

KAJIAN PENGARUH KUASA KEPEMIMPINAN, MODEL MENTAL DAN EFEKTIVITAS TIM KERJA TERHADAP KOMITMEN KEPADA ORGANISASI

Iwan Kresna Setiadi¹
iksetiadi@gmail.com¹

Fakultas Ekonomi UPN “Veteran” Jakarta
Jl. RS. Fatmawati Pondok Labu Jakarta-Selatan 12450

Abstract

The objectives of this research are to study the effects of supervisors' effectiveness in using leadership power, supervisor's mental model and team effectiveness on labours' commitment to organization. The research was conducted in 2011 involving 250 labours of PT.KGM who were selected as respondents using simple random approach. The result of this research indicated the direct effects of: (1) supervisors' effectiveness in using leadership power toward labour's commitment to organization; (2) supervisors' mental model toward labours' commitment to organization and (3) team effectiveness toward labours' commitment to organization. The result of this research also showed the indirect effects of: (1) the supervisor's effectiveness in using leadership power toward labour's commitment to organization through the team effectiveness; (2) supervisors' mental model toward labour commitment to organization through the team effectiveness; This research conducted that labour's commitment to organization positively influenced by the supervisors' effectiveness in using leadership power, supervisor's mental model and team effectiveness.

Keywords: labour, supervisor, leadership power, mental model and team effectiveness, commitment to organization

PENDAHULUAN

Abad 21 telah memberikan tantangan tersendiri bagi dunia usaha, mengingat ketatnya persaingan dunia usaha. Untuk itu, agar dapat bertahan dan berkembang, setiap perusahaan dalam suatu industri harus menata diri dengan seefektif mungkin. Mencermati hal itu, organisasi perlu diwujudkan menjadi organisasi pembelajar, yang mampu mentransformasi diri menjadi organisasi yang lebih baik dalam mengumpulkan, mengelola dan menggunakan pengetahuan untuk memberdayakan para unsur pimpinan, unit – unit kerja dan anggotanya agar menjadi pembelajar dalam lingkungan kerja sehingga mampu memberikan kontribusi untuk kesuksesan organisasi.

Bagi setiap individu dalam organisasi, pembelajaran merupakan proses kegiatan alamiah, yang menjadi bagian penting dalam pengalaman manusia yang berlangsung sepanjang hidupnya. Sebagai proses konstruktif, pembelajaran akan mendorong karyawan memperoleh peningkatan kompetensi yang membantu dirinya dalam menyelesaikan tugas dengan lebih efektif dan mencapai kinerja yang lebih baik, sehingga mampu memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perusahaan. David Boud dan John Garrick (1999.3) menjelaskan bahwa dalam lingkungan usaha yang kompleks, pembelajaran telah berubah batasannya, dari sekedar menyiapkan orang-orang untuk dipekerjakan, menjadi suatu proses penting yang memberikan darah kehidupan bagi kelangsungan perusahaan. Perhatian terhadap pembelajaran yang dilakukan, tidak hanya berkaitan dengan kompetensi kerja yang perlukan sekarang ini, tetapi juga tentang kompetensi dan komitmen karyawan yang dibutuhkan untuk menghadapi persaingan usaha.

Bagi pimpinan unit kerja dalam organisasi, ketika mengundang anggota timnya untuk menunjukkan komitmennya agar bersedia dengan sungguh - sungguh melakukan suatu tugas organisasi, maka harus ada tujuan kuat yang mampu menggerakkan anggota tersebut untuk mencapai tujuan tersebut. Karyawan sebagai anggota tim dalam organisasi, layak ikut merasakan bahwa mereka adalah sesuatu yang lebih besar daripada sekedar pekerjaan yang mereka lakukan.

Mereka akan lebih termotivasi dan mampu membuat keputusan yang lebih baik ketika mereka paham bahwa mereka memiliki kesesuaian dengan gambaran besar yang diperolehnya. Setelah mereka tahu apa yang menjadi tujuan dan harapan organisasi, mereka perlu memiliki komitmen untuk mencapainya.

Komitmen buruh terhadap organisasi, kuasa kepemimpinan supervisor, model mental buruh sebagai bagian tim kerja dan efektivitas tim kerja, mencerminkan implementasi hubungan industrial antara perusahaan dengan buruh. Hubungan industrial antara perusahaan dengan buruh itu sendiri, juga menyangkut kondisi kerja di suatu perusahaan, di mana hal tersebut akan mempengaruhi: kualitas hidup karyawan, kesejahteraan ekonomi karyawan, status sosial dan aktivitas politik dalam mempengaruhi berbagai kebijakan pemerintah.

Tantangan besar bagi perusahaan manufaktur adalah bagaimana mendapatkan komitmen dari karyawan, termasuk para buruhnya. Hal ini mengingat, di satu sisi, perusahaan membutuhkan komitmen karyawan untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan mendorong perkembangan usaha, dan di sisi lain, secara umum hubungan industrial antara perusahaan dengan buruh yang belum mampu mengangkat buruh dalam tingkat kesejahteraan yang baik.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, disusun perumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kuasa kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen kepada organisasi?
2. Apakah model mental berpengaruh terhadap komitmen kepada organisasi?
3. Apakah efektivitas tim kerja berpengaruh terhadap komitmen kepada organisasi?
4. Apakah kuasa kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas tim kerja?
5. Apakah model mental berpengaruh terhadap efektivitas tim kerja?

Hasil penelitian ini, diharapkan bermanfaat bagi pimpinan perusahaan, buruh, masyarakat dan peneliti, yaitu :

1. Menjadi acuan praktis bagi perusahaan dan unsur pimpinan perusahaan untuk meningkatkan komitmen buruh terhadap organisasi.
2. Menjadi bahan referensi bagi masyarakat untuk mengetahui pengaruh kuasa, efektivitas tim kerja, model mental buruh terhadap komitmen buruh terhadap organisasi.
3. Dapat dijadikan referensi bagaimana organisasi mendapatkan komitmen buruh.
4. Dapat dijadikan pijakan empirik dalam mengembangkan penelitian sejenis, dengan mengungkap pengaruh variabe-variabel lain terhadap komitmen organisasi.

DESKRIPSI TEORITIK DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Perusahaan Manufaktur

Perusahaan manufaktur (*manufacturer*) merupakan perusahaan yang memproduksi barang dalam jumlah yang besar (*Dictionary of Contemporary English*, 2003: 1003). Sedangkan Elwood S. Buffa (1983:9), mengatakan bahwa sistem produksi bekerja melalui proses transformasi sumber daya *input* untuk menciptakan berbagai barang yang berguna, di mana dalam perusahaan manufaktur, input yang digunakan terdiri dari bahan baku, energi, tenaga kerja, mesin, sarana, informasi dan teknologi. Perusahaan manufaktur menghasilkan barang fisik, dimana proses transformasi input menjadi output dapat dilihat dengan jelas (Stephen R. Robbins dan Mary Coulter, 2007:283). Hal ini berbeda dengan perusahaan jasa, di mana proses transformasi tidak mudah dibuktikan, karena menghasilkan keluaran non fisik. James B. Dilworth, (1993: 6 – 10), menjelaskan jenis proses produksi adalah *repetitive manufacturing* atau biasa disebut juga produksi yang berulang dan *batch manufacturing*. Bila *job shop* cakupan kerjanya untuk memproduksi barang dengan variasi tinggi tetapi volume kecil dan *repetitive manufacturing* memproduksi barang dengan variasi rendah tetapi volume tinggi, maka *batch manufacturing* bergerak di antara kedua jenis proses tersebut, yaitu memproduksi barang dengan tingkat variasi yang medium dan jumlah yang medium pula.

Peralatan produksi dalam *batch manufacturing* harus mampu memproduksi berbagai variasi barang tetapi dengan jumlah variasi yang lebih rendah dibandingkan *job shop*. PT. KGM dalam melakukan proses produksinya menggunakan model *repetitive manufacturing*, di mana

hal ini ditunjukkan barang yang diproduksi berulang dan mengikuti tahapan yang sudah ditentukan.

Supervisor

Leslie W. Rue dan Lloyd L. Byars (2001:3) mengartikan supervisor sebagai jabatan pada level pertama manajemen dalam organisasi dan mendorong anggota unit kerjanya untuk berkontribusi secara positif melalui pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Terdapat empat ketrampilan dasar yang perlu dimiliki seorang supervisor, yaitu : ketrampilan teknis, ketrampilan hubungan antar manusia, ketrampilan administratif dan ketrampilan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Narayan (1999:29) menjelaskan bahwa dalam manajemen perburuhan, seorang supervisor perlu memiliki kemampuan untuk mengembangkan produktivitas bawahannya. Untuk itu, seorang supervisor perlu membina hubungan yang dekat secara personal agar dapat memotivasi anggota timnya secara efektif. Sedangkan James Menzies Black (1993: 26-27) mengatakan bahwa seorang supervisor, pekerjaannya betul – betul merupakan pekerjaan manajemen (manajer), yang bertanggung jawab atas perencanaan, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian kegiatan – kegiatan sekelompok karyawan dan memberikan bimbingan atas usaha mereka bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

Dari pendapat beberapa ahli di atas, dapat dikatakan bahwa supervisor merupakan pemimpin tingkat pertama, yang bertugas merencanakan, memotivasi, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan karyawan non manajerial pada tingkat operasional dalam organisasi.

Buruh

Karyawan di segala usia, termasuk buruh, menginginkan pekerjaan yang penuh arti dan tanggung jawab, kesempatan untuk belajar, tempat kerja yang menyenangkan dan saling menghargai, upah yang adil dan tunjangan yang memadai sesuai dengan pangkatnya. Barry Silverstein, (2007: 53 – 55).

Buruh, menurut Undang – undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003, diartikan sebagai setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain (Pasal 1 ayat 3). Sedangkan hubungan kerja, diartikan sebagai hubungan antara pengusaha dengan pekerja/buruh berdasarkan perjanjian kerja, yang mempunyai unsur pekerjaan, upah dan perintah (Pasal 1 ayat 15). Setiap buruh, harus tunduk terhadap perintah atasan/ perusahaan untuk melakukan suatu pekerjaan, sesuai dengan perjanjian yang disepakati dan ketentuan perundangan. Atas pekerjaan yang telah dilakukannya, buruh tersebut memperoleh upah. Dengan demikian, buruh dapat diartikan sebagai orang yang bekerja berdasarkan perjanjian kerja dan mendapatkan upah ataupun imbalan dalam bentuk lain.

Komitmen terhadap Organisasi

Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan kemutlakan bagi kepentingan karyawan itu sendiri agar dapat mencapai tujuan pribadinya melalui tujuan organisasi dan bagi kepentingan organisasi agar terus dapat berkembang. Charles Hullin (1998:488) menjelaskan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan suatu konstruk yang terbentuk untuk menjelaskan konsistensi rangkaian perilaku atau rangkaian tindakan. Komitmen tersebut melibatkan pilihan perilaku, di mana hal ini berimplikasi pada penolakan dalam menunjukkan perilaku tertentu dan dalam membuat pilihan rangkaian tindakan.

Komitmen karyawan terhadap organisasi, berkaitan erat dengan kepemimpinan atasan dalam mengelola unit kerja. Dick Richards (1997: 11-24) menjelaskan bahwa kepemimpinan berarti menginspirasi orang lain agar memiliki komitmen untuk menggunakan energinya dalam mencapai tujuan bersama. Menurutnya komitmen karyawan terhadap organisasi terdiri dari: (a) komitmen politik, yaitu komitmen terhadap sesuatu dalam rangka memenangkan sesuatu yang lain, (b) komitmen intelektual, yaitu komitmen yang muncul melalui pikiran untuk memberikan

ide – ide yang baik, (c) komitmen emosional, yaitu komitmen yang muncul dari perasaan yang kuat, dan (d) komitmen spiritual, yaitu komitmen untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Komitmen politikal merupakan bentuk komitmen yang paling dangkal dibanding bentuk komitmen lainnya.

Menurut Meyer dan Allen,(1991; 2-10) ada tiga komponen komitmen, yaitu : komitmen afektif, komitmen untuk berlanjut dan komitmen normatif. Komitmen afektif berkaitan dengan perasaan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan di dalam organisasi. Komitmen untuk berlanjut berkaitan dengan kepedulian yang menyangkut pertimbangan biaya bila tetap bekerja dalam organisasi tersebut. Karyawan yang bekerja atas dasar komitmen untuk berlanjut, disebabkan karyawan tersebut butuh (*need*) untuk tetap tinggal di organisasi. Komitmen normatif merefleksikan perasaan berhutang atau tanggung jawab terhadap organisasi sehingga karyawan tetap bekerja di organisasi tersebut. Agar organisasi mampu menghadapi persaingan, Joanne G. Sujansky (1991: 1-15) menggambarkan bahwa diperlukan kemitraan seluruh anggota organisasi yang melibatkan pimpinan dan karyawan, di mana kemitraan ini memiliki tiga unsur utama, yaitu visi, komitmen dan rencana tindakan.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disintesis bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan perilaku dan tindakan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan dan menggunakan energinya untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi yang diinspirasi oleh kepemimpinan supervisor.

Kuasa Kepemimpinan

Dalam organisasi, kuasa merupakan konsep yang paling penting dalam kepemimpinan. Kuasa merupakan kekuatan yang tidak berwujud dalam suatu organisasi, dalam arti tidak dapat dilihat tetapi dapat dirasakan. Menurut Richard L. Daft (2005:479), bahwa dalam organisasi, kuasa merupakan kemampuan potensial dari seseorang (atau departemen) untuk mempengaruhi orang lain (atau departemen) dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Daft mendeskripsikan kuasa sebagai berikut :

1. Kuasa legitimasi diartikan sebagai kewenangan yang diberikan karena posisi formal yang diberikan dalam organisasi.
2. Kuasa untuk memberikan penghargaan merupakan kewenangan untuk menganugerahkan penghargaan kepada orang lain.
3. Kuasa paksaan, merupakan kewenangan yang dimiliki seorang pemimpin untuk memberikan hukuman atau merekomendasikan suatu hukuman.
4. Kuasa keahlian merupakan kuasa yang dihasilkan dari pengetahuan atau ketrampilan khusus yang dimiliki pemimpin untuk mempengaruhi bawahan.
5. Kuasa referen merupakan kewenangan yang didasarkan pada karakteristik personal yang dapat mempengaruhi pengikutnya untuk memberikan perhatian, penghargaan dan penghormatan sehingga mendorong mereka untuk dapat berbuat sama seperti pemimpinnya.

Menurut Jeffrey Pfeffer (1999:89), perspektif struktural tentang kekuasaan berargumentasi bahwa kekuasaan berasal dari kedudukan setiap orang dalam pembagian tenaga kerja dan sistem komunikasi dalam organisasi. Pembagian tenaga kerja dalam suatu organisasi menciptakan subunit dan tugas yang terdeferensiasi dari setiap subunit dan kedudukan mengembangkan kepentingan dan tanggung jawab khusus. Kendali atas sumber daya dan kepentingan dari unit dalam organisasi berasal dari pembagian tenaga kerja, yang memberikan beberapa kedudukan atau kelompok lebih banyak kendali terhadap tugas kritis dan akses lebih banyak pada sumber daya dibanding dengan yang lain. Dengan demikian, kekuasaan berasal dari pengendalian sumber daya, dari hubungan dengan orang lain yang berkuasa, dan dari otoritas formal yang didapatkan seseorang karena kedudukannya dalam hirarki organisasi.

Stephen R. Covey (1992:101). Menurutnya kuasa dalam kepemimpinan sejati muncul dari suatu karakter mulia serta penerapan dari berbagai piranti kuasa dan prinsip. Pendekatan yang lebih bermanfaat adalah dengan melihat para pengikut, bukan para pemimpin, dan menilai kepemimpinan dengan bertanya – tanya mengapa pengikut patuh. Kuasa nyata yang dimiliki seorang pemimpin berasal dari karakter dan dari implementasi seperangkat alat dan prinsip tentang kuasa.

Pandangan menarik lainnya tentang kuasa kepemimpinan, dikemukakan oleh Steven L. Mcshane dan Marry Ann Von Glinow (2008) yang membahas kuasa (*power*) dan kontra kuasa (*counter power*). Menurutnya, kuasa merupakan kapasitas personal, tim atau organisasi untuk mempengaruhi pihak lain. Kuasa bukan merupakan tindakan untuk mengubah sikap atau perilaku pihak lain, tetapi hanya potensi untuk melakukan sesuatu. Seseorang sering memiliki kekuasaan tetapi tidak digunakannya, kemungkinan orang tersebut tidak tahu jika memiliki kekuasaan. Sedangkan kontra kuasa merupakan kapasitas personal, tim atau organisasi untuk memelihara kekuatan besar dari personal atau suatu kelompok (grup) dalam pertukaran hubungan. Seorang pemimpin memiliki kekuasaan terhadap bawahan dengan melakukan kontrol pada kenyamanan kerja dan kesempatan promosi bawahan. Pada saat bersamaan, bawahan memiliki kontra kuasa dengan melakukan kontrol terhadap kekmampuannya untuk bekerja secara produktif dan dengan demikian menciptakan kesan yang baik terhadap kepemimpinan atasannya.

Kekuasaan melibatkan lebih dari sekedar saling ketergantungan, karena dalam model kekuasaan meliputi dua hal, yaitu sumber kekuasaan dan kontingensi kekuasaan. Hampir sama dengan pendapat beberapa pakar lain, Mcshane dan Von Glinow (2008:342) membagi sumber kekuasaan terdiri dari lima sumber, yaitu : legitimasi, penghargaan, paksaan, keahlian dan referen. Pendekatan lain dalam membahas kuasa kepemimpinan, dilakukan oleh Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson (2009:441), yaitu dengan membahas pedoman penggunaan kuasa kepemimpinan. Menurutnya kekuasaan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, yang ditunjukkan melalui lima jenis kekuasaan, yaitu kekuasaan legitimasi, kekuasaan penghargaan, kekuasaan untuk memaksa, kekuasaan terhadap keahlian dan kekuasaan referen.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disintesis bahwa kuasa kepemimpinan adalah kemampuan potensial yang menunjukkan kapasitas personal dari seseorang yang memiliki otoritas, untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia melakukan suatu tugas guna mencapai suatu tujuan.

Model Mental

American Psychological Association (2006:567) mengartikan mental sebagai proses pikiran, seperti berpikir, merasakan dan menyukai sesuatu. Berbeda dengan psikologis atau fisik yang merujuk pada kejadian atau proses yang obyektif, mental menunjukkan adanya peristiwa yang dipahami secara pribadi dan bersifat subyektif, yang menyangkut proses kognitif yang menyertai kejadian tersebut, di mana hal ini yang membedakan dengan proses psikologis. Proses kognitif itu sendiri merupakan berbagai fungsi mental yang terlibat dalam aktivitas kognitif, seperti memberikan perhatian, mempersepsikan, penggunaan bahasa, belajar, mengingat, memecahkan masalah dan berpikir. Dalam kaitan ini, proses mental identik dengan proses mental.

Dalam kaitannya dengan kesehatan mental, Sandra Cusack dan Wendy Thomson (2005:18) menjelaskan bahwa kebugaran mental merupakan kunci kesehatan dan usia yang produktif. Kebugaran mental merupakan pernyataan pikiran yang terbuka dalam menikmati lingkungan dan orang-orang di dalamnya, dan memiliki keyakinan terhadap kemampuan kreatif dan imajinatif.

Model pada dasarnya merupakan pola, corak ataupun acuan yang cenderung menunjukkan adanya pengulangan aktivitas atau kejadian dengan mengikuti atau hampir sama dengan aktivitas

atau kejadian sebelumnya. Dengan demikian model mental merupakan pola yang cenderung berulang dalam aktivitas mental seseorang. *American Psychological Association, Dictionary of Psychology* (2006:569-926) menjelaskan bahwa model mental merupakan suatu gambaran internal dari keterkaitan antar perangkat unsur, seperti antar karyawan dalam suatu bagian/departemen. Idealnya, anggota tim memiliki kesediaan dalam berbagi gambaran mental dan berbagai sifat dalam sistem, berbagi pengetahuan dalam tugas – tugas yang relevan dan berbagi pemahaman tentang kemajuan tim dalam mencapai tujuan. Koordinasi, efisiensi dan ketepatan akan meningkatkan kesatuan anggota tim dalam model mental bersama yang tepat dan lengkap. Kesediaan untuk berbagi model mental ini, disebut *shared mental model*.

Joseph O'Connor dan Ian Mc Dermott (1993:110) menjelaskan bahwa model mental merupakan berbagai ide dan keyakinan yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan tindakan dan memberi arti pada pengalaman yang diperoleh, serta yang memberi bentuk pada seseorang dalam berpikir kesisteman. Ide dan keyakinan yang digunakan sebagai pedoman, dalam definisi ini, menunjukkan suatu pola yang cenderung berulang. Bisnis dibentuk melalui model mental orang – orang yang mengoperasikan bisnis tersebut. Model mental dibentuk dan dipelihara melalui empat cara, yaitu : (1) Penghapusan, yaitu dengan memilih dan menyaring berbagai pengalaman dan menyusun rencana dari berbagai bagian; (2) Konstruksi, yaitu menciptakan sesuatu yang belum ada di sana sebelumnya; (3) Distorsi, yaitu menjalin berbagai pengalaman, mencoba memahami dalam arti yang berbeda; dan (4) Generalisasi, yaitu menjadikan suatu pengalaman sebagai gambaran keseluruhan pengalaman.

Faktor fungsional model mental, menurut Dedre Gentner dan Albert L. Stevens (1983:7-13), terdiri dari *belief system*, *observability* dan *predictive power*. *Belief System* merupakan model mental seseorang merefleksikan keyakinan orang tersebut terhadap sistem fisik, yang diperoleh baik melalui observasi, instruksi atau penarikan kesimpulan. *Observability*, secara konseptual, model mental harus menunjukkan kesesuaian antara parameter dan pernyataan model tersebut yang dapat diakses oleh orang tersebut, serta antara aspek sistem dan pernyataan dalam sistem yang dapat diobservasi. Sedangkan *predictive power* menjelaskan dimana tujuan dari model mental adalah untuk memungkinkan seseorang dalam memahami dan melakukan antisipasi dalam berperilaku. Hal ini berarti model mental harus memiliki kekuatan prediktif, baik melalui penerapan dalam menarik kesimpulan sesuai dengan ketentuan atau melalui prosedur.

Dalam organisasi pembelajaran, Peter M. Senge (2006:167), kedisiplinan bekerja dengan model mental dimulai dengan mengubah cermin hati, yaitu dengan belajar menggali gambaran internal terhadap dunia, membawanya ke permukaan dan memegangnya dengan teliti untuk pengkajian yang cermat. Seseorang dapat menyatakan pikiran mereka dengan efektif dan pikiran tersebut terbuka terhadap pengaruh orang lain. Dalam organisasi, banyak ide – ide terbaik tidak pernah dapat diterapkan dan strategi brilian gagal diterjemahkan menjadi tindakan. Tradisi organisasi otoriter, memiliki "dogma" pengelolaan, pengorganisasian dan pengendalian, sedangkan dalam organisasi pembelajar, memiliki "dogma" visi, nilai dan model mental. Menurut Peter M. Senge, perusahaan yang sehat adalah perusahaan yang dapat menyusun cara untuk membawa seluruh anggota organisasi untuk bersama – sama mengembangkan kemungkinan yang paling baik dari model mental untuk menghadapi setiap situasi dengan mudah. Mengembangkan kemampuan organisasi untuk bekerja dengan model mental melibatkan : (1) mempelajari ketrampilan-ketrampilan baru, dan (2) mengimplementasikan inovasi – inovasi institusional yang membantu membawa ketrampilan tersebut ke dalam praktek yang reguler.

Konstruksi dari model mental digambarkan melalui teori individual model mental yang digunakan untuk menjelaskan fungsi atau pemahaman kognitif individu. Pada level individual, model mental merujuk pada struktur elemen pengetahuan dan hubungan antara elemen – elemen tersebut. Struktur tersebut memunculkan mekanisme individu yang dapat menjelaskan fungsi dan bentuk tugas, menjelaskan dan mengobservasi integrasi tugas dan mengantisipasi tugas ke depan yang diminta. Cannon-Bowers dan Salas (1990) dalam Kurt Kraiger dan Lucy H. Wenzel

(1997:67-71) mengkaji perluasan konsep individual model mental ke dalam domain kinerja tim, dengan mengajukan hipotesa bahwa kinerja tim merupakan fungsi anggota tim yang memiliki harapan akan tugas atau individu lain yang melingkupi. Model mental yang dibagikan/ ditularkan (*shared mental model*) menunjukkan adanya pengetahuan yang dibagikan tentang tim dan tujuannya, baik yang menyangkut informasi umum tentang aturan – aturan dalam tim, pola – pola perilaku maupun pola interaksi.

Untuk mengukur model mental yang dibagikan dalam suatu tim kerja, Kurt Kraiger dan Lucy H. Wenzel mengatakan ada tiga elemen yang dalam model mental yaitu pengetahuan, perilaku dan sikap, dimana ketiga elemen tersebut diukur melalui :

(1) Proses Informasi

Proses informasi menjelaskan bagaimana anggota tim merasakan, memproses atau memberikan reaksi terhadap rangsangan dari luar dirinya.

(2) Pengorganisasian Informasi

Rose *et al.*, (1992): Rouse & Morris, (1986) dalam Kurt Kraiger dan Lucy H. Wenzel (1997) mengatakan bahwa elemen penting dalam berbagi model mental adalah bagaimana anggota tim mengelola atau membangun pengetahuan tentang tugas, peralatan, tim atau aturan tentang tim.

(3) Berbagi Sikap.

Sikap sebagai suatu yang unik dalam konteks tim, memiliki dampak langsung pada interaksi proses tim dan efektivitas tim. Canon-Bowers, Tannenbaum, Salas & Volpe (1995) dalam Kurt Kraiger dan Lucy H. Wenzel (1997) menjelaskan bahwa berbagai studi yang mengkaji sikap dalam tim sangat kuat pengaruhnya terhadap proses tim dan kinerja tim.

(4) Berbagi Harapan

Komponen perilaku dalam berbagi mental model, terdiri dari sejumlah keterkaitan kemampuan pada level tim, yaitu :

- a. Tim dapat berbagi aktivitas yang sudah ditentukan atau didiagnose terlebih dahulu, seperti : penetapan keputusan secara hirarkis dalam tim militer, setiap anggota tim mungkin mengamati aspek yang berbeda dalam lingkungan, mencari tanda – tanda yang berbeda terhadap masalah potensial atau yang mengancam tim.;
- b. Anggota tim dalam berbagi mental model, dapat diwujudkan melalui kesediaan berbagi harapan yang menunjukkan tendensi perilaku dari anggota tim.

Supervisor sebagai pimpinan unit kerja terkecil dalam suatu organisasi, memiliki peranan dalam mengembangkan model mental yang saling dibagikan antar anggota tim. Dari hasil paparan di atas, dapat dibuat sintesa bahwa model mental supervisor merupakan gambaran internal supervisor yang ditunjukkan melalui ide dan keyakinan supervisor tersebut untuk digunakan sebagai pedoman dalam berinteraksi dengan anggota timnya dalam organisasi.

Efektivitas Tim Kerja

Setiap fungsi dalam organisasi memiliki peran dan tujuan khusus yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Masing – masing fungsi dalam organisasi tersebut merupakan tim kerja yang memiliki anggota - anggota yang berperanan menuntaskan tujuan dan tugas tim kerjanya. Gregory E. Huszco (1999:8) menjelaskan bahwa tim pada dasarnya adalah dua orang atau lebih yang berinteraksi bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.

Francis dan Young dalam Stott dan Walker (1999:25), yang menyatakan bahwa tim sebagai merupakan kumpulan orang dalam kelompok yang energik yang bersepakat untuk mencapai tujuan bersama, di mana mereka bekerja dengan baik bersama-sama dan menikmatinya, dengan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi. Terdapat beberapa pandangan tipologi tim dalam organisasi, yang dikemukakan para pakar. Huszco (1999:9) membagi tipologi tim menjadi lima, yaitu : (1) Tim Informal, yaitu tim yang anggotanya karyawan lintas departemen dan dari berbagai level untuk menunjukkan kebersamaan dan

bekerja sama layaknya sebuah keluarga besar yang bahagia.; (2) Unit Kerja Tradisional, yaitu pengelompokan unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh manager atau supervisor. ; (3) Gugus Tugas Penyelesai masalah, Komite, *Circle*, yaitu tim kerja yang dibentuk untuk melakukan investigasi terhadap berbagai masalah dan menyusun rekomendasi penyelesaiannya. ; (4) Tim Kepemimpinan, yaitu tim yang mewakili organisasi dalam mewujudkan konsep tim yang digunakan di organisasi. ; (5) Komite Pengarah, bertugas untuk membuat model organisasi agar karyawan dapat bekerja bersama dalam berbagai tim di organisasi yang memiliki kekuatan dan dukungan yang dibutuhkan untuk kesuksesan organisasi.; (6) Tim yang Bekerja Sendiri, yaitu tim merumuskan aturan kerja sendiri, kelompok kerja yang semi otonom dan tidak ada pemimpin.

Untuk mengetahui seberapa besar suatu tim memberikan kontribusi terhadap organisasi, maka perlu dikaji bagaimana proses tim berjalan dan sejauh mana indikasi efektivitas tim tercapai. Tannenbaum, Beard dan Salas (1992) dalam Kraiger dan Wenzel (1997:79) yang mengatakan bahwa efektivitas tim diukur dari hasilnya, seperti produk baik yang secara kuantitatif maupun kualitatif, waktu yang digunakan, biaya, kesalahan dan produktivitas secara umum. Sedangkan proses tim, Kraiger dan Wenzel mengutip dari beberapa pakar lain tentang pemahaman proses tim, seperti McIntyre dan Salas (1995) yang mendefinisikan proses tim sebagai dalam berbagai dimensi yang ada dalam proses tim, seperti : pengambilan keputusan, komunikasi, kepemimpinan, koordinasi, kemampuan menyesuaikan diri/ fleksibilitas, ketegasan, kepedulian, moralitas, umpan balik dan perilaku untuk saling mendukung. Sedangkan Fleishman dan Zaccaro (1992) menjelaskan proses tim dalam berbagai fungsi

Efektivitas organisasi tergantung pada seberapa luas aktivitas dan interaksi yang terjadi dalam tim dapat menggerakkan tim lebih jauh dalam mencapai sasaran yang berkaitan dengan tugas. Sedangkan proses tim merefleksikan perbedaan jenis aktivitas dan interaksi yang terjadi dalam tim yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian sasaran. Tidak mudah untuk mengidentifikasi secara tepat tentang karakteristik tim yang efektif, karena hal ini tergantung kriteria yang digunakan. Anantaraman (1994) dalam Kenneth Stott dan Allan Walker (1995:45) percaya bahwa uraian yang jelas tentang tim yang ideal harus ditetapkan. Anantaraman menjelaskan bahwa tim yang efektif harus memiliki tujuan bersama yang jelas dan disepakati oleh seluruh anggota tim, adanya komunikasi perasaan dan gagasan yang tepat dan efektif, distribusi partisipasi dan kepemimpinan, prosedur pengambilan keputusan yang memadai dan efektif, kontroversi yang produktif, kepercayaan tinggi antar anggota, penerimaan dan dukungan antar anggota, keterpaduan yang tinggi, pengelolaan yang konstruktif terhadap kekuasaan dan konflik, serta prosedur pemecahan masalah yang memadai.

Sedangkan Kazemak (1991) dalam Kenneth Stott dan Allan Walker (1995:46) mengajukan kriteria tim yang efektif, terdiri dari :

- (1) Sasaran dan tujuan dipahami dan disetujui oleh seluruh anggota tim.
- (2) Konflik diselesaikan dengan semangat membangun.
- (3) Distribusi peran kepemimpinan di antara anggota.
- (4) Kemampuan seluruh anggota diberdayakan.
- (5) Komunikasi yang terbuka dan melibatkan anggota, dan seluruh anggota tahu apa yang terjadi,
- (6) Seluruh anggota mendukung prosedur dan kontrol terhadap tim,
- (7) Tim memiliki pendekatan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang telah mapan,
- (8) Tim mendorong berbagai uji coba dan kreatifitas anggota,
- (9) Tim mengevaluasi berbagai fungsi dan prosesnya secara reguler,
- (10) Seluruh anggota mengerti peran, tanggung jawab dan batasan kewenangannya.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Kurt Kraiger dan Lucy H. Wenzel (1997:8), yang mengemukakan ciri efektivitas tim, yaitu:

- (1) Adanya kejelasan perintah.

- (2) Memiliki anggota yang berbakat.
- (3) Adanya tanggung jawab yang jelas dan menarik.
- (4) Prosedur yang efisien dan bisa dipertanggungjawabkan.
- (5) Hubungan antar individu yang bersifat membangun.
- (6) Sistem yang secara aktif menguatkan.
- (7) Hubungan dengan pihak luar yang membangun.

Tidak semua grup atau kelompok kerja merupakan sebuah tim, dan tidak setiap tim merupakan tim yang efektif. Tim merupakan sekelompok orang dengan tingkat saling ketergantungan yang tinggi dan bersama – sama mencapai tujuan atau menyelesaikan suatu tugas. Anggota tim yang bersedia bekerja sama dalam tim merupakan *team player*. Dalam organisasi bisnis, team player mendukung program perusahaan tanpa melakukan gejolak dan bersedia bekerja keras dalam mencapai tujuan tim.

Menurut Glen M. Parker (1996:32-56), terdapat dua belas ciri tim yang efektif, yaitu:

- (1) Tujuan yang jelas
- (2) Informalitas
- (3) Partisipasi
- (4) Mendengarkan
- (5) Membudayakan ketidaksepakatan
- (6) Konsensus dalam pengambilan keputusan
- (7) Keterbukaan komunikasi
- (8) Kejelasan peran dan penugasan
- (9) Distribusi Kepemimpinan
- (10) Hubungan eksternal
- (11) Keberagaman gaya individu
- (12) Penilaian diri

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disusun sintesa bahwa efektivitas tim kerja merupakan tingkat pencapaian kinerja tim dibandingkan dengan target, yang menggambarkan nilai dan keyakinan seluruh anggota tim dalam memenuhi kriteria yang meliputi : adanya tujuan organisasi, informalitas, partisipasi anggota, kemampuan mendengarkan antar anggota, budaya ketidaksepakatan, pengambilan keputusan, keterbukaan informasi, kejelasan peran, distribusi kepemimpinan, menghargai keberagaman individu dan penilaian diri.

Hipotesis Penelitian

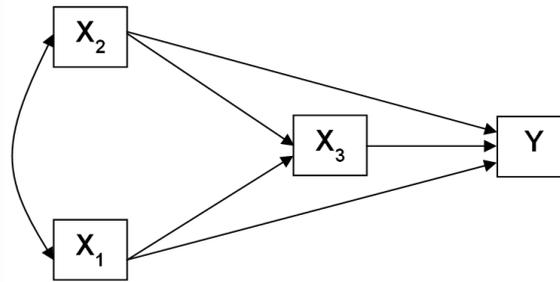
Berdasarkan kerangka berpikir tersebut di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Kuasa Kepemimpinan Supervisor berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Buruh kepada Organisasi.
2. Model Mental Supervisor berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Buruh kepada Organisasi.
3. Efektivitas Tim Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Buruh kepada Organisasi.
4. Kuasa Kepemimpinan Supervisor berpengaruh langsung positif kepada Efektivitas Tim Kerja.
5. Model Mental Supervisor berpengaruh langsung positif terhadap Efektivitas Tim Kerja.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan melalui studi lapangan untuk meneliti variabel – variabel bebas : Kuasa Kepemimpinan, Model Mental dan Efektivitas Tim Kerja terhadap variabel terikat Komitmen terhadap Organisasi. Metode penelitian yang dilakukan ini adalah metode survei dengan menggunakan teknik analisis jalur.

Model hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Konstelasi Hubungan antar Variabel

di mana :

Y = Komitmen terhadap Organisasi

X₁ = Kuasa Kepemimpinan

X₂ = Model Mental

X₃ = Efektivitas Tim Kerja

Dalam penelitian ini yang ditetapkan sebagai populasi terjangkaunya adalah buruh yang bekerja di PT. KGM yang berjumlah 512 orang, di mana 452 di antaranya telah bekerja lebih dari 1 tahun. Buruh yang bekerja di PT. KGM tersebut, memiliki ciri – ciri yang relatif homogen, yaitu : berpendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA), berjenis kelamin laki – laki, memiliki usia relatif muda yang berkisar antara 22 – 32 tahun dan melakukan pekerjaan yang sama.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka dalam penetapan sampel, digunakan *simple random sampling* (*sampling* acak sederhana), di mana pengambilan sampel dilakukan secara acak dengan cara diundi, sehingga setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama besarnya untuk diambil sebagai sampel. Syarat utama *sampling* acak sederhana adalah bila anggota popiulasi dianggap homogen. Kekuatan dari *sampling* ini adalah dapat menghindarkan segi subyektifitas dan bias.

Besarnya sampel penelitian ditetapkan sebanyak 250 responden < lebih besar dari besarnya sampel apabila ditetapkan dengan rumus Slovin, yaitu sebanyak 213 responden.

Hipotesis Statistik

Dalam penelitian ini, rumusan hipotesis statistic yang diajukan adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1	Hipotesis 2	Hipotesis 3	Hipotesis 4	Hipotesis 5
H ₀ : β _{Y1} ≤ 0	H ₀ : β _{Y2} ≤ 0	H ₀ : β _{Y3} ≤ 0	H ₀ : β ₃₁ ≤ 0	H ₀ : β ₃₂ ≤ 0
H ₁ : β _{Y1} > 0	H ₁ : β _{Y2} > 0	H ₁ : β _{Y3} > 0	H ₁ : β ₃₁ > 0	H ₁ : β ₃₂ > 0

Keterangan :

β_{Y1} = Koefisien parameter jalur pengaruh langsung variabel Kuasa Kepemimpinan Supervisor terhadap variabel Komitmen Buruh kepada Organisasi .

β_{Y2} = Koefisien parameter jalur pengaruh langsung variabel Model Mental terhadap variabel Komitmen Buruh kepada Organisasi.

β_{Y3} = Koefisien parameter jalur pengaruh langsung variabel Efektivitas Tim Kerja terhadap variabel Komitmen Buruh kepada Organisasi.

β₃₁ = Koefisien parameter jalur pengaruh langsung variabel Kuasa Kepemimpinan Supervisor terhadap variabel Efektivitas Tim Kerja.

β₃₂ = Koefisien parameter jalur pengaruh langsung variabel Model Mental Supervisor terhadap variabel Efektivitas Tim Kerja.

HASIL PENELITIAN

Pengujian Persyaratan Analisis

1. Uji Keberartian dan Linieritas

Untuk mengetahui apakah persamaan regresi linier sederhana tersebut benar – benar linier atau hanya berdasarkan perkiraan saja, maka perlu dilakukan uji linieritas regresi dengan perhitungan kekeliruan (galat) dan tuna cocok model linier.

Tabel Analisis Varian untuk Uji Keberartian dan Linieritas

Variabel	Persamaan	Uji	F _{hitung}	F _{tabel}		Keterangan
				α=0.05	α=0.01	
Y atas X ₁	Y = 43,388 + 0,706X ₁	Regresi	167,999	3,88	6,74	Memiliki keberartian
		Linieritas	0,481	1,53	1,81	Linier
Y atas X ₂	Y = 50,710 + 0,653X ₂	Regresi	130,779	3,88	6,74	Memiliki keberartian
		Linieritas	0,704	1,53	1,81	Linier
Y atas X ₃	X ₄ = 40,485 + 0,818X ₃	Regresi	162,233	3,88	6,74	Memiliki keberartian
		Linieritas	0,944	1,58	1,89	Linier
X ₃ atas X ₂	X ₃ = 62,229 + 0,457X ₂	Regresi	99,445	3,88	6,74	Memiliki keberartian
		Linieritas	0,863	1,53	1,81	Linier
X ₃ atas X ₁	X ₃ = 51,996 + 0,529X ₁	Regresi	154,687	3,88	6,74	Memiliki keberartian
		Linieritas	-0,499	1,53	1,81	Linier

Keterangan :

- Uji regresi persamaan dinyatakan memiliki keberartian apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$.
- Uji linieritas persamaan dinyatakan linier apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$.

a. Komitmen terhadap Organisasi (Y) atas Kuasa Kepemimpinan (X₁)

- 1) Dari hasil perhitungan, dihasilkan persamaan regresi $Y = 43,388 + 0,706X_1$ dan besarnya F_{hitung} adalah 167,999**. Berdasarkan tabel distribusi F untuk taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ dan $\alpha = 0,01$ dk (28;220), menunjukkan besarnya F_{tabel} masing – masing adalah 3,88 dan 6,74. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka persamaan regresi tersebut signifikan. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa persamaan regresi linier $Y = 43,388 + 0,706X_1$ diyakini signifikan untuk digunakan memprediksi variasi yang terjadi pada Komitmen terhadap Organisasi (Y) yang diakibatkan oleh variasi Kuasa Kepemimpinan (X₁).
- 2) Hasil uji linieritas menunjukkan besarnya F_{hitung} sebesar 0,481^{ns} sedangkan F_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$ dk (28;220), masing - masing adalah 1,53 dan 1,81. Dengan demikian $F_{hitung} < F_{tabel}$, sehingga dapat dinyatakan bahwa persamaan regresi $Y = 43,388 + 0,706X_1$ berbentuk linier, yang berarti sebaran titik pada data komitmen terhadap organisasi dan kuasa kepemimpinan yang saling terestimasi membentuk garis linier.

b. Komitmen terhadap Organisasi (Y) atas Model Mental (X₂)

- 1) Dari hasil perhitungan menunjukkan besarnya F_{hitung} adalah 130,779**, sedangkan F_{tabel} untuk taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ dan $\alpha = 0,01$ dk (1,248), masing – masing sebesar 3,88 dan 6,74. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka dapat dinyatakan bahwa persamaan regresi linier $Y = 50,720 + 0,653X_2$, diyakini signifikan untuk digunakan memprediksi variasi yang terjadi pada Komitmen Buruh (Y) yang diakibatkan oleh variasi Model Mental (X₂).
- 2) Hasil uji linieritas menunjukkan besarnya F_{hitung} sebesar 0,704^{ns}, sedangkan F_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$ dk (28; 220), masing - masing sebesar 1,53 dan 1,81. Dengan demikian $F_{hitung} < F_{tabel}$, sehingga dapat dinyatakan bahwa persamaan regresi $Y = 50,720 + 0,653X_2$ berbentuk linier, yang berarti sebaran titik pada data komitmen terhadap organisasi dan model mental yang saling terestimasi, membentuk garis linier.

c. Komitmen terhadap Organisasi (Y) atas Efektivitas Tim Kerja (X₃)

- 1) Dari hasil perhitungan diperoleh $F_{hitung} = 163,233^{**}$, sedangkan F_{tabel} untuk taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$ dengan dk (1:248), masing – masing adalah 3,88 dan 6,74. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka persamaan regresi tersebut signifikan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa persamaan regresi linier $Y = 40,485 + 0,818X_3$, diyakini signifikan untuk digunakan memprediksi variasi yang terjadi pada Komitmen terhadap Organisasi (Y) yang diakibatkan oleh variasi Efektivitas Tim Kerja (X₃).
- 2) Hasil uji linieritas menunjukkan besarnya F_{hitung} adalah 0,944^{ns}, sedangkan F_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$ dengan dk (23,225), masing – masing sebesar 1,58 dan 1,89. Dengan demikian $F_{hitung} < F_{tabel}$, sehingga dapat dinyatakan bahwa persamaan regresi $Y = 40,485 + 0,818X_3$ berbentuk linier, yang berarti sebaran titik pada data komitmen terhadap organisasi dan efektivitas tim kerja yang saling terestimasi membentuk garis linier.

d. Efektivitas Tim Kerja (X₃) atas Kuasa Kepemimpinan (X₁)

- 1) Hasil perhitungan menunjukkan besarnya F_{hitung} adalah 154,687. Berdasarkan tabel distribusi F untuk taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ dan $\alpha = 0,01$ dengan dk (1; 248), diperoleh F_{tabel} masing – masing sebesar 3,88 dan 6,74. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ (3,88), maka persamaan regresi tersebut memiliki keberartian. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa persamaan regresi linier yang terbentuk, dapat digunakan memprediksi variasi yang terjadi pada Efektivitas Tim Kerja (X₃) yang diakibatkan oleh variasi Efektivitas Penggunaan Kuasa Kepemimpinan Supervisor (X₁).
- 2) Hasil uji linieritas menunjukkan besarnya F_{hitung} sebesar 0,90^{ns}, sedangkan F_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$ dengan dk (28 ; 220) masing - masing sebesar 1,53 dan 1,81. Dengan demikian $F_{hitung} < F_{tabel}$, sehingga dapat dinyatakan bahwa persamaan regresi $X_3 = 51,996 + 0,529X_1$ berbentuk linier, yang berarti sebaran titik pada data efektivitas tim kerja dan kuasa kepemimpinan yang saling terestimasi membentuk garis linier.

e. Efektivitas Tim Kerja (X₃) atas Model Mental (X₂)

- 1) Hasil perhitungan menunjukkan F_{hitung} sebesar 99,445^{**}. Berdasarkan tabel distribusi F untuk taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ dan $\alpha = 0,01$ dk (1; 248), diperoleh F_{tabel} masing – masing sebesar 3,88 dan 6,74. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada kedua taraf signifikansi tersebut, maka persamaan regresi ini signifikan untuk digunakan memprediksi variasi yang terjadi pada Efektivitas Tim Kerja (X₃) yang diakibatkan oleh Model Mental (X₂).
- 2) Hasil uji linieritas menunjukkan besarnya F_{hitung} sebesar 0,863^{ns}, sedangkan F_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$ dk (28; 220) masing - masing sebesar 1,53 dan 1,81. Dengan demikian $F_{hitung} < F_{tabel}$, sehingga dapat dinyatakan bahwa persamaan regresi $X_3 = 62,229 + 0,457X_2$ berbentuk linier, yang berarti sebaran titik pada data efektivitas tim kerja dan model mental yang saling terestimasi membentuk garis linier.

2. Uji Signifikansi Koefisien Pengaruh

Tabel Pengaruh Kausal antar Variabel

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal			Total
	Langsung	Tidak Langsung		
		Melalui X ₃	Melalui X ₂	
X ₁ terhadap Y	0.29	0.15	-	0.44 (44%)
X ₂ terhadap Y	0.24	0.08	-	0.32 (32%)
X ₃ terhadap Y	0.32	-	-	0.32 (32%)
X ₁ terhadap X ₃	0.47	-	-	0.47 (47%)
X ₂ terhadap X ₃	0.25	-	-	0.25 (25%)

Besar pengaruh langsung yang mengindikasikan kontribusi variabel Efektivitas Tim Kerja (X_3) terhadap Komitmen kepada Organisasi (Y) adalah sebesar 32%. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel Model Mental (X_2) terhadap Komitmen kepada Organisasi (Y) melalui variabel Efektivitas Tim Kerja (X_3) juga sebesar 32% .

Variabel Kuasa Kepemimpinan (X_1) mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap variabel Efektivitas Tim Kerja (X_3) yaitu 47%, maupun pengaruh tidak langsung terhadap variabel Komitmen Buruh kepada Organisasi (Y) melalui variabel Efektivitas Tim Kerja (X_3), yaitu sebesar 44%. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa komitmen buruh terhadap organisasi, antara lain ditentukan oleh efektivitas tim kerja, model mental dan kuasa kepemimpinan.

Di samping dihitung besarnya koefisien pengaruh, perlu dilakukan juga uji signifikansi untuk mengetahui keberartian dari pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen tertentu. Uji keberartian pengaruh kausal dari hubungan antar variabel, dilakukan perbandingan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan taraf signifikansi 0,05. Apabila t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh kasual yang signifikan. Hasil penghitungan koefisien pengaruh dan t_{hitung} , tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel Signifikansi Koefisien Pengaruh

No.	Pengaruh Kausal	Koefisien Pengaruh	t_{hitung}	t_{tabel} (0,05)	Kesimpulan
1	Pengaruh langsung Kuasa Kepemimpinan (X_1) terhadap Komitmen Organisasi (Y)	0.29	4.68	1.970	Signifikan
2	Pengaruh langsung Model Mental (X_2) terhadap Komitmen Organisasi (Y)	0.24	4.11	1.970	Signifikan
3	Pengaruh langsung Efektivitas Tim Kerja (X_3) terhadap Komitmen Organisasi (Y)	0.32	5.61	1.970	Signifikan
4	Pengaruh langsung Kuasa Kepemimpinan (X_1) terhadap Efektivitas Tim Kerja (X_3)	0.47	7.61	1.970	Signifikan
5	Pengaruh langsung Model Mental (X_2) terhadap Efektivitas Tim Kerja (X_3)	0.25	4.00	1.970	Signifikan
6	Pengaruh tidak langsung Kuasa Kepemimpinan (X_1) terhadap Komitmen Organisasi (Y) melalui Efektivitas Tim Kerja (X_3)	0.15	4.51	1.970	Signifikan
7	Pengaruh tidak langsung Model Mental (X_2) terhadap Komitmen Organisasi (Y) melalui Efektivitas Tim Kerja (X_3)	0.08	3.26	1.970	Signifikan

Keterangan:

Pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain dinyatakan signifikan apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$.

PENGUJIAN HIPOTESIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Tabel Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan	Keterangan
1	Pengaruh langsung Kuasa Kepemimpinan (X_1) terhadap Komitmen Organisasi (Y)	$H_0 : \beta_{Y1} = 0$ $H_1 : \beta_{Y1} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh langsung
2	Pengaruh langsung Model Mental (X_2) terhadap Komitmen Organisasi (Y)	$H_0 : \beta_{Y2} = 0$ $H_1 : \beta_{Y2} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh langsung
3	Pengaruh langsung Efektivitas Tim Kerja (X_3) terhadap Komitmen Organisasi (Y)	$H_0 : \beta_{Y3} = 0$ $H_1 : \beta_{Y3} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh langsung
4	Pengaruh langsung Kuasa Kepemimpinan (X_1) terhadap Efektivitas Tim Kerja (X_3)	$H_0 : \beta_{31} = 0$ $H_1 : \beta_{31} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh langsung
5	Pengaruh langsung Model Mental (X_2) terhadap Efektivitas Tim Kerja (X_3)	$H_0 : \beta_{32} = 0$ $H_1 : \beta_{32} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh langsung

6	Pengaruh tidak langsung Kuasa Kepemimpinan (X_1) terhadap Komitmen Organisasi (Y) melalui Efektivitas Tim Kerja (X_3)	$H_0 : \beta_{Y.13} = 0$ $H_1 : \beta_{Y.13} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh tidak langsung
7	Pengaruh tidak langsung Model Mental (X_2) terhadap Komitmen Organisasi (Y) melalui Efektivitas Tim Kerja (X_3)	$H_0 : \beta_{Y.23} = 0$ $H_1 : \beta_{Y.23} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh tidak langsung

1. Kuasa Kepemimpinan dengan Komitmen terhadap Organisasi.

Dari pengujian hipotesis ketiga melalui analisis jalur ditemukan bahwa H_0 diterima, yang berarti variabel efektivitas penggunaan kuasa kepemimpinan supervisor berpengaruh langsung terhadap komitmen buruh kepada organisasi. Hal ini menunjukkan efektivitas penggunaan kuasa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap besarnya komitmen buruh kepada organisasi.

Hasil penelitian Colquit, Lepine dan Wesson (2009: 459), juga menunjukkan hal yang senada. Kekuasaan dan pengaruh pemimpin, memiliki pengaruh positif yang sedang terhadap komitmen organisasi. Ketika seorang pemimpin menggunakan sumber kuasa pribadinya, seperti kuasa keahlian dan dan kuasa referensi, ikatan emosional yang lebih kuat akan ditunjukkan karyawan melalui penguatan komitmen afektif. Penggunaan kuasa dan pengaruh yang mampu meningkatkan kepuasan kerja dan menumbuhkan rasa saling percaya antara karyawan dengan atasannya, akan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Fakta yang terjadi, supervisor belum memahami berbagai sumber kuasa yang dimilikinya, walaupun dalam prakteknya, mereka sudah menggunakan berbagai sumber kuasa tersebut. Supervisor lebih banyak memahami bahwa dengan penunjukkan dirinya sebagai supervisor, telah memberikan wewenang bagi dirinya untuk mengelola orang – orang dalam unit kerjanya. Hal ini berarti dalam melakukan tugasnya, supervisor menyadari dirinya memiliki kuasa legitimasi, yang melekat dalam posisinya sebagai supervisor.

Richard L. Daft (2005: 498), bahwa pemimpin menggunakan berbagai tipe kuasa untuk mempengaruhi orang lain dan melakukan hal – hal yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan berbagai usaha untuk mempengaruhi orang lain, ditunjukkan melalui tiga hal, yaitu : kepatuhan, penolakan dan komitmen. Ketika seseorang berhasil menggunakan kuasa posisinya, yaitu : kuasa legitimasi, kuasa penghargaan dan kuasa paksaan, maka respon yang ditunjukkan oleh bawahan berupa kepatuhan. Dalam hal ini, kepatuhan berarti orang – orang mengikuti perintah karena kuasa pemimpin. Mereka mematuhi perintah dan melakukan berbagai instruksi pemimpin, meskipun mereka belum tentu menyukainya.

Kepatuhan buruh sebagai bawahan di PT. KGM, dapat dilihat sebagai fakta, di mana seluruh buruh bersedia menyelesaikan apa yang ditugaskan kepadanya. Namun demikian, fakta juga menunjukkan, buruh terkadang masih mempertanyakan ketika unit kerjanya harus menyelesaikan proses produksi suatu barang yang dianggap sulit. Fakta ini sesuai dengan apa yang dikatakan Daft, yaitu karyawan mematuhi perintah dan melakukan berbagai instruksi pemimpin, meskipun mereka belum tentu menyukainya. Permasalahan yang sering muncul adalah para bawahan sering melakukan pekerjaan sekedar memuaskan pemimpinnya dan tidak melakukan dengan segenap potensinya untuk memberikan kontribusi terbaiknya untuk organisasi.

Fakta lain yang pernah terjadi dan menarik untuk dicermati adalah adanya kasus beberapa buruh yang mangkir untuk bekerja setelah menerima gaji bulanan. Menyikapi hal ini, supervisor tidak harus menggunakan kuasa paksaan yang ditujukan untuk menekan buruh agar tetap bersedia bekerja. Daft mengatakan, khusus untuk penggunaan kuasa paksaan, respon yang ditunjukkan bawahan sering berupa penolakan terhadap upaya atasan dalam mempengaruhi untuk melakukan suatu penugasan. Penolakan ini berarti karyawan dengan sengaja mencoba untuk menghindari perintah atau berusaha untuk menolak perintah.

Namun demikian, sebagian besar buruh memberikan respon yang baik melalui kesediaan untuk mematuhi melakukan tugas – tugas sesuai perintah supervisornya. Apabila buruh menunjukkan antusiasme yang tinggi dalam mengerjakan tugas – tugas tersebut dan memiliki keinginan besar untuk melakukan berbagai perbaikan dan pengembangan , maka hal itu menunjukkan adanya komitmen dari buruh tersebut. Richard L. Daft (2005: 479 – 483) mengatakan, kepatuhan bawahan sangat diperlukan untuk melakukan tugas – tugas rutin, sedangkan komitmen bawahan sangat diperlukan ketika pemimpin ingin melakukan suatu perubahan.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa efektivitas penggunaan kuasa kepemimpinan oleh supervisor berpengaruh langsung terhadap komitmen buruh kepada organisasi. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk mencermati dan menggunakan kemampuan penggunaan kuasa kepemimpinan setiap supervisornya agar dapat menjadikan seluruh karyawan (buruh) bersedia memberikan komitmen yang besar kepada perusahaan. Dick Richards (1997: 6) menegaskan bahwa kepemimpinan berarti menginspirasi orang lain agar memiliki komitmen untuk menggunakan energinya dalam mencapai tujuan bersama. Komitmen yang diharapkan dari karyawan terhadap organisasi, merupakan kekuatan yang mampu merubah dan menciptakan berbagai hal pokok dari keinginan dan janji – janji yang hendak diwujudkan melalui dedikasi, keterlibatan dan ketekunan karyawan dalam bekerja.

2. Model Mental dengan Komitmen terhadap Organisasi.

Dari pengujian hipotesis kedua melalui analisis jalur ditemukan bahwa H_0 ditolak, yang berarti variabel model mental supervisor berpengaruh langsung terhadap komitmen buruh kepada organisasi. Hasil pengujian hipotesis tersebut, menunjukkan kesamaan dengan kajian teori yang digunakan dalam penelitian ini.

Kesesuaian pengaruh model mental supervisor terhadap komitmen buruh, dapat dilihat melalui kajian Kurt Kraiger *and* Lucy H. Wenzel (1997: 67 – 72) yang mengatakan ada tiga elemen yang dalam model mental yaitu pengetahuan, perilaku dan sikap supervisor. Ketiga elemen tersebut diukur melalui model mental supervisor yang meliputi :

- a. Proses informasi, yaitu bagaimana supervisor mengarahkan anggota tim untuk ikut merasakan, memproses atau memberikan reaksi terhadap rangsangan dari luar dirinya. Fakta yang terjadi, sesuai dengan kosep ini, di mana para supervisor melakukan proses informasi melalui pengarahan yang diberikannya kepada para buruh, seperti (1) Membangun komitmen untuk menanggapi komplain perusahaan pemberi jasa dengan cara memproduksi barang dengan kualitas yang lebih baik; (2) Ajakan bekerja lebih keras untuk menghadapi persaingan usaha yang semakin keras.
- b. Pengorganisasian informasi, di mana supervisor mengarahkan anggota tim dalam mengelola atau membangun pengetahuan tentang tugas, peralatan, tim atau aturan tentang tim. Fakta yang dapat dicermati dalam kaitan kesesuaiannya dengan kosep ini adalah para supervisor sudah menjelaskan berbagai pengetahuan tentang bagaimana buruh menjalankan tugas dengan baik, bagaimana menggunakan peralatan kerja dengan baik dan bagaimana bekerja dalam suatu tim.
- c. Berbagi sikap, di mana sikap dianggap sebagai sesuatu yang unik dalam konteks tim, sehingga supervisor perlu berbagi sikap yang berdampak positif secara langsung pada interaksi proses tim dan efektivitas tim. Fakta yang menarik adalah beberapa supervisor berasal dari buruh yang telah mendapatkan promosi jabatan. Hal ini sering dijadikan contoh, apabila seseorang bekerja keras dan memberikan kontribusi besar kepada perusahaan, maka akan mendapatkan kepercayaan yang lebih besar melalui kesempatan mendapatkan promosi.
- d. Berbagi harapan, di mana supervisor menunjukkan tendensi perilaku untuk melibatkan bawahan, yang terlihat melalui berbagai fakta, seperti : memberikan contoh perilaku

melalui kedisiplinan untuk hadir tepat waktu, rasa tanggung jawab untuk menuntaskan setiap tugas melalui kesediaan untuk bekerja di luar waktu kerja, memberikan bimbingan kepada buruh apabila menemui kesulitan dalam melakukan pekerjaan. Keberhasilan supervisor dalam memberikan pengarahan, mengorganisasi informasi, kesediaan berbagi sikap dan berbagi harapan, akan mendorong munculnya komitmen buruh sebagai bawahannya. Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Dedre Gentner *and* Albert L. Stevens (1983: 7 - 13), yaitu tujuan dari model mental adalah untuk memungkinkan seseorang dalam memahami dan melakukan antisipasi dalam berperilaku. Dengan model mental yang dimiliki, supervisor dapat mengarahkan buruh untuk memahami dan menunjukkan perilaku karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi.

3. Efektivitas Tim Kerja dengan Komitmen terhadap Organisasi.

Dari pengujian hipotesis pertama melalui analisis jalur ditemukan bahwa H_0 ditolak, yang berarti variabel efektivitas tim kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen buruh terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan kadar efektivitas tim kerja berpengaruh langsung terhadap besarnya komitmen buruh terhadap organisasi.

Kajian teori yang digunakan dalam penelitian ini, juga mengemukakan pendapat adanya pengaruh efektivitas tim kerja berpengaruh langsung terhadap besarnya komitmen buruh terhadap organisasi. Hasil penelitian Colquit, Lepine dan Wesson (2009: 423), proses kerja sama tim yang merefleksikan efektivitas tim, memiliki korelasi yang kuat terhadap komitmen terhadap tim. Tim yang menggunakan proses kerja sama dalam tim secara efektif, cenderung dapat terus bertumbuh di masa depan, karena setiap anggota tim memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Dalam kaitan antara efektivitas tim kerja dengan komitmen buruh, fakta yang ditemukan di PT. KGM, antara lain:

- a. Kejelasan Tujuan
Sebagian besar buruh memahami apa yang menjadi sasaran tim kerjanya. Hal ini ditunjukkan dengan pemahaman buruh terhadap target produksi yang harus diselesaikan pada suatu periode tertentu, baik target mingguan ataupun harian. Namun demikian, pemahaman terhadap visi perusahaan, perlu peningkatan karena kurangnya penjelasan dari manajemen ataupun dari para supervisornya, walaupun pada kesempatan pertemuan rutin sebelum bekerja, sering di bahas tentang target – target produksi, baik secara kualitas maupun kualitas.
- b. Informalitas
Suasana kerja dapat dikatakan cukup nyaman, di mana hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya indikasi ketegangan ataupun menunjukkan tanda – tanda keengganan. Suasana humor pada saat istirahat sudah menjadi bagian sehari – hari dalam buruh berinteraksi satu dengan yang lain.
- c. Partisipasi
Fakta yang terlihat, tingkat partisipasi buruh dalam menyelesaikan tanggung jawabnya relatif baik. Hal ini terlihat kesediaannya untuk melakukan tugas lembur apabila ada kenaikan tingkat produksi dan keaktifan buruh dalam memberikan berbagai ide dalam pertemuan – pertemuan rutin yang diselenggarakan menjelang bekerja.
- d. Kemauan untuk saling mendengarkan dan keterbukaan komunikasi
Kemauan antar anggota untuk saling mendengarkan cukup baik, di mana diskusi – diskusi yang dilakukan untuk menyelesaikan berbagai masalah teknis pekerjaan dilakukan dalam suasana yang saling menghargai dan menghargai perbedaan pandangan untuk kemudian dicari solusinya bersama – sama.
- e. Kejelasan peran dan penugasan

Setiap buruh sebagai anggota tim, mendapatkan tugas yang jelas yang diserahkan melalui unit kerjanya. Buruh juga mengerti standar kualitas yang ditetapkan untuk menentukan apakah barang yang dihasilkan dapat memenuhi standar kualitas atau tidak.

f. Distribusi Kepemimpinan

Buruh PT. KGM memiliki tanggung jawab terhadap tugas, di mana ha tersebut diindikasikan kesediaannya untuk memberikan masukan terhadap berbagai masalah melalui diskusi – diskusi di pertemuan yang diselenggarakan dan memiliki tanggung jawab terhadap proses melalui kesediaan untuk menerima anggota baru dalam unit kerjanya.

g. Hubungan eksternal

Anggota tim menggunakan waktunya untuk mengembangkan hubungan penting dengan pihak luar, menggunakan sumber daya yang dimiliki dan membangun kredibilitas dengan pihak luar organisasi. Hal ini ditunjukkan para buruh dengan kesediaan buruh untuk bersedia menerima umpan balik yang diberikan secara jujur oleh pelanggan.

4. Kuasa Kepemimpinan dengan Efektivitas Tim Kerja.

Dari pengujian hipotesis pertama melalui analisis jalur ditemukan bahwa H_0 diterima. Hal ini menunjukkan variabel efektivitas penggunaan kuasa kepemimpinan supervisor berpengaruh langsung terhadap efektivitas tim kerja. Hasil pengujian hipotesis tersebut, senada dengan apa yang dikemukakan Samuel C. Cert (2006 : 76), yang mengatakan bahwa seorang supervisor dapat menggunakan kekuasaannya sebagai tindakan untuk mempengaruhi para pengikutnya dalam tim kerja dalam berperilaku, berpikir, bersikap dan mengungkapkan perasaan. Fakta juga menunjukkan arah yang sama, di mana upaya mempengaruhi bawahan dalam berperilaku, berpikir dan bersikap, dilakukan supervisor melalui : (1) penggunaan kuasa legitimasi, seperti : mengajukan permintaan secara jelas dan sopan, menjelaskan alasan dalam mengajukan permintaan, serta meminta kepatuhan apabila ditemukan ketidaksiplinan, (2) penggunaan kuasa penghargaan, seperti : pengusulan untuk memperoleh promosi, menjelaskan kriteria pemberian penghargaan dan lain – lain; (3) penggunaan kuasa paksaan, seperti : menjelaskan aturan dan mendorong bawahan untuk memahami konsekuensi serius terhadap pelanggaran, memberikan sanksi yang berjenjang sesuai dengan kadar pelanggaran; (4) penggunaan kuasa keahlian, seperti : menunjukkan bukti pencapaian tim dalam memenuhi target produksi, mendengarkan dengan seius atas saran dan perhatian bawahan yang disampaikan melalui berbagai pertemuan; (5) penggunaan kuasa referen, seperti : memberikan dukungan dan kesediaan untuk membantu kesulitan teknis yang dialami buruh, mempertahankan dan mendukung orang – orang yang tepat melalui bimbingan apabila ada buruh yang ingin mengundurkan diri.

Cert mengatakan upaya mempengaruhi ini berlangsung terus menerus dalam jangka waktu yang lama dan dalam berbagai situasi. Mempengaruhi anggota tim dapat dilihat sebagai konstruk multidimensi yang kompleks yang dapat dijelaskan melalui berbagai cara yang berpengaruh terhadap tim. Keberhasilan tim dalam memperoleh berbagai manfaat dari kerjasama, sangat tergantung dari pimpinan tim itu sendiri.

5. Model Mental dengan Efektivitas Tim Kerja.

Dari pengujian hipotesis melalui analisis jalur ditemukan bahwa H_0 diterima. Hal ini menunjukkan variabel model mental supervisor berpengaruh langsung terhadap variabel efektivitas tim kerja. Hasil pengujian hipotesis tersebut, senada dengan apa yang dikemukakan oleh Kurt Kraiger and Lucy H. Wenzel (1997: 66). Menurutnya efektivitas tim kerja, dipengaruhi oleh tim dalam berbagai model mental, di mana melalui berbagai model mental ini, antar anggota tim saling berbagai pengetahuan, sikap dan perilaku. Peter Senge (2006: 163-188) mengatakan bahwa model mental supervisor dalam mengembangkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan komitmen buruh sebagai bawahannya, ditunjukkan supervisor

tersebut melalui model mental yang melibatkan : (1) mempelajari ketrampilan – ketrampilan baru, dan (2) mengimplementasikan inovasi – inovasi institusional yang membantu membawa ketrampilan tersebut ke dalam praktek yang reguler. Kemauan mempelajari dan mengimplementasikan ketrampilan baru tersebut, merupakan gambaran bekerjanya model mental dalam tim kerja, karena supervisor dengan ide dan keyakinannya mau melakukan tindakan – tindakan tersebut.

Fakta yang terlihat menunjukkan, para supervisor telah bekerja dengan model mental yang diharapkan, di mana hal ini ditunjukkan dengan kesediaannya untuk mempelajari berbagai proses produksi terhadap produk – produk baru yang harus dikerjakan sesuai pesanan perusahaan pemberi jasa. Setelah itu, supervisor memberikan pelatihan kepada para buruh selaku bawahannya untuk mempelajari ketrampilan – ketrampilan baru tersebut. Apabila organisasi, melalui para supervisornya, memberikan kesempatan besar bagi pengikutnya untuk mempelajari dan mengimplementasikan berbagai ketrampilan yang dimiliki, maka hal ini akan meningkatkan efektivitas tim kerja, di mana para anggotanya merasa apa yang dilakukannya memiliki manfaat tim.

KESIMPULAN, IMPLIKASI dan SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, disusun kesimpulan, implikasi dan saran – saran sebagai berikut :

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Kuasa kepemimpinan memiliki pengaruh positif langsung terhadap komitmen kepada organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, jika penggunaan kuasa kepemimpinan supervisor semakin efektif, maka semakin meningkat pula komitmen buruh terhadap organisasi.
- b. Model mental memiliki pengaruh positif langsung terhadap komitmen kepada organisasi. Hal ini berarti, jika model mental supervisor dalam bekerja semakin positif, maka komitmen buruh kepada organisasi juga akan meningkat.
- c. Efektivitas tim kerja memiliki pengaruh positif langsung terhadap komitmen buruh kepada organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, jika efektif tim di mana buruh tersebut bekerja itu meningkat, maka komitmen buruh tersebut kepada organisasi juga akan meningkat.
- d. Kuasa kepemimpinan memiliki pengaruh positif langsung terhadap efektivitas tim kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, jika penggunaan kuasa kepemimpinan supervisor semakin efektif, maka efektivitas tim kerja yang dipimpinya akan meningkat.
- e. Model mental memiliki pengaruh positif langsung terhadap efektivitas tim kerja. Hal ini berarti, jika model mental yang digunakan supervisor dalam bekerja semakin positif, maka akan meningkatkan efektivitas tim kerja.

2. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian ini, dapat dijelaskan implikasinya sebagai berikut :

a. Peningkatan efektivitas penggunaan kuasa kepemimpinan supervisor untuk meningkatkan komitmen buruh kepada organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan efektivitas penggunaan kuasa kepemimpinan supervisor memiliki pengaruh positif terhadap komitmen buruh kepada organisasi. Hal ini berarti, supervisor memiliki peran besar dalam upaya meningkatkan komitmen buruh melalui kuasa kepemimpinan yang dimilikinya. Kuasa kepemimpinan supervisor sebagai kemampuan potensial untuk mempengaruhi orang lain (atau departemen) dalam mencapai tujuan yang diinginkan, dengan menggunakan berbagai tipe kuasa.

Agar penggunaan kuasa kepemimpinan dapat memunculkan komitmen dan bukan sekedar kepatuhan, dan menghindarkan penolakan, beberapa hal yang perlu diupayakan untuk meningkatkan efektivitas kuasa kepemimpinan supervisor adalah :

Pertama, memberikan pelatihan kepemimpinan secara intensif agar supervisor memiliki kepekaan memilih penggunaan tipe kuasa secara tepat dalam upaya mempengaruhi buruh sebagai bawahannya untuk menyelesaikan tugas tertentu atau dalam upaya mencapai tujuan tertentu.

Kedua, memasukkan efektivitas kepemimpinan supervisor sebagai salah satu kriteria penilaian kinerja, sehingga penggunaan kuasa kepemimpinan terhindar dari maksud kesewenang-wenangan.

Ketiga, perusahaan perlu mendorong setiap supervisor untuk menjelaskan kepada bawahan tentang alasan pemilihan kuasa tertentu, yang melatarbelakangi pemberian suatu perintah sebagai upaya mempengaruhi bawahan.

b. Pengelolaan model mental supervisor untuk meningkatkan komitmen buruh kepada organisasi.

Hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh positif model mental supervisor terhadap komitmen buruh, memunculkan konsekuensi akan kebutuhan organisasi agar memiliki supervisor yang memiliki model mental yang positif. Model mental yang dimiliki supervisor tersebut, memberikan gambaran internal supervisor dalam membangun keterkaitan antar perangkat unsur, seperti antar karyawan dalam suatu bagian/ departemen. Model mental supervisor ditunjukkan melalui kesediaan dalam : (1) Berbagi gambaran mental dan berbagai sifat, (2) Berbagi pengetahuan dalam tugas – tugas yang relevan dan (3) Berbagi pemahaman tentang kemajuan tim dalam mencapai tujuan. Kesediaan untuk berbagi model mental ini, disebut *shared mental model*.¹

Di sisi lain apabila supervisor berhasil menumbuhkan komitmen buruh terhadap organisasi, akan dapat mendorong model mental supervisor ke arah yang lebih positif. Buruh sebagai bagian dari tim yang memiliki komitmen afektif, akan menunjukkan : (1) keyakinan dirinya terhadap tujuan dan nilai – nilai organisasi, (2) keinginan untuk ikut memajukan organisasi, (3) keinginan untuk tetap sebagai anggota organisasi. Buruh yang memiliki ke tiga ciri tersebut, akan mendorong supervisor untuk memiliki kesediaan berbagi model mental.

Untuk membiasakan munculnya iklim berbagi model mental, khususnya dari supervisor, yang ditunjukkan melalui kesediaan untuk: (1) Berbagi informasi, (2) Pengelolaan informasi, (3) Berbagi sikap dan (4) Berbagi harapan, perusahaan dapat melakukan beberapa hal sebagai berikut:

Pertama, perusahaan perlu memberikan penghargaan kepada para supervisor yang menurut penilaian secara aktif memiliki kesediaan untuk berbagi model mental, yang dilakukan melalui kesediaan untuk berbagi informasi, handal dalam mengelola informasi, berbagi sikap positif dan berbagi harapan akan kemajuan bersama.

Kedua, menjadikan berbagi model mental sebagai bagian dari budaya perusahaan, sehingga perusahaan sebagai kumpulan tim kerja memiliki kebiasaan yang positif dan mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif untuk bekerja.

c. Peningkatan efektivitas tim kerja untuk meningkatkan komitmen buruh kepada organisasi.

Dalam melakukan tugasnya sehari – hari, buruh melakukannya dengan lebih banyak mengandalkan fisik, penuh rutinitas, keharusan menyelesaikan tugasnya dengan proses yang standar dan dituntut untuk melakukan tugas dengan toleransi kekeliruan yang sekecil mungkin agar menghasilkan produk yang memenuhi standar kualitas.

¹ American Psychological Association, *loc. it.*, pp. 569, 926.

Penelitian menunjukkan bahwa efektivitas tim kerja berpengaruh positif dalam meningkatkan komitmen buruh. Dengan mengacu pada ciri – ciri tim kerja yang efektif, maka upaya untuk meningkatkan komitmen buruh terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan cara:

Pertama, menjelaskan tujuan tim kerja untuk memperoleh kesepahaman tentang apa yang hendak dicapai dan kontribusi yang diharapkan dari setiap buruh, sehingga setiap buruh memahami visi, misi, serta sasaran atau tugas tim yang telah ditentukan melalui rencana tindakan dan diterima oleh setiap anggota.

Kedua, mendorong partisipasi aktif anggota melalui berbagai diskusi tentang berbagai agenda kegiatan yang masih dalam pertimbangan, dan meluruskan pendapat yang tidak sesuai dengan tujuan tim kerja.

Ketiga, memberi kesempatan buruh untuk mengemukakan pendapat dan mendengarkan dengan penuh antusias, serta menghargai perbedaan etika terjadi ketidaksepakatan.

Keempat, mengembangkan keterbukaan komunikasi untuk menumbuhkan rasa saling percaya, sehingga buruh memiliki percaya diri dalam mengungkapkan diri dan pekerjaannya tanpa takut ada balas dendam atau rasa malu.

Kelima, memberikan kejelasan peran dan penugasan sehingga buruh bisa menerima, memahami dan bersedia untuk menjalankan peran dan tugas tersebut dengan sungguh – sungguh, termasuk kesediaan untuk bekerja di luar tugas yang diberikan bila diperlukan. Buruh akan memiliki komitmen yang lebih kuat apabila diberi kesempatan untuk bertanggungjawab terhadap tugas, seperti : memprakarsai dalam membuat usulan tugas anggota, penetapan sasaran dan tindakan; ikut dalam menyelesaikan berbagai masalah di kelompok kerja dan menyarankan prosedur yang diperlukan dan lain – lain.

d. Peningkatan efektivitas penggunaan kuasa kepemimpinan supervisor untuk meningkatkan efektivitas tim kerja.

Hasil penelitian menunjukkan efektivitas penggunaan kuasa kepemimpinan supervisor untuk meningkatkan efektivitas tim kerja. Hal ini menunjukkan semakin efektif supervisor menggunakan kuasa kepemimpinan yang dimilikinya, akan semakin memacu efektivitas tim kerja yang dipimpinnya. Dalam perspektif struktural tentang kekuasaan, munculnya kekuasaan yang dimiliki supervisor, berasal dari kedudukannya dalam organisasi.

Agar penggunaan kuasa kepemimpinan dapat menciptakan tim kerja yang efektif, maka beberapa hal yang perlu mendapat perhatian, antara lain :

Pertama, supervisor harus memahami bahwa dalam organisasi dan unit kerjanya ada beragam kepentingan. Dalam konteks ini, supervisor harus mampu mendiagnosa berbagai kepentingan yang relevan dan yang memiliki peran besar dalam menciptakan tim kerja yang efektif sehingga mampu mencapai tujuan unit kerja.

Kedua, supervisor harus memahami berbagai pandangan individu terhadap berbagai hal yang sedang menjadi perhatian di tim kerja, baik yang menyangkut pekerjaan ataupun hubungan kerja.

Ketiga, supervisor perlu memahami bahwa mengelola tim kerja dengan dengan kekuasaan berarti mengerti bagaimana menyelesaikan sesuatu tugas dalam tim kerjanya dengan efektif.

Keempat, supervisor perlu memahami, mengelola kekuasaan berarti harus memahami cara untuk mengembangkan dan menggunakan kekuasaan dalam organisasi, dalam kaitannya dengan kepentingan waktu, penggunaan struktur organisasi dalam unit kerjanya, kondisi psikologis bawahannya.

e. Pengelolaan model mental supervisor untuk meningkatkan efektivitas tim kerja.

Hasil penelitian menunjukkan model mental supervisor memiliki pengaruh positif untuk meningkatkan efektivitas tim kerja. Hal ini menunjukkan semakin positif mental model supervisor akan semakin memacu efektivitas tim kerja yang dipimpinnya.

Hal ini menjelaskan adanya konsekuensi bagi organisasi untuk :

Pertama, mendorong setiap supervisornya memiliki kesediaan untuk berbagi mental model ke segenap bawahannya.

Kedua, agar setiap supervisor dapat berbagi pengetahuan secara tepat, perusahaan perlu meyakinkan supervisornya untuk bersedia berbagi pengetahuan, sikap dan perilaku kepada bawahannya, dalam konteks perlunya seluruh anggota memiliki pemahaman yang sama dalam memandang berbagai aspek penting dalam tim dan berbagi tugas.

3. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi yang telah dirumuskan, beberapa hal yang dapat disarankan kepada PT. KGM agar mendapatkan komitmen dari para buruhnya dan tercipta tim kerja yang efektif, adalah sebagai berikut :

a. Perusahaan perlu meningkatkan efektivitas penggunaan kuasa kepemimpinan supervisor untuk meningkatkan efektivitas tim kerja dan meningkatkan komitmen buruh kepada organisasi.

Peningkatan efektivitas penggunaan kuasa kepemimpinan supervisor, dapat dilakukan, antara lain melalui :

- 1) Memberikan pelatihan kepemimpinan dan manajemen supervisi bagi setiap supervisor, untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dan manajerial supervisor.
- 2) Menyelenggarakan pertemuan rutin di setiap unit kerja yang dipimpin oleh masing – masing supervisor untuk mendapatkan gambaran implementasi perencanaan melalui pelaksanaan kerja di setiap unit kerja.
- 3) Melakukan program bimbingan dan pengarahan kepada supervisor, cara penggunaan kuasa kepemimpinan yang efektif.

b. Perusahaan perlu melakukan pengelolaan model mental supervisor untuk meningkatkan efektivitas tim kerja dan meningkatkan komitmen buruh kepada organisasi.

Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan, antara lain :

- 1) Membuat kebijakan yang mengarahkan setiap supervisor agar memiliki kesediaan berbagi model mental kepada anggotanya agar dapat meningkatkan efektivitas tim kerjanya dan memunculkan komitmen bawahannya tersebut.
- 2) Menciptakan model pertemuan yang mendorong setiap anggota tim, termasuk para supervisornya, untuk aktif mengemukakan pendapat.
- 3) Mewajibkan setiap supervisor menjelaskan setiap kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan tugas tim kerja, kepada bawahannya.
- 4) Memberikan penghargaan kepada supervisor yang menunjukkan kesediaan paling tinggi untuk berbagi model mental kepada bawahannya, yang dievaluasi dari kesediaan supervisor untuk berbagi pengetahuan, memberikan contoh sikap dan perilaku yang positif dalam menyikapi setiap kebijakan dan penugasan yang diberikan.
- 5) Menciptakan sistem “saran” yang disediakan bagi buruh untuk menyampaikan berbagai masukan untuk meningkatkan kinerja tim dan menyelesaikan berbagai permasalahan di tim kerja.

c. Perusahaan perlu melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan efektifitas tim kerja di setiap unit kerja sehingga mampu meningkatkan komitmen buruh kepada organisasi.

Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas tim, antara lain:

- 1) Menyelenggarakan pelatihan *Effective Team Building* untuk meningkatkan efektivitas tim kerja dan menciptakan suasana kerja yang nyaman, rasa dihargai dan daya dorong bagi setiap anggotanya untuk mememberikan kontribusi sebesar mungkin bagi organisasi.
- 2) Melakukan sertifikasi sistem manajemen mutu (ISO) untuk lebih mengarahkan perilaku kerjasama dalam kesisteman.

- 3) Menciptakan model penyusunan sasaran kerja dan target produksi di setiap unit kerja, yang melibatkan secara aktif supervisor dan anggotanya di tim tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- American Psychological Association, *APA Dictionary of Psychology*, Washington, DC: APA, 2007.
- Anderson, David R., Dennis J. Sweeny dan Thomas A. William, *Statistic for Business and Economics*, 10th Edition, Ohio: Thomson South – Western, 2008.
- Assauri, Sofjan Manajemen Produksi dan Operasi, Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI, 2008.
- Bittel, Lester R., dan John W. Newstrom, *Pedoman Bagi Penyelia*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1996.
- Buffa, Elwood S. *Modern Production/ Operation*, New York: John Wiley & Sons, 1983.
- Chowdry, Subir, *Organisasi Abad 21, Edisi Bahasa Indonesia, Terjemahan Ati Cahayani*, Jakarta: Indeks, 2003.
- Cole Miller, Brian, *Keeping Employeess Accountable for Results*, New York: AMACOM, 2006.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior – Improving Performance and Commitment*, New York: McGraw Hill, 2009.
- Covey, Stephen R., *Principle – Centered Leadership*, London: Simon & Schuster, 1992.
- Cusack, Sandra dan Wendy Thomson , *Mental Fitness for Life*, Colorado: Bull Publishing Company, 2005.
- Daft, Richard L., *The Leadership Experience*, Canada : Thompson Corporation, 2005.
- Daniels, Aubrey C. dan James E. Daniels, *Measure of a Leader*, New York: McGraww Hill, 2007.
- Denison, Daniel R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Wiley & Sons, 1990.
- Dictionary of Contemporary English*, Essex: Pearson Education Limited, 2003.
- Dilworth, James B., *Production and Operations Management – Manufacturing and Services*, New York: McGraw Hill, 1993.
- Dunnette, Marvin D. dan Leaetta M. Hpoughm *Adaptation, Persistence and Commitment in Organization*, Mumbai : Jaico Publishing House, 1998.
- Dychtwald, Ken, Tamara J. Erickson dan Robert Morison, *Workforce Crisis*, Massachusetts: Havard Business School Press, 2006.
- Garrick, John, *Informal Learning in The Workplace*, New York : Routledge, 1998.
- Gentner, Dedre dan Albert L. Stevens, *Mental Model*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc Publisher, 1983.
- Ghosha, Sumantra dan Christopher A. Bartlett, *Perusahaan Terindividualisasi*, Alih Bahasa: Hari Suminto, Editor: Lyndon Saputra, Batam: Interaksara, 2000.
- Harvard Business Essentials, *Performance Management*, Boston: Harvard Business School, 2006.
- Henley Woody, Robert, *Quality Care in Mental Health*, San Fransisco: Jossey Bass Publisher, 1991.
- Hermawan, Asep, *Penelitian Bisnis – Paradigma Kuantitatif*, (Jakarta: Grasindo, 2009
- Horwitz, Allan V., *Creating Mental Illness*, Chicago: University of Chicago Press, 2002
- Hulin, Charless, *Adaptation, Perseistence and Commitment in Organization - Handbook of Industrial and Organizational Psychology Vol. 2*, Ed. Marvin D. Dunnete, Mumbai: Jaico Publishing House, 1998.
- Huszczo, Gregory E. *Tools for Team Excellence - Getting Your Team Into High Gear and Keeping It There*, Mumbai: Jaico Publishing House, 2004.
- Jones, Gareth R. *Organizational Theory – Text and Cases*, USA: Addison – Wesley Publishing Company, Inc, 1995.

- Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Ketiga, Jakarta: Balai Pustaka, Departemen Pendidikan Nasional, 2005
- Kamus Ekonomi, Bandung: Citra Umbara, 2009.
- Kraiger, Kurt dan Lucy H. Wenzel, *Team Performance and Assessment – Theory, Methods and Applications*, Ed. Michael T. Brannick, Eduardo Salas, Carolyn Prince, London: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.
- Kraiger, Kurt dan Lucy H. Wenzel, *Conceptual Development and Empirical Evaluation of Measures of Shared Mental Model as Indicators of Team Effectiveness*, Ed. Michael T. Brannick et al, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1997.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, *Organizational Behaviour*, Terjemahan Erly Suandy, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2000.
- Lee, Blaine., *The Power Principle*, Terj. Arvin Saputra & Lyndon Saputra, Jakarta: Binarupa Aksara, 2002.
- Longman Dictionary of Contemporary English*, London: Pearson Education limited, 2003.
- Marbun, B.N., Kamus Manajemen, Jakarta: Sinar Harapan, 2005.
- Maxwell, John C., *The 17 Disputable Laws of Teamwork*, Terjemahan Arvin Saputra, Batam: Interaksara, 2002.
- Mcshane, Steven L. dan Marry Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, Fourth Edition, New York: McGraw Hill Irwin, 2008.
- Menzies Black, James, Manajemen dan Supervisor, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1993.
- Meyer, John P. dan Natalie J. Allen, *Commitment in The Workplace; Theory Research and Application*, London: Sage Publication International Education and Publisher, 1991.
- Narayan, *Labour Management*, New Delhi: A.P.H. Publishing Corporation, 1999.
- Nelson, Debra L. dan James Campbell Quick, *Organizational Behavior – Foundation, Realities and Challenges, 5th Edition*, Ohio: South Western, 2006.
- O'Connor, Joseph dan Ian Mc Dermort, *The Art of Systems Thinking – Essential Skills for Creativity and Problem Solving*, California: Thomson, 1993.
- Parker, Glen M. *Team Players and Teamwork*, San Francisco: Hjossey- Bass Publishers, 1996.
- Pfeffer, Jeffrey, *Managing with Power*, Terj. Ariel Sumarsono S, Batam: Interaksara, 1999.
- Phillips, Louise, *Mental Illness and The Body*, New York: Routledge, 2006.
- Richards, Dick, *The Art of Winning Commitment*, New York: Library of Congress Cataloging, 2004.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, New Jersey: Pearson Education, Ltd, 2007.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter, Manajemen, Jakarta: Indeks, 2007.
- Rue, Leslie W. dan Lloyd L. Byars, *Supervision – Key Link ti Productivity*, New York: McGraw-Hill Higher education, 2001.
- Schey, John A., *Introduction to Manufacturing Processes*, Terj. Rinnes MT. Dwiyani et. al, Yogyakarta: Andi, 2007.
- Semiawan, Conny R, Catatan Kecil tentang Penelitian dan Pengembangan Ilmu Pengatahuan, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007.
- Semiun, Yustinus, Kesehatan Mental 3, (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 2006.
- Senge, Peter M., *The Fifth Discipline – The Art and Practice of The Learning Organization*, New Mexico: Doubleday, 2006.
- Silverstein, Barry., *Evaluating Performance*, New York : HarperCollins, 2007.
- Sirota, David, Louis A. Mischkind dan Michael Irwin Meltzer, *The Enthusiastic Employee*, New Jersey: Wharton School Publishing, 2005.
- Stewart, Jim, *Managing Change through Training and Development*, Terjemahan Justinus Agus, Jakarta: Gramedia, 1999.
- Stoot, Keneth dan Walker, *Teams Teamwork and Team Building – The Manager's Complete Guide to Teams in Organisaations*, Singapore: Prentice Hall, 1999.

- Sudjana, Eggi, *Nasib dan Perjuangan Buruh di Indonesia*, Jakarta : Renasian, 2005.
- Sujansky, Joanne G., *The Power of Partnering – Vision, Commitment and Action*, Singapore: Topan Company, 1991.
- Ulrich, Dave., *Human Resource Champions*, Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- Winarsunu, Tulus, *Statistik dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*, Malang: UMM Press, 2009.
- Yukil, Gary, *Leadership in Organization, Fifth Edition*, New Jersey: Prentice Hall, 2002.