

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KEPADUAN TIM TERHADAP KEEFEKTIFAN TIM KERJA PPPPTK MEDAN

Oleh
Siti Anom¹⁾
dan Sarman Sinaga²⁾
Universitas Darma Agung, Medan^{1,2)}
E-mail:
anoem_08@yahoo.com¹⁾
dan sarmansinaga17@gmail.com²⁾

ABSTRACT

In connection with improving of services Center of Development and Empowerment for Teachers and Education Personnel (PPPPTK) Medan, the empowerment of teamwork in the institution becomes very important because the success of the teamwork will determine the overall success of the institution. This study aims at determining whether team leadership, and team cohesion have direct impact on team effectiveness at Center of Development and Empowerment for Teachers and Education Personnel (PPPPTK) Medan. The population is all trainers and staff at Center of Development and Empowerment for Teachers and Education Personnel Medan with number 187 people. Sampling technique used is proportional stratified random sampling, so sampling size is 127. Data were processed by path analysis. The results of study showed: First, team cohesion is directly influenced by team leadership with level of effect is 0,30. Second, team effectiveness directly influenced by team leadership with level of effect is 0,20 and indirect effect is 0,14. Third, team effectiveness is directly influenced by team cohesion with level of effect is 0,29. From the finding, it can be recommended: (1) giving training to all staff, trainer and team leader in P4TK for understanding about teamwork and improve their interpersonal competence to be good team player, (2) supporting every unit/teamwork with resources they needed to accomplish work, (3) giving reward for the most effective and cohesive team, (4) doing teambuilding correctly and regularly.

Key Words: *team leadership, member roles, team cohesion and team effectiveness*

ABSTRAK

Sehubungan dengan peningkatan kualitas layanan Pusat Pengembangan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK) Medan, maka pemberdayaan tim kerja dalam lembaga menjadi hal yang sangat penting karena kesuksesan tim kerja akan sangat menentukan kesuksesan lembaga secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, kepaduan tim terhadap keefektifan tim kerja di Pusat Pengembangan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK) Medan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh widyaiswara dan staf P4TK Medan yang berjumlah 187 orang. Teknik penarikan sampel menggunakan proportional stratified random sampling sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 127 orang. Data dikumpulkan dengan menyebarkan angket yang diisi oleh responden

yang berasal dari 16 unit kerja yang ada di PPPPTK Medan. Data diolah dan dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian menunjukkan: pertama: kepemimpinan tim berpengaruh terhadap kepaduan tim, dengan besar koefisien jalur $p_{21}=0,30$. kedua: kepemimpinan tim berpengaruh terhadap keefektifan tim, dengan koefisien jalur $p_{31}=0,20$ sehingga pengaruh langsung kepemimpinan tim terhadap keefektifan tim adalah sebesar 0,20 sementara itu pengaruh tidak langsung sebesar 0,14 sehingga total pengaruh kepemimpinan tim terhadap keefektifan tim adalah sebesar 0,34. Ketiga, keefektifan tim kerja di P4TK Medan secara langsung dipengaruhi oleh kepaduan tim dengan besar pengaruh 0,29. Saran-saran berdasarkan hasil penelitian adalah: (1) memberikan pendidikan dan pelatihan kepada seluruh staf, widyaiswara dan pimpinan unit kerja PPPPTK Medan untuk memberikan pemahaman makna bekerjasama dalam tim dan meningkatkan keterampilan interpersonal staf, widyaiswara dan pimpinan unit kerja yang diperlukan sehingga menjadi pemain tim yang baik; (2) menyediakan sumber-sumber daya yang dibutuhkan unit kerja untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang ada di dalam unit kerja; (3) membuat kebijakan yang bertujuan untuk memotivasi kesuksesan tim dan memelihara keefektifan tim kerja dengan memberikan reward bagi unit kerja yang paling efektif dan padu; (4) melakukan team building secara berkesinambungan.

Kata Kunci: kepemimpinan tim, kepaduan tim dan keefektifan tim.

1. PENDAHULUAN

Kegiatan pendidikan dan pelatihan di PPPPTK Medan harus didukung oleh beberapa faktor agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai. Faktor-faktor pendukung kegiatan diklat tersebut antara lain SDM (manajemen, widyaiswara dan staf), sarana-prasarana, kurikulum diklat, bahan ajar diklat, perencanaan diklat, evaluasi diklat. Pelaksanaan diklat akan dapat berjalan dengan baik apabila diklat dikelola melalui kerjasama tim dalam bentuk tim-tim kerja dan kerjasama antar tim. Fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan diklat mengharuskan adanya tim kerja yang melaksanakan fungsi-fungsi manajemen tersebut. Tim kerja terdiri atas beberapa orang untuk mencapai tujuan bersama dan dengan adanya tim-tim kerja ini diharapkan pelaksanaan diklat yang efisien dan efektif akan tercapai.

Berbagai masalah dapat terjadi di dalam tim kerja yang dapat menyebabkan tidak efektifnya tim kerja. Menurut Newstrom (2007 : 309), permasalahan potensial yang terjadi dalam sebuah tim adalah pergantian anggota (*changing membership*) dan

kemalasan sosial (*social loafing*). Newstrom mengatakan: "*two troublesome team problem involves changing membership and social loafing. Two many changes and personal transfers interfere with group relationships and prevent the growth of teamwork*".

Fenomena yang ada sehubungan dengan keefektifan tim kerja di PPPPTK Medan seperti jumlah anggota tim di beberapa unit kerja yang belum sesuai dengan volume kegiatan yang ada pada unit kerja tersebut sehingga menimbulkan kondisi pekerjaan pegawai dengan pekerjaan yang *overload* dan menyebabkan target kinerja yang diharapkan belum sepenuhnya tercapai, pekerjaan yang terlalu menekankan pada hasil akhir, komunikasi dan koordinasi belum optimal, pelaksanaan tugas yang *overlapping*, konflik dalam proses pelaksanaan pekerjaan masih terjadi.

Para ahli mengemukakan berbagai model keefektifan tim kerja antara lain: Robbins & Judge; Robbins; Slocum & Hellriegel dan McShane & Glinow. Berdasarkan ketiga model keefektifan tim ini dan berdasarkan

permasalahan keefektifan tim kerja yang ada di PPPPTK, maka dalam penelitian ini variabel-variabel yang akan dikaji pengaruhnya antar satu dengan yang lain adalah: (1) keefektifan tim, (2) kepaduan tim (*team cohesiveness*), dan (3) kepemimpinan tim (*team leadership*).

2. TINJAUAN PUSTAKA

a. Keefektifan Tim Kerja

Robbins & Coulter M. (2007:469) mengatakan: "*work team are group whose member work intensively on a specific, common goals using their positive synergy, individual and mutual accountability and complementary skill.*" Tim kerja adalah kelompok dimana anggotanya bekerja secara intensif untuk mencapai tujuan bersama yang spesifik dengan menggunakan sinergi positif, tanggung jawab individu dan kelompok serta keahlian yang saling melengkapi. Dalam tim kerja, usaha individu yang digabungkan ke dalam tim menghasilkan tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah semua masukan tiap individu.

Selanjutnya Colquitt, LePine, Wesson (2009:393) menyatakan: "*A second aspect of team effectiveness is team commitment, which is sometimes called team viability. Team viability refers to the likelihood that the team can work together effectively into the future.*" Aspek kedua dari keefektifan tim adalah komitmen tim, yang mana kadang-kadang dinamakan *team viability* (keberlangsungan tim). *Team viability* (keberlangsungan tim) adalah suatu keinginan dimana tim dapat bekerjasama secara efektif sampai masa yang akan datang.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, maka keefektifan tim kerja didefinisikan sebagai kemampuan tim untuk menghasilkan kinerja yang tinggi dan memiliki anggota-anggota yang berkeinginan memberikan kontribusi terbaik bagi tim. Definisi operasional keefektifan tim adalah kinerja unit kerja yang ditunjukkan melalui: ketercapaian

tujuan setiap unit kerja, kualitas kerja unit kerja, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan dan kreativitas unit kerja.

b. Kepaduan Tim

Mc Shane & Glinow (2007:135) menyatakan "*team cohesiveness* (kepaduan tim) merupakan tingkat ketertarikan orang-orang terhadap tim dan motivasi mereka untuk tetap menjadi anggota dipertimbangkan sebagai sebuah isi dari tim yang sukses". Pegawai merasakan kepaduan yang tinggi ketika mereka mempercayai bahwa tim akan membantu mereka mencapai tujuan mereka secara personal, mengisi kebutuhan untuk berafiliasi dan berstatus, atau menyediakan dukungan sosial sepanjang terjadi krisis ataupun permasalahan. Kepaduan adalah sebuah pengalaman emosional, bukan kalkulasi apakah tinggal ataupun meninggalkan tim. Hal ini eksis ketika anggota tim membuat tim merupakan bagian dari identitas sosial mereka. Kepaduan merupakan perekat (lem) atau *spririt the corps* yang menyatukan kelompok bersama dan memastikan bahwa anggota-anggota tim melaksanakan tugas dan kewajiban mereka.

Keitner & Kinicki (2007:352) menyatakan "*cohesiveness is a process whereby 'a sense of we-ness' emerges to transcend individual differences and motivates*". Kepaduan adalah suatu proses dimana rasa kebersamaan muncul melebihi perbedaan individu dan memotivasi anggota tim. Anggota-anggota dari sebuah kelompok yang berpadu tetap bersatu dan mereka menolak untuk meninggalkan kelompok. Tim dengan tingkat kepaduan yang tinggi tidak akan mempermasalahkan perbedaan-perbedaan individu, namun lebih memunculkan semangat kebersamaan sebagai anggota tim dan hal ini akan meningkatkan motivasi kerja mereka untuk melakukan hal-hal

yang terbaik dalam upaya pencapaian tujuan tim.

Keitner & Kinicki ada dua tipe kepaduan tim yang diidentifikasi oleh sosiologis yaitu kepaduan sosial emosional (*socio-emotional cohesiveness*) dan kepaduan instrumental (*instrumental cohesiveness*).

Socio-emotional Cohesiveness dan Instrumental Cohesiveness..

Kepaduan *socio-emotional* adalah rasa kebersamaan yang dibangun ketika individu memperoleh kepuasan emosional dari partisipasi kelompok. Kepaduan ini timbul dalam tim ketika anggota-anggota tim berinteraksi dan berkomunikasi secara informal sehingga melahirkan perasaan saling suka, saling menghargai, simpati dan empati, rasa kebersamaan dan kekompakan.

Instrumental cohesiveness adalah rasa kebersamaan yang dibangun ketika anggota kelompok saling bergantung satu dengan yang lain sebab mereka percaya mereka tidak dapat mencapai tujuan kelompok dengan bertindak sendiri. Perasaan kebersamaan (*wenness*) adalah alat di dalam mencapai tujuan bersama. Kedua kepaduan ini sangat esensial untuk menghasilkan

Sejalan dengan gagasan McShane & Glinow; Robbins & Coulter M., kepaduan menurut Slocum & Hellriegel (2009:346) adalah "*cohesiveness is the strength of the members desire to remain in a team and their commitment.*" Kekuatan dari hasrat anggota tim untuk tetap berada di dalam tim dan komitmen mereka untuk itu. Kepaduan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, khususnya tingkat kecocokan antara tujuan tim dan tujuan anggota tim secara individual dalam kaitan keduanya antara tugas dihubungkan dengan tujuan dan hubungan-diorientasikan dengan tujuan. Anggota tim yang mempunyai keinginan kuat untuk untuk tinggal di dalam tim dan secara personal menerima tujuannya

sering membentuk kepaduan tim yang tinggi.

Gibson. et.al. (2009 :240) menyatakan kepaduan tim adalah "*Strength of group member's desire to remain in the group and their commitmen to the group.*" Kekuatan dari keinginan anggota kelompok untuk tetap di dalam kelompok dan komitmen mereka terhadap kelompoknya. Sebuah kelompok yang padu, termasuk individu-individu yang tertarik terhadap yang lainnya. Sebuah kelompok yang tingkat kepaduannya rendah tidak memiliki ketertarikan interpersonal kepada anggota lainnya.

Dengan demikian definisi konseptual kepaduan tim adalah rasa kebersamaan yang timbul diantara anggota tim yang melebihi perbedaan-perbedaan individu dan kekuatan hasrat/keinginan mereka untuk tetap tinggal di dalam tim. Definisi operasional kepaduan tim adalah kepaduan pada unit-unit kerja yang ada di P4TK Medan yang menyangkut pada dua aspek yaitu : (1) kepaduan sosial emosional (*socio-emotional cohesiveness*), (2) kepaduan instrumental (*instrumental cohesiveness*).

c. Kepemimpinan Tim

Yukl, G. (1994:2) mengungkapkan beberapa pengertian kepemimpinan yang diungkapkan oleh beberapa para ahli sebagai berikut: (1) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*). (Hemhill & Coons); (2) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannembaum, Weschler, & Massarik), (3) Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi." (Stogdill), (4)

Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi."

Definisi-definisi ini mengarahkan makna kepemimpinan sebagai sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi anggota-anggota untuk melakukan kegiatan-kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Colquitt, LePine, Wesson (2009:474) menyatakan:

"leadership, defined as the use of power and influence to direct the activities of followers toward goal achievement. That direction can affect followers' interpretation of events, the organization of their work activities, their commitment to key goals, their relationship with other followers or their access to cooperation and support from other work units."

Kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan sebagai penggunaan kekuatan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas - aktivitas bawahan untuk pencapaian tujuan organisasi. Pengarahan ini dapat mempengaruhi interpretasi bawahan (*followers*), pengorganisasian aktivitas kerja mereka, komitmen mereka terhadap tujuan-tujuan kunci, hubungan mereka dengan bawahan-bawahan yang lain, atau akses terhadap kerjasama dan dukungan dari unit-unit kerja yang lain

Robbins & Coulter M. (2009:518-519) menyatakan:

"leader is someone who can influence other and who has managerial authority. Leadership is what leader do. More specifically, it's a process

of influencing a group to achieve goals....Seven traits associated with leadership are drive, desire to lead, honesty and integrity, self-confidence, intelligence, job relevant knowledge, extraversion."

Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan mempunyai otoritas manajerial. Lebih khusus seorang pemimpin mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai tujuannya. Tujuh karakter yang dihubungkan dengan pemimpin yang efektif adalah: (1) menggerakkan (*drive*), (2) hasrat untuk memimpin (*desire to lead*), (3) kejujuran dan integritas (*honesty and integrity*), (4) percaya diri (*self-confidence*), (5) pintar (*intelligences*), (6) pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan (*job relevant knowledge*) dan (7) terbuka (*extraversion*)

Robbins & Coulter M.(2009:533) menyatakan "...leadership is increasingly taking place within a team context and more organizations are using work teams, the role of the leader in guiding team members have become increasingly important."Kepemimpinan semakin banyak berlangsung di dalam konteks tim. Karena semakin banyak organisasi menggunakan tim, peran pemimpin dalam membimbing anggota-anggota tim menjadi semakin penting.Tantangan bagi kebanyakan manajer adalah mempelajari cara menjadi pemimpin tim yang efektif.

Cara yang lebih bermakna untuk merumuskan tugas pemimpin tim adalah memusatkan perhatian pada dua prioritas: (1) mengelola batas luar tim tersebut, (2) memfasilitasi proses tim itu. Pertama, pemimpin tim itu adalah penghubung dengan pihak luar (*liasion with external constituencies*). Pihak luar dapat mencakup manajemen yang lebih atas, tim internal lain, pelanggan atau pemasok. Kedua, pemimpin tim adalah penyelesai masalah (*troubleshooter*).

Apabila tim itu menghadapi masalah dan minta bantuan, pemimpin hadir dalam rapat dan membantu mencoba memecahkan masalah itu. Ketiga. Pemimpin tim adalah manajer konflik (*conflict manager*).

Keitner & Kinicki (2007:509) menyatakan "*leadership can be seen as instrument of goal achievement. In other words, leaders are individual who help other accomplish their goal.*" (Kepemimpinan dapat dilihat sebagai alat untuk mencapai tujuan. Dalam kalimat lain pemimpin adalah individu yang menolong anggota lainnya untuk mencapai tujuannya). Pemimpin harus mampu mengarahkan, menggerakkan, memotivasi anggota-anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini seorang pemimpin menjalankan fungsi-fungsi merencanakan, menggerakkan, mengkordinasi, mengarahkan, mengawasi seluruh kegiatan dalam organisasi

Kepemimpinan secara konseptual didefinisikan sebagai proses mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan tim. Definisi operasional kepemimpinan adalah peran kepemimpinan tim kerja yang meliputi: (1) *initiating structure* (inisiatif menstruktur), (2) *consideration* (pertimbangan).

e. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Tim Terhadap Kepaduan Tim

Peran pemimpin memang sangat urgen di dalam pencapaian tujuan tim dan dalam penyelesaian masalah-masalah yang ada di dalam tim baik masalah yang berhubungan dengan pekerjaan maupun masalah interpersonal anggota tim. Keeratan hubungan antar anggota tim biasanya diciptakan oleh pemimpin tim melalui perilaku-perilaku yang mengarahkan anggota tim untuk saling menghormati, saling memperhatikan dan saling menghargai satu dengan yang lainnya.

Dengan demikian peran pemimpin tim untuk meningkatkan keeratan dan kepaduan anggota tim adalah sangat penting. Pengarahan dan penggerakan pemimpin tim untuk meningkatkan kekompakan tim akan membawa pada kepaduan tim yang tinggi. Berdasarkan uraian di atas dapat diduga kepemimpinan tim berpengaruh terhadap kepaduan tim.

2. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Tim terhadap Keefektifan Tim

Pemimpin yang efektif yang menaruh perhatian tinggi terhadap orang maupun tujuan, akan sangat menentukan tingkat keefektifan tim kerja. Adanya pemimpin yang mampu mengharmoniskan antara kedua kepentingan akan menentukan tingkat keefektifan tim sehingga dapat diduga bahwa kepemimpinan tim berpengaruh terhadap keefektifan tim. Pemimpin akan mengarahkan dan menggerakkan anggota-anggota tim untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama oleh tim.

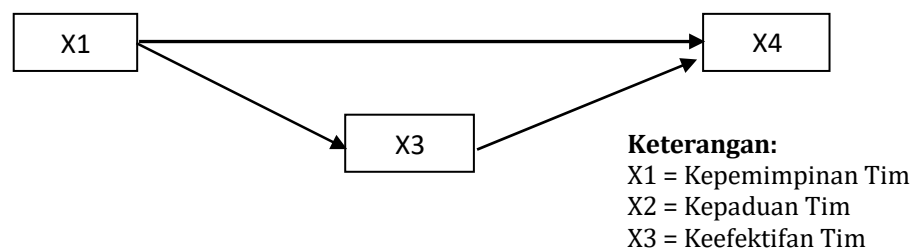
3. Pengaruh Langsung Kepaduan Tim Terhadap Keefektifan Tim

Tim yang efektif merupakan tim yang mampu mencapai tujuannya sesuai dengan target waktu dan kualitas serta proses yang telah terstandar. Dengan adanya kepaduan yang tinggi dalam tim akan mendorong seluruh anggota tim untuk secara bersama-sama melaksanakan proses kerja sesuai prosedur, mencapai kualitas dan kuantitas kerja yang ditetapkan serta mencari cara-cara kerja baru yang dapat meningkatkan kinerja tim dan mencapai kesuksesan tim.

Tim yang kompak dan padu akan selalu menunjukkan sikap saling mendukung satu dengan yang lainnya. Permasalahan pekerjaan yang dihadapi bukan merupakan permasalahan individu, namun adalah permasalahan bersama di dalam tim sehingga semua

anggota tim secara bersama-sama menyelesaikan permasalahan yang dihadapi tim. Tim yang kompak dan padu tidak akan memandang tujuan tim sebagai tujuan individu tetapi merupakan tujuan bersama yang harus dicapai secara bersama-sama pula. Tim yang kompak mempunyai kesatuan pernyataan terhadap orang yang berada di luar tim ataupun tim yang lain di dalam organisasi. Anggota-anggota tim

yang padu akan bersinergi dalam menyelesaikan tugas-tugas tim dan mencapai tujuan bersama. Kepaduan tim diasumsikan mempunyai hubungan dan pengaruh dengan keefektifan tim. Berdasarkan uraian di atas dapat diduga bahwa kepaduan tim berpengaruh terhadap keefektifan tim. Hubungan antar variabel penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Hubungan Antar Variabel Penelitian

3. METODE PELAKSANAAN

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data empirik, fakta dan informasi yang valid dan dapat dipercaya atau reliabel mengenai:

- (1) kepemimpinan tim,
 - (2) kepaduan tim dan
 - (3) keefektifan tim.
- Penelitian ini secara khusus akan menguji : pengaruh kepemimpinan tim terhadap kepaduan tim, kepemimpinan tim terhadap keefektifan tim, dan pengaruh kepaduan tim terhadap keefektifan tim.

Data dikumpulkan melalui angket yang disebarakan kepada responden dan selanjutnya data dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Populasi penelitian adalah widyaiswara dan staf P4K Medan yang berjumlah 187 orang. Pengambilan sampel secara proporsional random sampling

sehingga sampel dalam penelitian ini sebanyak 127 orang.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Deskriptif Data Penelitian

Deskripsi data yang akan disajikan pada bagian ini meliputi data variabel kepemimpinan tim (X1), kepaduan tim (X2) dan keefektifan tim (X3). Deskriptif data yang disajikan meliputi: mean, median, modus, standar deviasi, skor maksimum dan minimum, rata-rata skor ideal, skor maksimum dan minimum ideal, histogram, tingkat kecendrungan data, rata-rata variabel penelitian setiap unit kerja, rata-rata indikator setiap variabel penelitian, rata-rata variabel untuk kelompok kerja administrasi dan departemen dan rata-rata indikator variabel untuk kelompok kerja administrasi dan departemen. Deskripsi data variabel penelitian secara ringkas disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1 Rangkuman Perhitungan Statistik Deskriptif Data Penelitian

| | | X1 | X2 | X3 |
|---|---------|-----|-----|-----|
| N | Valid | 127 | 127 | 127 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |

| | | | |
|--------------------|------------------|--------|--------|
| Mean | 119,25 | 120,47 | 102,47 |
| Median | 119,00 | 119,00 | 104,00 |
| Mode | 109 ^a | 116 | 120 |
| Std. Deviation | 15,12 | 13,06 | 13,22 |
| Variance | 228,60 | 170,63 | 174,63 |
| Range | 76 | 65 | 56 |
| Minimum | 80 | 83 | 64 |
| Maximum | 156 | 148 | 120 |
| Sum | 15145 | 15300 | 13014 |
| Mean Ideal | 102 | 90 | 72 |
| Std. Deviasi Ideal | 22,67 | 20 | 16 |
| Minimum Ideal | 34 | 30 | 24 |
| Maksimum Ideal | 170 | 150 | 120 |

Berdasarkan analisis data pada tabel 1 di atas dapat diketahui bahwa:

- a. Skor variabel kepemimpinan tim tertinggi adalah 156, skor terendah 80, dan rerata sebesar 119,25 serta simpangan bakunya adalah 15,12, sedangkan skor tertinggi ideal 170, skor terendah ideal 34, dan rerata skor ideal 102 serta simpangan baku ideal adalah 22,67. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tim cenderung dalam kategori cukup.
- b. Skor tertinggi variabel kepaduan tim adalah 148, skor terendah 83, dan rerata sebesar 120,47 dan simpangan bakunya adalah 13,06, sedangkan skor tertinggi ideal 150, skor terendah ideal 30, rerata skor ideal 90 serta simpangan baku ideal adalah 20. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kepaduan

tim cenderung dalam kategori cukup dan tinggi.

- d. Skor tertinggi variabel keefektifan tim adalah 120, skor terendah 64, dan rerata sebesar 102,47 serta simpangan bakunya adalah 13,22, sedangkan skor tertinggi ideal 120, skor terendah ideal 24, dan rerata skor ideal 72 serta simpangan baku ideal adalah 16. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa keefektifan tim cenderung dalam kategori tinggi.

b. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen secara tunggal, maka dilakukan uji t untuk masing-masing jalur. Hasil perhitungan menggunakan SPSS 20 pada dirangkum pada Tabel 2.

Tabel 2 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

| No | Hipotesis | Koefisien jalur | Taraf signifikansi | Signifikansi t hitung | Keputusan H ₀ | Kesimpulan |
|----|---|-----------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|
| 1 | Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan tim terhadap kepaduan tim | $P_{21} = 0,30$ | 0,05 | 0,00 | H ₀ ditolak | Berpengaruh langsung |
| 5 | Terdapat pengaruh langsung | $p_{31} = 0,20$ | 0,05 | 0,02 | H ₀ ditolak | Berpengaruh langsung |

| | | | | | | |
|---|--|-----------------|------|------|---------------|----------------------|
| | kepemimpinan tim terhadap keefektifan tim | | | | | |
| 3 | Terdapat pengaruh langsung kepaduan tim terhadap keefektifan tim | $p_{32} = 0,29$ | 0,05 | 0,00 | H_0 ditolak | Berpengaruh langsung |

Rangkuman pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen untuk dilihat pada Tabel 3 dan Tabel 4.

Tabel 3 Rangkuman Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Variabel Kepemimpinan Tim (X_1), terhadap Kepaduan Tim (X_2)

| Variabel | r | Pengaruh Terhadap X_2 | | | Non Jalur | |
|----------|------|-------------------------|----------------|-------|----------------|--------------|
| | | Langsung | Tidak Langsung | Total | Unanalysed (U) | Spurious (S) |
| X_1 | 0,47 | 0,30 | - | 0,30 | 0,17 | - |

Tabel 4 Rangkuman pengaruh langsung dan tidak langsung Kepemimpinan Tim (X_1 dan Kepaduan Tim (X_2) terhadap Keefektifan Tim (X_3).

| Variabel | r | Pengaruh Terhadap X_3 | | | Non Jalur | |
|----------|------|-------------------------|----------------|-------|----------------|--------------|
| | | Langsung | Tidak Langsung | Total | Unanalysed (U) | Spurious (S) |
| X_1 | 0,40 | 0,20 | 0,14 | 0,34 | 0,06 | - |
| X_2 | 0,47 | 0,29 | - | 0,29 | - | 0,18 |

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama: kepemimpinan tim berpengaruh terhadap kepaduan tim, dengan besar koefisien jalur $p_{21}=0,30$ sehingga besar pengaruh langsung (*direct effect*) kepemimpinan tim terhadap kepaduan tim adalah 0,30. Hal ini mengandung makna peningkatan sebesar 1 satuan variabel kepemimpinan tim akan meningkatkan variabel kepaduan tim sebesar 0,30 satuan dengan asumsi variabel yang lain dianggap konstan. Temuan penelitian ini mendukung model keefektifan tim yang dikemukakan oleh Slocum & Hellriegel; McShane & Glinow yang menyatakan: "kepemimpinan tim berpengaruh langsung terhadap kepaduan tim"

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua: kepemimpinan tim berpengaruh terhadap keefektifan

tim, dengan koefisien jalur $p_{31}=0,20$ sehingga pengaruh langsung kepemimpinan tim terhadap keefektifan tim adalah sebesar 0,20 sementara itu pengaruh tidak langsung sebesar 0,14 sehingga total pengaruh kepemimpinan tim terhadap keefektifan tim adalah sebesar 0,34. Hal ini berarti peningkatan sebesar 1 satuan variabel kepemimpinan tim akan meningkatkan variabel keefektifan tim sebesar 0,34 satuan dengan asumsi variabel bebas lain dianggap konstan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga: kepaduan tim berpengaruh terhadap keefektifan tim, dengan koefisien jalur $p_{32}=0,29$ sehingga

pengaruh langsung kepaduan tim terhadap keefektifan tim adalah sebesar 0,29. Hal ini berarti peningkatan sebesar 1 satuan kepaduan tim akan meningkatkan keefektifan tim sebesar 0,29 satuan dengan asumsi variabel bebas lain dianggap konstan.

5. SIMPULAN

1. Kepaduan tim di PPPPTK Medan secara langsung dipengaruhi oleh kepemimpinan tim.
2. Keefektifan tim di PPPPTK Medan secara langsung dipengaruhi oleh kepemimpinan tim.
3. Keefektifan tim di PPPPTK Medan secara langsung dipengaruhi oleh kepaduan tim.

Berdasarkan simpulan dan implikasi hasil penelitian, maka dikemukakan beberapa saran bagi berbagai pihak yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan peningkatan keefektifan tim kerja.

Dalam rangka meningkatkan keefektifan tim kerja di PPPPTK Medan, sebaiknya pihak PPPPTK Medan melakukan hal-hal sebagai berikut:

- 1). Memberikan pendidikan dan pelatihan kepada seluruh staf, widyaiswara dan pimpinan unit kerja PPPPTK Medan untuk memberikan pemahaman makna bekerjasama dalam tim. Pokok-pokok pelatihan yang dapat dilakukan adalah mengenai konsep-konsep kerjasama tim, keistimewaan kerjasama dalam tim, peluang-peluang yang dapat diraih dalam kerjasama tim dan pengalaman-pengalaman yang akan diperoleh dalam kerjasama tim yang tidak akan diperoleh jika bekerja secara individual.
- 2) Memberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan interpersonal staf, widyaiswara dan pimpinan unit kerja yang diperlukan sehingga mampu bekerjasama dalam tim.

- 3) Menciptakan kebijakan yang bertujuan untuk memotivasi kesuksesan tim dan memelihara keefektifan tim kerja. Kebijakan ini dapat berbentuk penilaian kinerja unit kerja pada setiap akhir tahun dan menentukan unit kerja yang paling efektif dan padu.
- 4) Menciptakan kondisi organisasi yang mendukung tumbuhnya tim kerja yang efektif.
- 5) Melakukan team building berkesinambungan
- 7) Memberikan pelatihan kepada pimpinan unit kerja yang menyangkut tentang integrasi pemimpin dalam tim.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Atmodiwirio, S. 2002. *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: Ardadizya Jaya. Ali, M., et.al. 2007. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Bandung: Pedagogiana Press.
- Barg, C., et.al. 2000. *University Leadership*. Philadelphia: SRHE and Open University Press.
- Cohen, Bailey. 1997. What Makes Team Work: Group Effectiveness Research From The Shop Floor to The Executive Suite. *Journal of Management* (online) Vol.23, No.3, (<http://www.JAIPress.com>, diakses 22 Januari 2012).
- Cooper, K.R. 2002. *Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Colquit, Lapine, Wesson. 2009. *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: McGraw-Hill.
- Glenn D. Israel. 2003. *Determining Sample Size*. University of Florida, p. 4, www.gobooke.org. diakses 4 November 2013.
- Gibson. et.al. 2009. *Organizations Behavior, Structure, Prozesse*. New York: McGraw-Hill.

- Djaali dan Puji Muljono .2004 . *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
- Edward. A. 1957. *Techniques Of Attitude Scale Construction*. New York: Irvington. p. 152.
- Harsey, Blanchard. 1982. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Hempel, et.al. 2008. Conflict Management Between and Within Teams for Trusting Relationship and Performance in China. *Journal of Organizational Behaviour*.(online). Vol. 30, Hal. 41-65, DOI:10.1002/job540, (<http://onlinelibrary.wiley.com>, diakses 20 Januari 2012).
- Usman H., Akbar P.S., 2003. *Pengantar Statistika*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kerlinger, N.1986. *Foundation of Behavioral Research*. Terjemahan oleh Landung R.Simatupang. Yogyakarta:Gadjah Mada University Press.
- Kreitner, Kinicki, A. 2007. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lunenburg, Ornstein. 2000. *Educational Administration*. Belmont: Wadsworth.
- Lussier. 2008. *Management Fundamentals*. South Western: Cengage Learning.
- McShane, Glinow. 2007. *Organizational Behavior (Essential)*. New York: McGraw-Hill.
- Muhidin, Abdurrahman. 2007. *Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur*. Bandung: Pustaka Setia.
- Mulyasa. 2012. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Newstrom. 2007. *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Pace W., Faulus,D. 2002. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Riduwan. 2012. *Dasar-dasar Statistika*. Bandung :Alfabeta
- Riduwan.2009. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan, Koncoro.2010. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Edisi Ketiga)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai V. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Judge, T. 2007. *Perilaku Organisasi (Terjemahan)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins & Mary, C. 2009. *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Sagala. 2011. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Salusu. 2004. *Pengambilan Keputusan Strategik*. Jakarta: Grasindo.
- Sarwono, Suhayati. 2010. *Riset Akuntansi Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Slechts, R. 2010. *Teamwork: Components of an Effective Team*.(online), (<http://www.lmi-inc.com>, diakses 20 Januari 2011).
- Slocum, Hellriegel. 2009. *Principles of Organizational Behavior*. South Western: Cengage Learning.