

SINOPSIS DISERTASI

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, INTEGRITAS, DAN *TEAMWORK* TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA DOSEN DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA



SAFRUL
Manajemen Pendidikan
7617120595

**Diajukan kepada Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta
dalam rangka Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Doktor**

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2019**

KOMISI PROMOTOR

**Prof. Dr. Thamrin Abdullah, MM., M.Pd.
Guru Besar Emeritus Universitas Negeri Jakarta**

**Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd.
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta**

PANITIA UJIAN DOKTOR

Ketua,

**Prof. Intan Ahmad, Ph.D.
Plt. Rektor Universitas Negeri Jakarta**

Skretaris,

**Prof. Dr. Ilza Mayuni, MA.
Plt. Direktur Universitas Negeri Jakarta**

Anggota

**Dr. Suryadi
Dosen Tetap Universitas Negeri Jakarta
Koordinator Program Studi Manajemen Pendidikan**

**Prof. Dr. Suparno Eko Widodo, M.Pd.
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta**

**Dr. Netti Herawati, M.Pd.
Dosen Tetap Universitas Negeri Jakarta**

**Prof. Dr. Manahan Tampubolon, M.Pd.
Guru besar Tetap Universitas Kristen Indonesia**

****Komisi Promotor merangkap sebagai Anggota Panitia Ujian Doktor***

SINOPSIS DISERTASI

The Effect of Transformational Ledership, Integrity and Teamwork on Lectures Work Effectiveness at University Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA

S a f r u l

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the effects of transformational leadership, integrity and team works on lectures work effectiveness at University of Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka, Jakarta, The method of study uses a quantitative approach. Data collection techniques using questionnaire instruments. The analysis of data is carried out through path analysis techniques. Research sample were 193 lecturers taken proportionally. The results of the research reveal that (1)Transformational leadership has a direct positive effect on the work effectiveness, (2) Integrity has a direct positive effect on the work effectiveness, (3) Teamwork has a direct positive effect on the work effectiveness (4) Transformational leadership has a direct positive effect on the team work, (5) Integrity has a direct positive effect on the team work , and (6) Transformational leadership has a positive direct effect on the lecturer integrity. Based on the results of the research, Transformational leadership, integrity, and teamwork have a positive effect on lecturers work effectiveness at University Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka Jakarta.

Key words: *Transformational leadership, integrity, teamworks, work effectiveness.*

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, INTEGRITAS,
DAN TEAMWORK TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA DOSEN
DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
PROF. DR. HAMKA**

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, integritas dan kerja tim terhadap efektivitas kerja dosen di Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka, Jakarta. Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif. Sampel penelitian adalah 193 dosen yang diambil secara *proporsional*. Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner. Analisis data dilakukan melalui teknik analisis jalur. Hasil penelitian menemukan bahwa (1) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif langsung terhadap efektivitas kerja, (2) Integritas memiliki pengaruh positif langsung pada efektivitas kerja, (3) Kerja tim memiliki pengaruh positif langsung terhadap efektivitas kerja (4) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif langsung terhadap kerja tim. (5) Integritas memiliki pengaruh positif langsung terhadap kerja tim, dan (6) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung positif terhadap integritas dosen. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, kepemimpinan transformasional, integritas, dan kerja tim berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja dosen di Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka Jakarta.

Kata kunci: *Kepemimpinan transformasional, integritas, kerja tim, efektivitas kerja.*

PENDAHULUAN

Kegiatan pendidikan dapat direncanakan sesuai dengan proses yang ditetapkan berdasarkan program yang telah disusun yang mengacu kepada tujuan. Pendidikan merupakan pemberian layanan kepada individu maupun kepada kelompok manusia. Dosen sebagai unsur yang sangat penting dalam mendukung terwujudnya tujuan pendidikan, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, dalam upaya meningkatkan kualitas manusia Indonesia yang beriman dan bertakwa, memiliki akhlak mulia, menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta mewujudkan masyarakat Indonesia yang maju, adil, makmur dan beradab. Usaha mewujudkan fungsi peran dan kedudukan yang sangat strategis tersebut, maka diperlukan dosen yang profesional. Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 pasal 1 ayat (2) tentang guru dan dosen, bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam pasal 5 undang-undang guru dan dosen tersebut, menyebutkan bahwa dosen sebagai tenaga profesional yang berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran dosen sebagai agen pembelajaran, pengembang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.

Dosen dituntut melaksanakan tugasnya menurut ukuran profesional sesuai dengan standar operasional prosedur dalam melaksanakan tugasnya. Dosen memiliki kemampuan profesional dalam melaksanakan tugasnya menghasilkan efektivitas kerja yang dapat mendorong penyelesaian tugas-tugas dosen menjadi tepat waktu, sehingga berdampak kepada hasil kerja yang maksimal. Di samping

itu, dosen dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi harus sesuai dengan beban kerja dosen sebagaimana diatur dalam pedoman beban kerja dosen dan evaluasi pelaksanaan tridharma perguruan tinggi tahun 2010. Yaitu beban kerja dosen paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) sks dan paling banyak 16 (enam belas) sks pada setiap semester. Dosen juga harus memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugas mengajarnya yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Dosen harus dapat menciptakan suasana atau iklim proses pembelajaran yang dapat memotivasi mahasiswa dalam pembelajaran, sehingga dosen dapat menghasilkan mahasiswa yang berprestasi dalam belajar. Dosen juga harus merencanakan dan mengembangkan proses pembelajaran agar dapat memudahkan proses pelaksanaan pembelajaran di kelas. Dosen dalam menekuni tugas profesinya sebagai tenaga pendidikan, maka ia berusaha untuk meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

Bedasarkan temuan penelitian, bahwa belum semua dosen memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugasnya. Kurang memiliki kompetensi tersebut salah satu indikator penyebab kurang efektif kerja dosen. Efektivitas kerja dosen dapat tercapai apabila mampu melaksanakan tugas dengan baik. Efektivitas kerja (Eo, Kim, & Lee, 2014) dinyatakan sebagai *an ability to execute the good duties*". Keberhasilan kerja sesuai dengan ukuran dan waktu yang ditetapkan. Robbins berpendapat (Yudhaningsih, 2011) bahwa efektivitas kerja merupakan sarana untuk merealisasikan tujuan yang telah disusun sebelumnya. Kemampuan seseorang menetapkan tujuan atau menggunakan

peralatan yang tepat dalam pencapaian tujuan menjadi dasar pelaksanaan efektivitas kerja.

Kepemimpinan transformasional menjadi faktor pendorong seorang bekerja menjadi lebih baik, karena pemimpin mampu memberikan motivasi dan keteladanan pada anggota dalam mencapai target kerja. Kepemimpinan transformasional (Hawkins, 2011) bermakna *"The process of engaging the commitment of employees to radical change in the context of shared values and a shared vision."* Kepemimpinan transformasional adalah proses melibatkan komitmen anggota melakukan perubahan yang mendasar terhadap nilai dan visi organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut, kepemimpinan transformasional menjadi gaya kepemimpinan yang dapat mendorong perubahan besar, baik sikap maupun pemahaman anggota membangun komitmen sesuai misi, sasaran dan strategi organisasi. Sementara itu makna kepemimpinan transformasional (Bass, 1985, Bass & Riggo, 2006). Adalah, *"It has been recognized as a powerful model of leadership in the military, political, and industrial organizational environments. Pendapat lain menyatakan (Arokiasamy, Abdullah, @ Shaari, & Ismail, 2016). However, evidence from compelling research shows that transformational leadership is important and is a powerful tool for fostering group goals and evoking positive changes in the educational field"*

Kepemimpinan transformasional (Tracy, 2004) *taps into the emotional and spiritual resources of an organization* "It is a process of developing the leadership capacity of an entire team" sangat penting merupakan alat yang kuat untuk mencapai tujuan kelompok membuat perubahan pada arah positif di bidang pendidikan. "Kepemimpinan transformasional (Marshall, 2011) berhubungan dengan sumber daya emosional dan spiritual suatu organisasi.

Pemimpin transformasional menginspirasi orang lain untuk mencapai hasil luar biasa.

Dosen dalam mewujudkan efektivitas kerja harus memiliki integritas (Young, Miller, and Barnhard, 2018), di samping itu, dosen juga harus memiliki semangat *"teamwork"* dalam bekerja. Dosen bisa bekerja bersama dengan teman sejawat dalam menyelesaikan tugas-tugas akademik maupun non-akademik yang diamanahkan pimpinan program studi kepadanya. *"teamwork"* merupakan gabungan individu dua orang atau lebih yang menghasilkan kerja lebih baik dibandingkan dengan kerja individu. *"Teamwork"* merupakan kumpulan dua orang atau lebih dalam bekerja didukung oleh berbagai keahlian yang memiliki tujuan yang jelas, dukungan kepemimpinan, dan komunikasi yang intensif untuk menghasilkan kerja yang lebih baik. *Teamwork* memiliki keinginan bekerjasama, koordinasi, prosedur yang harus dilakukan dan sepakati oleh seluruh anggota kelompok untuk menjaga kebersamaan hubungan antar individu dalam kelompok.

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan (sadeghi, 2012) tentang *"Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness"* Malaya University in Malaysia. Hasil penelitiannya menunjukkan terdapat pengaruh positif Kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kerja pimpinan akademik di Universitas Malaysia. Kemudian penelitian yang dilakukan (Young, Miller and Barnhard, 2018) *"From Policies to Principles: The Effects of Campus Climate on Academic Integrity, a Mixed Methods Study, University of Iowa USA"*. Hasil penelitiannya menunjukkan ketika kampus menerapkan integritas, maka tingkat ketidak jujuran mahasiswa menurun. Penelitian yang dilakukan (John Eric Boberg 2016) *"The effects of integrated transformational leadership on*

students achievement at school in Dallas USA". Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh guru dapat meningkatkan prestasi siswa dari pada model kepemimpinan. Sementara itu, penelitian yang dilakukan (Day, Gu and Sammons, 2016) "*The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference at school in London*". Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah dapat meningkatkan efektivitas yang diikuti penerapan nilai-nilai pendidikan di sekolah dapat meningkatkan prestasi siswa.

Berdasarkan analisis yang peneliti lakukan merujuk kepada hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan di atas ada beberapa persamaan dalam penelitian ini, yaitu metode dan instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian. Namun demikian ada perbedaan dalam segi populasi dan sampel, responden, unit analisis, tempat penelitian dan jumlah variabel yang diteliti. Di samping itu para penelitian di atas secara umum meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap prestasi siswa di sekolah. Belum ada yang meneliti tentang efektivitas kerja dosen di perguruan tinggi.

Oleh karena itu peneliti menegaskan bahwa penelitian efektivitas kerja dosen yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, integritas, dan *teamwork* merupakan sebuah penelitian kebaruan atau kekinian (*novelty*) dari penelitian ini. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi Universitas Muhammadiyah Prof. DR.HAMKA pada khususnya dan Perguruan Tinggi lainnya pada umumnya.

KAJIAN TEORETIK

1. Pengertian Efektivitas Kerja

Setiap kegiatan yang dilakukan seseorang atau organisasi seharusnya dilaksanakan dengan cara yang efektif dan efisien. Hackman menyatakan "*Work effectiveness is defined in a three dimensional definition : the group's output meeting quality standards, the group's ability to work interdependently in the future, and the growth and well being of team member*, (Tohidi, 2011) efektivitas kerja adalah standar kualitas hasil kerja dan kemampuan kelompok bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan anggota kelompok. Guzzo mendefinisikan "*work effectiveness is defined as a combined, measure of team performance and team viability*" (Tohidi, 2011) Efektivitas kerja adalah kombinasi ukuran kerja tim dan kemampuan tim dalam bekerja. Jadi hasil kerja dapat dikatakan efektif apabila memenuhi ukuran kerja yang dilakukan oleh tim.

Kata efektif kerja "*Work effectiveness is concerned with 'doing the right things' and relates to outputs of the job*" (Mullins, 2010). Efektivitas kerja adalah melakukan pekerjaan yang benar dan berhubungan dengan hasil kerja. Makna efektivitas di bagi ke dalam dua hal, pertama, efektivitas berkaitan dengan melakukan pekerjaan yang benar artinya bahwa pekerjaan yang dilaksanakan berdasarkan standard prosedur yang dirancang di dalam perencanaan. Kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan akan menghasilkan pekerjaan yang benar, kedua, bahwa efektivitas berkaitan dengan hasil kerja yang dilakukan. Kesesuaian antara program kerja dengan hasil kerja akan berdampak pada penyelenggaraan organisasi yang efektif sesuai dengan tujuan yang diharapkan organisasi.

Kata "*work effectiveness is related to get the right things done*". (Peter F. Drucker, 2006) Efektivitas kerja adalah keterkaitan erat dengan

melakukan sesuatu dengan benar. Lebih lanjut Drucker menjelaskan bahwa efektivitas adalah hasil kerja seseorang atau organisasi yang dilakukan dengan cara yang baik. Melakukan pekerjaan yang benar sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan harus dibuat aturan oleh organisasi yang dapat dipahami oleh setiap orang yang ada dalam organisasi. Sedangkan Daft menyatakan bahwa *“work effectiveness is the degree to which an organization realizes its goals”*. (Dee and Bess, 2008). Pengertian tersebut bahwa sejauh mana suatu organisasi menyadari tujuan yang akan dicapai. Artinya bahwa organisasi harus mampu merumuskan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut Daft berpendapat bahwa *“work effectiveness evaluates the extent to which multiple goals whether official or operative are attained”*. (Dee and Bess, 2008). Efektivitas adalah sejauh mana penilaian atau evaluasi beberapa tujuan secara resmi dapat tercapai. Bess and Dee mengartikan *“work effectiveness is measured by the degree to which the organization attains identified output targets”*. Efektivitas merupakan hubungan pencapaian antara tujuan dan sasaran suatu tugas melalui proses pelaksanaan penyelesaian suatu pekerjaan. Dengan demikian, anggota organisasi dapat menggunakan penilaian efektivitas sebagai bentuk untuk membenarkan tindakan yang mereka lakukan. Bess and Dee menegaskan bahwa efektivitas tidak selalu berhubungan dengan mengukur seberapa baik organisasi melakukan sesuatu pekerjaan, namun sebaliknya proses penilaian membantu anggota organisasi mengidentifikasi komitmen mereka dan membangun alasan-alasan yang meyakinkan bahwa dukungan terhadap tindakan yang saling berhubungan. Oleh karena itu, penilaian keefektifan dapat dipandang sebagai suatu proses yang fokus pada tindakan anggota

organisasi yang pantas dilaksanakan oleh organisasi.

Sedangkan menurut Edward *“work effectiveness is something that everyone needs to learn more about and get better”*. (Dee and Bess, 2008). Efektivitas ditinjau dari sudut pencapaian tujuan, dimana keberhasilan suatu organisasi harus mempertimbangkan sesuatu yang dibutuhkan oleh setiap orang untuk mendapat kebaikan. Efektivitas bukan hanya digunakan organisasi mencapai tujuan dan sasaran, tetapi juga menjadi mekanisme dalam mempertahankan diri untuk mencapai tujuan dan sasaran. Lebih lanjut Edward menyatakan bahwa *“work effectiveness is a function of stability, predictability, alignment, and growth, the cornerstones of bureaucratic efficiency”*. (Dee and Bess, 2008). Efektivitas adalah berfungsi pada stabilitas, prediktabilitas, keselarasan, dan pengembangan pilar birokrasi yang efisien. Upaya membangun stabilitas, prediktabilitas, keselarasan dan pengembangan birokrasi yang efisien dalam organisasi dapat dilakukan dengan menerapkan konsep efektivitas.

Efektivitas juga dikaitkan dengan tindakan langsung para pekerja melakukan pekerjaannya ketika anggota organisasi masih berada di tempat kerja *“work effectiveness is workers far more effective when they take direct action while still on the job”* (Carson, 2008) Pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa efektivitas adalah kemampuan para pekerja melakukan pekerjaannya secara langsung di tempat ia bekerja tidak menunda-nunda pekerjaan untuk waktu yang lama.

2. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Burns dalam Bass menyatakan *“transformational leadership is defined as a leadership approach that causes change in individuals and social systems”* (Stewart, 2006)

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan pemimpin yang dapat mempengaruhi perubahan pada individu dan sistem sosial. Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi seseorang untuk melakukan perubahan agar ia memiliki integritas dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan. Lebih lanjut Burn menjelaskan bahwa *"transforming leadership is a process in which leaders and followers help each other to advance to a higher level of morale and motivation"* (Stewart, 2006). Mengubah kepemimpinan adalah proses seorang pemimpin dan pengikutnya untuk saling membantu dalam meningkatkan semangat dan motivasi. *"Transformational leadership is a energetic management style that allows charismatic leaders to motivate employees through various methods"* (Root, 2015). Kepemimpinan transformasional adalah gaya pemimpin karismatik yang dapat memotivasi karyawan melalui berbagai metode. Artinya seorang pemimpin dapat meningkatkan kualitas bekerja anggotanya dengan melakukan berbagai macam pendekatan, sehingga dapat menghasilkan kerja yang lebih baik dari sebelumnya.

Clark mengatakan *"Transformational leadership is a vital role for effective managers because leader effectiveness determines the ultimate success of the organization"* (Hall, Johnson, Wysocki, & Kepner, 2012). Kepemimpinan transformasional adalah sangat berperan penting dalam kepemimpinan karena efektivitas pemimpin menentukan keberhasilan organisasi. Karena itu, kepemimpinan transformasional dapat memberikan arahan untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, dan mengelola sumberdaya untuk menentukan keberhasilan dalam menyelesaikan sasaran dan tujuan tertentu. Lebih lanjut Clark menyatakan : *Transformational leadership can be applied in*

one-on-one or group situations. Using this approach, the manager (leader) and the associates (followers) are "transformed" to enhance individual job performance and, as a group, help the organization be more productive and successful (Hall et al., 2012).

Kepemimpinan transformasional dapat diterapkan pada individu atau suatu kelompok. Dengan menggunakan pendekatan ini, Pemimpin dan anggota meningkatkan prestasi kerja individu maupun kelompok, yang dapat membantu organisasi menjadi lebih produktif dan sukses. *"Transformational leadership occurs when "one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality"* (Harris and Nelson, 2008). Kepemimpinan transformasional terjadi ketika "satu orang atau lebih berhubungan dengan orang lain seperti pemimpin dengan anggota meningkatkan motivasi dan moralitas dalam bekerja. Seorang pemimpin sedapat mungkin memberikan contoh kepada anggotanya dalam meningkatkan motivasi. *"Transformational leadership motivates employees to go beyond what is expected."* (Harris and Nelson, 2008). Kepemimpinan transformasional memotivasi karyawan melakukan pekerjaan melebihi yang ia harapkan.

Yukl berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional *"that followers of a transformational leader feel "trust, admiration, loyalty, and respect toward the leader, and they are motivated to do more than they originally expected to do"* (Harris and Nelson, 2008). Kepemimpinan transformasional adalah anggota memiliki kepercayaan, kekaguman, loyalitas dan rasa hormat terhadap pemimpinnya, sehingga mereka memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik dari yang mereka kerjakan sebelumnya.

Menurut Bass ada empat sifat kepemimpinan transformasional antara lain : “(1) *charisma, which results in respect, trust, and confidence*; (2) *inspiration, enabling the communication of a vision*; (3) *capacity for intellectual stimulation*; and (4) *consideration for individual needs. These traits, then, are charisma, communication ability, intelligence, and interpersonal skills.*” (Dee and Bess, 2008) Seorang pemimpin memiliki (1) karisma, yang menghasilkan rasa hormat, kepercayaan, dan keyakinan; (2) inspirasi, bisa mengkomunikasikan visi; (3) kemampuan intelektual; dan (4) mempertimbangan kebutuhan individu. Sifat-sifat tersebut yang disebut karisma, kemampuan komunikasi, kecerdasan, dan keterampilan interpersonal. Pemimpin harus memiliki ke-empat sifat tersebut, yang kemudian dapat menginspirasi anggotanya melaksanakan tugas dengan baik. Sedangkan sifat-sifat kepemimpinan transformasional menurut Bennis dan Nanus dijabarkan menjadi perilaku kepemimpinan transformasional, yang meliputi : “(1) *Focus attention by providing a vision*, (2) *Make meaning through communication*, (3) *Establish trust*, (4) *Demonstrate positive self-regard and concentrate on winning, instead of not losing*, (5) *Accept people as they are*, (6) *Approach relationships and problems in terms of the present, not the past*, (7) *Treat close staff with dignity*, (8) *Trust others despite risk*, (9) *Don't wait for approval*) (Dee and Bess, 2008).

“*Transformational leadership, working well with people at all organizational levels, understanding how employees feel, and motivating others by transforming their self-interest into the organization's goals*” (Gibson, 2009) Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat bekerja sama dengan anggota di semua tingkatan organisasi, memahami perasaan karyawan, dan

memotivasinya dengan mengubah kepentingan pribadi ke tujuan organisasi.

Bass menyatakan “*transformational leadership is comprised of charismatic behaviours such as role modeling, risk sharing and attributed charisma human resource*” (Hanahsya, 2012) Kepemimpinan transformasional adalah perilaku karismatik seperti model peran, berbagi risiko dan wibawa. Burns menyatakan “*transformational leadership occurs when, in their interactions, people “raise one another to higher levels of motivation and morality*” (Posner, 2007) Kepemimpinan transformasional terjadi interaksi antar orang satu dengan yang lainnya mengajak meningkatkan motivasi dan moral yang lebih baik. Karena itu, setiap pemimpin dalam berinteraksi melakukan pekerjaan harus mengajak anggotanya meningkatkan motivasi dan moral agar menghasilkan pekerjaan yang optimal.

Bass berpendapat yang dikutip Yulk bahwa *transformational leadership is considered effective in any situation or culture* (Yulk, 2013) Kepemimpinan transformasional efektif dalam situasi dan budaya apapun. Artinya bahwa kepemimpinan transformasional bisa dilaksanakan di lingkungan kerja yang memiliki karakter yang berbeda. Pemimpin transformasional harus dapat menyesuaikan dengan lingkungan kerja dan karakter bawahan yang dipimpinnya.

(Robbins & Coulter, 2013) menyatakan : “*Leader is someone who can influence others and who has managerial authority. Leadership is what leaders do. It's a process of leading a group and influencing that group to achieve its goals*” Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan mempunyai kewenangan dalam memimpin. Gibson, Ivancevich, Donnely, and Konopaske menyatakan kepemimpinan adalah “*Leaders are*

agents of change; persons whose acts affect other people more than other people's acts affect them. Leadership occurs when one group member modifies the motivation or competencies of others in the group" (Gibson, 2009)

Makna tentang pemimpin dan kepemimpinan yang ungkapkan Gibson dkk, bahwa pemimpin merupakan agen perubahan, atau orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi dirinya. Sedangkan kepemimpinan dikatakan terjadi ketika salah satu anggota kelompok memodifikasi motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompok. Karena itu kepemimpinan transformasional mempengaruhi anggota kelompok atau kelompok untuk melakukan perubahan cara-cara baru dengan meningkatkan motivasi dan kompetensi anggota kelompok dalam bekerja.

Lussier and Achua mendefinisikan *"Leadership is the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objectives through change"* (Lussier and Achua, 2010) kepemimpinan adalah proses pemimpin dan bawahan saling mempengaruhi dengan melakukan perubahan dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Daft mengatakan *"Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes"* (Daft & Lane, 2008) Kepemimpinan adalah hubungan antara pemimpin dan pengikut yang berniat melakukan perubahan yang nyata dan hasil yang mencerminkan tujuan mereka bersama.

3. Pengertian Integritas

Integritas sering dipahami dalam konteks perilaku. Ada juga menyebutkan kata Integritas pada umumnya dipahami sebagai etika dan moral seseorang. Pengertian integritas menurut kamus bahasa Inggris *"Integrity is a personal*

quality of fairness that we all aspire to" (Duggar, 2009). Integritas adalah kualitas keadilan pribadi seseorang yang diakui oleh semua pihak. Oleh karena itu seseorang melaksanakan pekerjaannya harus berlaku adil dalam semua tindakannya, baik ketika melakukan tugas pribadi maupun tugas yang berhubungan dengan kelompok dalam institusi. Kata integritas yang lain adalah *"Having integrity means doing the right thing in a reliable way"* bahwa memiliki integritas berarti melakukan pekerjaan dengan benar sesuai dengan cara yang baik. Turknnett dalam (Duggar, 2009) menyatakan *"integrity is the foundation of leadership and it involves a careful balance between respect and responsibility"* Integritas adalah dasar kepemimpinan yang melibatkan keseimbangan antara rasa hormat dan tanggung jawab. Seorang pemimpin harus menghargai dan bertanggung jawab terhadap anggotanya dalam melaksanakan pekerjaan. Turknnett menjelaskan lebih lanjut bahwa *"integrity is the foundation of the model, and without integrity, no leader can be successful"* (Duggar, 2009) Integritas adalah gaya seorang pemimpin dalam memimpin, seorang pemimpin yang tidak memiliki integritas, maka ia tidak akan berhasil dalam memimpin. Pemimpin harus memiliki integritas agar dapat dihormati dan diikuti oleh anggotanya dalam melaksanakan pekerjaan. *"Integrity means different things to different people and varies based upon circumstances"* (Duggar, 2009) Integritas berarti membedakan orang dengan orang lain berdasarkan keadaan. Berarti integritas adalah kemampuan seorang dalam melakukan berbagai macam variasi dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga menghasilkan kualitas kerja. Lebih lanjut Duggar menjelaskan bahwa integritas adalah kemampuan seorang membangun kepercayaan terhadap orang lain. Pengertian *"integrity is*

taken to mean honesty or sincerity, or some other such qualities in a person" (Nillsen, 2004) Integritas dapat diartikan suatu kejujuran, ketulusan atau kualitas yang dimiliki oleh seseorang. Seseorang harus berlaku jujur dan tulus serta memiliki kualitas dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Levinson dalam Hooijberg *"Integrity is developed when members feel acknowledged for their responsiveness to one another, their receptivity and creative efforts to understand others' perspectives as well as articulating their own"* (Hooijberg, Lane, & Diverse, 1993) Integritas dapat diartikan bahwa anggota merasa dihargai satu sama lain, memahami diri sendiri dan orang lain sehingga menumbuhkan kreativitas seseorang. Pendapat yang lain menyatakan bahwa integritas adalah pemimpin yang selalu menginginkan anggota meningkatkan hasil pekerjaannya lebih besar dari sebelumnya.

Kaptein and Wempe menyatakan *"Integrity is an important precondition for the smooth functioning of profit organizations"* (Huberts, 2007) Integritas merupakan prasyarat penting bagi fungsi kelancaran keuntungan organisasi. Pernyataan tersebut didukung juga oleh Shaw *"An organization with integrity strengthens stakeholder confidence in an organization"* (Huberts, 2007) Dengan integritas, dapat memperkuat keyakinan pemangku kepentingan dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu sebuah organisasi sedapat mungkin membangun dan memperkuat integritas individu atau kelompok agar dapat mendorong organisasi menghasilkan keuntungan yang lebih besar.

4. Pengertian *Teamwork*

Pendapat Ingram yang dikutip Manzoor menyatakan bahwa *"teamwork is a strategy that has a potential to improve the performance of individuals and organizations, but it needs to be*

nurtured over time" (Ahmad, 2011). *Teamwork* adalah suatu strategi yang cukup potensial untuk meningkatkan kinerja seseorang dan organisasi, tetapi harus dipelihara dari waktu ke waktu. Jadi Keberhasilan seseorang dan organisasi dalam menghasilkan kerja yang optimal harus diciptakan *teamwork* yang solid. Karena itu *teamwork* harus dibentuk yang terdiri dari kumpulan orang-orang dalam upaya menghasilkan kinerja seseorang yang lebih baik. Pengertian tim adalah keinginan yang menggambarkan timbulnya sinergi orang-orang yang mengikatkan diri dalam kelompok yang disebut dengan tim.

Parker menyatakan *"effective teamwork is critical for success"* (Parker, 1990) Kerjasama tim yang efektif akan menghasilkan keberhasilan. Bekerja secara tim akan menghasilkan hasil kerja yang maksimal, karena anggota tim satu dengan anggota yang lainnya saling memberikan pendapat dan saran dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah disusun sesuai dengan perencanaan.

Bruce and Ricketts yang dikutip Adam, mengatakan bahwa *"teamwork is extremely important among cross-disciplinary groups in order to produce effective and efficient work"* (Adams & Cain, 2012) Orang-orang yang memiliki disiplin ilmu yang berbeda dalam tim sangat penting dalam upaya menghasilkan kerja yang efektif dan efisien. *"Teamwork"* merupakan aktivitas yang dirancang dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Sehingga *teamwork* dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di antara bagian-bagian organisasi kerja tim. *Teamwork* beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga menjadi kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi. Bruce and Ricketts menyatakan lebih lanjut, *"teamwork"* adalah "kerjasama tim

(Collaboration) is defined as the act or work with others for mutual benefit." (Adams & Cain, 2012, 179) Kerjasama tim didefinisikan sebagai aktivitas atau bekerjasama dengan orang lain yang saling menguntungkan. Jadi *teamwork* adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasir dan dikelola dengan baik. Anggota tim terdiri dari kumpulan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda yang dapat melakukan koordinasi untuk bekerja sama dengan pimpinan. Setiap anggota tim memiliki saling ketergantungan yang kuat antara satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. "*Teamwork*" harus menghasilkan pekerjaan lebih baik jika dibandingkan dengan pekerjaan yang dikerjakan dengan perorangan.

Staniforth, berpendapat "*teamwork is the collective way of working which result in potential benefits and greater synergy.*" (Ahmad, 2011, 113) *Teamwork* adalah cara kerja kolektif yang menghasilkan manfaat dan sinergi yang lebih besar. Pekerjaan yang dikerjakan secara *teamwork* akan menghasilkan manfaat yang lebih besar jika dibandingkan hasil kerja yang dikerjakan oleh perorangan. Jumlah pekerjaan yang banyak harus ditangani tim, karena itu harus diupayakan dibentuk tim kerja yang beranggotakan orang-orang memiliki keahlian dan kemampuan untuk mendukung pekerjaan tim.

Paker berpendapat bahwa "*teamwork is based on an effective mix of people who exhibit a variety of styles or approaches to teamwork*". (Parker, 1990, 70) "*Teamwork*" harus ada orang-orang yang memiliki keahlian dan kemampuan untuk saling mengerti dalam melakukan pekerjaan agar dapat menghasilkan pekerjaan yang maksimal. Sehingga pekerjaan yang sangat sulit dapat diselesaikan dengan baik jika dilakukan dengan *teamwork*. Jangka waktu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat sesuai

dengan waktu yang telah ditetapkan dibandingkan kalau pekerjaan tersebut dikerjakan secara mandiri. "*Teamwork is a group of people working together at their decided pace to accomplish specific goals*" (Gibson, 2009, 346) *teamwork* adalah kumpulan orang-orang yang melakukan kegiatan kerjasama untuk menghasilkan pekerjaan sesuai tujuan. Senada dengan pendapat Gibson "*quality is our priority and teamwork is our standard in all aspects of what we do. Our goal is to establish a climate of openness, mutual respect and teamwork. We seek teamwork throughout the organization, participative, goal-setting, decision-making at the lowest level.*" (Parker, 1990, 165)

Hasil kerja yang berkualitas merupakan prioritas utama dalam melakukan pekerjaan secara tim sesuai standar untuk semua aspek pekerjaan yang diselesaikan. Bahwa dalam membangun kerjasama tim kerja menggunakan prinsip iklim keterbukaan, saling menghargai, dan kerjasama tim. Jadi kerjasama tim dalam organisasi harus menghasilkan kualitas dan kerjasama tim yang dapat kerjasama, keterbukaan, saling menghargai. Pengambilan keputusan harus melibatkan kerja tim sampai kepada tingkat yang paling bawah.

Stephen and Timothy menyatakan "*teamwork is preferable to individual work. Creating effective teams when individuals can do the job better is like perfectly solving the wrong problem*" (Robbins & Coulter, 2012, 312) *teamwork* adalah kerja tim yang menghasilkan kinerja lebih tinggi dibandingkan kerja individu. Kreasi kerja tim lebih efektif dalam menyelesaikan masalah yang keliru. "*Teamwork*" menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Pengertian ini menyebutkan bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik dibandingkan dengan kinerja yang dilakukan secara individu dalam

suatu organisasi. *“Teamwork is multi - faceted and can be defined in terms of specific observable behaviors”*. (Smither, 2009) Kerja tim adalah kumpulan orang yang memiliki macam-macam perilaku yang dapat diamati. Artinya *teamwork* merupakan kumpulan orang yang memiliki perilaku yang berbeda-beda dapat diarahkan menjadi suatu kekuatan dalam mendorong kerja tim. Ketika anggota tim menganggap dirinya bagian dari tim, maka ia fokus dalam menyelesaikan pekerjaan dalam organisasi.

Kerangka Teoritik

1. Kepemimpinan Transformatif dan Efektivitas Kerja

Kepemimpinan transformatif pada dasarnya merupakan gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh seorang pemimpin dalam organisasi sehingga menjadi kekuatan organisasi. Kepemimpinan transformatif merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi anggota dari organisasi, yang mendukung strategi pencapaian tujuan seorang pemimpin organisasi. Kepemimpinan transformatif adalah kekuasaan seorang pemimpin yang dapat digunakan untuk mempengaruhi perubahan seseorang dalam mendukung perubahan lingkungan organisasi dengan tepat. Kepemimpinan transformatif terbentuk dari interaksi anggota organisasi dengan pimpinan dalam rangka melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, aktifitas, dan pengawasan serta konsensus nilai kebersamaan dalam melaksanakan pekerjaan.

Kepemimpinan transformatif merupakan gaya kepemimpinan yang dapat digunakan untuk memotivasi dan membimbing sumber daya manusia agar melakukan pekerjaan yang efisien dan efektif. Kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap

efektivitas kerja yang dapat mendorong seseorang bekerja lebih baik.

Colquitt menyatakan bahwa *“The influence of transformational leadership have a moderate positive effect on job performance, when used to effectively, they can increase internalization and compliance”* (Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, 2013) Kepemimpinan transformatif dan pengaruh memiliki efek positif langsung pada efektivitas kerja bila digunakan secara efektif, kepemimpinan dan pengaruh dapat penyesuaian dan kepatuhan.

Kepemimpinan transformatif juga harus membangun kesepahaman antara pemimpin dengan pekerja melalui pemahaman terhadap berbagai kebijakan dan aturan yang dibuat organisasi. Dengan pemahaman kerja yang baik, maka pelaksanaan kepemimpinan transformatif menjadi terarah dan tertata sesuai dengan aturan dan kesepakatan yang dilandasi dengan sikap dan perilaku yang bertanggung jawab, sehingga efektivitas kerja berjalan sesuai dengan rencana yang disusun sebelumnya.

Burke berpendapat *“Leadership considered that some autonomy and control over work is important, and that this could have positive effects on attitudes to, and quality of work”* (Cooper, 2008). Kepemimpinan menilai bahwa beberapa otonomi dan kontrol atas pekerjaan penting dapat memiliki efek positif terhadap sikap dan kualitas kerja.

Efektivitas pelaksanaan kepemimpinan transformatif yang dikembangkan oleh organisasi merupakan sesuatu yang tidak bisa dikesampingkan oleh setiap orang dalam melaksanakan pekerjaan. Kepemimpinan transformatif dapat mempengaruhi efektivitas kerja dalam organisasi seperti yang dikemukakan Tucker & Russell, sebagaimana yang dinyatakan Givens *“The influence of transformational leaders on work effectiveness*

can be seen in the employees who work in the organization". (Givens, 2008).

Adanya semangat kebersamaan mendorong anggota secara bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi. Demikian juga adanya kepercayaan, kekompakan, pengakuan terhadap nilai-nilai yang diyakini bersama, dan didukung oleh komitmen individu maka setiap anggota organisasi dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan nyaman. Mereka dapat bekerja secara optimal dengan segenap kemampuannya. Pada akhirnya mereka akan mendapatkan efektivitas kerjasama tim dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi.

Memperhatikan pemaparan di atas, diduga Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung positif terhadap Efektivitas Kerja.

2. Integritas dan Efektivitas Kerja

Integritas adalah keteguhan sikap dan perilaku seseorang terhadap nilai-nilai individu atau sosial yang berlaku dalam organisasi. Setiap anggota harus memahami dan melaksanakan moral dan etika dalam melaksanakan pekerjaan yang berlaku dalam organisasi. Integritas anggota yang baik akan mendorong organisasi untuk melakukan dan mengarahkan mereka mencapai tujuan organisasi.

Efektivitas kerja memiliki fungsi yang berhubungan dengan kepuasan seseorang atau anggota, sedangkan tingkat imbalannya dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu dalam bekerja.

Thomson berpendapat "*in support of previous findings, perceived integrity was also found to correlate positively with leader and organisational effectiveness measures*". (Parry, Proctor-thomson, & Parry, 2002). Thomson mendukung temuan sebelumnya, bahwa integritas juga berkorelasi positif dengan pemimpin dan efektivitas organisasi. Artinya integritas dapat mempengaruhi efektivitas kerja

sesorang yang dapat mendukung keberhasilan organisasi. *The extant literature suggests a critical influence between integrity and measures of effectiveness (Mowday, Porter & Steers,). In the current study the effect between perceived integrity and perceived effectiveness is quite clear. Perceived integrity was found to correlate significantly and positively with a range of effectiveness measures, but specifically leader integrity correlated most strongly with rater satisfaction and rater perceptions of leadership effectiveness.* (Parry et al., 2002).

Menurut Mowday, Porter & Steers, bahwa integritas dan efektivitas menunjukkan hubungan yang sangat penting. Hubungan antara integritas dan efektivitas dirasakan cukup jelas. integritas memiliki korelasi secara signifikan dan positif dengan langkah-langkah efektivitas, namun secara khusus integritas pemimpin berkorelasi paling kuat dengan persepsi efektivitas kepemimpinan.

Integritas seseorang tercapai berdasarkan pada kesepakatan bersama yang membangun etika dan moral dalam organisasi yang harus dipatuhi dan ditaati stakeholder dan anggota dalam melakukan pekerjaan, sehingga dapat meningkatkan efektivitas kerja organisasi.

Integritas yang dimiliki seseorang atau anggota mendorong terwujudnya loyalitas, tanggung jawab, kedisiplinan, dan semangat dalam melaksanakan pekerjaan agar tercipta organisasi yang efektif dan efisien.

Memperhatikan pemaparan di atas, diduga Integritas berpengaruh langsung positif terhadap Efektivitas Kerja.

3. *Teamwork* dan Efektivitas Kerja

Teamwork merupakan kumpulan individu yang memiliki keahlian dan kemampuan dalam melakukan aktivitas kerjasama tim untuk melaksanakan kerja dalam upaya untuk menghasilkan efektivitas organisasi.

Schermerhorn mengatakan bahwa *“team work are positive in a highly cohesive work group or team, the resulting conformity to the norm have a positive effect on work effectiveness”* (John R. Schermerhorn, Jr, 2010). Kerja tim yang positif dalam kelompok kerja atau tim yang sangat kompak, sesuai dengan norma yang ada memiliki efek positif pada efektifitas kerja.

Efektivitas Organisasi dapat terwujud apabila semua anggota organisasi dapat menghasilkan kerjasama individu yang diikuti dengan pemahaman hasil kerja yang dianut oleh organisasi. Berdasarkan hasil penelitian bahwa *“teamwork, esprit the corps, team trust and recognition and rewards has a significant positive on employee performance”* (Ahmad, 2011) Kerjasama tim, semangat korps, kepercayaan tim, pengakuan dan penghargaan berpengaruh positif yang signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan. *Teamwork*, kepercayaan dan penghargaan yang diterapkan dalam organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap efektivitas kerja.

Teamwork harus diupayakan dengan menghimpun semua skill individu yang memiliki latar belakang disiplin ilmu yang berbeda, sehingga mereka dapat mendukung keberhasilan suatu organisasi, sesuai tujuan dan perencanaan yang telah ditetapkan organisasi. Gibson, Porath, Benson & Lawler menyatakan bahwa : *teams have come to be considered as a central element in the functioning of organizations. This has been facilitated, at least partly, by a series of studies reporting the positive relations between team-based working and the quality of products and services offered by an organization* (Rico, María, De, & Tabernero, 2011).

Tim kerja dianggap sebagai bagian yang penting dalam fungsi organisasi. Banyak studi tentang tim kerja ada hubungan positif antara kerja berbasis tim dan kualitas produk dan

layanan yang ditawarkan oleh sebuah organisasi. Jadi efektivitas organisasi harus diikuti oleh kuatnya kerjasama tim dalam menangani berbagai masalah dan kerja organisasi.

Memperhatikan pemaparan di atas, diduga *teamwork* berpengaruh langsung positif terhadap efektivitas kerja.

4. Kepemimpinan Transformasional dan *Teamwork*

Kepemimpinan Transformasional pada hakikatnya merupakan pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahan yang dapat bekerja sama antara satu dengan yang lainnya yang memiliki kesamaan visi dan misi dengan cara berkoordinasi untuk mencapai hasil bersama. Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat Podsakoff et al. *Transformational leadership will have a positive effect on teamwork. The defining characteristic of the transformational leader is to inspire, and this enthusiasm can sometimes be translated into a commitment to the group. Also, transformational leadership develops and provides vision that team members pursue together. This vision can motivate team members to work together. Transformational leaders motivate their followers to work for the team's future, not only for their current jobs. The vision they provide can facilitate teamwork among team members* (Rico et al., 2011).

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kerjasama tim. Ciri khas pemimpin transformasional adalah dapat menginspirasi dan memberi semangat yang dapat diterjemahkan ke dalam komitmen grup. Kepemimpinan transformasional mengembangkan dan memberikan visi anggota tim secara bersama-sama. Visi ini dapat memotivasi anggota tim untuk bekerja sama. Pemimpin transformasional memotivasi anggota tim bekerja untuk masa depan tim, tidak hanya untuk pekerjaan mereka saat ini. Visi mereka

dapat memfasilitasi kerja sama tim di antara anggota tim. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap efektivitas kerja tim. Pernyataan tersebut dikemukakan Bass *“Transformational leadership had a positive impact on the sense of work group potency (i.e., collective efficacy), which in turn had positive effects on group performance”* (Riggio, 2006). Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap potensi kerjasama kelompok potensi kerja (yaitu, kolektif manfaat inisiasi), yang pada gilirannya memiliki efek positif pada kerjasama kelompok.

Kepemimpinan transformasional merupakan seperangkat kontribusi nilai-nilai yang dihasilkan pemimpin untuk mengendalikan anggota-anggota yang ada dalam organisasi yang berhubungan antara satu dengan pemasok, pelanggan yang ada di luar organisasi. Salah satu peran kepemimpinan transformasional adalah mempertahankan dan mengembangkan organisasi. Keseuaian antara kepemimpinan yang dikembangkan dengan kebutuhan anggota organisasi akan mendorongnya untuk bekerja secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan anggota organisasi dalam mewujudkan kerjasama tim yang optimal.

Limsili and Ogunlana menyatakan bahwa *“transformational leadership is a better leadership style and workers productivity and organizational commitment is facilitated by transformational leadership”* (Usman, 2011). Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang sangat baik untuk meningkatkan efektivitas kerja. Kepemimpinan transformasional sebagai sarana untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Jadi kepemimpinan transformasional merupakan gaya seorang pemimpin yang

dapat mempengaruhi karyawannya untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

Parkins and Adams yang dikutip Stevens *“suggest that team effectiveness depends heavily on the ability of individual members to successfully manage interpersonal relations with one another”* (Stevens, 1994). Bahwa efektivitas tim sangat bergantung pada kemampuan masing-masing anggota dalam mengelola hubungan interpersonal antara satu dengan yang lain. Manajemen yang akan menghasilkan kerjasama tim yang terukur baik mengenai lama kerja maupun hasil kerja tim dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan organisasi. Demikian pula sebaliknya, ketidaksesuaian Manajemen yang dikembangkan organisasi dengan kebutuhan anggota akan membuatnya bekerja tidak optimal. Manajemen yang dikembangkan dan dapat meningkatkan teamwork akan berdampak pada efektivitas kerja yang optimal pula.

Memperhatikan pemaparan di atas, diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap teamwork.

5. Integritas dan *Teamwork*

Integritas pada dasarnya adalah etika seseorang yang memiliki kejujuran dan moral dalam bekerja dalam organisasi, sehingga anggota organisasi tersebut dapat dipercaya, baik secara individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan. Integritas yang seseorang dalam organisasi akan mempengaruhi anggota organisasi baik individu maupun kelompok dalam melakukan pekerjaan secara bertanggung jawab. Anggota kelompok akan membantu tim yang mengalami hambatan dalam melaksanakan tugas. Sikap ini dapat dibangun melalui pemahaman individu maupun kelompok yang harus dikembangkan sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi.

Thomson and Simon “*suggest that there is a significant positive correlation between the concepts of perceived integrity and work effectiveness*” (Lane, 2010) Thomson dan Simon berpendapat bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara konsep integritas dan efektivitas kerja.

Duggar menyatakan bahwa “*high integrity organizations are characterized as organizations that are collaborative, constructive, innovative, transparent, with high employee morale, valued customer loyalty, and strong partnerships*” (Duggar, 2013) Integritas organisasi yang tinggi adalah organisasi yang menciptakan kerjasama, konstruktif, inovatif, dan transparan, dengan semangat kerja karyawan yang tinggi, loyalitas pelanggan dihargai, dan kemitraan yang kuat.

Integritas merupakan keseimbangan antara rasa hormat dan tanggung jawab pimpinan dan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan.

Sohmen menyatakan “*teamwork requires collaborative problem-solving and action-oriented decision-making to meet objectives*” (Sohmen, 2013). Kerja sama tim merupakan kolaborasi pemecahan masalah yang berorientasi kepada tindakan pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan. Kerjasama tim harus dengan bangun dengan kuat agar agar memecahkan berbagai permasalahan dalam organisasi dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

Senada dengan Sohmen, Tinuke M., menyatakan bahwa “*Fostering teamwork involves creating a work culture that values collaboration; where people understand and believe that thinking, planning, decisions and actions are better when done cooperatively*” (Tinuke, 2013). Membina kerja sama tim dengan menciptakan budaya kerja yang menghargai kolaborasi; di mana orang mengerti dan percaya bahwa pemikiran, perencanaan, keputusan dan

tindakan yang lebih baik bila dilakukan dengan kerjasama.

Integritas seseorang akan mempengaruhi kerjasama tim untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang singkat, sehingga menciptakan efektivitas kerja dapat diwujudkan berdasarkan tujuan organisasi.

Memperhatikan pemaparan di atas, diduga integritas berpengaruh langsung positif terhadap teamwork.

6. Kepemimpinan Transformasional dan Integritas

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengkondisikan aktivitas organisasi melalui orang lain untuk mencapai tujuan. Tujuan organisasi dapat dicapai apabila semua aktivitas dalam organisasi disertai integritas yang dikembangkan dan disepakati oleh semua anggota di unit kerja yang ada dalam organisasi.

Tuknett menyatakan “*the influence of integrity is the foundation of transformational leadership and it involves a careful balance between respect and responsibility*” (Duggar, 2009). Kepemimpinan transformasional mempengaruhi integritas seseorang antara rasa hormat dan tanggung jawabnya dalam bekerja dalam organisasi. Pendapat tuknett didukung oleh James “*Integrity has a positive effect to transformational leadership that consistent and integrity-based leadership helps in the development of trust with stakeholders of the organization*” (Gibson, 2009, 318).

Bass Riggio menyatakan “*Transformational leaders share a vision, inspire followers, mentor, coach, respect individual, foster creativity, and act with integrity*” (McCleskey, 2014). Pemimpin transformasional berbagi visi, menginspirasi pengikut, menjadi mentor, pelatih, menghormati seseorang, meningkatkan

keaktivitas, dan bertindak dengan integritas. Kepemimpinan transformasional harus dapat menggerak, menghormati anggotanya dan memiliki integritas dalam bekerja.

Burns menyatakan “*transformational leadership is observed when leaders encouraged followers to boost up the level of their morals, motivation, beliefs, perceptions, and coalition with the objectives of the organization*” (Usman, 2011, 262). Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat mendorong bawahannya untuk meningkatkan moral, motivasi, keyakinan, persepsi, dan kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi kepemimpinan transformasional mempengaruhi untuk merubah sikap seseorang, baik dalam perilaku maupun tindakan yang menjunjung tinggi etika dan moral dalam bekerja. Sehingga dapat menumbuhkan integritas bawahan dalam melaksanakan pekerjaan.

Integritas merupakan implementasi sikap dan perilaku seseorang yang menghargai simbol-simbol atau aturan-aturan yang diterbitkan oleh pemimpin yang harus diaplikasikan anggota organisasi dalam bekerja, sehingga dapat menghasilkan efisien dan efektivitas organisasi. Integritas seseorang selalu mengikuti semua aturan dan ketentuan yang berlaku dalam organisasi. Integritas harus terus-menerus dikembangkan dan dikomunikasikan kepada anggota dan unit terkait dalam mekukan pekerjaan. Sehingga hasil kerja dapat dicapai dengan baik sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan transformasional sebagai kekuatan yang dapat digunakan seorang pemimpin menghadapi tantangan perubahan lingkungan organisasi dengan tepat.

Kepemimpinan transformasional terbentuk dari interaksi anggota organisasi karena adanya: perencanaan, pengorganisasian, aktifitas, dan pengawan serta konsensus nilai kebersamaan dalam melaksanakan pekerjaan.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dapat digunakan untuk manata dan membimbing sumber daya manusia agar melakukan pekerjaan yang efisien dan efektif.

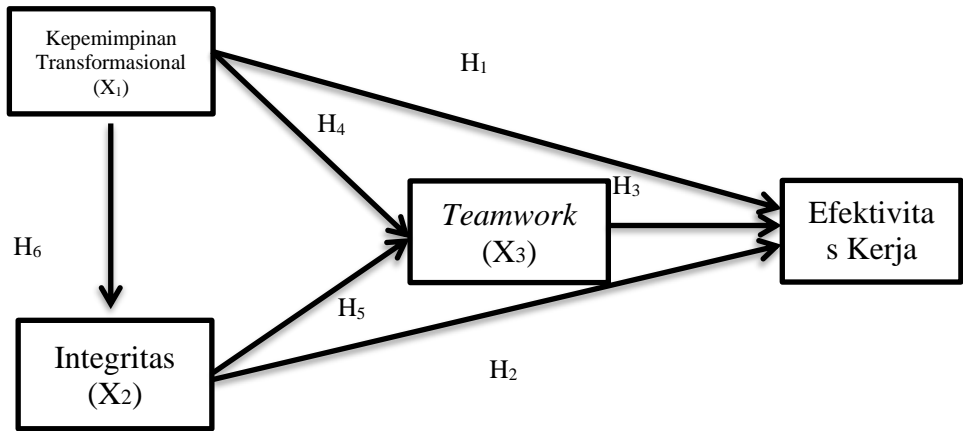
Memperhatikan pemaparan di atas, dapat diduga Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap Integritas.

METODOLOGI PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas, dan *Teamwork* terhadap Efektivitas Kerja Dosen. Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA, Jalan Limau II, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan. Waktu penelitian dilaksanakan Juni - September 2017.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan teknik kausal untuk menganalisis pengaruh satu variabel terhadap variabel yang lain. Ada dua macam variabel yang dikaji yaitu: variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas memberikan pengaruh langsung terhadap variabel terikat. Sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dapat mempengaruhi variabel terikat lainnya.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Efektivitas Kerja Dosen . Sedangkan variabel bebas meliputi: Kepemimpinan Transformasional, Integritas, dan *teamwork*. Adapun model hipotesis penelitian adalah seperti gambar di bawah ini.



Gambar : Model Hipotesis Penelitian

Keterangan:

Y : Efektivitas Kerja

X₁ : Kepemimpinan Transformatasional

X₂ : Integritas

X₃ : Teamwork

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh dosen tetap Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA yang telah memiliki masa kerja 5 tahun ke atas yang berjumlah 386 orang tersebar di 9 Fakultas. Dosen tetap yang dijadikan populasi dipilih dosen yang memiliki Jabatan fungsional dari lektor sampai dengan guru besar. Sedangkan penentuan sampel dengan menggunakan teknik *proportional sampling*, yaitu cara penarikan sampel yang

merepresentasikan besaran populasi dosen tetap yang diambil dari masing-masing fakultas di Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA. Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin dengan taraf margin error 5% atau 0,05 dari 386 populasi yang diambil sesuai sebaran responden setiap fakultas. Jumlah sampel yang diambil dari 9 fakultas adalah 193 responden.

Tabel 1 Populasi dan Sampel

No.	Fakultas	Jabatan Fungsional			Jumlah Dosen	
		Lektor	Lektor Kepala	Guru Besar	Populasi	Sampel
1	Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan	110	28	5	143	72
2	Fakultas Ekonomi dan Bisnis	30	15	2	47	23
3	Fakultas Teknik	16	7	-	23	11
4	Fakultas Farmasi dan Sains	56	16	1	73	37
5	Fakultas Ilmu-Ilmu Kesehatan	35	11	-	46	23
6	Fakultas Ilmu Sosial Politik	10	4	-	14	7
7	Fakultas Agama Islam	17	7	-	24	12
8	Fakultas Psikologi	6	3	-	9	5
9	Fakultas Pendidikan Kedokteran	5	2	-	7	3
Jumlah		285	93	8	386	193

Sumber data : Sistem Akademik dan Informasi Universitas Muhammadiyah Prof.

Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh diolah dan dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif dan inferensial. Penggunaan teknik analisis deskriptif adalah untuk mendapatkan gambaran karakteristik penyebaran nilai setiap variabel yang diteliti. Setelah dilakukan analisis data selanjutnya data tersebut dideskripsikan dalam data, rentang, standar deviasi, variasi dan modus serta dilengkapi dengan table distribusi frekuensi dan histogram.

Pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Setiap hipotesis diuji menggunakan $\alpha = 0,05$. Setelah dilakukan uji hipotesis, selanjutnya dilakukan uji normalitas galat taksiran regresi dengan menggunakan teknik *Lilliefors*. Sedangkan uji homogenitas varians menggunakan teknik *Uji Barlett*. Analisis jalur meliputi dua variabel, yakni: variabel terikat dan variabel bebas. Variabel bebas memberikan pengaruh langsung terhadap variabel terikat. Sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dapat mempengaruhi variabel bebas yang lain.

Berdasarkan kerangka berpikir yang dibuat, maka variabel terikat dalam penelitian ini adalah efektivitas kerja (Y). Sedangkan variabel bebas yakni : kepemimpinan transformasional (X_1), integritas (X_2), dan *teamwork* (X_3).

Hipotesis Statistik

Hipotesis yang diuji dalam penelitian, sebagai berikut.

- H_0 : $\beta Y1 \leq 0$
 H_1 : $\beta Y1 \leq 0$
- H_0 : $\beta Y2 \leq 0$
 H_1 : $\beta Y2 \leq 0$
- H_0 : $\beta Y3 \leq 0$
 H_1 : $\beta Y3 \leq 0$
- H_0 : $\beta 21 \leq 0$
 H_1 : $\beta 21 \leq 0$
- H_0 : $\beta 31 \leq 0$
 H_1 : $\beta 31 \leq 0$
- H_0 : $\beta 32 \leq 0$
 H_1 : $\beta 32 \leq 0$

Keterangan:

- H_0 : Hipotesis nol (nihil).
 H_1 : Hipotesis alternative.

- β_{y1} : Koefisien Jalur tentang pengaruh langsung kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap efektivitas kerja (Y).
- β_{y2} : Koefisien Jalur tentang pengaruh langsung integritas (X_2) terhadap efektivitas kerja (Y).
- β_{y3} : Koefisien Jalur tentang pengaruh langsung *teamwork* (X_3) terhadap efektivitas kerja (Y).
- β_{21} : Koefisien Jalur tentang pengaruh langsung kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap integritas (X_2).
- β_{31} : Koefisien Jalur tentang pengaruh langsung kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap *teamwork* (X_3).

- β_{32} : Koefisien Jalur tentang pengaruh langsung integritas (X_2) terhadap *teamwork* (X_3).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini dideskripsikan dalam lima bagian, meliputi deskripsi data, pengujian persyaratan analisis, penghitungan koefisien jalur, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian. Data yang dideskripsikan diperoleh dari responden ketua program studi, dosen, dan mahasiswa Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA. Alat penjarang data menggunakan instrument penelitian yang sudah dinyatakan sahih dan handal. Analisis dari masing-masing data dikelompokkan dan disajikan dalam table 2 di bawah ini.

Tabel 2 : Data Statistik Deskriptif

Keterangan	Efektivitas Kerja	Kepemimpinan Transformatif	Integritas	<i>Teamwork</i>
Rata-rata	122,77	141,23	123,67	136,22
Standard Error	0,57	0,65	0,70	0,49
Median	123	141	124	136
Modus	124	137	128	139
Standar Deviasi	7,86	9,08	9,68	6,82
Varians	61,7603	82,4402	93,7541	46,5149
Rentang	44	41	53	35
Terendah	104	122	102	121
Tertinggi	148	163	155	156
Jumlah Skor	23695	27258	23868	26290
Ukuran Sampel	193	193	193	193

Pengujian Persyaratan Analisis

Pengujian persyaratan analisis adalah untuk menguji apakah deskripsi data yang disajikan di atas memenuhi persyaratan analisis atau tidak. Persyaratan analisis yang diperlukan adalah uji normalitas dan uji

homogenitas. Uji normalitas menyatakan apakah data yang sudah diolah berdistribusi normal atau tidak. Sedangkan uji homogenitas menyatakan apakah data berasal dari populasi yang sama atau tidak. Persyaratan analisis jalur (*path analysis*) adalah gambaran antara

variabel terikat terhadap variabel bebas bersifat linear, sehingga persyaratan yang berlaku pada analisis regresi berlaku juga pada persyaratan analisis jalur. Persyaratan yang harus dipenuhi dalam analisis jalur adalah sampel penelitian yang berasal dari populasi berdistribusi normal. Pengaruh antara variabel-variabel haruslah signifikan dan linear. Karena itu, sebelum melakukan pengujian model, maka terlebih dahulu melakukan pengujian terhadap kedua persyaratan yang berlaku dalam analisis jalur tersebut. Pengujian analisis dilakukan dengan dua cara, yaitu Uji Normalitas Data Galat Taksiran Regresi dan Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi.

Pengujian Normalitas

Pengujian normalitas menggunakan uji *Lilliefors*. Pada pengujian ini pertama-tama galat (sampel) disusun menurut urutan nilai, kemudian ditentukan angka baku (Z_i), frekuensi $S(Z_i)$, dan frekuensi terendah $F(Z_i)$ yang selanjutnya ditentukan selisih frekuensi terendah dan frekuensi nyata pada tiap nilai galat. Nilai mutlak maksimum dari selisih tersebut disebut sebagai L_{hitung} . Nilai L_{hitung} selanjutnya dibandingkan dengan L_{tabel} pada taraf nyata $\alpha = 0,05$. Hipotesis yang diajukan dalam pengujian normalitas ini adalah:

H_0 : Data berasal dari populasi berdistribusi normal

H_1 : Data bukan berasal dari populasi berdistribusi normal

Jika nilai $L_{hitung} \leq$ nilai L_{tabel} , maka data galat taksiran Y terhadap X berasal dari populasi berdistribusi normal, sebaliknya apabila nilai $L_{hitung} >$ nilai L_{tabel} maka data galat taksiran Y terhadap X bukan berasal dari populasi berdistribusi normal. Hasil perhitungan uji normalitas (1) **Pengujian Normalitas Galat Taksiran Regresi Y terhadap X_1** yang dilakukan diperoleh nilai

$L_{hitung} = 0,0400$ nilai tersebut lebih kecil dari nilai L_{tabel} ($n = 193$; $\alpha = 0,05$) sebesar 0,064. Karena L_{hitung} lebih kecil dari L_{tabel} , maka sebaran data efektivitas kerja terhadap kepemimpinan transformasional berasal dari populasi berdistribusi normal, (2) **Pengujian Normalitas Galat Taksiran Regresi Y terhadap X_2** yang dilakukan diperoleh nilai $L_{hitung} = 0,0431$ nilai ini lebih kecil dari nilai L_{tabel} ($n = 193$; $\alpha = 0,05$) sebesar 0,064. Karena L_{hitung} lebih kecil dari L_{tabel} , maka sebaran data efektivitas kerja terhadap integritas berasal dari populasi berdistribusi normal, (3) **Pengujian Normalitas Galat Taksiran Regresi Y terhadap X_3** yang dilakukan diperoleh nilai $L_{hitung} = 0,0409$ nilai ini lebih kecil dari nilai L_{tabel} ($n = 193$; $\alpha = 0,05$) sebesar 0,064. Karena L_{hitung} lebih kecil dari L_{tabel} , maka sebaran data efektivitas kerja terhadap *teamwork* berasal dari populasi berdistribusi normal, (4) **Pengujian Normalitas Galat Taksiran Regresi X_3 terhadap X_1** yang dilakukan diperoleh nilai $L_{hitung} = 0,0459$ nilai ini lebih kecil dari nilai L_{tabel} ($n = 193$; $\alpha = 0,05$) sebesar 0,064. Karena L_{hitung} lebih kecil dari L_{tabel} , maka sebaran data *teamwork* terhadap kepemimpinan transformasional berasal dari populasi berdistribusi normal, (5) **Pengujian Normalitas Galat Taksiran Regresi X_3 terhadap X_2** yang dilakukan diperoleh nilai $L_{hitung} = 0,0566$ nilai ini lebih kecil dari nilai L_{tabel} ($n = 193$; $\alpha = 0,05$) sebesar 0,064. Karena L_{hitung} lebih kecil dari L_{tabel} , maka sebaran data *teamwork* terhadap integritas berasal dari populasi berdistribusi normal, dan (6) **Pengujian Normalitas Galat Taksiran Regresi X_2 terhadap X_1** yang dilakukan diperoleh nilai $L_{hitung} = 0,0420$ nilai ini lebih kecil dari nilai L_{tabel} ($n = 193$; $\alpha = 0,05$) sebesar 0,064. Karena L_{hitung} lebih kecil dari L_{tabel} , maka sebaran data integritas terhadap

kepemimpinan transformatif berasal dari populasi berdistribusi normal. Hasil perhitungan Uji Normalitas Galat Taksiran, tercantum dalam tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3 : Rekapitulasi Hasil Perhitungan Uji Normalitas Galat Taksiran

Galat Taksiran Regresi	N	L_{hitung}	L_{tabel}		Kesimpulan
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
Y terhadap X_1	193	0,0400	0,064	0,073	berdistribusi normal
Y terhadap X_2	193	0,0431	0,064	0,073	berdistribusi normal
Y terhadap X_3	193	0,0409	0,064	0,073	berdistribusi normal
X_3 terhadap X_1	193	0,0459	0,064	0,073	berdistribusi normal
X_3 terhadap X_2	193	0,0566	0,064	0,073	berdistribusi normal
X_2 terhadap X_1	193	0,0420	0,064	0,073	berdistribusi normal

Pengujian Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi

Hipotesis penelitian diuji dengan menggunakan teknik analisis regresi dan korelasi. Teknik analisis regresi digunakan untuk mengetahui model hubungan antar variabel, sedangkan teknik analisis korelasi digunakan untuk mengetahui pengaruh signifikan antar variabel penelitian.

Model regresi yang untuk menguji signifikansi dan kelinearannya menggunakan uji F dalam tabel ANAVA. Persyaratan pengujian signifikansi dan linearitas model regresi yang digunakan adalah :

1. Uji signifikansi regresi
 H_0 : Regresi tidak signifikan
 H_1 : Regresi signifikan
 Jika hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka tolak H_0 (regresi signifikan), jika hasil $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ maka H_0 diterima.
2. Uji Linearitas Regresi
 H_0 : Regresi linear
 H_1 : Regresi tidak linear
 Jika hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka tolak H_0 , apabila nilai $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ maka H_0 diterima (regresi linear).

Hasil perhitungan pengujian signifikansi dan linearitas regresi efektivitas kerja terhadap kepemimpinan transformatif yang

dilakukan untuk model persamaan regresi efektivitas kerja terhadap kepemimpinan transformatif, bahwa diperoleh konstanta regresi $a = 70,89$ dan koefisien regresi $b = 0,37$. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi linear sederhana adalah $\hat{Y} = 70,89 + 0,37X_1$. Pengujian signifikansi dan linearitas pada persamaan regresi $\hat{Y} = 70,89 + 0,37X_1$. Yaitu hasil $F_{hitung} = 41,96$ lebih besar dari nilai $F_{tabel} 6,77$ pada $\alpha = 0,01$. Karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka regresi dinyatakan sangat signifikan. Sedangkan hasil pengujian linearitas diperoleh F_{hitung} sebesar 0,74 lebih kecil dari F_{tabel} sebesar 1,49 pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka regresi Y atas X_1 bersifat linear.

Pengujian Signifikansi dan Linearitas Regresi Efektivitas Kerja terhadap Integritas yang dilakukan untuk model persamaan regresi efektivitas kerja terhadap integritas, bahwa diperoleh konstanta regresi $a = 81,54$ dan koefisien regresi $b = 0,33$. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi linear sederhana adalah $\hat{Y} = 81,54 + 0,33X_2$. Pengujian signifikansi dan linearitas pada persamaan regresi $\hat{Y} = 81,54 + 0,33X_2$. Yaitu diperoleh $F_{hitung} = 38,77$ lebih besar dari nilai $F_{tabel} 6,77$ pada $\alpha = 0,01$. Karena hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka regresi dinyatakan sangat

signifikan. Pengujian uji linearitas diperoleh hasil F_{hitung} sebesar 0,91 lebih kecil dari hasil F_{tabel} sebesar 1,47 pada $\alpha = 0,05$. Karena hasil $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka regresi Y terhadap X_2 bersifat linear.

Pengujian Signifikansi dan Linearitas Regresi Efektivitas Kerja terhadap *Teamwork* yang dilakukan pada model persamaan regresi efektivitas kerja terhadap *teamwork* yang ada di lampiran 5, bahwa diperoleh konstanta regresi $a = 56,12$ dan koefisien regresi $b = 0,49$. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi linear sederhana adalah $\hat{Y} = 56,12 + 0,49X_3$. Pengujian signifikan dan linearitas pada persamaan regresi $\hat{Y} = 56,12 + 0,49X_3$. Yaitu diperoleh $F_{hitung} = 42,01$ lebih besar dari nilai F_{tabel} 6,77 pada $\alpha = 0,01$. Karena hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka regresi dinyatakan sangat signifikan. Sedangkan uji linearitas diperoleh hasil F_{hitung} sebesar 1,29 lebih kecil dari F_{tabel} sebesar 1,54 pada $\alpha = 0,05$. Karena hasil $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka regresi Y atas X_3 bersifat linear.

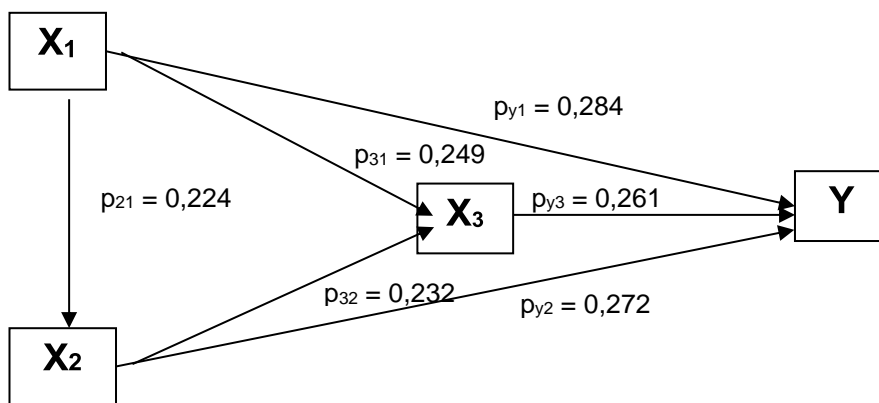
Pengujian signifikansi dan linearitas regresi *teamwork* terhadap kepemimpinan transformasional yang dilakukan pada model persamaan regresi *teamwork* terhadap kepemimpinan transformasional, diperoleh konstanta regresi $a = 104,25$ dan koefisien regresi $b = 0,23$. Dengan demikian hubungan persamaan regresi linear sederhana adalah $\hat{X}_3 = 104,25 + 0,23X_1$. Pengujian signifikansi dan linearitas pada persamaan regresi $\hat{X}_3 = 104,25 + 0,23X_1$. Yaitu diperoleh hasil $F_{hitung} = 19,08$ lebih besar dari nilai F_{tabel} 6,86 pada $\alpha = 0,01$. Karena hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka regresi dinyatakan sangat signifikan. Sedangkan pada pengujian linearitas diperoleh hasil F_{hitung} sebesar 1,10 lebih kecil dari F_{tabel} sebesar 1,49 pada $\alpha = 0,05$. Karena hasil $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka regresi X_3 terhadap X_1 bersifat linear.

Pengujian Signifikansi dan Linearitas Regresi *Teamwork* terhadap Integritas yang dilakukan pada model persamaan regresi antara *teamwork* terhadap integritas yang ada di lampiran 5, diperoleh konstanta regresi $a = 111,13$ dan koefisien regresi $b = 0,20$. Dengan demikian model hubungan persamaan regresi linear sederhana adalah $\hat{X}_3 = 111,13 + 0,20X_2$. Hasil Pengujian signifikansi dan linearitas pada persamaan regresi $\hat{X}_3 = 111,13 + 0,20X_2$. Yaitu diperoleh hasil $F_{hitung} = 17,28$ lebih besar dari nilai F_{tabel} 6,77 pada $\alpha = 0,01$. Karena hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka regresi dinyatakan sangat signifikan. Sedangkan pengujian linearitas diperoleh hasil F_{hitung} sebesar 0,91 lebih kecil dari F_{tabel} sebesar 1,47 pada $\alpha = 0,05$. Karena hasil $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka regresi X_3 terhadap X_2 bersifat linear.

Pengujian signifikansi dan linearitas regresi integritas terhadap kepemimpinan transformasional yang dilakukan pada model persamaan regresi integritas terhadap kepemimpinan transformasional yang ada di lampiran 5, maka diperoleh konstanta regresi $a = 89,97$ dan koefisien regresi $b = 0,24$. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi linear sederhana adalah $\hat{X}_2 = 89,97 + 0,24X_1$. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas pada persamaan regresi $\hat{X}_2 = 89,97 + 0,24X_1$. Yaitu diperoleh hasil $F_{hitung} = 10,07$ lebih besar dari nilai F_{tabel} 6,77 pada $\alpha = 0,01$. Karena hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka regresi dinyatakan sangat signifikan. Sedangkan hasil pengujian linearitas diperoleh hasil F_{hitung} sebesar 0,71 lebih kecil dari F_{tabel} sebesar 1,49 pada $\alpha = 0,05$. Karena hasil $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka regresi X_2 terhadap X_1 bersifat linear. Berikut ini dipaparkan hasil perhitungan pengujian signifikansi dan linearitas dalam table 4 di bawah ini.

Table 4. Data Hasil Perhitungan Signifikansi Regresi dan Linieritas

Regresi	Persamaan Regresi	Uji signifikan			Uji Linieritas		
		F-hitung	F-tabel		F-hitung	F-tabel	
			0,05	0,01		0,05	0,01
Y atas X_1	$\hat{Y} = 70,89 + 0,37X_1$	41,69	3,89	6,77	0,74	1,49	1,75
Y atas X_2	$\hat{Y} = 81,54 + 0,33X_2$	38,77	3,89	6,77	0,91	1,47	1,72
Y atas X_3	$\hat{Y} = 56,12 + 0,49X_3$	42,01	3,89	6,77	1,29	1,54	1,83
X_3 atas X_1	$\hat{X}_3 = 104,25 + 0,23X_1$	19,08	3,89	6,77	1,10	1,49	1,75
X_3 atas X_2	$\hat{X}_3 = 111,13 + 0,20X_2$	17,28	3,89	6,77	0,91	1,47	1,72
X_2 atas X_1	$\hat{X}_2 = 89,97 + 0,24X_1$	10,07	3,89	6,77	0,71	1,49	1,75



Model Koefisien Jalur

Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan perhitungan koefisien jalur yang menggunakan analisis model struktural kausal, maka untuk menguji dan mengukur hipotesis yang diajukan yang berpengaruh langsung positif antar variabel selanjutnya dilakukan penarikan kesimpulan hipotesis. Penarikan kesimpulan hipotesis dilakukan berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur dan signifikansi melalui uji-t pada setiap jalur yang diteliti. Hasil pengujian hipotesis penelitian : (1) **Pengaruh Langsung Positif Kepemimpinan Transformatif**

terhadap Efektivitas Kerja. Hasil perhitungan koefisien jalur kepemimpinan transformatif terhadap efektivitas kerja adalah sebesar 0,284 dengan nilai t_{hitung} sebesar 4,56. Oleh karena nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} pada $dk = 189$ untuk $\alpha = 0,01$ sebesar 2,60 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh langsung positif yang sangat signifikan antara variabel kepemimpinan transformatif terhadap variabel efektivitas kerja, (2) **Pengaruh Langsung Positif Integritas terhadap Efektivitas Kerja.** Hasil perhitungan

koefisien jalur integritas terhadap efektivitas kerja adalah sebesar 0,272 dengan nilai t_{hitung} sebesar 4,38. Oleh karena nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} pada $dk = 189$ untuk $\alpha = 0,01$ sebesar 2,60 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh langsung positif yang sangat signifikan antara variabel integritas terhadap variabel efektivitas kerja, (3) **Pengaruh Langsung Positif *Teamwork* terhadap Efektivitas Kerja.** Hasil perhitungan koefisien jalur *teamwork* terhadap efektivitas kerja adalah sebesar 0,261 dengan nilai t_{hitung} sebesar 4,11. Oleh karena nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} pada $dk = 189$ untuk $\alpha = 0,01$ sebesar 2,60 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh langsung positif yang sangat signifikan antara variabel *teamwork* terhadap variabel efektivitas kerja, (4) **Pengaruh Langsung Positif Kepemimpinan Transformatif terhadap *Teamwork*.** Hasil perhitungan koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap *teamwork* adalah sebesar 0,249 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,61. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} pada $dk = 190$ untuk $\alpha = 0,01$ sebesar 2,60 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh langsung positif

yang sangat signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel *teamwork*, (5) **Pengaruh Langsung Positif Integritas terhadap *Teamwork*.** Hasil perhitungan koefisien jalur integritas terhadap *teamwork* adalah sebesar 0,232 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,37. Oleh karena nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} pada $dk = 190$ untuk $\alpha = 0,01$ sebesar 2,60 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh langsung positif yang sangat signifikan antara variabel integritas terhadap variabel *teamwork*, (6) **Pengaruh Langsung Positif Kepemimpinan Transformatif terhadap Integritas.** Hasil perhitungan koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap integritas sebesar 0,224 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,18. Oleh karena nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} pada $dk = 191$ untuk $\alpha = 0,01$ sebesar 2,60, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh langsung positif yang sangat signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel integritas.

Berikut ini penjelasan rangkuman hasil analisis dan proses perhitungan bagian pengaruh langsung positif antar variabel seperti pada tabel 5 di bawah ini:

Tabel 5 : Daftar Rangkuman Pengaruh Langsung Positif antar Variabel

No.	Pengaruh Langsung	Koefisien Jalur	Dk	t_{hitung}	t_{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
1.	X_1 atas Y	0,284	189	4,56 **	1,97	2,60
2.	X_2 atas Y	0,272	189	4,38 **	1,97	2,60
3.	X_3 atas Y	0,261	189	4,11 **	1,97	2,60
4.	X_1 atas X_3	0,249	190	3,61 **	1,97	2,60
5.	X_2 atas X_3	0,232	190	3,37 **	1,97	2,60
6	X_1 atas X_2	0,224	191	3,18 **	1,97	2,60

** = sangat signifikan ($t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,01$)

Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diperoleh berdasarkan perhitungan dengan melakukan analisis model sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian, maka ditemukan hasil penelitian, yaitu.

Pengaruh Langsung Positif Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Efektivitas Kerja (Y), ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap efektivitas kerja. Sehingga hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja dipengaruhi secara langsung positif oleh kepemimpinan transformasional. Dengan kata lain Jika kepemimpinan transformasional ketua program studi baik, maka efektivitas kerja dosen semakin baik pula. Temuan hasil penelitian ini senada dengan pendapat (W.H.Ng, 2017) *“Transformational leadership (TFL) has been shown to affect employees’ work effectiveness”*. Kepemimpinan transformasional memiliki efek positif langsung terhadap efektivitas kerja bila digunakan secara efektif, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi dan menyesuaikan terhadap bawahan dan lingkungan kerja. Pendapat lain yang mendukung hasil penelitian ini dikemukakan Colquitt *“Transformational leadership has a moderate positive relationship with job performance and a strong positive relationship with organizational commitment”* (Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, 2009, 499) Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positive dengan kinerja dan komitmen organisasi. Penelitian Bono & Judge dalam Ali, *they found that “transformational leader practices influence the followers to achieve goals, as well as increase confidence, commitment and job performance* (Ali, Jangga, Ismail, & Mat,

2015). Penelitian tersebut mengungkap bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap pengikut yang memiliki kepercayaan dan komitmen dalam bekerja. Sejalan juga dengan pendapat Kelloway, Barling, Kelley, Comtois, & Gatien, *Leaders manifest idealized influence when they make improvements in the organization’s performance by participating in risks with their followers, maintain consistency in their behavior, and are dependable.* (Olcum & Fayda, 2015).

Pengaruh Langsung Positif Integritas (X_2) terhadap Efektivitas Kerja (Y) ditemukan bahwa variabel integritas berpengaruh secara langsung positif terhadap efektivitas kerja. Sehingga hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja dipengaruhi secara langsung positif oleh integritas. Artinya jika integritas seorang dosen baik, maka efektivitas kerja dosen tersebut semakin baik pula. Temuan hasil penelitian ini senada dengan pendapat Thomson (Parry et al., 2002) *menyatakan in support of previous findings, perceived integrity was also found to correlate positively with leader and organisational effectiveness measures.* Menurut Thomson bahwa integritas berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja organisasi. Artinya integritas dapat mempengaruhi efektivitas kerja seseorang yang dapat mendukung keberhasilan organisasi. Pendapat Thomson tersebut senada dengan pendapat (Shu, 2018). *effective corporate governance can strengthen the relation between corporate integrity and internal control quality. These findings indicate that corporate integrity can improve the quality of internal control.* Tata kelola perusahaan yang lebih efektif dapat memperkuat hubungan antara integritas perusahaan dan kualitas pengendalian internal.

Temuan ini menunjukkan bahwa integritas perusahaan dapat meningkatkan kualitas pengendalian internal. Artinya integritas perusahaan dapat mempengaruhi kualitas seseorang dalam bekerja. Artinya integritas berpengaruh positif terhadap hasil kerja seseorang atau kelompok.

Pengaruh Langsung Positif *Teamwork* (X_3) terhadap Efektivitas Kerja (Y) ditemukan bahwa *teamwork* berpengaruh secara langsung positif terhadap efektivitas kerja. Sehingga hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja dipengaruhi secara langsung positif oleh *teamwork*. Artinya jika *teamwork* dosen baik, maka efektivitas kerja dosen semakin baik. Temuan hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian Schermerhorn (John R. Schermerhorn, Jr, 2010). mengatakan bahwa *Team work are positive in a highly cohesive work group or team, the resulting conformity to the norm have a positive effect on work effectiveness*. Kerja tim yang positif dalam kelompok kerja atau tim yang sangat kompak, sesuai dengan norma yang ada memiliki efek positif pada efektivitas kerja.

Pengaruh Langsung Positif Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap *Teamwork* (X_3) ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung positif terhadap *teamwork*. Sehingga hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa *teamwork* dipengaruhi secara langsung positif oleh kepemimpinan transformasional. Artinya jika kepemimpinan transformasional ketua program studi baik, maka *teamwork* dosen dalam bekerja semakin baik pula. Temuan hasil penelitian ini senada dengan pendapat Bass (Stewart, 2006) bahwa *transformational leadership had a positive impact on the sense of work group potency, which in turn had positive effects on group*

performance.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap potensi kerjasama kelompok potensi kerja yang pada gilirannya memiliki efek positif pada kerjasama kelompok. Hasil penelitian lain yang senada dengan penelitian ini hasil penelitian yang ditemukan. (Aga, 2016) bahwa "*indicate that team-building partially mediates the effect of transformational leadership on project success*." Membentuk tim secara parsial akan mempengaruhi kepemimpinan transformasional dalam keberhasilan pekerjaan.

Pengaruh Langsung Positif Integritas (X_2) terhadap *Teamwork* (X_3) ditemukan bahwa variabel integritas berpengaruh secara langsung positif terhadap *teamwork*. Sehingga hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa *teamwork* dipengaruhi secara langsung positif oleh integritas. Artinya jika integritas seorang dosen baik, maka *teamwork* dosen tersebut semakin baik pula. Temuan hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian Thomson dan Simon (Parry et al., 2002) bahwa *there is a significant positive correlation between the concepts of perceived integrity and work effectiveness*. Thomson dan Simon menyatakan bahwa ada korelasi positif yang signifikan antara konsep integritas dan efektivitas kerja.

Pengaruh Langsung Positif Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Integritas (X_2) ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung positif terhadap integritas. Sehingga hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa integritas dipengaruhi secara langsung positif oleh kepemimpinan transformasional. Dalam hal ini jika kepemimpinan transformasional ketua program studi, maka integritas seorang dosen

semakin baik pula. Temuan hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian Tuknett (Verrier, Derek; De Braine, 2007). menyatakan bahwa *the influence of integrity is the foundation of transformational leadership and it involves a careful balance between respect and responsibility*. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi integritas seseorang antara rasa hormat dan tanggung jawabnya dalam bekerja dalam organisasi.

Kesimpulan

Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa (1) terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan antara variabel X_1 dan variabel Y. Karena itu, jika kepemimpinan ketua program studi baik, maka baik pula efektivitas kerja dosen melaksanakan pekerjaan, (2) terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan antara variabel X_2 dan variabel Y, jika integritas seorang dosen baik, maka baik pula efektivitas kerja dosen, (3) terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan antara variabel X_2 dan variabel Y, yaitu jika teamwork dosen baik dalam bekerja, maka baik pula efektivitas kerja dosen, (4) terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan antara variabel (X_1) kepemimpinan transformasional dan variabel (X_3) teamwork, yaitu jika kepemimpinan transformasional baik, maka baik pula teamwork dosen dalam menyelesaikan tugas, (5) terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan antara variabel (X_2) integritas dan variabel (X_3), artinya jika integritas dosen baik dalam bekerja, maka baik pula dosen dalam teamwork menyelesaikan pekerjaan, (6) terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan, antara variabel (X_1) kepemimpinan transformasional, yaitu jika kepemimpinan transformasional baik, maka baik pula integritas dosen dalam bekerja.

Dengan demikian berdasarkan pengujian keenam variable yang dikemukakan, maka penelitian ini dinyatakan terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional, integritas, dan teamwork terhadap efektivitas kerja dosen di Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.

Implikasi

Efektivitas kerja dosen dipengaruhi oleh Kepemimpinan transformasional, integritas, dan *teamwork*. Efektivitas kerja dosen semakin baik, jika kepemimpinan transformasional ketua program studi dapat memberikan keteladanan dalam bekerja, sehingga dosen dalam bekerja memiliki keteladanan dari ketua program studi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Efektivitas kerja dosen juga dipengaruhi oleh integritas dosen untuk melakukan tugas akademik dan non-akademik. Jika seorang dosen yang memiliki integritas baik, maka akan baik pula dalam bekerja. Ia memiliki keteguhan bersikap dan bertindak dalam menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dosen yang memiliki integritas yang tinggi ia tidak akan menghindari tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ia susun.

Efektivitas kerja dosen juga dipengaruhi oleh teamwork dalam bekerja. Hasil kerja yang dilakukan dengan bekerjasama berbeda dengan hasil kerja yang dilakukan sendiri. Pekerjaan yang ingin diselesaikan dalam waktu cepat diperlukan teamwork yang baik. Dosen yang memiliki disiplin ilmu yang tidak sesuai dengan pekerjaannya, maka diperlukan dosen yang lain yang memiliki disiplin ilmu yang sesuai dengan pekerjaan yang akan dikerjakan dosen tersebut. Banyaknya ide dan gagasan dari teman yang lain akan menambah

wawasan dosen dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat. Kemudian dengan *teamwork* yang baik, maka efektivitas kerja dosen akan semakin baik pula.

Kepemimpinan transformasional juga mempengaruhi integritas dosen dalam melaksanakan pekerjaan. Pemimpinan yang memberikan teladan yang baik akan diikuti pula oleh dosen dalam melaksanakan tugas. Mereka akan menyelesaikan tugas dengan baik karena pimpinan telah memberikan keteladanan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Rekomendasi

Dalam penelitian ini, peneliti memberikan rekomendasi :

1. Dosen diharapkan memiliki integritas yang tinggi yang teguh dalam memegang prinsip tidak mudah dipengaruhi oleh siapapun dalam memutuskan sesuatu agar penyelesaian tugas dapat diselesaikan dengan baik. Dosen yang memiliki integritas tinggi akan mendorong dosen lain dalam menyelesaikan pekerjaan yang diembankan kepadanya.
2. Ketua program studi di lingkungan Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA diharapkan menerapkan kepemimpinan transformasional yang lebih mengutamakan keteladanan dalam bekerja, yaitu banyak memberi contoh dibandingkan memberikan instruksi kepada bawahan dalam bekerja. Model

kepemimpinan tersebut dapat mempengaruhi dosen dalam melaksanakan tugas mengajar di kelas yang pada akhirnya membawa dampak positif kepada efektivitas kerja dosen dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi. Dosen yang memiliki integritas dan *teamwork* dalam melaksanakan kerja akan mendorong program studi menjadi lebih baik dalam hal pelayanan kepada mahasiswa dan masyarakat akademik.

3. Pimpinan Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA hendaknya terus-menerus menerapkan kepemimpinan transformasional di lingkungan Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA untuk mendorong dosen melaksanakan tugas mengajarnya dengan efektif. Efektivitas kerja dosen dalam melaksanakan berbagai macam tugas baik tugas akademik maupun tugas administratif yang berkaitan tugas dan fungsinya sebagai dosen di Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
4. Kementerian Ristek dan Dikti yang membina perguruan tinggi di Indonesia diharapkan dapat mendorong perguruan tinggi untuk membina dan mengembangkan sumber daya dosen dalam bentuk workshop atau pelatihan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi dosen di perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, B. L., & Cain, H. R. (2012). Leadership, Motivation, and Teamwork Behaviors of Principal Investigators' s in Interdisciplinary Teams: A Synthesis of Research, *11*(2), 176–191.
- Aga, D. A. (2016). Transformational Leadership and Project Success: The Mediating role of Team-building. *International Journal of Project Management*, 806–818.
- Ahmad, Z. M. (2011). Effect of Teamwork on Employee Performance, *1*(1), 110–126. <https://doi.org/10.5296/ijld.v1i1.1110>
- Akademik, B. A. (2016). Sistem Akademik Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA. Jakarta.
- Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., & Mat, S. N. (2015). Influence Of Leadership Styles In Creating Quality Work Culture. *Procedia Economics and Finance*, *31*(15), 161–169. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01143-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01143-0)
- Arokiasamy, A. R. A., Abdullah, A. G. K., @ Shaari, M. Z. A., & Ismail, A. (2016). Transformational Leadership of School Principals and Organizational Health of Primary School Teachers in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *229*, 151–157. <https://doi.org/10.1016/bj.sbspro.2016.07.124>
- Carson, K. A. (2008). *Organization Theory: A Libertarian Perspective*. Book Surge.
- Cohen, S. G. (1993). *Disegining Effective Self – Managing Works Team*. University of South California: Ceo.
- Cooper, R. J. B. and C. L. (2008). *Building More Effective Organizations*. Cambridge: University press.
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2008). *The Leadership Experience* (Fourth). USA: Thomson South-Western.
- Duggar, J. W. (2009). The role of integrity in individual and effective corporate leadership. *Journal of Academic & Business Ethics*, 1–7. <https://doi.org/10.1007/BF02523688>
- Eo, Y. S., Kim, Y. H., & Lee, N. Y. (2014). Path analysis of empowerment and work effectiveness among staff nurses. *Asian Nursing Research*, *8*(1), 42–48. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2014.02.001>
- Gary Yulck. (2013). *Leadership in Organisation* (Eight). New York: Pearson. Retrieved from https://businessksu.files.wordpress.com/2017/02/leadership_in_organization__8th_edition__yukl_gary_a_.pdf
- Gea, A. A. (2006). Integritas Diri Keunggulan Pribadi Tangguh, Character Building. *Jurnal*, *3*(1), 18.
- Gibson, J. L. (2009). *Organizations : Behavior, Structure Processes*. New York: McGraw-Hill. Retrieved from <https://www.amazon.com/Organizations-Structure-Processes-James-Gibson/dp/0078112664>
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, *1*(1), 4–24.

- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2012). Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates, 1–3.
- HAMKA, U. M. P. D. (2013). *Statuta Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA*. Jakarta.
- Hooijberg, R., Lane, N., & Diverse, A. (1993). Leader Effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 59–75. <https://doi.org/10.1108/19348831011033212>
- Huberts, L. W. J. C. L. (2007). A study of the impact of three leadership styles on integrity violations committed by police officers, 30(4), 587–607. <https://doi.org/10.1108/13639510710833884>
- Iqbal, M. J. (2009). Life Long Educatiin : A Conceptual Debate,. *International Journal of Media, Technology and Lifelong Learning*, 5, 1.
- Jalal R.M. Hanahsya. (2012). Transformational Leadership and Job Satisfaction. *American Journal of Economics*, (special), 145. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/3402/3c7f9ecb23610ecbfc94a113f5594b1fa2c.pdf>
- Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, M. J. W. (2013). : *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace*. USA: McGraw-Hill.
- Jay R. Dee and Bess, J. L. (2008). *Understanding collge*. Virginia: sterling.
- John R. Schermerhorn, Jr, at. all. (2010). *Organization Behavior*. John Wiley and Sons, Inc.
- Lane, R. H. N. (2010). Leader Effectiveness and Integrity : Wishful Thinking. *IMD-International Journal*, 6.
- Lembaga Penjamin Mutu UHAMKA. (2013). *Standar Mutu Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA*. Jakarta.
- Marshall, E. S. (2011). , *Transformational Leadership in Nursing*, New York, Springer Publishing Company, 2011, h.3. New York: Springer Publishing Company. Retrieved from <https://www.springerpub.com/transformational-leadership-in-nursing-second-edition-9780826193988.html>
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journaof Business Studies Quarterly*, 5, 124.
- Mullins, L. J. (2010). *Organisational Behavior* (9th ed.). london: prentice hill.
- Nillsen, R. (2004). The Concept of Integrity in Teaching and Learning Introduction : The Word Integrity Integrity in Inquiry and Knowledge. *Symposium on Promoting Academic Intergrity*, (November 2004), 1–9.
- Olcum, M., & Fayda, F. S. (2015). An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 519–527. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.122>
- Parker, G. M. (1990). *Team players and teamwork*. San Francisco: Josey-Bass Publishers. <https://doi.org/10.1080/03637750128056>

- Parry, K. W., Proctor-thomson, S. B., & Parry, K. (2002). 11_Jackson et al_Legal Problems of International Economic Relations.pdf, 35, 75–96.
- Peter F. Drucker. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: Collin.
- Peter Hawkins. (2011). *Leadership Team Coaching*. London, Philadelphia: Kogan Page. Retrieved from <https://epdf.tips/leadership-team-coaching-developing-collective-transformational-leadership.html>
- Posner, J. M. K. and B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey Bass.
- Resi Yudhaningsih. (2011). Ragam Jurnal Pengembangan Humaniora Politeknik Negeri Semarang. *Ragam Jurnal Pengembangan Humaniora*, 11(April 2011), 40–41.
- Rico, R., María, C., De, A., & Tabernero, C. (2011). Work Team Effectiveness , A Review of Research, 15(1), 57–79.
- Riggio, B. M. B. and R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey London: Lawrence Erlbaum Associates,.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2013). *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Robert N. Lussier and Christopher F. Achua. (2010). *Leadership Theory, Application, & Skill Development* (5th ed.). USA: South-Western Cengage Learning.
- Root, G. N. How to Improve Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (2015).
- Sadeghi, A. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness Department of Foundation of Education, 3(7), 186–197.
- Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 486–493. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1215>
- Shu, W. (2018). Does corporate integrity improve the quality of internal control. *China Journal of Accounting Research*, 407–427.
- Smither, J. W. (2009). *Performance Management*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sohmen, V. S. (2013). Leadership and Teamwork: Two Sides of the same coin. *Journal of IT and Economic Depelo*, 5.
- Stevens, M. J. (1994). The Knowledge, Skill, Ability Requirement for Teamwork: Implications for Human Resource Management: (Journal of Management Vol. 20 No. 2,) 1994, h.503. *JMO*, 20, 503.
- Stewart, J. (2006). Instructional and Transformational Leadership: Burns, Bass and Leithwood. *Journal of Educational Administration*, 54 (54), 1–29. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Transformational+leadership:+An+evolving+concept+examined+through+the+works+of+Burns,+Bass,+Avolio,+and+Leithwood#0>
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alpa Betha.

- Tengpongsthorn, W. (2017). Kasetsart Journal of Social Sciences Factors affecting the effectiveness of police performance in Metropolitan Police Bureau. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(1), 39–44.
<https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.07.001>
- Thomas E. Harris and Markd D. Nelson. (2008). *Applied Organization Communication : Theory and Practice in a Global Environment* (p. 356). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tinuke, M. (2013). Towards Effective Team Building in the Workplace, *I*(4), 1–12.
- Tohidi, H. (2011). *Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology*. *Procedia Computer Science* (Vol. 3). Elsevier.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.185>
- Usman, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees ' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan) Fatima Bushra, *2*(18), 261–267.
- Verrier, Derek; De Braine, R. (2007). Leadership, character and its development : a qualitative exploration. *SA Journal of Human Resource Management*, 5, 1–10.
- W.H.Ng, T. (2017). Transformational leadership and performance outcomes : Analyses of multiple mediation pathways. *Journal Homepage*, 385–417.

RIWAYAT HIDUP



Safrul dilahirkan 25 Juni 1965 di desa Tanjung Miring, Palembang Sumatera Selatan dari perkawinan almarhum Kodri dan almarhumah Nasolah. **Pendidikan** : sekolah dasar 6 tahun diselesaikan tahun 1979 di Tanjung Bulan, kemudian SMP Muhammadiyah 3 tahun diselesaikan tahun 1982 di Prabumulih, masih di kota yang sama menyelesaikan SMA Muhammadiyah tahun 1985, sedangkan S1 mengambil Jurusan Pendidikan Bahasa Inggris di IKIP Muhammadiyah Jakarta selesai tahun 1995, berikutnya studi lanjut S2 Manajemen Pendidikan Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA diselesaikan tahun 2011, setahun kemudian 2012 mengikuti studi lanjut S3 Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta.

Tahun 2001 Safrul menikahi Yuniar Maksalwiyah S.Pd. putri keempat almarhum Maksalmani dan Umuh Komariyah. Dari pernikahannya dikaruniai 3 anak, si sulung Briana Martiza Safnitila masih duduk di kelas 11 SMA Negeri 9 Tangerang Selatan, anak kedua Adeline Shakila Sania Kelas 7 SMP 22 Muham-madiyah Pamulang, dan si bungsu Devine Dzakwan Sajid kelas 6 SD Muhammadiyah Pamulang. **Pekerjaan** : tahun 2005 s.d. 2008 Kepala Sub Bagian Akademik Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA, tahun 2008 s.d. 2012 diangkat Kepala Tata Usaha Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA. Tahun 2013 sampai sekarang mengajar di Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar, FKIP Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA, Tahun 2010 sampai dengan 2012 mengajar di STIE Muhammadiyah Jakarta. Tahun 2015 sampai sekarang Asesor Badan Akreditasi Sekolah/Madrasah DKI Jakarta. **Organisasi** : Menjadi Sekretaris Pimpinan Pemuda Muhammadiyah Jakarta Selatan tahun 2002 sampai dengan 2006. Tahun 2010 sampai dengan 2015 Sekretaris Pimpinan Cabang Muhammadiyah Kebayoran Baru, Jakarta Selatan, Tahun 2012 sampai sekarang menjadi ketua II Koperasi Dosen dan Karyawan Matahari Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA. **Karya Tulis** : (1) tahun 2011 menulis di jurnal Paedea tentang Pengembangan Profesionalitas Guru untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan dan (2) tahun 2013 menulis di Prosiding Seminar Nasional, Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.