2 Tahun	3	7,5%
2	3-4 Tahun	36	90,0%
3	> 4 Tahun	1	2,5%
	Jumlah	40	100,0%

Sumber: Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Propinsi Riau, 2019

Dari data tersebut, menunjukkan bahwa semua pegawai yang mengikuti diklat adalah mereka yang sudah menduduki jabatan eselon IV sedangkan mereka belum mendapatkan diklat pim tingkat IV, sehingga dipertanyakan kinerjanya dalam mengemban amanah jabatannya. Isu lain yang berkembang saat ini sebagaimana dimuat dimedia online:

“Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) memangkas eselon III dan IV. Sebagai gantinya, pejabat eselon III dan IV di kementerian tersebut ditempatkan sebagai menjadi pejabat fungsional”. (Sumber: <https://news.detik.com/berita-jawa-tengah/d-4771417/eselon-iii-dan-iv-dipangkas-menpan-rb-jadi-pejabat-fungsional>)

“Kondisi ini jelas akan menciptakan implikasi besar terhadap penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan SDM Aparatur. Artinya, pemangkasan birokrasi bukan sekadar memangkas jabatan namun menempatkan pondasi baru dalam birokrasi,” (Sumber: <https://news.detik.com/berita/4766448/ahli-ingatkan-implikasi-besar-penghapusan-pejabat-eselon-iii-dan-iv>)

Berbagai upaya dilakukan pemerintah dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai seperti dengan melakukan pengembangan pada pemimpin mulai dari

level paling rendah hingga tertinggi. Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Propinsi Riau sudah selalu pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, namun dalam fakta lapangan masih saja upaya meningkatkan kinerja para pemimpinnya belum optimal.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan banyak hal seperti kinerja tim dan juga iklim kerja serta kepemimpinan dari atasannya. Oleh karena itu, menurut Mahmudi (2009) yang menyebutkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain: 1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen. 2. Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader. 3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kekompakan dan keeratan anggota tim. 4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi. 5. Faktor kontekstual (situasional) meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Fenomena lain yang menarik berkenaan dengan kinerja adalah kerjasama tim dimana memang diketahui para pegawai dalam bekerja membutuhkan kerjasama tim yang baik, namun dalam faktanya masih belum optimal dan juga dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh atasan belum optimal ditambah dengan iklim kerja yang saling sikut juga memberikan gambaran kondisi nyata upaya peningkatan kinerja pemimpin itu sendiri.

Gambaran ini dapat dilihat dari fenomena di Riau sendiri, sebagaimana dijelaskan pada Riau Pos: "Bayangkan saja orang yang tidak jelas kesalahannya dan prestasi kerjanya baik, namun terpaksa di mutasi hanya karena ada bisikan politik

bahwa yang bersangkutan sebagai tim sukses calon lain pada saat pencalonan kepala daerah. Kalaulah proses rekrutmen calon pejabat public hanya didasarkan pada bisikan politik, maka ajang pemilukada bisa menimbulkan pemiskinan mental dan karakter aparatur. (Sumber: <http://riaupos.co/201752-berita-mutasi-bukan-bagibagi-jabatan.html>)

Oleh karenanya untuk membuktikan apakah kinerja dipengaruhi oleh kerjasama tim dan kerjasama tim dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan juga iklim kerja maka hal ini yang membuat penulis tertariknya meneliti dalam sebuah judul: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Kerja Terhadap Kerjasama Tim Dan Dampaknya Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi Pada Peserta Diklat Pim Tingkat IV Propinsi Riau Tahun 2019)

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut: Apakah kepemimpinan transformasional dan iklim kerja mempengaruhi kerjasama tim pada Peserta Diklat Pim IV Propinsi Riau Tahun 2019?; Apakah kepemimpinan transformasional mempengaruhi kerjasama tim pada Peserta Diklat Pim IV Propinsi Riau Tahun 2019?; Apakah iklim kerja mempengaruhi kerjasama tim pada Peserta Diklat Pim IV Propinsi Riau Tahun 2019?; Apakah kerjasama tim mempengaruhi kinerja pemimpin pada Peserta Diklat Pim IV Propinsi Riau Tahun 2019?

Menurut Stephen P. Robbins, dalam Irham Fahmi (2012;15) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Kepemimpinan merupakan bagian terpenting dari setiap perilaku seorang manajer. Pemimpinan adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kelebihan di satu bidang sehingga dia mamapu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi satu atau beberapa tujuan.

Transisi dalam teori kepemimpinan berkembang dari waktu ke waktu berdasarkan keingintahuan para ilmuwan dan peneliti. Mula-mula kepemimpinan itu dilihat dari sudut pandang sifat, ciri atau bakat yang dibawa sejak lahir. Ketidakpuasan akan hasil dari pendekatan ciri tersebut melahirkan pendekatan kepemimpinan berdasarkan perilaku. Kedua pendekatan tersebut belum memuaskan para peneliti sehingga menggunakan pendekatan lain, yaitu keberhasilan seseorang tergantung pada situasinya. Bahkan perkembangan terakhir pendekatan kembali ke ciri-ciri seorang pemimpin (Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, 2013:23).

Keberhasilan seseorang pemimpin didalam mengelola dosen/pegawai tinggi banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinannya, dan beberapa ahli manajemen memberikan pengertian mengenai kepemimpinan, menurut Bello Rauch dan Behley Behling (dalam Achmad Sanusi, 2009:19) menyatakan: "kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama". Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan (Ordway Tead dalam Agus Soekarso, 2010:15).

Istilah pemimpin terkait dengan istilah kepemimpinan, sedangkan istilah pimpinan terkait dengan istilah manajemen. Memimpin adalah sebuah aktivitas yang menyangkut pihak yang memimpin dan pihak yang dipimpin. Tanpa kerjasama antara kedua belah pihak yang berkepentingan maka sulit dapat diharapkan akan tercapainya suatu sasaran, lebih lanjut dikatakan bahwa memimpin manusia merupakan salah satu bagian penting daripada usaha-usaha *actuating*.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan disatu atau beberapa bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain atau pengikut

untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan (Kartini Kartono, 2011:38).

Sedangkan kepemimpinan transformasional dapat mengubah nilai-nilai pribadi pengikut untuk mendukung visi dan sasaran organisasi dengan mendorong lingkungan di mana hubungan dapat terbentuk dan dengan membangun iklim kepercayaan di mana visi bisa dibagi (Bernard Bass dan Bruce Avolio dalam Gregory Stone et.al, 2004)

Dimensi kepemimpinan transformasional menurut Karim dalam Agus Setiawan dan Abdul Muhith (2013:26) 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:

- a. Mempunyai visi yang besar dan memercayai intuisi;
- b. Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan;
- c. Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang;
- d. Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan;
- e. Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan;
- f. Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru;
- g. Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi;
- h. Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi atau golongan;
- i. Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka

Menurut Reginald Golledge dan Robert Stimson (1997) bahwa informasi dari lingkungan yang disaring sebagai suatu hasil kepribadian, budaya, variabel kognitif

yaitu image (gambaran suatu objek yang dibawa ke dalam pikiran melalui imajinasi) dan skemata (kerangka dimana informasi lingkungan yang berasal dari pengalaman itu diorganisasikan). Dengan perbedaan antara *image* dan skemata tersebut maka orang akan dapat menerima, membuat kode, mengingat dan memanipulasi informasi tentang lingkungannya. Hal ini berarti bahwa dengan memiliki image dan skemata manusia akan dapat berkomunikasi dengan lingkungannya. Sungguh merupakan suatu pertanyaan yang sulit untuk dijawab tentang bagaimana kita belajar tentang lingkungan (*how we learn of environment*), bagaimana hasil belajar ini berpengaruh terhadap kehidupan kita (*how they affect our lives*) dan bagaimana kita mengetahui dunia sekeliling kita (*how we know the world around us*).

Reichers Schneider dalam Raharjo Kusdi, dkk, (2011) menyatakan iklim kerja diartikan sebagai persepsi tentang kebijakan, praktek-praktek dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasa dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi ataupun persepsi individu terhadap tempatnya bekerja.

Menurut Toulson dan Smith dalam Wirawan (2007:122) iklim kerja adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.” Jadi iklim kerja merupakan harapan-harapan serta cara pandang individu terhadap organisasi.

Menurut Wirawan (2007:122) iklim kerja adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi

sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.” Jadi iklim kerja merupakan harapan-harapan serta cara pandang individu terhadap organisasi.

Dimensi iklim kerja menurut Paul Toulson dan Mike Smith dalam Wirawan (2007) menerangkan dalam jurnalnya bahwa konsep iklim organisasi pertama kali dikemukakan oleh Litwin dan Stringer. Iklim organisasi oleh Litwin dan Stringer, dijabarkan atau diukur melalui lima dimensi, yaitu: *Responsibility* (tanggung jawab); *Identity* (identitas); *Warmth* (kehangatan); *Support* (dukungan); dan *Conflict* (konflik).

Brian Tracy (2006) menyatakan bahwa teamwork merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Teamwork dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Biasanya teamwork beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pernyataan di atas diperkuat 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.

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. Anggota tim yang sukses menuangkan waktu dan upaya yang sangat banyak ke dalam pembahasan, pembentukan dan persetujuan mengenai suatu maksud yang menjadi milik mereka baik secara kolektif maupun individual. Maksud bersama ini, bila diterima dengan baik oleh tim, akan setara dengan peran navigasi benda langit bagi kapten kapal. Maksud bersama itu memberikan pengarahan dan bimbingan kepada setiap dan semua kondisi.
- b. Menegakkan Tujuan Spesifik. Tim yang sukses menerjemahkan maksud bersama mereka sebagai tujuan-tujuan kerja yang realistis, yang dapat diukur dan bersifat spesifik. Tujuan yang spesifik mempermudah mereka dalam berkomunikasi. Tujuan itu juga membantu memelihara fokus mereka pada perolehan hasil.
- c. Kepemimpinan dan Struktur. Tujuannya adalah mendefinisikan target akhir dari tim. Di samping itu tim berkinerja tinggi juga memerlukan kepemimpinan dan struktur untuk memberikan fokus dan pengarahan. Mendefinisikan dan menyepakati suatu pendekatan bersama, misalnya, memastikan bahwa tim itu dipersatukan pada cara untuk mencapai tujuan.
- d. Menghindari Kemalasan Sosial dan Tanggung Jawab. Individu-individu dapat bersembunyi dalam suatu kelompok. Mereka dapat menyibukkan diri dalam “kemalasan sosial” dan meluncur bersama upaya kelompok karena sumbangan individual mereka

tidak dapat dikenali. Tim yang berkinerja tinggi mengurangi kecenderungan ini dengan membuat diri mereka dapat dimintai pertanggungjawaban baik secara individual maupun pada tingkat tim. Evaluasi Kinerja dan Sistem Ganjaran yang Benar.

- e. Mengembangkan Kepercayaan Timbal-Balik yang Tinggi. Tim kinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan (*trust*) timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya. Artinya, para anggota meyakini akan integritas, karakter dan kemampuan setiap anggota yang lain.

Menurut Chaizi Nasucha dalam Lijan Sinambela (2012:186) kinerja organisasi didefinisikan sebagai efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Menurut Jhon Bernandi & Joyce Russell dalam Asri Laksmi Riani (2011) performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Menurut Lijan Sinambela (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Veithzal Rivai & Ahmad Fauzi Basri dalam Riniwati Harsuko, (2011) kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan

kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Dimensi kinerja aparatur sipil negara menurut Menurut George dan Jones dalam Riniwati Harsuko (2011) bahwa kinerja dapat dinilai dari kuantitas, kuantitas kerja yang dihasilkan dari sumber daya manusia dan level dari pelayanan pelanggan.

- a. Kuantitas kerja yang dimaksud adalah jumlah pekerjaan yang terselesaikan,
- b. kualitas kerja yang dimaksud adalah mutu dari pekerjaan.

## METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Survey yaitu penelitian yang mengambil sampel dari populasi yang menggunakan kuesioner dan wawancara sebagai alat pengumpul utamanya. Metode survey yang ditetapkan yaitu *explanatory survey* artinya penelitian yang menggambarkan populasi dan sampel untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Jenis penelitian yang digunakan adalah *deskriptif-verifikatif*.

Populasi dalam penelitian ini adalah peserta pelatihan diklat pim tingkat IV pada tahun 2019 sebanyak 40 orang. Seluruh populasi dijadikan sampel. Teknik pengambilan sampel yakni dengan teknik sensus.

Untuk meneliti dalam penelitian ini diperlukan data primer. Untuk mendapatkan data primer tersebut digunakan teknik pengumpulan data yakni kuesioner dan wawancara serta observasi.

Teknik analisis data yang digunakan dengan menggunakan teknik kuantitatif yakni dengan menggunakan alat analisis SEM. Kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data dari variabel-variabel yang diteliti menggunakan skala Likert untuk setiap jawaban diberi skor nilai yang digunakan adalah tidak pernah (1) sampai dengan selalu (5), dan sangat tidak setuju (1) sampai dengan sangat setuju (5). Pengujian pengaruh variabel yang dihipotesiskan dalam penelitian ini menggunakan model

persamaan struktural (structural equation model- SEM).

Pertimbangan menggunakan model ini karena kemampuannya untuk mengukur konstruk melalui indikator-indikatornya serta menganalisis variabel indikator, variabel laten dan kekeliruan pengukurannya. Teknik analisis SEM memerlukan tingkat pengukuran data sekurang-kurangnya interval. Data untuk semua variabel penelitian yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala ukur ordinal.

## HASIL

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data yang dilakukan terhadap 40 orang pimpinan tingkat empat, yakni mereka yang mendapatkan pelatihan pada diklat pim tingkat 4 di propinsi Riau berkenaan dengan kinerja mereka dan juga dikaitkan dengan kemampuan mereka membangun kerjasama dan juga dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional dan juga iklim kerja pada tempat mereka bekerja, maka diperoleh hasil penelitian yang sebelumnya diuraikan deskripsi mengenai identitas responden, kemudian deskripsi variabel penelitian dan juga analisis verifikatif dari model yang dihasilkan.

Berikut ini membahas satu per satu secara deskriptif maupun verifikatif sebagai berikut: Deskripsi variabel penelitian memberikan gambaran berkenaan dengan bagaimana kondisi yang nyata dari hasil jawaban responden berkenaan dengan variabel kinerja aparatur sipil negara, kerjasama tim, kepemimpinan transformasional dan juga iklim kerja. Dari setiap variabel yang digambarkan dilihat dari item kepemimpinan itu sendiri dan diuraikan satu per satu dari kondisi yang ada. Lalu kemudian dijadikan dasar dalam memberikan analisa terhadap persoalan yang diselesaikan.

Deskripsi variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan uraian berkenaan dengan variabel ini. Pada

variabel ini memiliki sembilan item yang masing-masing dilihat secara keseluruhan dapat diketahui bahwa bahwa skor rata-rata jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional adalah 4,08 yang masuk dalam kategori Baik. Dari sembilan item yang dijawab oleh 40 orang responden diketahui terdapat enam item di atas rata-rata yakni: Pimpinan mempunyai visi yang besar dan memercayai intuisi; Pimpinan memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan; Pimpinan memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan; Pimpinan fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru; Pimpinan berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi; dan pimpinan mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi atau golongan. Sedangkan tiga lainnya dalam kategori di bawah rata-rata yang terdiri dari uraian berikut ini: Pimpinan mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka; Pimpinan menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan; Pimpinan berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang.

Pada variabel iklim kerja yang terdiri dari sepuluh item yang tersebar kepada 40 responden dengan memberikan jawaban dari masing-masingnya yakni dapat dilihat jawaban responden tersebut, maka dapat diketahui rata-rata skor jawaban responden adalah 4,10 dan masuk dalam kategori baik. Dijelaskan bahwa dari sepuluh item terdapat tujuh item memberikan penjelasan iklim kerja di atas nilai rata-rata antara lain: ASN dalam bekerja selalu mengedepankan tugas pokok dibandingkan dengan tugas tambahan; ASN merasa harus memenuhi tanggung jawab yang dibebankan pimpinan di atas kepentingan pribadi; ASN memiliki rasa bangga bekerja pada posisi sekarang; senang dengan menduduki jabatan yang diberikan pimpinan selama ini; Rekan kerja memiliki kehangatan komunikasi yang saling dukung; Adanya dukungan moral sesama pegawai

dalam bekerja; dan Perselisihan dapat diselesaikan secara musyawarah.

Sedangkan tiga lainnya masuk dalam penilaian di bawah skor rata-rata antara lain: Rekan kerja saling mendukung antara satu dengan yang lain; Minim terjadi konflik sesama rekan kerja di kantor; Adanya dukungan material dari sesama rekan kerja yang membutuhkan.

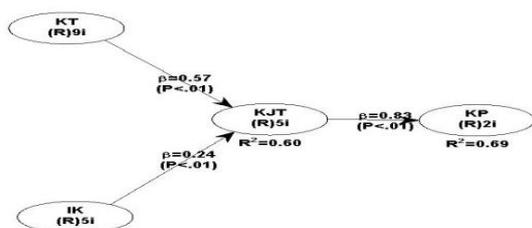
Kemudian pada variabel kerjasama tim dari 40 orang responden memberikan tanggapan terhadap sepuluh item kerjasama tim yang dapat secara lebih jelasnya dilihat jawaban responden mengenai kerjasama tim yang dibangun dalam dunia kerja memperoleh skor sebesar 3,96 dan masuk dalam kategori baik, dimana dari sepuluh item yang ditanyakan diketahui bahwa terdapat empat di atas nilai rata-rata yakni: Sesama rekan kerja memiliki komitmen dalam mencapai tujuan bersama; Lembaga memiliki program kerja yang jelas; Lembaga juga memiliki kegiatan yang spesifik; dan adanya upaya saling mengisi dalam menyelesaikan pekerjaan di kantor. Sedangkan enam lainnya dalam kategori di bawah rata-rata jawaban secara keseluruhan seperti: Lembaga memiliki tujuan yang mengcover tujuan pegawai; Perintah atasan menjadi acuan dalam bekerja; Pembagian kerja sesama pegawai merata; Pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan; Pegawai memiliki keinginan yang kuat untuk melaporkan hasil kerja kepada atasan; Saling percaya sesama pegawai dalam bekerja.

Pada variabel terakhir yakni variabel kinerja aparatur sipil negara dari 40 orang responden memberikan tanggapan terhadap sepuluh item kinerja aparatur sipil negara yang dapat secara lebih jelasnya dilihat dari jawaban responden mengenai kinerja aparatur sipil negara yang dibangun dalam dunia kerja memperoleh skor sebesar 4,01 dan masuk dalam kategori baik, dimana dari sepuluh item yang ditanyakan diketahui bahwa terdapat tujuh di atas nilai rata-rata yakni: ASN memiliki target kerja

yang jelas dalam bekerja; Pekerjaan yang dilakukan berdasarkan prosedur kerja yang jelas; Pekerjaan dibebankan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pegawai; Hasil kerja selalu dilaporkan kepada atasan; selalu mengutamakan mutu dalam bekerja; selalu memperbaiki kesalahan dari pekerjaan untuk penyempurnaan hasil kerja; selalu membutuhkan saran dari atasan dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan tiga sisa lainnya terletak di bawah skor rata-rata dari variabel kinerja aparatur sipil negara yakni: Pegawai selalu mengevaluasi hasil kerja dalam rapat bersama atasan; Pekerjaan yang dilakukan selalu mendapatkan pujian dari atasan; selalu mendapatkan insentif dari hasil pekerjaan.

Dalam analisis verifikatif ini sebelumnya dijelaskan tentang beberapa uji yang mendasari dalam pengujian secara SEM, yakni: uji instrumen penelitian seperti uji validitas dan uji reliabilitas, kemudian uji normalitas data dan selanjutnya baru dilakukan uji hipotesis. Setelah dilakukan analisis terhadap instrumen penelitian dan analisis penskalaan dan analisis deskriptif, maka data yang sudah dikumpulkan selanjutnya digunakan untuk menganalisis dan menguji rumusan pengujian hipotesis berdasarkan *Structural Equation Modelling*.

Hasil estimasi WarPLS, masing-masing dimensi penelitian, perlu dijelaskan lebih lanjut. Penjelasan ini diperlukan karena masing-masing variabel diukur secara tidak langsung, tetapi dibentuk oleh sejumlah indikator yang perlu ditelaah peranannya untuk membentuk variabel-variabel tersebut. Untuk lebih jelasnya, akan dibahas dalam masing-masing hipotesis.



Gambar 1

Full Model Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Kerja terhadap Kerjasama Tim dan dampaknya pada Kinerja aparatur sipil negara

Model struktural 1 menggambarkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan iklim kerja terhadap kerjasama tim, yang dinyatakan dalam hipotesis sebagai berikut: Bahwa Terdapat Pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim kerja terhadap kerjasama tim baik secara parsial maupun secara simultan. Variabel kerjasama tim dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan transformasional dengan koefisien jalur sebesar 0,57, dan iklim kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,24.

Untuk koefisien jalur  $X_1$  terhadap  $Y$  sebesar 0,57 artinya jika kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan maka kerjasama tim akan meningkat sebesar 0,57 satuan atau iklim kerja memberikan kontribusi terhadap peningkatan kerjasama tim sebesar 0,57 satuan. Untuk koefisien jalur  $X_2$  terhadap  $Y$  sebesar 0,24 artinya jika iklim kerja mengalami peningkatan maka kerjasama tim akan meningkat sebesar 0,24 satuan atau iklim kerja memberikan kontribusi terhadap peningkatan kerjasama tim sebesar 0,24 satuan.

Kemudian juga dapat diketahui pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja ASN yakni sebesar 0,83 dengan  $P$  Value sebesar 0,01 lebih kecil dari  $\alpha$  0,05 artinya kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN.

Hasil perhitungan yang diperoleh menunjukkan kerjasama tim dipengaruhi kepemimpinan transformasional dan iklim kerja secara parsial maupun simultan. Besaran masing-masing pengaruh baik langsung dan tak langsung memberikan kontribusi pada kinerja aparatur sipil negara. Juga pengaruh kerjasama tim yang signifikan terhadap kinerja ASN.

Tabel 1: Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Kerja Terhadap Kerjasama Tim dan dampaknya pada Kinerja aparatur sipil negara (dalam %)

	Pengaruh Langsung	Pengaruh Melalui		Total
		Kepemimpinan Transformasional	Iklim Kerja	
Kepemimpinan Transformasional	32,49		11,02	43,4
Iklim Kerja	5,76	11,025		16,9
<b>Total</b>	<b>38,25</b>	<b>11,025</b>	<b>11,02</b>	<b>60,3</b>
<b>Kerjasama Tim terhadap Kinerja ASN</b>	<b>0,84</b>	<b>68,89</b>		<b>68,9</b>

Sumber: Data Olahan, 2019

Variabel kerjasama tim dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan transformasional sebesar 32,49% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui iklim kerja adalah sebesar 11,025%. Pengaruh langsung iklim kerja terhadap kerjasama tim adalah sebesar 5,76% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui kepemimpinan transformasional adalah sebesar 11,025%.

Sedangkan pengaruh langsung kerjasama tim terhadap kinerja ASN sebesar 68,9%. Ini menunjukkan bahwa kerjasama tim memiliki pengaruh yang besar dengan sisanya sebesar 31,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh paling besar adalah dari kepemimpinan transformasional dengan total pengaruh terhadap kerjasama tim sebesar 43,4%. Sehingga dapat ditarik kesimpulan untuk meningkatkan kerjasama tim haruslah didukung dengan adanya kepemimpinan transformasional yang baik. Meski demikian pengaruh variabel lain yang berpengaruh terhadap kerjasama tim yang diteliti pada penelitian ini juga cukup besar yaitu iklim kerja dengan besar pengaruh secara keseluruhan adalah sebesar 16,9%. Sedangkan pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja aparatur sipil negara sebesar 68,9%.

## PEMBAHASAN

Dari uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap kerjasama tim dengan besar pengaruh sebesar 43,4%. Kemudian juga terbukti bahwa iklim kerja memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap kerjasama tim dengan besar pengaruh sebesar 16,9%. Hasil penelitian ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Veithzal Rivai dan Dedy Mulyadi (2009); Stephen Robbins dan Timothy Judge (2003).

Untuk membangun kerjasama tim yang baik maka perlu adanya upaya meningkatkan kepemimpinan transformasional seperti berkenaan dengan pimpinan mempunyai visi yang besar dan memercayai intuisi, kemampuan pimpinan melihat ke depan dengan menetapkan gambaran bagaimana mencapainya akan menjadi acuan bagi para bawahan untuk mengarahkan tercapainya tersebut. Juga pimpinan memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan kepada para pimpinan yang dengan baik memberikan pemahaman kepada para bawahan untuk berkinerja baik sehingga capaian dari visi akan jelas terwujud. Selain itu juga disampaikan pimpinan memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan, rasa saling percaya memang dibutuhkan pimpinan kepada para bawahan, karena kerjasama tim membutuhkan semangat saling percaya. Pimpinan fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru, bagi pemimpin yang terus belajar akan membuat terbangunnya kerjasama tim yang baik dan juga menjadikan kerjasama semakin unggul.

Pimpinan berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi dan Pimpinan mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi atau golongan. Perlunya upaya pimpinan dalam membangun kerjasama tim melalui

kepemimpinan transformasional yang mengutamakan bawahan memberikan motivasi dan dorongan agar bawahan ikut terlibat langsung dalam pencapaian visi dan misi lembaga.

Hal ini juga sejalan dengan apa yang dikatakan Trihapsari dan Nashori (2011); Agustina Widiastuti (2011); Dirk Clercq dan Imanol Rius, (2007); Fauziah Noordin et al., (2010); Mirfa Manzoor et al., (2011); Bachtiar (2004); Pat Williams (2008).

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terbukti bahwa kepemimpinan transformasional dan iklim kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama tim pada Peserta Diklat Pim IV Propinsi Riau Tahun 2019 besarnya pengaruh kedua variabel tersebut sebesar 60,3%.
2. Terbukti kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama tim pada Peserta Diklat Pim IV Propinsi Riau Tahun 2019 dimana pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional sebesar 32,49% dan pengaruh tidak langsung terhadap kerjasama tim sebesar 43,4%.
3. Terbukti iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama tim pada Peserta Diklat Pim IV Propinsi Riau Tahun 2019 dengan pengaruh langsung sebesar 5,76% dan pengaruh tidak langsung sebesar 16,9%.
4. Terbukti variabel kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemimpin pada Peserta Diklat Pim IV Propinsi Riau Tahun 2019 dimana besarnya pengaruh sebesar 68,9%.

Rekomendasi yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Oleh karena dari kedua variabel kepemimpinan transformasional dan iklim kerja dalam mempengaruhi kerjasama tim lebih dominan variabel kepemimpinan transformasional maka pimpinan perlu mempertimbangkan penerapan model kepemimpinan transformasional melalui menjadi Pimpinan yang fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru apakah itu pengalaman baru yang diperoleh dari pimpinan itu sendiri maupun yang diperoleh dari bawahannya.
2. Untuk meningkatkan kerjasama tim dalam bekerja para pegawai peserta pelatihan diklat pim IV di Propinsi Riau, maka perlu lebih menerapkan kepemimpinan transformasional dari atasannya dalam bentuk pimpinan harus mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku para bawahan; juga pimpinan perlu menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan dalam organisasi serta pimpinan perlu berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang dalam mengambil keputusan.
3. Iklim kerja juga perlu menjadikan perhatian dalam rangka meningkatkan kerjasama tim, yakni melalui upaya perbaikan dalam hal adanya rekan kerja saling mendukung antara satu dengan yang lain juga upaya menekan terjadinya konflik sesama rekan kerja di kantor serta perlunya dukungan material dari sesama rekan kerja yang membutuhkan.
4. Kepada organisasi publik dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur sipil negara tingkat IV, maka perlu mempertimbangkan kerjasama tim melalui:

- Upaya lembaga dalam membuat tujuan yang mengcover tujuan pegawai sehingga adanya dorongan bersama yang dirasakan setiap anggota dalam bekerja.
- Dalam memberikan perintah, atasan perlu menjadi acuan dalam bekerja sehingga pekerjaan yang dilakukan memiliki dasar kebenaran dan dasar kinerja yang terukur dan terarah.
- Pembagian kerja sesama pegawai merata, perlu adanya kebersamaan dalam melakukan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dicapai dengan baik.
- Pegawai perlu diberi semangat kerja yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan seperti dengan memberikan tunjangan pekerjaan yang sesuai dengan hasil kerja yang dicapai pegawai.
- Pegawai perlu memiliki keinginan yang kuat untuk melaporkan hasil kerja kepada atasan dan atasan perlu memberikan penilaian secara adil kepada bawahan sehingga adanya evaluasi dan perbaikan terus menerus dari atasan.
- Saling percaya sesama pegawai dalam bekerja dalam hal ini adanya rasa saling percaya akan membangun kebersamaan dan kekompakan dalam bekerja.

*Kesejahteraan Dosen di Provinsi Sumatera Utara*, Disertasi UNPAS, Bandung

Agus Soekarso, 2010, Teori Kepemimpinan. Mitra Wacana Media, Jakarta

Agustina Widiastuti, 2011, Hubungan Antara Kecerdasan Emosional dan Komitmen Kerja Karyawan Departemen F&B Product Hotel Satika Premiere – Jakarta. Universitas Katolik Atmajaya: Tesis.

Asri Laksmi Riani, 2011, Budaya Organisasi. Cetakan Pertama, Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu

Bachtiar, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia. Iteraksa, Batam

Gregory Stone et.al, 2004, *Gregory's Pediatric Anesthesia, Fifth Edition*. West Sussex: Blackwell Publishing.

Irham Fahmi, 2012, “Manajemen Kepemimpinan, Teori dan Aplikasi”. Penerbit Albeta: Bandung.

Kartini Kartono, 2011, Pemimpin dan Kepemimpinan, Jakarta: PT. Rajawali grafindo Persada

Stephen Robbins dan Timothy Judge, 2015, Perilaku Organisasi, Salemba Empat, Jakarta.

Trihapsari dan Nashori, 2011, Kohesivitas Kelompok dan Komitmen Organisasi Pada Financial Advisor Asuransi „X” Yogyakarta. Jurnal Proyeksi Vol. 6 No.2. Yogyakarta: Unissula.

## DAFTAR RUJUKAN

Achmad Sanusi, 2009, Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan. Bandung. Prospect.

Agus Setiawan dan Abdul Muhith, 2013, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Intelektual dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dosen yang Berdampak Kepada Kinerja STIE Serta Implikasinya pada Peningkatan*

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, 2013,  
Pemimpin dan Kepemimpinan  
Dalam Organisasi. Jakarta:  
Rajagrafindo Persada

Wirawan, 2007, Budaya dan Iklim  
Organisasi: Teori, Aplikasi dan  
Penelitian. Penerbit Salemba Empat,  
Jakarta