



UNIVERSITAS INDONESIA

**DEKSRIPSI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMBENTUK KERJASAMA TIM**

(Pada Divisi *Revenue* Area Selatan PT Aetra Air Jakarta)

**SKRIPSI**

**DISUSUN OLEH:**

**SEKAR PARAMITASARI**

**1006817864**

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM EKSTENSI ILMU ADMINISTRASI NIAGA

DEPOK

2012



UNIVERSITAS INDONESIA

**DEKSRIPSI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMBENTUK KERJASAMA TIM**  
(Pada Divisi *Revenue* Area Selatan PT Aetra Air Jakarta)

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana

**DISUSUN OLEH:**

**SEKAR PARAMITASARI**

**1006817864**

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM EKSTENSI ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
DEPOK

2012

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Sekar Paramitasari

NPM : 1006817864

Tanda Tangan : 

Tanggal : 10 Juli 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Sekar Paramitasari  
NPM : 1006817864  
Program Studi : Ekstensi Ilmu Administrasi Niaga  
Judul Skripsi : Deskripsi Faktor-faktor yang Membentuk Kerjasama  
Tim (Pada Divisi *Revenue* Selatan PT Aetra Air  
Jakarta)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial pada Program Studi Ekstensi Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Drs. Kusnar Budi, M.Bus (.....)  
Penguji : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si. (.....)  
Ketua Sidang : Dr. Waluyo Iman Isworo, M.Ec (.....)  
Sekretaris Sidang : Drs.Herry Fathurahman, M.Si. (.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 10 Juli 2012

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadirat Allah SWT, karena dengan Rahmat dan Karunia-Nya lah skripsi ini dapat terselesaikan. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangkamemenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi, Program Studi Administrasi Niaga pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Dalam penyusunan skripsi ini penulis banyak menerima masukan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc., selaku Dekan FISIP UI
2. Drs. Asrori, MA, FLMI., sebagai Ketua Departemen Ilmu Ekstensi Administrasi , FISIP UI.
3. Fibria Indriati, S.sos, MSi., sebagai Ketua Program Studi Administrasi Niaga, Sarjana Ekstensi
4. Drs. Kusnar Budi M.Bus, selaku pembimbing skripsi penulis, yang sangat baik hati dan selalu sabar “diganggu” saat *deadline* menjelang.
5. Keluarga Penulis: Ayah, Bunda, Teh Dini, A’ Didi yang selalu memberikan dukungan moril yang tak terhingga maupun materil selama penulis melakukan penelitian ini
6. Sahabat-sahabat penulis: Bocul, Alan, Mandha yang selalu memberikan *support*, memberikan asupan makanan berlemak dan menghibur penulis dikala penulis menempuh penelitian ini
7. PowerRangers: Amoy, Nci, Windul, Tami, yang selalu memberikan semangat dan asupan kasih sayangnya kepada penulis
8. Teman-teman seperjuangan di Niaga: Fitri, Fifi, Mega, Nadia, Ojan, Tika, Piet, Reza, Rini, Nona, Dika, dan lain-lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah bersedia bertukar pikiran dan informasi selama penulis melakukan sekuruh kegiatan di bangku perkuliahan

9. Segenap para Karyawan PT Aetra Air Jakarta, khususnya pada Divisi *Revenue Selatan* yang telah membantu berjalannya penelitian yang dilakukan
10. Penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada orang-orang yang tidak bisa disebutkan satu-persatu di atas, yang selama ini juga telah memberikan warna-warni yang indah di kehidupan penulis.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang terdapat dalam penulisan skripsi ini. Untuk itu penulis mengharapkan saran yang membangun demi perbaikan di masa yang akan datang. Semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi para pembacanya.

Depok, Juni 2012

Sekar Paramitasari

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS  
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sekar Paramitasari

NPM : 1006817864

Program Studi : Ekstensi Ilmu Administrasi Niaga

Departemen : Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**“Deskripsi Faktor-faktor yang Membentuk Kerjasama Tim  
(Pada Divisi Revenue Selatan PT Aetra Air Jakarta)”**

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : DEPOK

Pada tanggal : 10 JULI 2012

Yang menyatakan



( Sekar Paramitasari )

## ABSTRAK

Sekar Paramitasari (1006817864)

Program Sarjana Ekstensi Ilmu Administrasi Niaga

**“Deskripsi Faktor-faktor yang Membentuk Kerjasama Tim: Pada Divisi Revenue Selatan PT Aetra Air Jakarta”**

Isu Defisit Air di Jakarta mengedepankan peranan penting bagi pihak-pihak pengelola air yang ada di Jakarta, termasuk perusahaan operator air yang ada di Jakarta. PT Aetra selaku perusahaan operator air memiliki strategi-strategi demi meningkatkan kinerja mereka. Dilandasi oleh hal tersebut penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai implikasi dari efektivitas kinerja tim pada Divisi *Revenue* Selatan PT Aetra Air Jakarta. Efektivitas kinerja sebuah tim sangatlah diperlukan dalam suatu perusahaan. PT Aetra memiliki sebuah *Master Plan* yang telah dilaksanakan selama lebih dari satu tahun terakhir disebabkan adanya peningkatan air yang terjual akan tetapi Aetra tidak memiliki perputaran uang tunai yang sesuai dengan yang tercatat dalam kertas, jika melihat profit Aetra yang mengikuti indeksasi inflasi yang ada. Sehingga *Master Plan* digunakan sebagai perencanaan target dan simulasi keuangan sampai dengan akhir konsesi dengan PAM JAYA. Namun, tujuan dari *Master Plan* tersebut sangat bergantung dengan keefektifan kinerja yang dilakukan oleh karyawan, mulai dari produksi air sampai dengan pengumpulan uang dari pelanggan (*collection*). Kegiatan tersebut berada dalam lingkup SBU, salah satunya Divisi *Revenue* yang terkait langsung dengan proses *collection* perusahaan.

Data penelitian ini diambil dari dua sumber, yaitu studi kepustakaan, penyebaran kuesioner serta wawancara tidak mendalam dengan responden. Penelitian ini bersifat deskriptif-terapan-*cross sectional* dan dilakukan selama bulan Maret hingga Juni 2012. Hasil dari penelitian ini adalah Kerjasama tim yang terdapat pada divisi *Revenue* Selatan PT Aetra Air Jakarta telah berjalan dengan baik. Faktor-faktor yang mempengaruhi kerjasama tim pada divisi tersebut, antara lain adanya tujuan dari tim tersebut, pengorganisasian yang ada, kepemimpinan, iklim kerja, hubungan antar sesama anggota, komunikasi yang terjalin anatar anggota tim, komposisi dari tim kerja, dan pengaruh yang dimiliki oleh perusahaan yang terkait, dalam hal ini adalah PT Aetra Air Jakarta.

Kata kunci : efektivitas tim, tim kerja, manajemen kinerja tim

## ABSTRACT

**Sekar Paramitasari (1006817864)**

**Extension Bachelor Degree Program in Business Administration**

**"Description of Factors Shaping Teamwork: The Revenue Division of the South PT Aetra Air Jakarta"**

Water deficit in Jakarta issues put forward an important role for the parties existing water management in Jakarta, including the company's existing water service in Jakarta. PT Aetra as water service companies have strategies to improve their performance. Based on this research aims to provide an overview of the implications of the effectiveness of team performance in the Southern Division of Revenue PT Aetra Air Jakarta. The effectiveness of the performance of a team is needed in a company. PT Aetra've got a Master Plan that has been implemented over the past year due to increased water sold but Aetra will not have the cash turnover recorded in accordance with the paper, if you see a profit Aetra follow the existing inflation indexation. So that the Master Plan is used as a planning and simulation of financial targets until the end of the concession by PAM JAYA. However, the purpose of the Master Plan is highly dependent on the effectiveness of performance made by employees, ranging from water production to collecting money from customers (collection). Activity is within the scope of the SBU, one of which the Division of Revenue directly related to the collection company.

The research data was taken from two sources, namely the study of literature, distributing questionnaires and in-depth interviews with respondents. This study is descriptive, cross-sectional and applied during the month of March to June 2012. The results of this study is contained in the Teamwork Southern Revenue Division PT Aetra Air Jakarta has gone well. Factors that affect teamwork in the division, among others, the objectives of the team, the organization that is, leadership, work climate, the relationship among its members, the communication that exists advance of the team members, kompisisi of team work, and the influence that related companies, in this case is PT Aetra Air Jakarta.

Key words: team effectiveness, teamwork, performance management team

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Pokok Permasalahan .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Signifikansi Penelitian .....	10
1.5 Batasan Penelitian .....	11
1.6 Sistematika Penulisan .....	12
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	14
2.1 Penelitian Terdahulu .....	14
2.2 Konstruksi Model Teoritis .....	17
2.2.1 Tim Kerja .....	17
2.2.2 Jenis tim Kerja .....	19
2.2.3 Efektivitas Tim Kerja .....	20
2.3 Operasionalisasi Konsep .....	27
BAB 3 METODE PENELITIAN .....	31
3.1 Pendekatan Penelitian .....	31
3.2 Jenis Penelitian .....	31
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	32
3.4 Populasi dan Sampel .....	33
3.5 Teknik Analisa Data .....	33
3.5.1 Uji Validitas .....	34
3.5.2 Uji Reliabilitas .....	34
3.5.4 Analisis Univariat .....	35

BAB 4 PEMBAHASAN	38
4.1 Gambaran Umum PT Aetra Air Jakarta	38
4.1.1 Nilai-nilai PT Aetra Air Jakarta	39
4.1.2 Visi dan Misi PT Aetra Air Jakarta	40
4.1.3 Divisi <i>Revenue</i> Area Selatan PT Aetra Air Jakarta	40
4.2 Gambaran Umum Responden	43
4.2.1 Usia Responden	43
4.2.2 Jenis Kelamin Responden	44
4.2.3 Pendidikan Terakhir Responden	45
4.2.4 Status Pekerjaan Responden	46
4.2.5 Masa Kerja Responden	47
4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas	48
4.3.1 Dimensi <i>Team Purpose</i>	48
4.3.2 Dimensi <i>Team Organisation</i>	49
4.3.3 Dimensi <i>Leadership</i>	47
4.3.4 Dimensi <i>Team Climate</i>	47
4.3.5 Dimensi <i>Interpersonal Relationship</i>	48
4.3.6 Dimensi <i>Team Communication</i>	49
4.3.7 Dimensi <i>Team Composition</i>	50
4.3.8 Dimensi <i>Team Interaction with The Wider Organisation</i>	51
4.4 Distribusi Frekuensi atas Indikator	52
4.4.1 Dimensi <i>Team Purpose</i>	52
4.4.2 Dimensi <i>Team Organisation</i>	54
4.4.3 Dimensi <i>Leadership</i>	56
4.4.4 Dimensi <i>Team Climate</i>	58
4.4.5 Dimensi <i>Interpersonal Relationship</i>	60
4.4.6 Dimensi <i>Team Communication</i>	62
4.4.7 Dimensi <i>Team Composition</i>	64
4.4.8 Dimensi <i>Team Interaction with The Wider Organisation</i>	66
4.5 Perhityngan Skala Penilaian atas Dimensi	71
4.5.1 Dimensi <i>Team Purpose</i>	71
4.5.2 Dimensi <i>Team Organisation</i>	73
4.5.3 Dimensi <i>Leadership</i>	75
4.5.4 Dimensi <i>Team Climate</i>	76
4.5.5 Dimensi <i>Interpersonal Relationship</i>	78
4.5.6 Dimensi <i>Team Communication</i>	80
4.5.7 Dimensi <i>Team Composition</i>	81
4.5.8 Dimensi <i>Team Interaction with The Wider Organisation</i>	82
4.6 Analisis Statistik Deskriptif Faktor-faktor yang Membentuk Kerjasama Tim pada Divisi <i>Revenue</i> Selatan PT Aetra Air Jakarta	84
5.1 Simpulan dan Saran	85
DAFTAR REFERENSI	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HJIDUP	

## DAFTAR GAMBAR

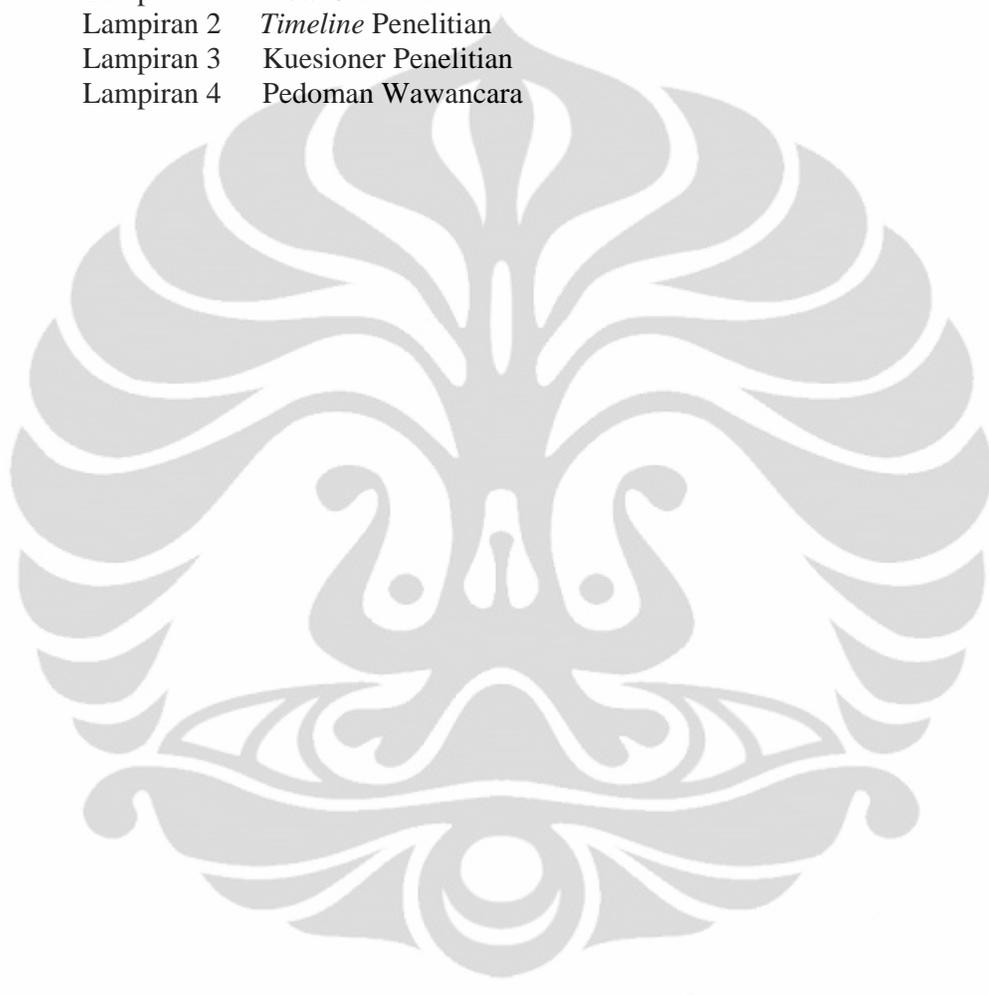
Gambar 1.1	Wilayah Operasional PT Aetra .....	2
Gambar 1.2	Volume Air yang Terjual oleh PT Aetra Air Jakarta pada tahun 2009- Juni 2011 .....	3
Gambar 1.2	Prosentase <i>No Revenue Water</i> (NRW) PT Aetra Air Jakarta pada tahun 2009- Juni 2011 .....	7
Gambar 4.1	Alur Kerja Divisi <i>Revenue</i> Selatan .....	41
Gambar 4.2	Prosedur Sambungan Baru Pelanggan <i>Key Account</i> .....	42
Gambar 4.3	Prosentase Frekuensi Usia Responden .....	43
Gambar 4.4	Prosentase Frekuensi Jenis Kelamin Responden .....	44
Gambar 4.5	Prosentase Frekuensi Pendidikan Terakhir Responden .....	45
Gambar 4.6	Prosentase Frekuensi Status Pekerjaan Responden .....	46
Gambar 4.7	Prosentase Frekuensi Masa Kerja Responden .....	47

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perkembangan Teknologi Pembacaan Meter Air PT Aetra .....	5
Tabel 1.2 Implementasi Perkembangan Teknologi PT Aetra .....	6
Tabel 2.1 Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu .....	16
Tabel 2.2 Operasionalisasi Konsep Penelitian.....	28
Tabel 3.2 Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Nilai Alpha .....	35
Tabel 3.3 Bobot dan Kategori Pengukuran Data .....	36
Tabel 4.1 Validitas Indikator Dimensi <i>Team Purpose</i> .....	48
Tabel 4.2 Validitas Indikator Dimensi <i>Team Organisation</i> .....	49
Tabel 4.3 Validitas Indikator Dimensi <i>Leadership</i> .....	50
Tabel 4.4 Validitas Indikator Dimensi <i>Team Climate</i> .....	51
Tabel 4.5 Validitas Indikator Dimensi <i>Interpersonal Relationship</i> .....	52
Tabel 4.6 Validitas Indikator Dimensi <i>Team Communication</i> .....	53
Tabel 4.7 Validitas Indikator Dimensi <i>Team Composition</i> .....	54
Tabel 4.8 Validitas Indikator Dimensi <i>Team Interaction with The Wider Organisation</i> .....	55
Tabel 4.9 Prosentase Jawaban Responden pada Dimensi <i>Team Purpose</i> .....	56
Tabel 4.10 Prosentase Jawaban Responden pada Dimensi <i>Team Organisation</i> ..	58
Tabel 4.11 Prosentase Jawaban Responden pada Dimensi <i>Leadership</i> .....	59
Tabel 4.12 Prosentase Jawaban Responden pada Dimensi <i>Team Climate</i> .....	62
Tabel 4.13 Prosentase Jawaban Responden pada Dimensi <i>Interpersonal Relationship</i> .....	64
Tabel 4.14 Prosentase Jawaban Responden pada Dimensi <i>Team Communication</i> .....	66
Tabel 4.15 Prosentase Jawaban Responden pada Dimensi <i>Team Composition</i> ..	68
Tabel 4.16 Prosentase Jawaban Responden pada Dimensi <i>Team Interaction with The Wider Organisation</i> .....	70
Tabel 4.17 Skor dan Skala Penelitian Dimensi <i>Team Purpose</i> .....	72
Tabel 4.18 Skor dan Skala Penelitian Dimensi <i>Team Organisation</i> .....	74
Tabel 4.19 Skor dan Skala Penelitian Dimensi <i>Leadership</i> .....	75
Tabel 4.20 Skor dan Skala Penelitian Dimensi <i>team climate</i> .....	77
Tabel 4.21 Skor dan Skala Penelitian Dimensi <i>Interpersonal Relationship</i> .....	79
Tabel 4.22 Skor dan Skala Penelitian Dimensi <i>Team Communication</i> .....	80
Tabel 4.23 Skor dan Skala Penelitian Dimensi <i>Team Composition</i> .....	81
Tabel 4.24 Skor dan Skala Penelitian Dimensi <i>Team Interaction with the Wider Organisation</i> .....	83
Tabel 4.25 Kerjasama Tim pada Divisi <i>Revenue</i> Selatan PT Aetra Air Jakarta ..	84

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 *Flow Chart* Penelitian
- Lampiran 2 *Timeline* Penelitian
- Lampiran 3 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 4 Pedoman Wawancara



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Air merupakan kebutuhan pokok manusia yang memiliki peranan sebagai salah satu sumber daya energi yang membantu kehidupan manusia. Ketersediaan air bersih di Jakarta sudah semakin sulit, salah satu penyebabnya adalah berkurangnya daerah resapan air yang mengalami perubahan fungsi menjadi pemukiman atau bangunan-bangunan lain seperti gedung-gedung perkantoran, mall, dan gedung-gedung pencakar langit lainnya. Krisis air bersih di Jakarta, tidak hanya karena perubahan fungsi daerah resapan air, akan tetapi karena lemahnya proteksi sumber air baku, tingginya kepadatan penduduk, kurangnya kepedulian terhadap lingkungan dan perubahan yang begitu cepat, yang secara keseluruhan tidak sebanding dengan kemampuan ekosistem alam untuk mencapai keseimbangan baru (<http://pustaka.pu.go.id>).

Menurut Badan Regulator Pelayanan Air Minum DKI Jakarta (2010) menyatakan bahwa tingginya kebutuhan air di Jakarta, yang tidak diimbangi dengan penambahan jaringan dan pasokan, ditengarai akan memicu defisit air dari tahun ke tahun. Pada tahun 2010 warga Jakarta telah mengalami kekurangan pasokan air bersih sebesar 6.857 lt/det dan menurut analisis yang telah dilakukan pada tahun 2015 diperkirakan akan terjadi defisit sekitar 13.045 lt/det dan pada tahun 2020 defisit akan mencapai 28.370 lt/det (<http://pustaka.pu.go.id>). Hal tersebut sejalan dengan pendapat dari Firdaus Ali, Ketua Umum *Walter Institute* bahwa, diperkirakan pada tahun 2025 Jakarta akan mengalami defisit 23.720 liter air per detik, karena ketersediaan air saat ini hanya mampu memasok 2,2 persen dari kebutuhan air bersih warga Jakarta (Artikel *Jakarta Terancam Defisit Air Bersih*, <http://www.antaraneews.com>).

Pemaparan di atas menunjukkan perlu adanya peranan dari pihak-pihak terkait dalam menanggulangi penambahan krisis air yang akan terjadi tiap tahunnya, salah satunya peranan dari perusahaan operator air. Hal tersebut mendorong perusahaan

operator yang memiliki tugas untuk menyediakan dan menyalurkan air bersih di Jakarta untuk lebih meningkatkan kinerjanya guna memenuhi pelayanan yang terbaik bagi warga Jakarta.

PT Aetra sebagai salah satu perusahaan operator air di Jakarta yang melakukan kerjasama dengan PAM Jaya selaku perusahaan penyedia jasa air minum yang dibawah oleh pemerintah daerah DKI Jakarta. Dalam usahanya PT Aetra sebagai perusahaan penyedia jasa air bersih bagi area industri, area bisnis maupun pemukiman penduduk. Wilayah operasional Aetra, antara lain wilayah Jakarta Timur, sebagian Jakarta Pusat dan Jakarta Utara (seperti pada gambar 1.1).



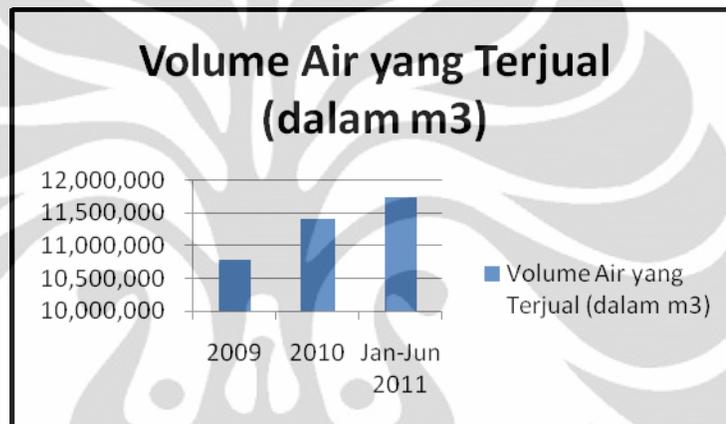
Sumber: [www.aetra.co.id](http://www.aetra.co.id)

Gambar 1.1 Wilayah Operasional PT Aetra

Seperti terlihat dalam gambar di atas (gambar 1.1) wilayah operasional PT Aetra terbagi menjadi 3 wilayah. Cakupan wilayah operasional PT Aetra merupakan daerah yang padat penduduk dan area industri, mendorong PT Aetra untuk selalu meningkatkan kehidupan masyarakat setiap saat. Hal tersebut ditunjukkan dengan peningkatan jumlah pelanggan Aetra sebesar 42,64% dari 266.402 pelanggan pada tahun 1998 menjadi 380.000 pelanggan pada akhir tahun 2008 (PT Aetra, [www.aetra.co.id](http://www.aetra.co.id)). Rasio cakupan pelayanan pasokan air telah meningkat dari 57,4% pada tahun 1998 menjadi 65,2% pada Desember 2008, dengan demikian diperkirakan

2,9 juta jiwa di wilayah operasional Aetra telah memperoleh akses pelayanan air bersih (PT Aetra, [www.aetra.co.id](http://www.aetra.co.id)).

Peningkatan jangkauan pelanggan yang mendapatkan akses air bersih menyebabkan produksi rata-rata volume air yang terjual kepada masyarakat meningkat setiap tahunnya. Prosentase rata-rata peningkatan tersebut terlihat dari tahun 2009 sampai bulan Juni 2011 sebesar 4% per tahun, peningkatan tersebut dapat terlihat pada gambar 1.2 di bawah ini.



Sumber: Laporan Penjualan PT Aetra, 2011 ([www.aetra.co.id](http://www.aetra.co.id))

Gambar 1.2 Volume Air yang Terjual oleh PT Aetra Air Jakarta pada tahun 2009- Juni 2011

Pada gambar 1.2 menunjukkan kenaikan volume air yang terjual kepada masyarakat meningkat. Usaha lain yang dilakukan oleh PT Aetra dalam meningkatkan jasa pelayanannya kepada masyarakat Jakarta dengan menambah sambungan pipa dari semula sepanjang 4.400 km bertambah menjadi 5.937 km hingga akhir 2011 (Artikel *PT Aetra Air Jakarta Tambah Sambungan Pipa*, [www.metrotvnews.com](http://www.metrotvnews.com)). Dalam artikel tersebut dijelaskan oleh Yosua L. Tobing, *Corporate Secretary* PT Aetra, hal tersebut dilakukan guna pemeliharaan terhadap pipa lama harus terus dilakukan agar dapat menunjang pipa baru.

Selain melakukan perawatan dan penambahan saluran pipa, PT Aetra membuat sebuah Sistem Informasi Manajemen Pelanggan yang terintegrasi, hal tersebut guna memberikan kemudahan dalam analisa keluhan pelanggan sehingga pelayanan pada pelanggan akan menjadi lebih baik (Artikel *Aetra Operasikan Sistem Baru Informasi*

*Manajemen Pelanggan Terintegrasi*, [www.aetra.com](http://www.aetra.com)). Sistem tersebut didukung oleh adanya kerjasama yang dilakukan oleh PT Aetra pada Oktober 2011 dengan beberapa bank nasional di Indonesia, salah satunya Bank Internasional Indonesia, Tbk (BII) dalam hal sistem pembayaran *real time* bagi 380.000 pelanggan PT Aetra. Langkah tersebut guna mendukung misi Aetra secara konsisten memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Seperti yang diungkapkan oleh Direktur Keuangan dan TI PT Aetra berikut:

*"Semua fasilitas ini bersifat real time online, yang berarti pelanggan yang membayar menggunakan fasilitas ini sama dengan membayar langsung ke Aetra, sehingga pelanggan dapat membayar tagihan air tepat waktu dan terhindar dari denda keterlambatan pembayaran"*

(Dalam Artikel Penandatanganan MoU Aetra & BII, Berikan Kemudahan Alternatif Fasilitas Pembayaran Realtime bagi sekitar 380.000 pelanggan Aetra, [www.aetra.co.id](http://www.aetra.co.id), 2011)

Pengembangan teknologi yang telah dilakukan, menjadikan PT Aetra sebagai pioner dalam penggunaan teknologi *Real Time Online* untuk pembacaan meter air melalui penggunaan perangkat genggam yang dibawa oleh setiap petugas baca meter PT Aetra. Implementasi teknologi pembacaan meter air telah dilakukan oleh PT Aetra sejak tahun 1999 hingga saat ini, hal tersebut dapat dilihat dalam tabel 1.1.

Tabel 1.1 Perkembangan Teknologi Pembacaan Meter Air PT Aetra

Tahun	Perkembangan Pembacaan Meter Air
1999	pembacaan meter air manual yang hasil pembacaannya diinput ke perangkat genggam berteknologi offline di back office
2001	penggunaan perangkat genggam berteknologi <i>offline</i> secara bertahap ke pelanggan rumah tangga
2002	menggunakan perangkat genggam Itron untuk seluruh pembaca meter pelanggan rumah tangga
2005	penggunaan <i>Cyble Radio Frequency</i> menggunakan gelombang radio untuk pembacaan meter pelanggan besar
2006	mengganti seluruh perangkat genggam Itron dengan CIPHERLAB untuk seluruh pembaca meter pelanggan rumah
2008	meluncurkan AETRA SEDETIK untuk pelanggan rumah tangga
2010	meluncurkan layanan <i>Automatic Meter Reading</i> . Pembacaan meter air pelanggan besar menggunakan teknologi GPRS dan pelanggan dapat memantau penggunaan airnya melalui website : <a href="http://amr.aetra.co.id">http://amr.aetra.co.id</a>
2011	mengganti perangkat genggam CIPHERLAB untuk seluruh pembaca meter pelanggan rumah tangga dengan

Sumber: PT Aetra, 2011 ([www.aetra.co.id](http://www.aetra.co.id))

Perkembangan teknologi lainnya dalam rangka peningkatan pelayanan yang dilakukan oleh PT Aetra antara lain adanya *Cyble Radio Frequency*, *Automatic meter Reading*, *GSM Logger*, *Geographical Information System (GIS)*, dan lain sebagainya seperti yang dijelaskan dalam tabel 1.2. Hal tersebut ditempuh guna meningkatkan pelayanan kepada para pelanggan yang merupakan ujung tombak dalam menjalankan bisnis penyedia jasa air bersih bagi masyarakat Jakarta.

Tabel 1.2 Implementasi Perkembangan Teknologi PT Aetra

<b>Jenis Teknologi</b>	<b>Fungsi</b>
<b>Aetra SEDETIK</b>	meter sekaligus penagihan menggunakan komputer genggam dan printer kecil
<i>Cyble Radio Frequency</i>	Pembacaan meter untuk pelanggan besar menggunakan gelombang radio
<i>Automatic Radio Frequency</i>	meter untuk pelanggan besar menggunakan teknologi seluler dan pelanggan dapat memantau penggunaan airnya melalui website : <a href="http://amr.aetra.co.id">http://amr.aetra.co.id</a>
<i>GSM Logger</i>	Pemantauan aliran dan tekanan air pada pipa, menggunakan teknologi seluler
<i>Geographical Information System (GIS) &amp; Foto Satelit</i>	untuk memonitor, menata asset, serta data pelanggan
<b>Alat Deteksi Kebocoran Bawah Tanah</b>	Untuk mendeteksi kebocoran piipa yang terjadi yang tidak terlihat kasat mata
<b>Distik Meter Area</b>	untuk peningkatan aliran air dan kemampuan jaringan pipa distribusi, sekaligus penurunan kehilangan

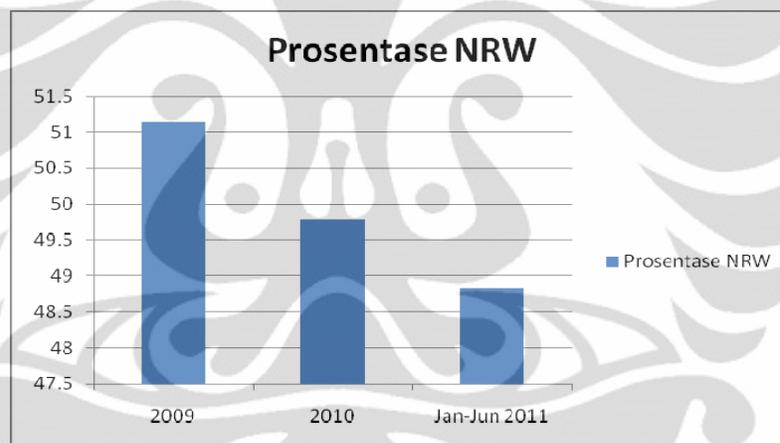
Sumber: PT Aetra, 2011 ([www.aetra.co.id](http://www.aetra.co.id))

Implementasi teknologi yang dilakukan oleh PT Aetra tidak secara signifikan meningkatkan kinerja dari PT Aetra, hal tersebut ditunjukkan dengan adanya keluhan terhadap pelayanan PT Aetra yang cukup banyak diterima oleh Komite Pelanggan Air Minum (KPAM). Hal tersebut diperjelas dengan adanya pernyataan dari Ketua Komite KPAM Jakarta Utara, M. Najib Rasyid sebagai berikut:

*“Selama ini PT Aetra di Jakarta Utara hanya mementingkan pasokan air bersih ke kawasan-kawasan elit seperti Kelapagading dan Pluit. Sementara untuk pasokan ke wilayah yang masyarakatnya termasuk golongan menengah bawah diabaikan. Banyak pengaduan yang masuk ke KPAM*

umumnya menyangkut persoalan buruknya pelayanan, jalan rusak yang sebelumnya sudah bagus dan dibetonisasi tapi justru rusak oleh proyek galian air, juga soal keluhan pelanggan yang tak langsung ditanggapi” (Dalam artikel “Pelayanan PT Aetra Dinilai Kian Buruk”, Pos Kota, 2011)

Selain terjadinya banyak keluhan pelanggan yang terjadi, PT Aetra mengalami kehilangan air yang tidak dapat ditagihkan kepada pelanggan atau *Non Revenue Water* (NRW). Kerugian komersial tersebut disebabkan adanya sambungan ilegal atau pemakaian ilegal dan kebocoran fisik karena kebocoran pada jaringan. Upaya penurunan NRW yang terdapat pada PT Aetra memang terus ditekan. Hal tersebut terlihat dalam gambar 1.3 yang menunjukkan prosentase NRW PT Aetra pada akhir 2010 mencapai 49,66 %. Pada bulan Juni 2011 Aetra telah menurunkan tingkat kehilangan air tersebut menjadi 47,88%.



Sumber: Laporan Penjualan PT Aetra, 2011 ([www.aetra.co.id](http://www.aetra.co.id))

Gambar 1.2 Prosentase *No Revenue Water*(NRW) PT Aetra Air Jakarta pada tahun 2009- Juni 2011

Penurunan prosentase NRW yang terjadi salah satunya karena adanya penemuan sambungan ilegal yang dilakukan oleh satu industri Pulogadung yang merugikan PT Aetra Air Jakarta setidaknya selama empat tahun terakhir dengan total kerugian sekitar 189.000m<sup>3</sup> pada bulan Mei 2011 (PT Aetra, [www.aetra.co.id](http://www.aetra.co.id)). Terungkapnya sambungan ilegal yang terjadi bermula dari informasi warga kepada tim Penerbitan Sambungan Pelanggan Aetra dan diindikasikan terdapat keterlibatan pihak internal dari PT Aetra yang terlibat dalam kasus tersebut. Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan dari *Corporate Secretary* PT Aetra, Yosua L. Tobing sebagai berikut :

*“Aetra tidak menutup kemungkinan keterlibatan oknum petugas internal dalam aktivitas illegal ini. Kami akan mengikuti aturan yang sudah jelas dalam menindak tegas terhadap oknum yang terlibat. Meski pun demikian, dapat kami tegaskan bahwa kasus ini dapat terungkap antara lain karena tim Aetra telah bekerja keras dengan integritas tinggi”* (Dalam artikel “AETRA Ungkap Sambungan Air Ilegal Dilakukan oleh Industri - Total Kehilangan Air Capai 189.000 m<sup>3</sup>”, [www.aetra.co.id](http://www.aetra.co.id))

Hal tersebut menunjukkan adanya peranan penting dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Penggunaan teknologi jika tidak disertai pengelolaan SDM yang baik tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sebuah perusahaan. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat dari Mathis dan Jackson (2002), yang menyatakan bahwa pentingnya mengelola sumber daya manusia menunjukkan sukses atau tidaknya sebuah organisasi sangat bergantung pada tenaga kerja yang dimiliki organisasi tersebut, meskipun organisasi memiliki sumber daya lain yang baik, misalnya sumber daya alam atau bahan baku yang melimpah, sumber daya energi yang memadai, mesin dan peralatan yang canggih, metode dan sistem operasi yang bagus maupun modal dana yang banyak tetapi apabila tenaga kerjanya tidak berkualitas maka organisasi akan mengalami permasalahan dan kesulitan dalam mencapai tujuan (Dalam Jurnal Ekonomi dan Manajemen Vol.7, 2006).

Hal tersebut dilatarbelakangi dengan adanya sebuah manajemen kinerja akan mempengaruhi kerjasama didalamnya dalam meningkatkan produktivitasnya. Kerjasama dalam suatu tim harus dibina dengan baik dan dinamis, karena menurut Mulyadi & Setyawan (2001: 11) kerjasama tim merupakan organisasi yang cocok untuk memperbaiki kinerja dalam suatu perusahaan dan melaksanakan suatu pekerjaan bagi perbaikan yang berkesinambungan. Agar kerjasama dalam tim dapat berjalan dengan baik dan dinamis perlu adanya tugas dan peranan setiap anggota tim. Selain itu menurut Lubis (2011) dalam artikel yang berjudul “Membangun Tim Kerja yang Kompak”, dalam membina dan mempertahankan kekompakkan dalam tim, yang pertama perlu adanya identitas bersama yang dapat digunakan sebagai jati diri para anggotanya maupun kelompok itu sendiri. Kedua, visi misi bersama yang jelas dan kuat agar setiap anggota mengetahui arah dan tujuan tim sehingga dapat bekerja

secara optimal. Ketiga, adanya seorang pemimpin yang menjadi teladan, yang senantiasa memberikan contoh tidak hanya memberikan perintah dan mengawasi kinerja para anggotanya saja.

Terdapat beberapa strategi yang ditetapkan oleh PT Aetra Air Jakarta pada tahun 2012 ini antara lain dengan, meningkatkan SDM dan organisasi, meningkatkan volume penjualan air hingga mencapai angka 164, 75 juta m<sup>3</sup> (PT Aetra, Air Jakarta, 2012). Selain meningkatkan volume penjualan, PT Aetra Air Jakarta memiliki target kerja menekan angka NRW hingga 39, 15 % dan meningkatkan penerimaan penagihan dari pelanggan (*current collection*) sebesar 97,5% (PT Aetra, Air Jakarta, 2012). Dan yang terakhir adalah proses marketing dan komunikasi internal untuk memastikan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan 99(Artikel “Rapat Kinerja Aetra I tahun 2012:Aetra adalah Perusahaan yang Berbasis Pencapaian Volume”, Kolom Aetra).

Terkait dengan tujuan yang ingin dicapai PT Aetra Air Jakarta dalam meningkatkan kinerja perusahaan terdapat sebuah divisi *Strategic Business Unit* (SBU) yang memiliki keterkaitan secara langsung terhadap pencapaian target perusahaan. Hal tersebut disebabkan secara garis besar kegiatan operasional SBU berkaitan langsung dengan pelanggan PT Aetra yang secara tidak langsung memiliki keterkaitan dengan target perusahaan. Selain itu dengan adanya SBU, terdapat divisi yang fokus pada pelanggan dengan menyediakan pelayanan yang terbaik dan respon yang cepat, hal tersebut terkait dengan salah satu strategi perusahaan yakni meningkatkan SDM dan Organisasi. Dengan merujuk dari daerah operasional PT Aetra Air Jakarta, *Strategic Business Unit* (SBU). yang memiliki daerah operasional terbesar adalah SBU area selatan (wilayah 6, pada gambar 1.1).

Dengan adanya penjabaran di atas, penulis tertarik untuk melihat faktor-faktor apa saja yang membentuk kerjasama sebuah tim, khususnya pada divisi *Revenue Area Selatan*. Hal tersebut guna memberikan rekomendasi yang membangun bagi Divisi *Revenue Area Selatan* PT Aetra Air Jakarta yang secara implisit dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

## 1.2 Pokok Permasalahan

Dalam pencapaian sebuah tujuan organisasi tidak lepas dari peranan kinerja sebuah tim kerja yang dimiliki organisasi. Kinerja sebuah tim tidak terlepas dari peranan kinerja karyawan dalam tim tersebut. Adapun kinerja karyawan yang efektif dan efisien dalam sebuah tim kerja memiliki korelasi dengan adanya sebuah manajemen kinerja didalamnya. Manajemen kinerja dalam sebuah tim memiliki banyak faktor-faktor yang dapat membentuk sebuah kerjasama yang terdapat dalam tim kerja agar dapat mencapai tujuan dari tim maupun organisasi secara efektif dan efisien.

Terkait dengan penjabaran di atas, PT Aetra memiliki sebuah *Master Plan* yang telah dilaksanakan selama lebih dari satu tahun terakhir. *Master Plan* tersebut dibuat disebabkan adanya peningkatan air yang terjual akan tetapi Aetra tidak memiliki perputaran uang tunai yang sesuai dengan yang tercatat dalam kertas, jika melihat profit Aetra yang mengikuti indeksasi inflasi yang ada. Sehingga *Master Plan* digunakan sebagai perencanaan target dan simulasi keuangan sampai dengan akhir konsesi dengan PAM JAYA. Namun, tujuan dari *Master Plan* tersebut sangat bergantung dengan keefektifan kinerja yang dilakukan oleh karyawan, mulai dari produksi air sampai dengan pengumpulan uang dari pelanggan (*collection*). Kegiatan tersebut berada dalam lingkup SBU, salah satunya Divisi *Revenue* yang terkait langsung dengan proses *collection* perusahaan.

Berdasarkan penjabaran di atas terdapat beberapa pertanyaan penelitian yang terkait dengan judul penelitian yakni, “Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Kinerja Tim pada Divisi *Revenue* Area Selatan”. Adapun pertanyaan-pertanyaan penelitian tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. Bagaimana implikasi kerjasama tim pada Divisi *Revenue* Selatan PT Aetra Air Jakarta?
2. Faktor-faktor apa saja yang membentuk kerjasama dalam sebuah tim pada Divisi *Revenue* PT Aetra Air Jakarta?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok permasalahan yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis implikasi dari kerjasama tim pada Divisi *Revenue* Selatan PT Aetra Air Jakarta
2. Untuk mengidentifikasi apa saja faktor-faktor yang membentuk kerjasama tim pada Divisi *Revenue* Selatan PT Aetra Air Jakarta

### 1.4 Signifikansi Penelitian

Penelitian yang dilakukan memiliki manfaat sebagai berikut :

Akademis :

1. Penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan ilmu pengetahuan mengenai manajemen kinerja sebuah tim kerja pada suatu organisasi.
2. Penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi dan bahan pertimbangan bagi penelitian dimasa yang akan datang mengenai sebuah manajemen kinerja yang diaplikasikan kedalam sebuah tim kerja.

Praktisi :

1. Memberikan masukan kepada PT Aetra pada umumnya mengenai beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sebuah tim. Hal tersebut guna mendorong PT Aetra untuk menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan maupun masyarakat.
2. Mengaplikasikan ilmu yang dimiliki oleh peneliti dalam bidang Sumber Daya Manusia.

### 1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan hanya pada satu divisi kerja PT Aetra, yakni pada divisi *Revenue* Area Selatan. Hal tersebut dilatarbelakangi oleh keinginan penulis untuk melihat efektivitas tim kerja tersebut dengan merujuk dari target tim tersebut yang

merupakan ujung tombak dari target perusahaan. Informan dalam penelitian ini adalah karyawan dalam divisi kerja tersebut yang dijadikan sebagai subjek penelitian. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Februari sampai Juni 2012. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis apa saja faktor-faktor yang membentuk kerjasama dalam sebuah tim kerja *Revenue Area Selatan*. Jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dengan melakukan penyebaran kuesioner, dan data sekunder diperoleh dengan melakukan telaah dokumen yang berhubungan dengan obyek penelitian.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **Bab 1. Pendahuluan**

Pada bab ini memaparkan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta batasan penelitian.

### **Bab 2. Tinjauan Pustaka**

Pada bab ini menguraikan tentang tinjauan pustaka atau kerangka pemikiran yang terdiri dari penelitian terdahulu, konstruksi model teoritis serta teori yang berhubungan dengan penelitian.

### **Bab 3. Metode Penelitian**

Pada bab ini berisi mengenai metode penelitian apa yang di gunakan dalam penelitian ini serta model analisisnya.

### **Bab 4. Pembahasan**

Pada bab ini memaparkan dan melakukan analisis terhadap manajemen kinerja yang terdapat dalam sebuah tim

## Bab 5. Simpulan dan Saran

Pada bab ini berisi simpulan terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan, yang merupakan jawaban-jawaban dari tujuan penelitian serta saran-saran yang diberikan dari hasil penelitian.



## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Barbara Senior dan Stephen Swales pada tahun 2004 dalam jurnalnya yang berjudul “*The Dimensions of Management Team Performance: a repertory grid study*”, disebutkan bahwa sebuah tim kerja merupakan fitur kunci dalam suatu organisasi. Dalam penelitian tersebut mereka melakukan 60 wawancara terstruktur dengan seluruh anggota tim yang diambil dari Sembilan manajemen tim dari sektor publik dan sektor *non*-publik, sehingga menghasilkan tujuh faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tim. Faktor-faktor tersebut antara lain, *Team Purpose*, *Team Organisation*, *Team Leadership*, *Team Climate*, *Interpersonal Relations*, *Team Communication*, *Team Composition*. Adapun tujuan dari penelitian tersebut adalah merangkum konsep yang mempengaruhi kinerja dari sebuah tim.

Penelitian lain yang pernah dilakukan mengenai analisis faktor yang mempengaruhi sebuah kinerja yakni penelitian yang dilakukan pada tahun 2002 yang dilakukan oleh Ahalik dalam tesisnya yang berjudul “Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tingkat Kinerja Dosen STIE Perbanas Jakarta”. Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengkaji menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja dosen. Dalam konteks tersebut, penelitian tersebut mengambil responden para Dosen sebanyak 156 orang. Secara umum hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja dosen adalah kompensasi, masalah yang dihadapi dosen (berhubungan dengan stres karyawan), banyaknya waktu yang digunakan untuk *up-grade* ilmu (berhubungan dengan hubungan *knowledge/skill*), hubungan dengan mahasiswa dan karyawan (berhubungan dengan hubungan antara manusia), dan usia. Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah penyebaran kuesioner, kemudian data-data tersebut diolah

menggunakan SPSS dengan uji statistik korelasi *Pearson* ( $r$ ) untuk *Analisis Korelasi Bivariate*.

Penelitian lain juga mengenai analisis faktor yang mempengaruhi sebuah kinerja juga pernah dilakukan oleh Emanuel Vensi Hasmoko pada tahun 2008 dalam tesisnya di Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro yang berjudul “Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Klinis Perawat Berdasarkan Penerapan Sistem Pengembangan Manajemen Kinerja Klinis (SPMKK) Di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang Tahun 2008”. Penelitian ini secara umum memiliki tujuan untuk Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja klinis perawat berdasarkan penerapan Sistem Pengembangan Manajemen Kinerja Klinis (SPMKK) di ruang rawat inap Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang. Adapun hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya faktor-faktor pengetahuan, sikap, motivasi dan monitoring mempengaruhi kinerja para perawat. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner secara *Proportionate Stratified Random Sampling*, sebanyak 74 orang di ruang rawat inap Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang menjadi sampel penelitian tersebut. Teknik pengumpulan data yang digunakan dengan menggunakan data primer yang merupakan data langsung yang didapat dari sumber yang diteliti, yakni para di ruang rawat inap Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang, selain itu terdapat data sekunder yang digunakan berupa data data penunjang yang didapat dari studi literatur, buku, jurnal, internet dan studi kepustakaan lainnya. Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah metode uji analitik dengan regresi logistik.

Penelitian kali ini yang berjudul “Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kinerja Tim” memiliki persamaan dengan tiga penelitian terdahulu yang telah disebutkan sebelumnya, yaitu menganalisis factor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam suatu organisasi. Namun perbedaannya yang cukup terlihat dalam penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya adalah dalam penelitian ini menganalisis mengenai efektivitas kinerja dalam sebuah tim dan bagaimana implementasi manajemen kinerja didalamnya. Pendekatan yang

saya gunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian bersifat deskriptif, terapan dan *cross sectional*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik kuantitatif yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, serta teknik kualitatif yang diperoleh dari wawancara tidak mendalam, serta studi kepustakaan. Data yang dihasilkan dalam penelitian berupa data primer dan sekunder. Untuk lebih memperjelas perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu dapat dilihat dalam Tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1 Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti / Aspek Pembeda	Ahalik (2002)	Barbara Senior; Stephen Swalles (2004)	Emanuel Vensi Hasmoko (2008)	Sekar Paramitasari (2012)
<b>Judul Penelitian</b>	Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tingkat Kinerja Dosen STIE Perbanas Jakarta	<i>The Dimensions of Management Team Performance: a repertory grid study</i>	Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Klinis Perawat Berdasarkan Penerapan Sistem Pengembangan Manajemen Kinerja Klinis (SPMKK) Di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang Tahun 2008	Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Kinerja Tim
<b>Pendekatan</b>	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif
<b>Jenis Penelitian</b>	Eksplanasi-Terapan- <i>Cross Sectional</i>	Eksplanasi-Terapan- <i>Cross Sectional</i>	Deskriptif-Terapan- <i>Cross Sectional</i>	Deskriptif-Terapan- <i>Cross Sectional</i>
<b>Teknik Pengumpulan Data</b>	Penyebaran Kuesioner	Wawancara terstruktur	Penyebaran Kuesioner	Penyebaran Kuesioner
<b>Teknik Pengambilan Sampel</b>	<i>Simple random sampling</i>	<i>Stratified random sampling</i>	<i>Stratified random sampling</i>	<i>Total Sampling</i>
<b>Hasil Penelitian</b>	Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja dosen adalah kompensasi, masalah yang dihadapi dosen (berhubungan dengan stres karyawan), banyaknya waktu yang digunakan untuk <i>up-grade</i> ilmu (berhubungan dengan hubungan <i>knowledge/skill</i> ), hubungan dengan mahasiswa dan karyawan (berhubungan dengan hubungan antara manusia), dan usia	Manajemen kinerja tim dapat dimodelkan pada tujuh faktor yang mewakili aspek yang berbeda dari perilaku yang ada dalam tim guna memberikan tugas yang berhubungan dengan hasil atau kinerja tim	Faktor-faktor pengetahuan, sikap, motivasi dan monitoring mempengaruhi kinerja para perawat	

Catatan: Tabel dibuat oleh penulis dari sumber-sumber terkait

Dalam tabel 2.1 dapat terlihat perbedaan dan persamaan yang terdapat dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan penelitian terdahulu. Perbedaan yang dapat dilihat secara garis besar adalah penelitian yang dilakukan oleh penulis ingin menggambarkan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas kinerja sebuah tim, selain itu dalam penelitian ini penulis ingin melihat implemtasi manajemen kinerja dalam tim tersebut. Sedangkan pada penelitian sebelumnya ingin melihat faktor-faktor apa saja yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

## **2.2 Konstruksi Model Teoritis**

Kerangka teoritis atau konsepsional disebut pula sebagai model teoritis atau titik pangkal teoritis, dalam praktiknya hal tersebut guna menghindari kesulitan dalam proses analisis (Adi, Rianto, 2004: 32). Hal tersebut menurut Soekanto (1981) karena terdapat hubungan timbal balik yang erat antara teori (atau teori yang akan dibentuk) dengan kegiatan pengumpulan, pengolahan, analisis dan konstruksi data (dalam Adi, Rianto, 2004: 32). Dalam konstruksi model teoritis yang digunakan dalam penelitian ini antara lain menggunakan tinjauan literatur mengenai tim kerja itu sendiri sebagai konstruk dari variabel efektivitas kinerja tim.

### **2.2.1 Tim Kerja**

Tim kerja merupakan kelompok sosial yang memiliki anggota didalamnya yang mengakui keberadaan kelompok tersebut, dimana anggotanya memiliki komitmen untuk tujuan yang sama dan bekerja secara sistematis (Katzenbach and Smith dalam Senior and Swailes, 2004: 318). Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam suatu tim kerja menghasilkan suatu kinerja untuk mencapai tujuan bersama yang dimiliki oleh tim khususnya dan organisasi umumnya.

Tim kerja juga dapat didefinisikan sebagai kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan

individual (Robbins, Judge, 2008: 406). Dengan adanya tim kerja dalam suatu organisasi akan menciptakan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Pada hakikatnya sebuah tim kerja berbeda dengan kelompok kerja. Menurut Robbins (2001: 238) kelompok kerja merupakan kelompok yang terutama berinteraksi untuk membagi informasi dan mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota dalam bidang tanggung jawabnya. Jika melihat, pengertian tim kerja yang telah disebutkan sebelumnya terdapat perbedaan dengan melihat definisi keduanya, pada sebuah tim kerja dituntut untuk menghasilkan kerja kolektif yang dijadikan sebuah kinerja gabungan yang menghasilkan sinergi lebih tinggi, sedangkan pada kelompok kerja cenderung tidak menghasilkan kerja kolektif sehingga tidak memiliki tujuan untuk menghasilkan kinerja gabungan yang lebih tinggi dibandingkan kinerja individunya.

Dalam sebuah tim kerja terdapat beberapa proses yang dilalui guna mengembangkan tim kerja itu sendiri. Menurut Belbin (1991) & Quick (1992) proses-proses yang dilalui oleh tim kerja antara lain pembentukan, perselisihan, penetapan nilai dan kinerja yang dapat dijabarkan sebagai berikut: (Dalam Ilyas, 2003: 3)

1. Tahap Pembentukan : Pada tahap ini pemimpin dan anggota tim kerja berupaya untuk menyesuaikan tujuan individu dengan tujuan bersama.
2. Tahap Perselisihan : Pada tahap ini, terjadi situasi yang sangat krusial dari suatu pengembangan tim. Faktor-faktor yang menyebabkan hal tersebut antara lain, perbedaan budaya, perilaku, ambiguitas terhadap peran, komunikasi yang buruk, kurang terampil, pengambilan keputusan yang tidak efektif dan tidak dipahami, kepemimpinan yang buruk, penghargaan dan imbalan yang kurang.
3. Tahap Penetapan Nilai: Pada tahap ini dimana seluruh anggota tim kembali memikirkan terhadap tujuan tim. Hal tersebut terjadi disebabkan adanya perselisihan atau konflik yang dapat diselesaikan dengan baik, dan pada akhirnya tim dapat membuat kesepakatan-kesepakatan baru atau penetapan nilai (*value*).

4. Kinerja: Pada tahap ini, komponen penting yaitu komitmen bersama, saling percaya, dan saling menghormati. Komponen tersebut yang memberikan kontribusi kuat terhadap stabilitas tim dan rasa aman setiap anggota tim untuk berprestasi mewujudkan tujuan bersama.

Pada umumnya perusahaan mengembangkan beberapa karakteristik yang terdapat dalam tim kerja yang mereka miliki. Menurut Ilyas (2003: 13) karakteristik tersebut antara lain adanya anggota tim yang cerdas, otonomi, kebersamaan, kedekatan, suasana demokratis, dan pemberdayaan tim kerja itu sendiri yang sudah dijelaskan sebelumnya.

### 2.2.2 Jenis Tim Kerja

Menurut Robbins (2001:287-290) tim dapat dikelompokkan berdasarkan sasarannya, yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Tim Pemecah Masalah: Kelompok lima sampai dua belas karyawan dari departemen yang sama bertemu selama beberapa jam tiap pekan untuk membahas cara-cara memperbaiki kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja;
2. Tim Kerja Pengelolaan Diri: Kelompok dari sepuluh sampai lima belas orang yang memikul tanggung jawab dari mantan penyelia mereka;
3. Tim Lintas Fungsional: Karyawan-karyawan dari tingkat hierarkis yang kira-kira sama tetapi dari bidang kerja yang berlainan, yang berkumpul untuk menyelesaikan suatu tugas.

Pemdaft dari Daft (2003:171) serupa dengan yang dinyatakan oleh Robbins dengan menambahkan beberapa klasifikasi dari tim kerja disuatu organisasi. Hal tersebut dijabarkan sebagai berikut;

1. Tim Formal: Sebuah tim yang dibentuk oleh organisasi sebagai bagian dari struktur organisasi formal.
2. Tim Vertikal: Sebuah tim formal yang terdiri dari seorang manajer dan beberapa orang bawahannya dalam rantai komando organisasi formal

3. Tim Horizontal: Sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hirarki yang hampir sama tapi berasal dari area keahlian yang berbeda.
4. Tim dengan Tugas Khusus: Sebuah tim yang dibentuk diluar organisasi formal untuk menangani sebuah proyek dengan kepentingan atau kreativitas khusus.
5. Tim Mandiri: Sebuah tim yang terdiri dari lima hingga dua puluh orang pekerja dengan beragam keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap, dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.
6. Tim Pemecahan Masalah: Sebuah tim yang terdiri dari lima hingga dua belas karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

### 2.2.3 Efektivitas Tim Kerja

Untuk mencapai efektivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuannya diperlukan efektivitas kinerja tim yang ada didalamnya. Adapun definisi dari efektivitas tim adalah tingkat dari setiap hasil kelompok yang memenuhi kinerja dari kuantitas, kualitas dan tepat waktu; pengalaman grup menambah kemampuan dari setiap anggota pada masa yang akan datang dan berperan dalam *individual satisfaction (attitude)* (Hackman, dalam Blaney, 2004: 147).

Meskipun tim desain mungkin cocok untuk menghadapi tantangan yang berkaitan dengan lingkungan yang kompleks, mereka membutuhkan keterampilan tambahan dan proses jika mereka menjadi pengaturan organisasi yang efektif (John E. & Rapp, Tammy L., 2009: 2). Sehingga dapat disimpulkan bahwa peranan dari anggota tim harus secara efektif mengelola tidak hanya tugas pekerjaan mereka, tetapi bagaimana mereka bekerja dengan satu sama lain. Hal tersebut sejalan dengan pendapat yang diungkapkan oleh Marks, Mathieu, & Zaccaro (2001):

"Task work represents what it is that teams are doing, whereas teamwork describes how they are doing it with each other" (dalam Mathieu, John E. & Rapp, Tammy L., 2009: 2).

Secara implisit hal tersebut sejalan dengan definisi dari manajemen kinerja yang merupakan sebuah proses komunikasi yang berlangsung secara terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya (Bacal, 1999). Hal tersebut dilatarbelakangi adanya ruang lingkup yang dimiliki dalam proses manajemen kinerja yang diungkapkan oleh Bacal (1999):

"Proses dalam manajemen kinerja meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Artinya, ia memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan. Dalam sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, dan karyawan."

Manajemen kinerja dalam suatu tim merupakan sebuah proses yang berkesinambungan sehingga memiliki siklus dalam penerapannya. Hal tersebut sejalan dengan pendapat dari Simanjuntak (2005: 17) yang menyebutkan bahwa terdapat tiga siklus dalam manajemen kinerja antara lain, Model Perencanaan Kinerja, Pembinaan Kinerja, dan Evaluasi Kinerja. Adapun siklus tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut: (Simanjuntak, 2005: 18-20)

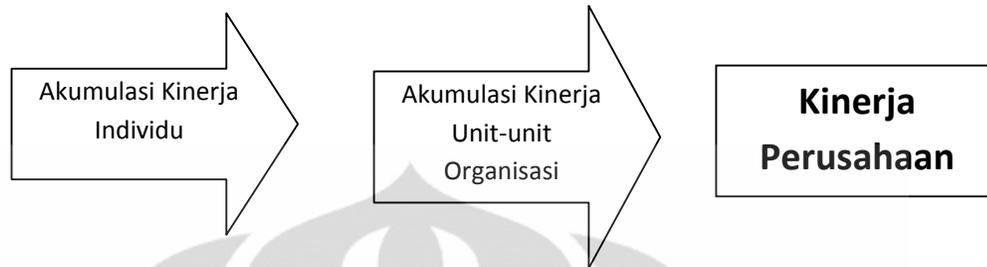
1. Model Perencanaan Kinerja, merupakan proses penyusunan rencana kegiatan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang. Rencana kinerja terdiri dari 3 komponen yaitu, uraian jabatan atau uraian tugas (*job description*), sasaran kinerja, rencana atau tindakan kerja;
2. Pembinaan Kerja, dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja setiap individu, kelompok atau unit kerja, serta meningkatkan kinerja perusahaan setinggi mungkin;
3. Evaluasi Kinerja, merupakan satu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja suatu perusahaan atau organisasi dan penilaian pencapaian hasil kerja setiap individu yang bekerja di dalam dan untuk perusahaan tersebut.

Adapun tujuan yang ingin dicapai sebuah organisasi dalam menerapkan sebuah Sistem Manajemen Kinerja dapat dijabarkan sebagai berikut: (Ruky, 2001: 20-21)

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai tim, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada karyawan untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan;
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas. Peningkatan produktivitas sumber daya manusia secara keseluruhan diusahakan dicapai melalui peningkatan prestasi kerja karyawan secara perorangan (individu);
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada karyawan tentang prestasi karyawan;
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat dan memiliki nilai fungsi terhadap organisasi karena memiliki SDM yang cakap dan trampil;
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja karyawan dengan tingkat gajinya atau imbalannya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik;
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya, dalam proses penilaian prestasi kerja akan mengeratkan hubungan antara atasan dan bawahan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan adanya sistem Manajemen Kinerja dalam sebuah organisasi untuk mengorganisir sumber daya yang terdapat dalam organisasi untuk menghasilkan kinerja yang baik bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Tujuan dan tugas pokok dari setiap perusahaan atau organisasi diurai dan dibagi menjadi tugas pokok unit-unit organisasi secara berjenjang dari unit yang lebih besar ke unit yang lebih kecil dalam bentuk kelompok kerja, hingga menjadi tugas individu-individu dalam masing-masing kelompok atau unit kerja (Simanjuntak, 2005: 2). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja suatu perusahaan merupakan akumulasi dari

kinerja semua unit-unit yang ada dalam organisasi seperti yang digambarkan berikut ini:



Sumber: Simanjuntak, 2005

Gambar 2.2 Alur Kinerja dalam suatu Perusahaan

Secara umum kinerja perusahaan dipengaruhi adanya akumulasi dari segenap SDM yang ada dalam perusahaan. Lingkup yang paling dekat dengan SDM dalam perusahaan adalah tim kerja atau unit-unit yang ada dalam organisasi, hal tersebut seperti yang terlihat dalam gambar 2.1. Sehingga manajemen kinerja perlu diterapkan disetiap lini perusahaan, termasuk dalam unit-unit terkecil yang terdapat dalam organisasi.

Kinerja suatu tim dimulai dengan mengenali bahwa tim kerja tersebut merupakan bagian dari suatu organisasi yang lebih besar dan bahwa faktor-faktor seperti misalnya strategi organisasi, struktur otoritas, prosedur seleksi, dan sistem ganjaran dapat memberikan suatu iklim yang menguntungkan atau tidak menguntungkan untuk tim dalam beroperasi (Robbins, 2001: 271).

Pendapat dari Robbins sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Senior dan Swailes (2004: 326-329), yang mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja dari sebuah tim antara lain:

1. *Team purpose*, diilustrasikan kedalam beberapa konsep antara lain Kejelasan tujuan tim, Pengakuan para anggota tim terhadap tujuan tim, Terdapat tujuan bersama yang dibuat oleh anggota tim, Pencapaian sasaran dan Komitmen anggota dalam mencapai tujuan.
2. *Team organization*, diilustrasikan kedalam beberapa konsep antara lain Naluri terhadap petunjuk yang ada, Peran dan tanggung jawab, Struktur yang terdapat

dalam tim untuk melakukan kegiatan tim, Pengambilan keputusan, Pemecahan masalah, Proses perencanaan

3. *Leadership*, diilustrasikan kedalam beberapa konsep antara lain Kesesuaian gaya kepemimpinan, Tanggung jawab pemimpin, Dukungan yang diberikan untuk anggota tim, Dukungan anggota tim kepada pemimpin, Pengarahan terhadap visi dari tim, Persiapan dan perencanaan tugas, waktu, dan manajemen yang ada
4. *Team climate* diilustrasikan kedalam beberapa konsep antara lain Komitmen anggota terhadap tim/ pemimpin/ anggota lain dalam tim Menghargai perbedaan, Energi dan antusiasme dalam tim, Kenyamanan anggota, Keterbukaan dalam tim, Kondisi kesuportifan dalam tim, Kepercayaan antara anggota dalam satu tim, Sikap dalam menerima perubahan, Kecepatan jenis pekerjaan, Tekanana dalam tim, Dominasi dalam tim, Demokrasi dalam tim, Partisipasi dalam pengambilan keputusan, Tingkat inovasi dan kreativitas yang ada dalam tim, Tingkat fleksibilitas dalam tim,
5. *Interpersonal relationship* diilustrasikan kedalam beberapa konsep antara lain Gaya komunikasi, Kondisi pada saat bekerjasama, Kepedulian dan dukungan antara anggota tim, Anggota tim saling menyukai satu sama lain, Dukungan untuk satu sama lain dalam tim, Pembagian pekerjaan antara anggota tim, Kompetisi antar anggota tim, Kejujuran antar anggota tim, Penerimaan tanggung jawab pribadi, Porsi kegiatan bersama dalam tim dengan kegiatan pribadi masing-masing anggota tim
6. *Team communications* diilustrasikan kedalam beberapa konsep antara lain Kemampuan untuk berbicara dalam tim, Frekuensi melakukan kontak, Keterbukaan dalam berkomunikasi, Koordinasi komunikasi, Kegunaan komunikasi dalam kontribusi tim, Kondisi komunikasi reaktif atau proaktif
7. *Team composition*.diilustrasikan kedalam beberapa konsep antara lain Campuran kepribadian, Campuran ketrampilan / kemampuan, Pendefisian peranan-peranan dalam tim, Kemampuan/ ketrampilan yang diketahui oleh semua oanggota tim, Menghormati keahlian satu sama lain yang dimiliki, Ukuran tim, Motivasi yang dimiliki anggota

8. *Team interaction with the wider organization* diilustrasikan kedalam beberapa konsep antara lain, menghormati tim dan anggotanya, manajemen dukungan untuk tim dan anggotanya, kesadaran tim terhadap tujuan organisasi, penghargaan yang diberikan kepada tim dalam pendapaian tujuan, mendukung atau tidaknya iklim dari organisasi, dukungan terhadap pengembangan tim, keselarasan tujuan tim dengan tujuan perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Barbara Senior dan Stephen Swailes sejalan dengan teori efektivitas tim kerja yang dikemukakan oleh Robbins (2001: 290-294) untuk menghasilkan tim kerja yang kreatif atau berkinerja-tinggi perlu adanya pertimbangan dalam hal ukuran tim kerja, kemampuan anggota, mengalokasikan peran dan menggalakan keanekaragaman, mempunyai komitmen untuk tujuan bersama, menegakkan tujuan spesifik, kepemimpinan dan struktur, kemalasan social dan tanggungjawab, evaluasi kinerja dan system ganjaran yang benar, mengembangkan kepercayaan timbale-balik yang tinggi. Hal tersebut dapat dijabarkan lebih lanjut berikut ini:

1. Ukuran tim, yang cenderung akan lebih baik jika ukurannya tidak terlalu besar. Ukuran tim dapat mempengaruhi perkembangan kekohesifan, komitmen dan tanggung jawab (*accountability*) secara timbal balik yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang tinggi
2. Kemampuan anggota, untuk bekerja secara efektif tim kerja perlu adanya anggota yang memiliki keahlian teknis yang baik, memiliki ketrampilan pemecahan-masalah dan pengembalian keputusan, dan yang terakhir perlu memiliki ketrampilan dalam berhubungan antar-pribadi dalam suatu tim
3. Mengalokasikan peran dan menggalakkan keanekaragaman, tim yang berkinerja tinggi benar-benar mencocokkan orang dengan berbagai peran yang ada dalam tim, oleh sebab itu dalam suatu tim kerja perlu adanya alokasi peran dan menggalakan keanekaragaman yang ada. Hal tersebut terkait dengan teori Belbin (1983) mengenai *Key Team-Roles* yang mengklasifikasikan peranan-peranan tersebut sebagai berikut:

a. Plant (PL)

*Plant* adalah anggota tim kerja yang menjadi inovator dan penemu serta memiliki kreativitas tinggi dan dapat menghasilkan ide-ide sebagai perkembangan utama.

b. Resources Investigators (RI)

*Resources Investigator* adalah anggota yang memiliki antusiasme dan cepat tanggap, serta mampu berkomunikasi dengan sekitarnya, baik didalam maupun diluar lingkungan perusahaan.

c. Coordinator (CO)

Aspek yang paling menonjol dari *Coordinator* adalah kemampuan mereka untuk menyebabkan orang lain untuk bekerja mencapai tujuan bersama.

d. Shapers (SH)

*Shapers* adalah orang yang memiliki motivasi tinggi dengan energi yang besar dan kebutuhan mencapai prestasi yang tinggi, sehingga memiliki peranan paling kompetitif dalam tim.

e. Monitor Evaluator (ME)

*Monitor Evaluator* adalah tipe individu yang serius, bijaksana dan tidak mudah bersikap *over* antusiastik, sehingga lambat dalam mengambil keputusan karena berusaha untuk mempertimbangkannya berulang kali.

f. Team Workers (TW)

*Team Workers* adalah anggota tim yang paling mendukung. Mereka bersifat tenang, senang bergaul dan perduli dengan orang lain.

g. Implementer (IMP)

*Implementer* mempunyai pemikiran yang praktis dan juga kontrol diri serta disiplin. Mereka memilih untuk bekerja keras dan menyelesaikan masalah dengan cara sistematis.

h. Completer Finisher (CF)

*Completer Finsisher* memiliki kapasitas yang baik untuk menyelesaikan tugas dan memperhatikan detail. Mereka tidak akan memulai sesuatu yang tidak dapat mereka selesaikan dan lebih menyukai untuk mengerjakan semua tugas sendirian.

i. Specialist (SP)

*Specialist* sebagai individu yang berdedikasi dan membanggakan dirinya karena memiliki ketrampilan teknis dan pengetahuan yang khusus (*special*).

4. Mempunyai komitmen untuk tujuan bersama, sebuah tim yang efektif mempunyai tujuan bersama dan sangat berarti yang memberikan pengarahan, momentum, dan komitmen untuk anggota.
5. Menegakkan tujuan spesifik, dalam tim yang sukses menerjemahkan tujuan bersama menjadi tujuan kinerja yang realistis, dapat diukur, dan spesifik. Tujuan dapat membimbing individu ke kinerja yang lebih tinggi, memberikan energy pada tim, mempermudah komunikasi yang jelas, dan membantu untuk fokus pada perolehan hasil.

6. Kepemimpinan dan struktur, suatu tim memerlukan kepemimpinan dan struktur untuk memberikan fokus dan pengarahan, mendefinisikan dan menyepakati suatu pendekatan bersama untuk mencapai tujuan.
7. Kemalasan sosial (*social loafing*) dan tanggungjawab, merupakan sinergi negative yang bersembunyi didalam sebuah tim kerja. Tim efektif harus mengurangi kecenderungan ini dengan cara membuat diri mereka bertanggung jawab dalam tingkat individual dan tingkat tim.
8. Evaluasi kinerja dan sistem ganjaran yang benar, terdiri dari upah per jam yang tetap, insentif individual. Namun selain mengevaluasi dan memberi penghargaan untuk para karyawan atas kontribusi individual mereka, manajemen harus mempertimbangkan penilaian berbasis tim, pembagian laba, pembagian pendapatan, insentif tim, dan modifikasi sistem lain yang akan menguatkan usaha dan komitmen tim.
9. Mengembangkan kepercayaan timbal-balik yang tinggi, artinya para anggotanya meyakini integritas, karakter, dan kemampuan setiap anggota lainnya.

#### **2.4 Operasionalisasi Konsep**

Konsep operasional dalam penelitian ini memiliki kegunaan untuk menjelaskan bagaimana membuat suatu konsep yang akan dijalankan dalam penelitian. Pada penelitian ini menggunakan operasionalisasi konsep yang terdiri dari satu konstruk operasionalisasi konsep yakni, Manajemen Kinerja. Hal tersebut seperti dijabarkan pada Tabel 2.2 sebagai berikut:

**Tabel 2.2 Operasionalisasi Konsep Penelitian**

<b>Konstruk</b>	<b>Variabel</b>	<b>Skala</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>
Manajemen Kinerja Tim	Efektivitas Tim Kerja	Likert	<i>Team Purpose</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kejelasan tujuan tim</li> <li>2. Pengakuan para anggota tim terhadap tujuan tim</li> <li>3. Terdapat tujuan bersama yang dibuat oleh anggota tim</li> <li>4. Pencapaian sasaran</li> <li>5. Komitmen anggota dalam mencapai tujuan</li> </ol>
			<i>Team Organisation</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Naluri terhadap petunjuk yang ada</li> <li>2. Peran dan tanggung jawab</li> <li>3. Struktur yang terdapat dalam tim untuk melakukan kegiatan tim</li> <li>4. Pengambilan keputusan</li> <li>5. Pemecahan masalah</li> <li>6. Proses perencanaan</li> </ol>
			<i>Leadership</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesesuaian gaya kepemimpinan</li> <li>2. Tanggung jawab pemimpin</li> <li>3. Dukungan yang diberikan untuk anggota tim</li> <li>4. Dukungan anggota tim kepada pemimpin</li> <li>5. Pengarahan terhadap visi dari tim</li> <li>6. Persiapan dan perencanaan tugas, waktu, dan manajemen yang ada</li> </ol>
			<i>Team Climate</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen anggota terhadap tim/pemimpin/ anggota lain dalam tim</li> <li>2. Menghargai perbedaan</li> <li>3. Energi dan antusiasme dalam tim</li> <li>4. Kenyamanan anggota</li> <li>5. Keterbukaan dalam tim</li> <li>6. Kondisi kesuportifan dalam tim</li> <li>7. Kepercayaan antara anggota dalam satu tim</li> <li>8. Sikap dalam menerima perubahan</li> <li>9. Kecepatan jenis pekerjaan</li> <li>10. Tekanan dalam tim</li> <li>11. Dominasi dalam tim</li> <li>12. Demokrasi dalam tim</li> <li>13. Partisipasi dalam pengambilan keputusan</li> <li>14. Tingkat inovasi dan kreativitas yang ada dalam tim</li> <li>15. Tingkat fleksibilitas dalam tim</li> </ol>
			<i>Interpersonal Relationship</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya komunikasi</li> <li>2. Kondisi pada saat bekerjasama</li> <li>3. Kepedulian dan dukungan antara anggota tim</li> </ol>

Konstruk	Variabel	Skala	Dimensi	Indikator
				<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Anggota tim saling menyukai satu sama lain</li> <li>5. Dukungan untuk satu sama lain dalam tim</li> <li>6. Pembagian pekerjaan antara anggota tim</li> <li>7. Kompetisi antar anggota tim</li> <li>8. Kejujuran antar anggota tim</li> <li>9. Penerimaan tanggung jawab pribadi</li> <li>10. Porsi kegiatan bersama dalam tim dengan kegiatan pribadi masing-masing anggota tim</li> </ol>
			<i>Team Communication</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan untuk berbicara dalam tim</li> <li>2. Frekuensi melakukan kontak</li> <li>3. Keterbukaan dalam berkomunikasi</li> <li>4. Koordinasi komunikasi</li> <li>5. Kegunaan komunikasi dalam kontribusi tim</li> <li>6. Kondisi komunikasi reaktif atau proaktif</li> </ol>
			<i>Team Composition</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Campuran kepribadian</li> <li>2. Campuran ketrampilan / kemampuan</li> <li>3. Pendefisian peranan-peranan dalam tim</li> <li>4. Kemampuan/ ketrampilan yang diketahui oleh semua oanggota tim</li> <li>5. Menghormati keahlian satu sama lain yang dimiliki</li> <li>6. Ukuran tim</li> <li>7. Motivasi yang dimiliki anggota</li> </ol>
			<i>Team interaction with the wider organisation</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen dukungan untuk tim dan anggotanya</li> <li>2. Kesadaran tim terhadap tujuan organisasi</li> <li>3. Penghargaan yang diberikan kepada tim dalam pendapaian tujuan</li> <li>4. Mendukung atau tidaknya iklim dari organisasi</li> <li>5. Dukungan terhadap pengembangan tim</li> <li>6. Keselarasan tujuan tim dengan tujuan perusahaan</li> </ol>

Sumber: Senior, Barbara ; Swailes, Stephen (2004)

Operasionalisasi konsep pada tabel 2.2 merupakan konsep yang akan digunakan dalam instrumen penelitian untuk menganalisis dan menguji hipotesis penelitian ini. Dimensi atau pun indikator yang digunakan dalam operasionalisasi konsep penelitian dilihat berdasarkan teori yang sudah diteliti sebelumnya. Indikator-indikator tersebut yang akan dituangkan ke dalam kuesioner untuk menghasilkan data-data kuantitatif pengukur signifikansi variabel dalam penelitian.



## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini mengacu pada paradigma positivism yang digunakan dalam penelitian ini dengan mengacu pada teori yang telah digunakan sebelumnya oleh Barbara Senior dan Stephen Swailes (2004) pada populasi atau sampel tertentu.

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Berdasarkan Tujuan Penelitian

Dilihat dari tujuan penelitian yang di gunakan penulis dalam pembahasan permasalahan atau fenomena yang terjadi, penelitian ini bersifat deskriptif. Penelitian ini bersifat deskriptif karena penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis dan melihat faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas kinerja sebuah tim.

2. Berdasarkan Waktu Penelitian

Berdasarkan waktu penelitian yang ditempuh, penulis menggunakan penelitian *cross sectional*. Hal tersebut disebabkan penelitian ini hanya dilakukan pada satu waktu tertentu, tidak dalam jangka panjang, yaitu selama bulan Maret 2012 hingga Juni 2012. Alur penelitian serta timeline penelitian dapat dilihat pada lampiran 1 dan lampiran 2.

### 3. Berdasarkan Manfaat Penelitian

Berdasarkan manfaat penelitian, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian terapan karena digunakan untuk menempuh proses akademis penulis dengan menerapkan teori yang telah dipelajari ke dalam sebuah penelitian.

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode *survey* dengan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

#### 1. Kuesioner

Kuesioner digunakan dalam penelitian ini untuk dijadikan instrumen utama dalam pengumpulan data yang berisi mengenai butir-butir pertanyaan yang sudah diuji validitas dan reliabilitasnya. Butir-butir pertanyaan tersebut merupakan indikator dari variabel-variabel penelitian yang akan diteliti. Dalam penelitian ini, pengisian kuesioner akan dilakukan secara langsung atau tatap muka (*face to face*). Kuesioner yang digunakan dalam penelitian terdapat pada lampiran 3.

#### 2. Wawancara

Wawancara yang dilakukan merupakan wawancara tidak berstruktur dengan para responden guna memperkuat data-data penelitian yang telah didapatkan melalui kuesioner. Wawancara dilakukan karena validitas data dalam penelitian sangat bergantung pada “kejujuran” responden maka peneliti sebaiknya juga menggunakan cara lain (selain kuesioner) untuk meningkatkan keabsahan data itu (Irawan, 2006: 109). Pedoman dari wawancara tidak berstruktur yang dilakukan pada penelitian ini terdapat pada lampiran 4.

#### 3. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan yang digunakan dalam penelitian ini dengan mengkaji beberapa data yang dimiliki oleh PT Aetra Air Jakarta untuk memperkuat data-data penelitian yang telah didapatkan, seperti *Annual Report*, Memo, Surat Keputusan (SK), dan hasil kerja tim.

Berdasarkan sumber data yang diperoleh penulis dalam penelitian, terdapat dua jenis data yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Data Primer:

Data primer yang digunakan penulis dalam penelitian ini berupa data hasil kuesioner yang telah disebar, hasil observasi/ wawancara yang dilakukan penulis secara langsung kepada responden penelitian.

2. Data Sekunder:

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini, merupakan data yang didapatkan penulis secara tidak langsung melalui media perantara, yang mana data tersebut tersusun dalam arsip yang dipublikasikan maupun tidak dipublikasikan.

### 3.4 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Divisi *Revenue Area* Selatan PT Aetra Air Jakarta. Dengan jumlah populasi dalam divisi kerja tersebut cenderung kecil yang terdiri atas 38 orang karyawan. Dilatarbelakangi oleh hal tersebut penulis menggunakan metode *total sampling* dalam penelitian ini. *Total sampling* merupakan sampling yang digunakan dalam penelitian sama dengan total populasi pada penelitian. Hal tersebut dapat digambarkan dengan rumus sebagai berikut:

$$\sum \text{Populasi} = \sum \text{Sampel} \dots\dots\dots (1)$$

$$\begin{aligned} \text{Total Populasi} &= \text{Total Sampel} \\ 38 \text{ orang} &= 38 \text{ orang} \end{aligned}$$

### 3.5 Teknik Analisis Data

Digunakan aplikasi SPSS untuk mengolah data, supaya hasilnya akurat. Dalam penelitian ini, teknik pengujiannya sebagai berikut :

### 3.5.1 Uji Validitas

Untuk mendapatkan kualitas hasil penelitian yang bermutu dan baik, maka terlebih dahulu harus dilakukan uji validitas dan reliabilitas agar data-data yang diperoleh valid dan reliabel. Uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan software SPSS v.17 for windows. Uji validitas digunakan untuk menunjukkan instrument penelitian yang digunakan tepat dan akurat. Diidentifikasi dengan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) and *Bartlet*. Nilai KMO dianggap cukup apabila nilai  $KMO \geq 0,5$ .

### 3.5.2 Uji Reabilitas

Reliabilitas (keandalan) merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal-hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner. Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator memiliki konsistensi yang tinggi dalam mengukur variabel laten. Adapun hal tersebut dapat dijabarkan dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \left( \sum \frac{\sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right) \right) \dots\dots\dots (2)$$

dimana:

$r_{11}$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyak butir pertanyaan

$\sigma_t^2$  = varian total

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varian butir.

Tingkat reliabilitas dengan metode *Alpha – Cronbach* diukur berdasarkan skala alpha 0 sampai dengan 1. Menurut Trinton (2006:248) apabila skala tersebut dikelompokkan ke dalam lima kelas dengan *range* yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasi seperti tabel berikut.

Tabel 3.2 Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Nilai Alpha

Alpha	Tingkat Reliabilitas
0.00 s.d 0.20	Kurang Reliabel
> 0.20 s.d. 0.40	Agak Reliabel
> 0.40 s.d. 0.60	Cukup Reliabel
> 0.60 s.d. 0.80	Reliabel
> 0.80 s.d 1.00	Sangat Reliabel

Sumber: Diolah oleh Penulis

### 3.5.3 Analisis Univariat

Analisa Univariat dilakukan terhadap semua variabel penelitian. Analisis ini menghasilkan distribusi dan persentase dari masing-masing variabel. Untuk mendeskripsikan semua variabel penelitian, baik variabel bebas maupun variabel terikat disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan narasi. Data yang diperoleh akan diolah menggunakan SPSS v.17 *for windows*, dengan menggunakan *Analyze Descriptive Frequencies*. Analisis tersebut dapat dituangkan kedalam rumus statistik, sebagai berikut:

$$F = \frac{f \times 100}{n} \dots\dots\dots (3)$$

Dimana:

f = frekuensi

n = jumlah responden

Dalam instrument penelitian skala yang digunakan dalam menjawab butir pertanyaan yang ada, menggunakan skala *likert*. Hal tersebut didasari oleh tujuan dari penelitian untuk menghasilkan penilaian dari responden untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas kinerja tim pada *Collecting and Revenue division south area*. Setiap kategori jawaban akan diberikan nilai atau skor sebagai berikut:

Tabel 3.3 Bobot dan Kategori Pengukuran Data

Kategori Jawaban	Skor
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Ragu-Ragu (R)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

Sumber: Diolah oleh Penulis

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala ordinal, karena data yang dihasilkan mengurutkan tingkatan preferensi dan data yang dihasilkan memiliki berbagai kategori yang kemudian diurutkan ke dalam beberapa cara (Sekaran, 2006: 17).

Selanjutnya dilakukan teknik analisis dengan menggunakan rentang kriteria/rentang skala untuk melihat apakah efektivitas kinerja tim sudah berlangsung dengan baik atau belum. Cara menentukan rentang kriteria/rentang skala adalah dengan menggunakan rumus:

$$RS = \frac{n(m-1)}{m} \dots\dots\dots (4)$$

Dimana :

RS = rentang skala

n = jumlah sampel

m = jumlah alternatif jawaban setiap item (Umar, 2008, p.225)

Penentuan rentang skor terendah dan tertinggi adalah dengan mengalikan jumlah sampel dengan nilai bobotnya. Dengan jumlah sampel sebanyak 38 maka rentang terendah adalah 38 dan rentang tertinggi adalah 190. Dengan menggunakan rumus diatas maka dapat diperoleh rentang tiap kriteria yaitu:

$$RS = \frac{38(5-1)}{5} = 30,4 = 30 \text{ (Pembulatan)}$$

$$RS = 38 + 30 = 68$$

$$68 + 30 = 98$$

$$98 + 30 = 128$$

$$128 + 30 = 158$$

$$158 + 30 = 188$$

maka skala penilaian tiap kriteria adalah sebagai berikut :

<b>Rentang Skala</b>	<b>Kriteria</b>
38 – 68	Sangat Tidak Baik
69 - 98	Tidak Baik
99 – 128	Cukup
129 – 158	Baik
159 – 188	Sangat Baik

Dari hasil data yang dikumpulkan dan diolah menggunakan SPSS v.17, yang kemudia hasilnya diinterpretasikan kedalam analisis deskriptif dan analisisnya ditambahkan dengan masukan-masukan hasil dari wawancara dengan pihak manajemen, beberapa responden, dan dokumen-dokumen yang terkait secara mendalam untuk mendapatkan suatu kesimpulan

## **BAB 4**

### **PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum PT Aetra Air Jakarta**

PT Aetra Air Jakarta (Aetra) lama dikenal sebagai penyedia jasa air bersih bagi area industri, area bisnis maupun pemukiman penduduk di wilayah operasional Aetra, meliputi Jakarta Timur, sebagian Jakarta Pusat dan Jakarta Utara. Aetra senantiasa berupaya memberikan pelayanan terbaik berupa jasa penyedia kebutuhan akan air yang terjamin kualitas dan kuantitasnya. Hal ini adalah bagian langkah kecil Aetra untuk menyehatkan masyarakat Bangsa Indonesia.

Pada tanggal 17 Januari 2007, Acuatico Pte Ltd mengakuisisi seluruh saham Perseroan yang dimiliki oleh Thames Water Overseas Limited, yaitu senilai 95% saham Perseroan dan dengan demikian menjadi pemegang saham mayoritas Perseroan. Acuatico adalah suatu badan hukum yang didirikan menurut hukum Singapura pada tanggal 21 Juli 2006. Acuatico terdaftar pada *Register of Companies and Business, Accounting and Corporate Regulatory Authority* (ACRA) di Singapura dengan Nomor 200610695N. Kegiatan usaha utama Acuatico adalah investasi dalam bentuk saham perusahaan dan surat berharga lainnya

Pada saat bersamaan PT Alberta Utilities mengakuisisi 5% saham Perseroan yang sebelumnya dimiliki PT Tera Meta Phora. PT Alberta Utilities berkedudukan dan berkantor pusat di Jakarta dan didirikan berdasarkan Akta Pendirian Perseroan Terbatas Nomor 62, tanggal 30 Mei 2006, yang dibuat oleh Agus Madjid, S.H., Notaris di Jakarta, yang kemudian disahkan dengan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor C-23975 HT.01.01.TH.2006, tanggal 15 Agustus 2006. Sesuai dengan anggaran dasarnya, PT Alberta Utilities bergerak di bidang usaha jasa, industri dan perdagangan umum.

Aetra mendapat konsesi untuk melakukan usaha selama 25 tahun berdasarkan Perjanjian Kerjasama dengan Perusahaan Daerah Air Minum DKI Jakarta (PAM Jaya). Kerjasama ini berlaku efektif sejak tanggal 1 Februari 1998 hingga tanggal 31 Januari 2023.

Pada tahun 2008, Aetra menerbitkan Obligasi Korporasi di Bursa Efek Indonesia dengan kode AIRJ01A, AIRJ01B, AIRJ01C.

Aetra bertanggung jawab untuk mengelola, mengoperasikan, memelihara, serta melakukan investasi untuk mengoptimalkan, menambah dan meningkatkan pelayanan air bersih di wilayah operasional Aetra. Wilayah operasional Aetra adalah sebelah timur sungai Ciliwung meliputi sebagian wilayah Jakarta Utara, sebagian wilayah Jakarta Pusat, dan seluruh wilayah Jakarta Timur.

Untuk memenuhi pasokan air bersih, PT Aetra Air Jakarta memproduksi air bersih dengan standar kualitas air minum sesuai dengan Kepmenkes 907/Menkes/SK/VII/2002 melalui 2 (dua) Instalasi Pengelolaan Air (IPA) yang mempunyai kapasitas produksi masing-masing, untuk IPA Buaran sebesar 5000 L/detik, IPA Pulo Gadung sebesar 4000 L/detik.

PT Aetra Air Jakarta selalu memonitor kualitas air yang diproduksi. Setiap bulannya PT Aetra Air Jakarta selalu memonitor kualitas air yang diproduksi. Setiap bulannya PT Aetra Air Jakarta menguji 1000 sampel air dari 1000 titik lokasi yang berbeda. Untuk kebutuhan air baku, PT Aetra Air Jakarta menggunakan sumber air baku yang berasal dari waduk Jatiluhur yang dikelola oleh Perum Jasa Tirta II, yang dialirkan ke Jakarta melalui saluran terbuka Kanal Tarum Barat (Kalimalang).

#### 4.1.1 Nilai-nilai PT Aetra Air Jakarta

Adapun nilai-nilai yang ingin ditanamkan oleh PT Aetra Air Jakarta dalam menjalankan aktivitas usahanya seperti dijabarkan berikut ini:

1. Mengutamakan Pelanggan
2. Berkualitas

3. Berintegritas

4. Inovatif

5. Peduli

6. Terbuka

7. Bersinergi

#### 4.1.2 Visi dan Misi PT Aetra Air Jakarta

Adapun visi yang dimiliki oleh PT Aetra Air Jakarta adalah sebagai berikut:

“Penyedia layanan air minum terdepan di Indonesia”

Dan misi yang dimiliki oleh PT Aetra Air Jakarta dalam menjalankan aktivitas usahanya seperti dijabarkan berikut ini:

1. Memenuhi kebutuhan air minum pelanggan melalui pelayanan prima;
2. Mengembangkan perusahaan yang sehat secara berkelanjutan dan berwawasan lingkungan sehingga memberikan nilai tambah bagi pemangku kepentingan;
3. Membangun lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan profesionalisme dan kepuasan karyawan.

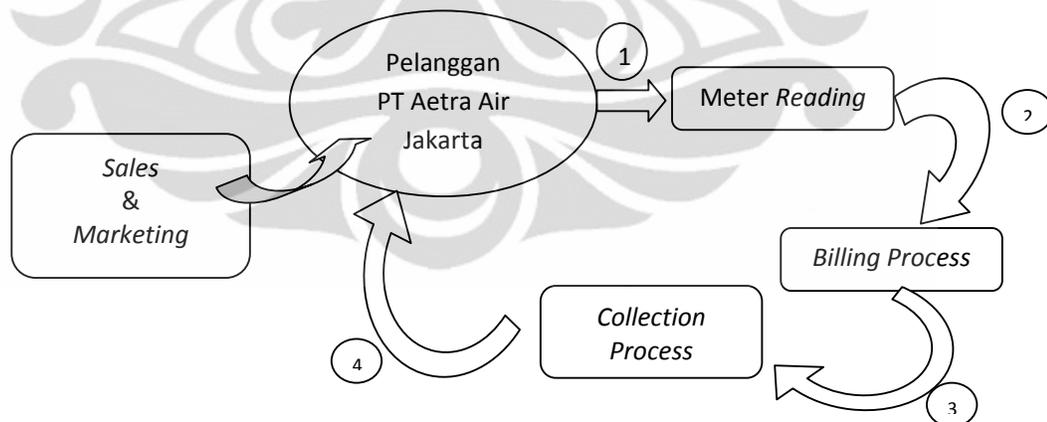
#### 4.1.3 Divisi *Revenue* Area Selatan PT Aetra Air Jakarta

Divisi *Revenue* Area Selatan PT Aetra Air Jakarta merupakan cakupan dari unit kerja Strategic Business (SBU). SBU itu sendiri terbagi menjadi tiga daerah operasional, yakni SBU Utara, SBU Tengah, dan SBU Selatan. Setiap area SBU membawahi beberapa divisi yang saling berkoordinasi antara lain, divisi distribusi, divisi *No Revenue Water* (NRW), *Area Business*, divisi *Revenue*. SBU Selatan memiliki daerah Operasional Kantor Pelayanan Pelanggan (KPP) Balai Pustaka, KPP Duren Sawit, KPP Gudang Air. SBU Selatan memiliki cakupan area

yang cukup luas dibandingkan dengan SBU lainnya. Sehingga memiliki intensitas pekerjaan yang lebih tinggi dan bersifat rutinitas.

Secara umum divisi *Revenue* Selatan memiliki tugas untuk mencapai target *volume billed* dan *volume collected* melalui pengelolaan proses keakurasian pembacaan meter, pencetakan rekening dan penagihan rekening secara optimum sesuai dengan strategi perusahaan guna mendukung pencapaian target operating profit divisi *Revenue* Selatan berdasarkan rencana tahunan perusahaan. Target kerja tahun 2012 yang dimiliki oleh divisi *Revenue* Selatan adalah Volume air yang terjual sebesar 30,7 juta m<sup>3</sup>, Master Bayar pelanggan sebesar Rp. 181,6 M, dan Master Bayar yang tertagih (*Collection*) sebesar 90% per bulan dan 97,5% per tahun (PT Aetra, 2012).

Divisi *Revenue* selatan dipimpin oleh seorang Manager yang melakukan supervisi langsung kepada *Master Reading Supervisor*, *Billing & Collection Supervisor*, *Sales & Marketing Supervisor*, *Ilegal Penalty Supervisor*, *Revenue Performance Analyst*, dan seorang staf administrasi. Setiap supervisi memiliki beberapa tim kerja didalamnya. Adapun alur kerja yang terdapat pada divisi *Revenue* Selatan dapat digambarkan seperti pada gambar 4.1 berikut ini:

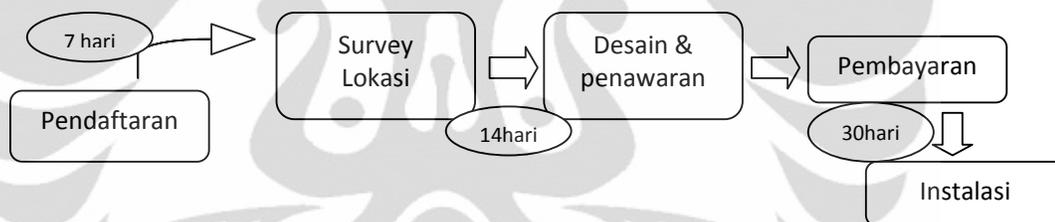


Sumber: Diolah Oleh Penulis merujuk data PT Aetra Air Jakarta, 2012

Gambar 4.1 Alur Kerja Divisi *Revenue* Selatan

Pada gambar 4.1 terlihat bahwa proses kerja yang terdapat pada Divisi *Revenue* Selatan saling berintegrasi antara satu tim dengan tim yang lainnya. Pada tim *Sales & Marketing* dibagi menjadi tiga bagian supervisi dalam menjalankan

tugasnya mencari dan menangani pelanggan partai besar yang pemakaiannya melebihi 5000 m<sup>3</sup>/bulan (seperti perusahaan-perusahaan, kantor-kantor ataupun industri). Bagian-bagian tersebut terdiri atas *Key Account Sales & Marketing Officers*, *Sales & Marketing Analyst*, dan *Key Account Executive*. Prosedur yang harus dilewati dalam melakukan pembukaan sambungan baru yang ditangani oleh tim *Sales & Marketing* adalah proses pendaftaran pelanggan baru (proses maksimum 7 hari), kemudian tim *Sales & Marketing* melakukan koordinasi dengan tim distribusi untuk selanjutnya diproses untuk melakukan *survey*, setelah melakukan *survey* didapatkan Rancangan Anggaran Belanja (RAB) yang kemudian ditawarkan kepada calon pelanggan, setelah disetujui RAB tersebut barulah disepakati untuk melakukan pembayaran (waktu 30 hari sampai proses selanjutnya) dan selanjutnya pemasangan instalasi. Hal tersebut seperti digambarkan dalam gambar 4.2 di bawah ini:



Sumber: Diolah Oleh Penulis merujuk data PT Aetra Air Jakarta, 2009

Gambar 4.2 Prosedur Sambungan Baru Pelanggan *Key Account*

Pada proses selanjutnya yang terdapat pada gambar 4.1 adalah Pembacaan meter air yang dilakukan oleh tim *meter reading* yang terdiri dari *meter reading system officer* yang bertugas turun dan meninjau langsung kondisi meter air dan melakukan pembacaan meter air para pelanggan setiap harinya, khususnya pelanggan *Key Account* (untuk pelanggan *regular* atau perorangan dilakukan oleh masing-masing KPP). Setelah dilakukan peninjauan langsung data tersebut dikumpulkan dan dibaca kembali oleh *reading officer* yang kemudian jika data-data tersebut kurang lengkap dan sudah melewati batas waktu pembacaan meter air, data-data tersebut kemudian disetimasasi sesuai perhitungan yang ada oleh *meter estimator officer*.

Proses yang digambarkan pada gambar 4.1 setelah adanya pembacaan meter air yang dilakukan oleh tim *meter reading* adalah pencetakan *billing* yang

dilakukan oleh pelanggan terhadap tagihan. Tim *Billing and Collection* itu sendiri merupakan tim yang beranggotakan cukup banyak dibandingkan dengan tim lainnya yang berada pada divisi *revenue* selatan. Tim tersebut terdiri dari billing adjustment leader yang membawahi bill adjustment officer dan surveyor, kemudian terdapat *bill printing & delivery officer*, *collection analyst*, *administration staff*, *collection leader* yang membawahi KA *payment monitoring officer*, *payment monitoring officer*, dan kasir.

## 4.2 Gambaran Umum Responden

Dari hasil pendataan yang dilakukan pada Divisi *Revenue South Area* PT Aetra, peneliti memperoleh responden sebanyak 34 orang. Hasil pengisian kuesioner tidak memenuhi total populasi dari divisi *revenue* selatan. Hal tersebut disebabkan oleh adanya karyawan yang cuti pada saat penelitian dilakukan. Adapun gambaran umum dari karakteristik responden dapat dijelaskan melalui Usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, status pekerjaan responden, masa kerja dari responden.

### 4.2.1 Usia Responden

Identitas responden berdasarkan Usia dicantumkan untuk mengetahui secara mendalam berapa rata-rata Usia responden yang menjadi sampel penelitian. Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia dapat dilihat dari grafik 4.1 berikut ini.



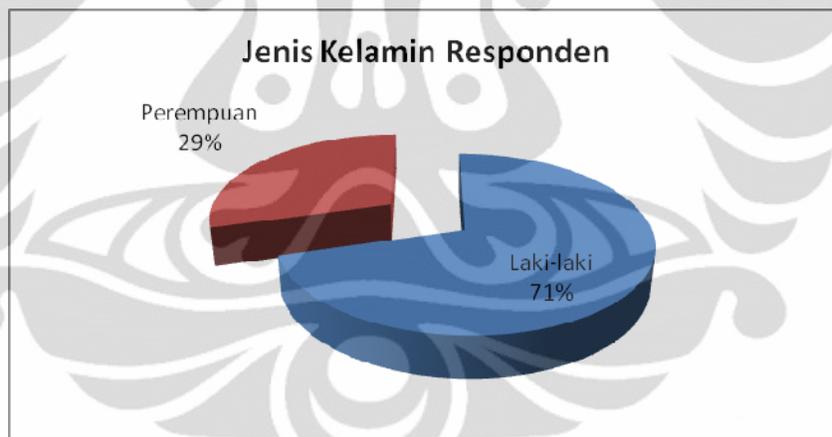
Sumber: Hasil Olahan Penelitian, Juni 2012

Gambar 4.3 Prosentase Frekuensi Usia Responden

Tingkat usia responden mayoritas berusia sekitar 41-45 tahun yaitu sebanyak 11 orang responden (32%), kemudian interval usia berikutnya didominasi oleh usia 36-40 tahun sebanyak 9 orang responden (26,5 %) hal tersebut serupa dengan interval usia 46-50 tahun sebanyak 9 orang responden (26,5 %). Kemudian diikuti oleh interval usia 30-35 tahun sebesar 4 orang responden (12%), dan usia di atas 50 tahun sebanyak 1 orang responden (3%). Hal tersebut terlihat bahwa pada divisi *revenue* selatan memiliki tenaga kerja pada taraf produktif jika dilihat dari usia para responden yang ada.

#### 4.2.2 Jenis Kelamin Responden

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dipilih untuk mengetahui seberapa banyak Deivisi *Revenue* Selatan laki-laki atau perempuan yang menjadi responden dalam penelitian ini. Hal tersebut dapat terlihat pada gambar 4.2 di bawah ini.



Sumber: Hasil Olahan Penelitian, Juni 2012

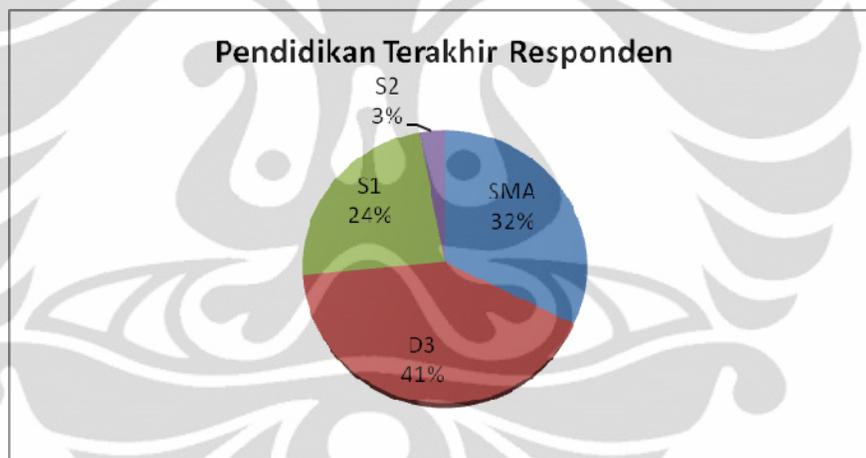
Gambar 4.4 Presentase Frekuensi Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan grafik di atas, dapat dilihat bahwa hasil penarikan sampel dari 34 responden yang mengisi kuesioner sebanyak 24 orang responden (71%) berjenis kelamin laki-laki dan 10 orang responden (29%) berjenis kelamin wanita. Hal tersebut terlihat bahwa dalam divisi *collection and revenue South Area* PT Aetra Air Jakarta didominasi oleh laki-laki. Hal tersebut dilatarbelakangi oleh

diperlukannya tenaga fisik untuk meninjau langsung *site* operasional PT Aetra Air Jakarta.

#### 4.2.3 Pendidikan Terakhir Responden

Karakteristik responden berikutnya yang digali dari responden adalah tingkat pendidikan formal terakhir responden. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui lebih jauh bagaimana latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh setiap responden yang menjadi objek penelitian, karena latar belakang pendidikan dapat menjadi salah satu faktor penting dari seorang karyawan untuk dapat lebih berkompeten dalam menjalankan pekerjaannya, selain faktor senioritas dan pengalaman. Berikut grafik 4.3 yang menunjukkan pendidikan formal terakhir dari responden.



Sumber: Hasil Olahan Penelitian, Juni 2012

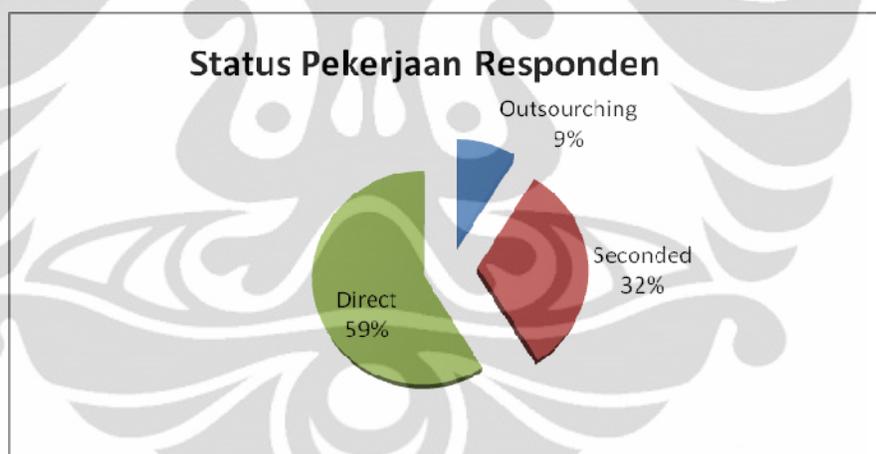
Gambar 4.5 Prosentase Frekuensi Pendidikan Terakhir Responden

Berdasarkan grafik di atas, dapat dilihat bahwa mayoritas jenjang pendidikan formal terakhir Divisi *Revenue* Selatan adalah Diploma 3 (D3), yakni sebanyak 41% atau 14 orang, dan SMA sebanyak 32% atau 11 orang, diikuti oleh jenjang pendidikan terakhir strata 1 (S1) sebanyak 8 orang (24%), dan 1 orang (3%) yang memiliki jenjang pendidikan formal S2. Masih banyaknya karyawan pada divisi *revenue* selatan yang memiliki jenjang pendidikan SMA antara lain karena adanya

pengangkatan karyawan secara besar-besaran pada tahun 1998 saat terjadi peralihan manajemen ditandai dengan adanya perjanjian kerjasama antara PAM Jaya dengan pihak perusahaan operator swasta. Hal tersebut merujuk dari wawancara yang tidak terstruktur yang dilakukan oleh peneliti kepada salah satu karyawan divisi *Revenue* Selatan.

#### 4.2.4 Status Pekerjaan Responden

Identitas responden mengenai status pekerjaan dipilih karena pada Divisi *Revenue* terdapat 3 kategori status karyawan antara lain *Outsourcing* yakni tenaga kerja kontrak pada PT Aetra Air Jakarta. Kedua, tenaga kerja *Seconded* yakni tenaga kerja yang direkrut dari PAM Jaya. Ketiga, tenaga kerja *Direct* yakni tenaga kerja yang direkrut langsung oleh PT Aetra Air Jakarta. Adapun deskripsi besaran dari komposisi tersebut dapat digambarkan melalui grafik 4.4.



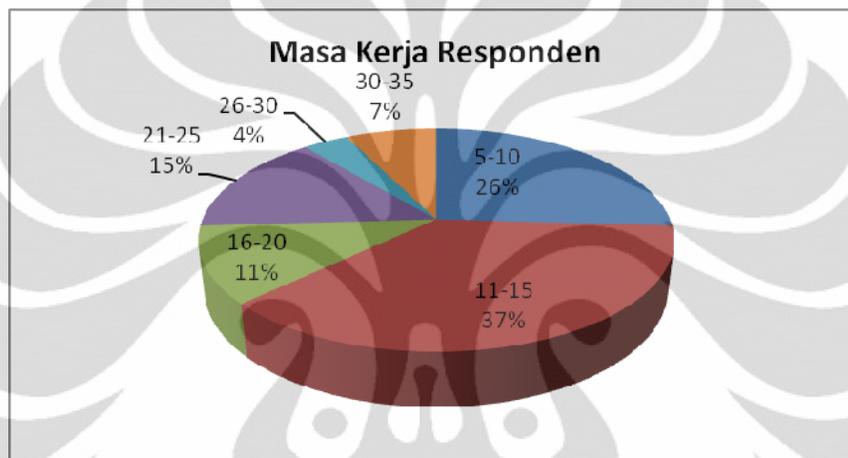
Sumber: Hasil Olahan Penelitian, Juni 2012

Gambar 4.6 Prosentase Frekuensi Status Pekerjaan Responden

Berdasarkan grafik di atas, dapat dilihat bahwa mayoritas status pekerjaan dari responden pada Divisi *Revenue* Selatan adalah *Direct*, yakni sebanyak 59% atau 20 orang, dan *Seconded* sebanyak 32% atau 11 orang, yang terakhir tenaga kerja *outsourcing* sebanyak 9% atau 3 orang.

#### 4.2.5 Masa Kerja Responden

Karakteristik responden yang terakhir adalah tingkat masa kerja responden. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui lebih jauh bagaimana senioritas dan pengalaman kerja yang dimiliki karyawan pada divisi *revenue* selatan karena hal tersebut dapat menjadi salah satu faktor penting dari seorang karyawan untuk dapat lebih berkompeten dalam menjalankan pekerjaannya. berikut grafik 4.5 yang menunjukkan pendidikan formal terakhir dari responden.



Sumber: Hasil Olahan Penelitian, Juni 2012

Gambar 4.7 Prosentase Frekuensi Masa Kerja Responden

Berdasarkan grafik di atas, dapat dilihat bahwa mayoritas masa kerja yang dimiliki responden pada Divisi *Revenue* Selatan selama 11-15 tahun sebanyak 10 orang (37%), dan masa kerja selama 5-10 tahun sebanyak 7 orang (26%), diikuti oleh karyawan dengan masa kerja 21-25 tahun sebanyak 4 orang (15%), dan masa kerja selama 16-20 tahun sebanyak 3 orang (11%). Prosentase terkecil terdapat pada karyawan dengan masa kerja 30-35 tahun sebanyak 2 orang (7%) dan masa kerja selama 26-30 tahun sebanyak 1 orang (4%). Dilihat dari masa kerja yang dimiliki oleh para karyawan divisi *revenue* selatan memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun, sehingga dapat disimpulkan bahwa para karyawan telah memiliki pengalaman yang cukup terhadap pekerjaannya.

### 4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian akan dilakukan dengan menguji masing-masing butir pertanyaan dari tiap dimensi. Uji validitas yang dilakukan dengan melihat besaran nilai KMO dan *Anti Image Corellation Matrix*  $>0,5$ , serta *Barlett's Test of Sphericity* dengan nilai signifikansi harus  $<0,05$ .

Untuk menguji reliabilitas dengan melakukan uji statistik pada tiap butir pertanyaan pada instrument penelitian dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $>0.6$  agar butir-butir tersebut dikatakan reliabel, pada uji reliabel yang telah dilakukan instrument penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* secara keseluruhan sebesar 0.926. Untuk penjabaran hasil uji validitas dan reliabilitas tiap dimensi dapat dijabarkan seperti pada sub bab berikut.

#### 4.3.1 Dimensi *Team Purpose*

Pada dimensi *Team Purpose* hasil uji validitas yang dilakukan dengan menghasilkan nilai KMO sebesar 0,602 (di atas 0,5) dan *Barlett's Test* dengan nilai signifikansi 0 (di bawah 0,05) menunjukkan adanya hubungan antara indikator-indikator pada dimensi tersebut. Sedangkan validitas tiap indikator dengan melihat *Anti-Image Corelation matrix* dapat dijabarkan pada tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1 Validitas Indikator Dimensi *Team Purpose*

No	Pernyataan	Anti-image Correlation
1	Tim kerja memiliki target kerja dalam kurun waktu 6 bulan	0.651
2	Target kerja tertulis dalam ruangan kerja	0.532
3	Pekerjaan yang dilakukan berpedoman oada tujuan tim kerja	0.630
4	Andil anggota tim dalam merumuskan tujuan	0.551
5	target pribadi yang dimiliki karyawan	0.536
6	Penyelsaian pekerjaan yang dilakukan sampai tuntas	0.862

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS, n=34

Pada tabel 4.1 tiap butir indikator yang sudah diuji validitasnya menunjukkan adanya kecocokan terhadap indikator lainnya dalam dimensi

tersebut. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *Anti Image-Corelation* tiap butir indikator diatas 0,5.

#### 4.3.2 Dimensi *Team Organisation*

Pada dimensi *Team Organisation* hasil uji validitas yang dilakukan dengan menghasilkan nilai KMO sebesar 0,823 (di atas 0,5) dan *Barlett's Test* dengan nilai signifikansi 0 (di bawah 0,05) menunjukkan adanya hubungan antara indikator-indikator pada dimensi tersebut. Sedangkan validitas tiap indikator dengan melihat *Anti-Image Corelation matrix* dapat dijabarkan pada tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2 Validitas Indikator Dimensi *Team Organisation*

No	Pernyataan	Anti-image Correlation
1	Saya peka terhadap peluang yang ada dalam meningkatkan kinerja tim	0.814
2	Saya memiliki peranan yang jelas dalam tim kerja	0.784
3	Saya memiliki tanggung jawab yang jelas dalam tim kerja	0.711
4	Struktur kerja dalam tim tidak menghambat pekerjaan saya	0.806
5	Keputusan yang dimiliki oleh tim selalu tepat sasaran	0.735
6	Permasalahan yang terdapat dalam tim selalu terpecahkan dengan baik	0.861
7	Tim kerja memiliki pertemuan rutin dalam merencanakan kinerja apa saja yang akan dicapai oleh tim	0.428

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS, n=34

Pada tabel 4.2 tiap butir indikator yang sudah diuji validitasnya menunjukkan terdapat satu indikator yang tidak memiliki kecocokan terhadap indikator lainnya dalam dimensi tersebut. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya nilai *Anti Image-Corelation* tiap butir indikator di bawah 0,5 pada indikator pernyataan ke-7. Selanjutnya, pernyataan ke-7 pada dimensi *team organization* tidak akan digunakan dalam proses analisis yang akan dilakukan.

#### 4.3.3 Dimensi *Leadership*

Pada dimensi *Leadership* hasil uji validitas yang dilakukan dengan menghasilkan nilai KMO sebesar 0,535 (di atas 0,5) dan *Barlett's Test* dengan nilai signifikansi 0 (di bawah 0,05) menunjukkan adanya hubungan antara indikator-indikator pada dimensi tersebut. Sedangkan validitas tiap indikator dengan melihat *Anti-Image Corelation matrix* dapat dijabarkan pada tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3 Validitas Indikator Dimensi *Leadership*

No	Pernyataan	Anti-image Correlation
1	Saya merasa nyaman bekerja sama dengan pimpinan dalam tim kerja	0.757
2	Pimpinan tidak pernah lepas tangan dari segala pekerjaan yang dilakukan dalam tim	0.747
3	Pimpinan selalu memberikan dukungan penuh terhadap semua pekerjaan saya	0.763
4	Saya selalu mendukung semua keputusan yang diambil oleh pimpinan	0.836
5	Pimpinan selalu memberikan arahan kepada saya sesuai dengan tujuan tim kerja	0.801
6	Pimpinan selalu membuat perencanaan pekerjaan yang akan dilakukan tim	0.961
7	Pimpinan selalu membuat target kerja dalam tim	0.802

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS, n=34

Pada tabel 4.3 tiap butir indikator yang sudah diuji validitasnya menunjukkan adanya kecocokan terhadap indikator lainnya dalam dimensi tersebut. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *Anti Image-Corelation* tiap butir indikator diatas 0,5.

#### 4.3.4 Dimensi *Team Climate*

Pada dimensi *Team Climate* hasil uji validitas yang dilakukan dengan menghasilkan nilai KMO sebesar 0,859 (di atas 0,5) dan *Barlett's Test* dengan nilai signifikansi 0 (di bawah 0,05) menunjukkan adanya hubungan antara indikator-indikator pada dimensi tersebut. Sedangkan validitas tiap indikator

dengan melihat *Anti-Image Corelation matrix* dapat dijabarkan pada tabel 4.4 di bawah ini.

Tabel 4.4 Validitas Indikator Dimensi *Team Climate*

No	Pernyataan	Anti-image Correlation
1	Saya selalu mendahulukan kepentingan tim dibandingkan kepentingan pribadi	0.628
2	Saya tidak merasa terganggu dengan perbedaan pendapat dalam bekerja	0.696
3	Saya selalu senang berdiskusi pekerjaan dengan tim saya	0.831
4	Saya merasa nyaman bekerja dalam tim	0.577
5	Saya senang berbagi dengan tim mengenai permasalahan yang sedang saya hadapi	0.688
6	Saya mengakui keunggulan dari rekan satu tim	0.574
7	Saya menaruh kepercayaan penuh dengan rekan satu tim dalam melakukan semua pekerjaan	0.592
8	Saya senang dengan perubahan baru yang terjadi dalam tim	0.543
9	Setiap pekerjaan yang ada dalam tim kerja memiliki batas waktu yang singkat	0.611
10	Lingkungan tim kerja saya mendukung pekerjaan yang saya lakukan	0.599
11	Saya merasa pekerjaan saya didominasi oleh keputusan seseorang dalam tim	0.425
12	Saya bebas mengutarakan segala pemikiran yang saya miliki dalam tim	0.498
13	Saya selalu ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dalam tim	0.627
14	Saya senang menciptakan hal-hal baru dalam tim	0.536
15	Saya merasa terikat dengan peraturan-peraturan yang ada dalam tim	0.469

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS, n=34

Pada tabel 4.4 tiap butir indikator yang sudah diuji validitasnya menunjukkan terdapat tiga indikator yang tidak memiliki kecocokan terhadap indikator lainnya dalam dimensi tersebut. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya nilai *Anti Image-Corelation* tiap butir indikator di bawah 0,5 pada indikator pernyataan ke-11, ke-12, dan ke-15. Selanjutnya, pernyataan-pernyataan tersebut pada dimensi *team climate* tidak akan digunakan dalam proses analisis yang akan dilakukan.

#### 4.3.5 Dimensi *Interpersonal Relationship*

Pada dimensi *Interpersonal Relationship* hasil uji validitas yang dilakukan dengan menghasilkan nilai KMO sebesar 0,642 (di atas 0,5) dan *Barlett's Test* dengan nilai signifikansi 0 (di bawah 0,05) menunjukkan adanya hubungan antara

indikator-indikator pada dimensi tersebut. Sedangkan validitas tiap indikator dengan melihat *Anti-Image Corelation matrix* dapat dijabarkan pada tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.5 Validitas Indikator Dimensi *Interpersonal Relationship*

No	Pernyataan	Anti-image Correlation
1	Saya selalu bersikap formal dalam melakukan komunikasi dalam tim	0.505
2	Saya selalu senang bekerjasama dengan rekan satu tim	0.400
3	Saya selalu tanggap dengan permasalahan yang dihadapi oleh rekan satu tim	0.448
4	Saya memiliki hubungan yang menyenangkan dengan rekan satu tim	0.461
5	Saya selalu menyemangati rekan satu tim dalam melakukan setiap pekerjaan	0.501
6	Saya memiliki komposisi pekerjaan yang sama dengan rekan satu tim	0.687
7	Saya merasa terpacu jika rekan kerja saya lebih unggul daripada saya	0.491
8	Saya selalu bersikap apa adanya dengan rekan satu tim	0.549
9	Saya memiliki tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang saya buat tanpa melibatkan rekan satu tim	0.556
10	Saya lebih sering menghabiskan waktu kerja saya dengan rekan-rekan satu tim dibandingkan untuk kegiatan pribadi	0.593

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS, n=34

Pada tabel 4.5 tiap butir indikator yang sudah diuji validitasnya menunjukkan terdapat tiga indikator yang tidak memiliki kecocokan terhadap indikator lainnya dalam dimensi tersebut. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya nilai *Anti Image-Corelation* tiap butir indikator di bawah 0,5 pada indikator pernyataan ke-2, ke-3, ke- 4, dan ke-7. Selanjutnya, pernyataan-pernyataan tersebut pada dimensi *interpersonal relationship* tidak akan digunakan dalam proses analisis yang akan dilakukan.

#### 4.3.6 Dimensi *Team Communication*

Pada dimensi *Team Communication* hasil uji validitas yang dilakukan dengan menghasilkan nilai KMO sebesar 0,871 (di atas 0,5) dan *Barlett's Test* dengan nilai signifikansi 0 (di bawah 0,05) menunjukkan adanya hubungan antara indikator-indikator pada dimensi tersebut. Sedangkan validitas tiap indikator

dengan melihat *Anti-Image Corelation matrix* dapat dijabarkan pada tabel 4.6 di bawah ini.

Tabel 4.6 Validitas Indikator Dimensi *Team Communication*

No	Pernyataan	Anti-image Correlation
1	Saya dapat mengkomunikasikan semua pemikiran yang saya miliki kepada anggota tim lainnya	0.558
2	Setiap hari saya selalu melakukan komunikasi dengan rekan kerja satu tim	0.379
3	Saya tidak canggung dalam melakukan komunikasi dengan rekan satu tim	0.561
4	Saya selalu melakukan koordinasi dengan rekan satu tim dalam melakukan setiap pekerjaan	0.581
5	Komunikasi dengan rekan kerja dapat membantu setiap pekerjaan yang saya lakukan	0.656
6	Saya selalu memberikan solusi ketika menanggapi informasi yang saya dapatkan dari rekan kerja	0.647

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS, n=34

Pada tabel 4.6 tiap butir indikator yang sudah diuji validitasnya menunjukkan terdapat tiga indikator yang tidak memiliki kecocokan terhadap indikator lainnya dalam dimensi tersebut. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya nilai *Anti Image-Corelation* tiap butir indikator di bawah 0,5 pada indikator pernyataan ke-2. Selanjutnya, pernyataan tersebut pada dimensi *team communication* tidak akan digunakan dalam proses analisis yang akan dilakukan.

#### 4.3.7 Dimensi *Team Composition*

Pada dimensi *Team Composition* hasil uji validitas yang dilakukan dengan menghasilkan nilai KMO sebesar 0,775 (di atas 0,5) dan *Barlett's Test* dengan nilai signifikansi 0 (di bawah 0,05) menunjukkan adanya hubungan antara indikator-indikator pada dimensi tersebut. Sedangkan validitas tiap indikator dengan melihat *Anti-Image Corelation matrix* dapat dijabarkan pada tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4.7 Validitas Indikator Dimensi *Team Composition*

No	Pernyataan	Anti-image Correlation
1	Saya merasa pekerjaan yang saya jalani cocok dengan kepribadian yang saya miliki	0.646
2	Saya merasa pekerjaan yang saya jalani cocok dengan keahlian yang saya miliki	0.669
3	Saya mengetahui apa yang harus saya lakukan dalam setiap situasi yang dihadapi tim	0.825
4	Saya mengetahui dengan pasti keahlian yang dimiliki oleh rekan-rekan satu tim	0.815
5	Saya tidak memiliki masalah dengan keahlian yang dimiliki oleh rekan satu tim	0.563
6	Jumlah anggota tim lebih banyak dibandingkan dengan jumlah pekerjaan yang dilakukan	0.307
7	Saya memiliki motivasi yang tinggi melakukan setiap pekerjaan	0.575

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS, n=34

Pada tabel 4.7 tiap butir indikator yang sudah diuji validitasnya menunjukkan terdapat tiga indikator yang tidak memiliki kecocokan terhadap indikator lainnya dalam dimensi tersebut. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya nilai *Anti Image-Corelation* tiap butir indikator di bawah 0,5 pada indikator pernyataan ke-6. Selanjutnya, pernyataan tersebut pada dimensi *Team Composition* tidak akan digunakan dalam proses analisis yang akan dilakukan.

#### 4.3.8 Dimensi *Team Interaction with The Wider Organisation*

Pada dimensi *Team Interaction with The Wider Organisation* hasil uji validitas yang dilakukan dengan menghasilkan nilai KMO sebesar 0,767 (di atas 0,5) dan *Barlett's Test* dengan nilai signifikansi 0 (di bawah 0,05) menunjukkan adanya hubungan antara indikator-indikator pada dimensi tersebut. Sedangkan validitas tiap indikator dengan melihat *Anti-Image Corelation matrix* dapat dijabarkan pada tabel 4.8 di bawah ini.

Tabel 4.8 Validitas Indikator Dimensi *Team Interaction with The Wider Organisation*

No	Pernyataan	Anti-image Correlation
1	Perusahaan selalu mendukung penuh setiap pekerjaan yang dilakukan oleh tim kerja saya	0.562
2	Tim kerja saya selalu berpedoman kepada tujuan perusahaan	0.455
3	Perusahaan selalu memberikan bonus jika tim kerja saya dapat mencapai target yang diinginkan	0.664
4	Kondisi perusahaan selalu mendukung pekerjaan yang akan dilakukan oleh tim kerja saya	0.659
5	Perusahaan selalu memberikan fasilitas terhadap pengembangan tim kerja saya	0.648
6	Tim kerja saya memiliki tujuan yang sama dengan tujuan perusahaan	0.442

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS, n=34

Pada tabel 4.8 tiap butir indikator yang sudah diuji validitasnya menunjukkan terdapat tiga indikator yang tidak memiliki kecocokan terhadap indikator lainnya dalam dimensi tersebut. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya nilai *Anti Image-Correlation* tiap butir indikator di bawah 0,5 pada indikator pernyataan ke-2 dan ke-6. Selanjutnya, butir indikator pada dimensi tersebut tidak akan digunakan dalam proses analisis yang akan dilakukan.

#### 4.4 Distribusi Frekuensi atas Indikator

Dalam proses analisis data yang dilakukan, penulis menganalisis secara deskriptif faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas kinerja tim berdasarkan dimensi-dimensi yang telah disusun pada operasionalisasi konsep di bab 2. Analisis data yang penulis lakukan dengan menggambarkan hasil analisis yang telah diolah dengan bantuan *software SPSS version 17* dengan menggunakan perhitungan skala tiap Indikator pada setiap dimensi yang ada. Hasil analisis tersebut akan dijabarkan melalui sub bab berikut ini.

##### 4.4.1 Dimensi *Team Purpose*

Pada dimensi *team purpose* indikator yang dituangkan ke dalam instrumen penelitian berupa butir pertanyaan pada nomor satu sampai enam. Setiap butir

memiliki sumbangan efektif terhadap faktor yang terbentuk, dalam hal ini adalah dimensi penelitian yang dilihat dari jawaban para responden yang diperoleh. Hal tersebut dapat terlihat dalam tabel 4.9.

Tabel 4.9 Prosentase Jawaban Responden pada Dimensi *Team Purpose*

No	Pernyataan	Prosentase Frekuensi (%)			
		Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	Tim kerja memiliki target kerja dalam kurun waktu 6 bulan	11,8	5,9	50	32,4
2	Target kerja tertulis dalam ruangan kerja	5,9	2,9	61,8	29,4
3	Pekerjaan yang dilakukan berpedoman pada tujuan tim kerja	0	0	70,6	29,4
4	Andil anggota tim dalam merumuskan tujuan	0	2,9	76,5	20,6
5	Target pribadi yang dimiliki karyawan	5,9	0	61,8	32,4
6	Penyelsaian pekerjaan yang dilakukan sampai tuntas	0	0	52,9	47,1

Sumber: Data Primer 2012 yang Diolah

Pada tabel 4.9 terlihat bahwa divisi *revenue* selain memiliki tujuan atau target kerja yang jelas untuk dicapai. Hal tersebut terlihat pada jawaban yang dipilih oleh responden 50% setuju dan 32,4% sangat setuju bahwa pada divisi *revenue* selain memiliki target kerja dalam kurun waktu 6 bulan, pernyataan tersebut sejalan dengan temuan yang penulis temukan pada kajian data yang dimiliki oleh divisi *revenue* selain bahwa terdapat target pekerjaan tahunan maupun bulanan yang dimiliki oleh divisi tersebut. Target utama yang dimiliki oleh divisi *revenue* adalah pencapaian volume penjualan air sebesar 30,7 juta m<sup>3</sup>, master bayar yang tercetak sebesar Rp. 181,6 M dan *collection* atau transaksi yang terbayarkan sebesar 90 % per bulan dan 97,5% per tahun. Target yang dimiliki oleh divisi *revenue* selain tertulis dalam ruangan kerja mereka hal tersebut terlihat dari jawaban para responden sebesar 61,8% setuju dengan hal tersebut, hal

tersebut sejalan dengan temuan dari penglihatan langsung penulis pada ruangan kerja di divisi *revenue* selatan.

Target utama yang dimiliki oleh tim tersebut dijadikan sebuah pedoman oleh para karyawan dalam melakukan pekerjaannya, ditunjukkan dengan dominasi jawaban setuju sebesar 70,6 % dan sangat setuju sebesar 29,4% dan tidak terdapat jawaban negatif atau tidak setuju terhadap pernyataan tersebut. Dapat disimpulkan dari hasil tersebut bahwa seluruh pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan berpedoman pada pencapaian target divisi. Hal ini diperkuat dengan adanya wawancara yang dilakukan langsung kepada salah satu *supervisor* yang ada di divisi *revenue* selatan, berikut ini.

*“Di sini sih kita memang bekerja dituntut untuk pencapaian target divisi revenue selatan, kita berpedoman sama target yang udah ditentukan aja...”* (Wawancara dengan Supervisor Sales&Marketing Div. Revenue Selatan PT Aetra Air Jakarta, 2012)

Selain itu, para anggota tim memiliki andil dalam merumuskan tujuan tim yang terlihat dari jawaban responden 76,5% setuju dengan hal tersebut. Sehingga para karyawan memiliki target pribadi dalam menyelesaikan pekerjaannya ditunjukkan dengan 61,8% setuju dan 32,4% sangat setuju dengan adanya target pribadi yang dimiliki tiap karyawan. Dengan adanya hal tersebut terlihat adanya sebuah komitmen yang dimiliki oleh para karyawan dan komitmen lain yang ditunjukkan oleh para karyawan terlihat dengan adanya pernyataan bahwa karyawan selalu menyelesaikan pekerjaannya sampai tuntas, hal tersebut terlihat dari prosentase sebesar 52,9% menyatakan setuju dan 47,1% menyatakan sangat setuju terhadap hal tersebut.

#### 4.4.2 Dimensi *Team Organisation*

Pada dimensi *team organisation* indikator yang dituangkan ke dalam instrumen penelitian. Setiap butir memiliki sumbangan efektif terhadap faktor yang terbentuk, dalam hal ini adalah dimensi penelitian yang dilihat dari jawaban para responden yang diperoleh. Hal tersebut dapat terlihat dalam tabel 4.10.

Tabel 4.10 Prosentase Jawaban Responden pada Dimensi *Team Organisation*

No	Pernyataan	Prosentase Frekuensi (%)		
		Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	Saya peka terhadap peluang yang ada dalam meningkatkan kinerja tim	2,9	76,5	20,6
2	Saya memiliki peranan yang jelas dalam tim kerja	2,9	73,5	23,5
3	Saya memiliki tanggung jawab yang jelas dalam tim kerja	2,9	70,6	26,5
4	Struktur kerja dalam tim tidak menghambat pekerjaan saya	11,8	61,8	26,5
5	Keputusan yang dimiliki oleh tim selalu tepat sasaran	23,5	55,9	20,6
6	Permasalahan yang terdapat dalam tim selalu terpecahkan dengan baik	14,7	70,6	14,7

Sumber: Data Primer 2012 yang Diolah

Pada tabel 4.10 terlihat bahwa mayoritas jawaban responden setuju atas indikator yang terdapat dalam butir pertanyaan pada instrumen penelitian. Hal tersebut dapat dijabarkan berikut ini, dalam organisasi yang terdapat dalam tim, para karyawan sadar atau peka terhadap peluang yang ada dalam meningkatkan kinerja tim, ditunjukkan dengan jawaban dari responden sebesar 76,5% setuju dan 20,6% sangat setuju akan hal tersebut. Hal lain yang menunjukkan terorganisirnya tim kerja atau divisi tersebut adalah para karyawan telah memahami peranan masing-masing dalam tim, hal tersebut ditunjukkan dengan jawaban para karyawan sebesar 73,5% menyatakan setuju dan 23,5 % menyatakan sangat setuju akan hal tersebut. Selain para karyawan menyadari akan peranannya dalam tim kerja, para karyawan menyadari akan tanggung jawabnya, hal tersebut ditunjukkan dengan jawaban para karyawan sebesar 70,6% menyatakan setuju dan 26,5 % menyatakan sangat setuju akan hal tersebut.

Pada divisi *revenue* selatan terdapat struktur yang jelas sehingga struktur yang terdapat pada divisi tersebut tidak menghambat pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing karyawan. Hal tersebut terlihat pada jawaban responden sebesar 61,8% setuju dan 26,5% sangat setuju terhadap struktur kerja yang tidak mempengaruhi pekerjaan para karyawan. Hal lain, yang menunjukkan adanya pengorganisasian pada divisi *revenue* selatan adalah keputusan yang dimiliki oleh tim kerja dirasakan para karyawan selalu tepat sasaran, hal tersebut tercermin dari jawaban yang diberikan sebesar 55,9% setuju akan hal tersebut dan 20,6% sangat

setuju akan hal tersebut. Selain keputusan yang tepat sasaran, permasalahan yang tedapat dalam tim dirasakan oleh para karyawan dapat diselsaikan dengan baik. Hal tersebut terlihat dari jawaban para responden sebesar 70,6% setuju akan hal tersebut.

#### 4.4.3 Dimensi *Leadership*

Pada dimensi *Leadership* indikator yang dituangkan ke dalam instrumen penelitian. Setiap butir memiliki sumbangan efektif terhadap faktor yang terbentuk, dalam hal ini adalah dimensi penelitian yang dilihat dari jawaban para responden yang diperoleh. Hal tersebut dapat terlihat dalam tabel 4.11.

Tabel 4.11 Prosentase Jawaban Responden pada Dimensi *Leadership*

No	Pernyataan	Prosentase Frekuensi (%)			
		Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	Saya merasa nyaman bekerja sama dengan pimpinan dalam tim kerja	0	20,6	55,9	23,5
2	Pimpinan tidak pernah lepas tangan dari segala pekerjaan yang dilakukan dalam tim	2,9	20,6	55,9	20,6
3	Pimpinan selalu memberikan dukungan penuh terhadap semua pekerjaan saya	2,9	14,7	61,8	20,6
4	Saya selalu mendukung semua keputusan yang diambil oleh pimpinan	5,9	20,6	55,9	17,6
5	Pimpinan selalu memberikan arahan kepada saya sesuai dengan tujuan tim kerja	2,9	14,7	50	32,4
6	Pimpinan selalu membuat perencanaan pekerjaan yang akan dilakukan tim	2,9	26,5	55,9	14,7
7	Pimpinan selalu membuat target kerja dalam tim	11,8	0	64,7	23,5

Sumber: Data Primer 2012 yang Diolah

Pada tabel 4.11 terlihat bahwa mayoritas jawaban responden setuju atas indikator yang terdapat dalam butir pertanyaan pada instrumen penelitian. Hal tersebut dapat dijabarkan berikut ini, mayoritas dari karyawan yang terdapat pada divisi *revenue* selatan merasa nyaman dalam bekerjasama dengan pimpinan pada divisi *revenue* selatan. Hal tersebut ditunjukkan dengan jawaban para responden

sebesar 55,9% setuju dan 23,5% sangat setuju terhadap hal tersebut. Faktor lain yang menggambarkan mengenai kepemimpinan yang terdapat pada divis *revenue* selatan adalah pimpinan tidak pernah lepas tangan dari segala pekerjaan yang dilakukan oleh anggota divisi, hal tersebut digambarkan oleh jawaban dari para karyawan sebesar 55,9% setuju dan 20,6% sangat setuju terhadap hal tersebut. Selain itu, pimpinan diakui selalu memberikan dukungan penuh terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan, hal tersebut ditunjukkan dengan 61,8% menyatakan setuju dan 20,6% sangat setuju akan hal tersebut yang dijawab oleh para karyawan.

Hal lain yang menunjukkan adanya kepemimpinan yang dapat mendukung efektivitas kinerja sebuah tim adalah adanya dukungan para karyawan yang diberikan kepada para pimpinan terhadap keputusan yang diambil, hal tersebut sejalan dengan jawaban para karyawan sebesar 55,9% setuju dan 17,6% sangat setuju akan hal tersebut. Adanya sebuah arahan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan agar sesuai dengan tujuan dari tim kerja dapat mempengaruhi efektivitas kinerja dari tim, mayoritas karyawan menyetujui hal tersebut dengan prosentase sebesar 50% dan 32,4% sangat setuju dengan hal tersebut. Aplikasi nyata yang ditunjukkan oleh *General Manager* pada SBU selatan yang membawahi Divisi *Revenue* Selatan tersirat dari hasil wawancara yang dilakukan oleh salah satu *supervisor* yang ada pada divisi *revenue* selatan berikut ini:

*“..Biasanya sih kita itu ada pertemuan sama GM tiap minggu. Pertemuannya tiap awal minggu biasanya hari senin dan akhir minggu di hari jum’at. Kalo senin biasanya kita ngomongin rencana apa aja yang dilakukan selama seminggu, kalo jum’at evaluasi apa aja yang udah kita lakuin selama seminggu ini..”* (Wawancara dengan *Supervisor Sales&Marketing Div. Revenue* Selatan PT Aetra Air Jakarta, 2012)

Seorang pimpinan harus menciptakan keterarahan yang meliputi penentuan sasaran baru,, produk baru, rancangan baru, proses kerja baru, atau bentuk layanan baru, dan pasar baru (Ilyas, 2003: 64). Hal tersebut sejalan dengan peranan pimpinan di *revenue* selatan dalam membuat perencanaan yang akan dilakukan dengan hasil jawaban para karyawan sebesar 55,9% setuju dan 14,7% sangat setuju akan hal tersebut. Selain perencanaan, seorang pimpinan hendaknya

membuat sebuah target dalam tim kerja sesuai dengan pengertian kepemimpinan yang diungkapkan oleh Hersay dan Ken Blanchard (1998) sebagai,

*“the process of influencing the activities of an individual or a group in effort toward goal achievement in a given situation”* (Dalam Ilyas, 2003: 62)

hal tersebut sejalan dengan jawaban para responden yang menyetujui sebesar 64,7% dan sangat setuju sebesar 23,5% bahwa pimpinan pada divisi *revenue* selatan selalu membuat target kerja dalam tim.

#### 4.4.4 Dimensi *Team Climate*

Pada dimensi *Team Climate* indikator yang dituangkan ke dalam instrumen penelitian. Setiap butir memiliki sumbangan efektif terhadap faktor yang terbentuk, dalam hal ini adalah dimensi penelitian yang dilihat dari jawaban para responden yang diperoleh. Hal tersebut dapat terlihat dalam tabel 4.12.

Tabel 4.12 Prosentase Jawaban Responden pada Dimensi *Team Climate*

No	Pernyataan	Prosentase Frekuensi (%)			
		Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	Saya selalu mendahulukan kepentingan tim dibandingkan kepentingan pribadi	0	8,8	58,8	32,4
2	Saya tidak merasa terganggu dengan perbedaan pendapat dalam bekerja	0	11,88	73,5	14,7
3	Saya selalu senang berdiskusi pekerjaan dengan tim saya	0	5,9	73,5	20,6
4	Saya merasa nyaman bekerja dalam tim	0	8,8	70,6	20,6
5	Saya senang berbagi dengan tim mengenai permasalahan yang sedang saya hadapi	2,9	17,6	50	29,4
6	Saya mengakui keunggulan dari rekan satu tim	5,9	11,8	67,6	14,7
7	Saya menaruh kepercayaan penuh dengan rekan satu tim dalam melakukan semua pekerjaan	2,9	11,8	70,6	14,7
8	Saya senang dengan perubahan baru yang terjadi dalam tim	0	8,8	55,9	35,3
9	Setiap pekerjaan yang ada dalam tim kerja memiliki batas waktu yang singkat	5,9	17,6	64,7	11,8
10	Lingkungan tim kerja saya mendukung pekerjaan yang saya lakukan	0	23,5	55,9	20,6
11	Saya selalu ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dalam tim	0	8,8	82,4	8,8
12	Saya senang menciptakan hal-hal baru dalam tim	2,9	5,9	73,5	17,6

Sumber: Data Primer 2012 yang Diolah

Pada tabel 4.12 terlihat bahwa mayoritas jawaban responden setuju atas indikator yang terdapat dalam butir pertanyaan pada instrumen penelitian. Hal tersebut dapat dijabarkan berikut ini, bahwa para karyawan selalu mendahulukan kepentingan tim dibandingkan kepentingan pribadi tercermin dengan jawaban karyawan sebesar 58,8% setuju dan 32,4% sangat setuju terhadap hal tersebut. Para karyawan juga tidak memiliki permasalahan terhadap perbedaan pemikiran diantara anggota satu tim hal tersebut tercermin dari jawaban para karyawan 73,5% setuju dan 14,7% sangat setuju terhadap hal tersebut. Karena sebuah perbedaan pendapat dan pertentangan dalam tim bukan untuk dibesar-besarkan, tetapi untuk mencari solusi demi kejayaan organisasi (Ilyas, 2003: 65).

Iklim kerja yang tercipta pada divisi *revenue* selatan didukung dengan pernyataan bahwa para karyawan merasa senang berdiskusi pekerjaan dengan

sesama anggota tim, hal tersebut tercermin dengan jawaban para karyawan sebesar 73,5% setuju dan 20,6% sangat setuju akan hal tersebut. Selain itu, para karyawan pada divisi *revenue* selatan merasa senang berbagi mengenai permasalahan yang sedang mereka hadapi, hal tersebut terlihat dari pernyataan setuju sebesar 50% dan sangat setuju sebesar 29,4%. Dengan adanya kedua faktor tersebut karyawan merasa nyaman bekerja dalam tim, hal tersebut dapat dilihat dari jawaban para karyawan sebesar 70,6% menjawab setuju dan 20,6% menjawab sangat setuju.

Iklim suportifitas yang terlihat pada divisi *revenue* selatan antara lain tercermin dari jawaban karyawan sebesar 67,6% setuju dan 14,7% sangat setuju dengan keunggulan anggota lain yang ada didalam tim. Selain adanya kesuportifitasan yang ada dalam tim, kepercayaan antara anggota tim juga terjalin dengan baik, hal tersebut tercermin dengan jawaban para karyawan yang 70,6% setuju dan 14,7% sangat setuju dengan menaruh kepercayaan penuh pada rekan dalam melakukan setiap pekerjaan.

Kondisi lain yang terdapat pada iklim kerja divisi *revenue* selatan adalah para karyawan terbuka dengan adanya perubahan baru yang terjadi dalam tim, hal tersebut ditunjukkan dengan jawaban para karyawan yang senang terhadap perubahan baru yang terjadi di dalam tim sebesar 55,9% setuju dan 35,3% sangat setuju. Hal tersebut sejalan dengan adanya sebuah inovasi dan kreativitas di dalam tim ditunjukkan dengan sikap para karyawan yang senang dalam menciptakan hal-hal baru dalam tim, yang tercermin dari jawaban para karyawan sebesar 73,5% setuju dan 17,6% sangat setuju terhadap hal tersebut.

Tingkat partisipasi para karyawan dalam pengambilan keputusan yang ada pada tim kerja terlihat cukup baik, hal tersebut didasarkan pada hasil jawaban para karyawan yang setuju (82,4%) untuk selalu berpartisipasi dalam pengambilan keputusan tim. Selain tingkat partisipasi karyawan, tekanan kerja yang terdapat pada divisi tersebut cenderung kecil, hal tersebut tercermin dari pernyataan para karyawan bahwa mereka merasa lingkungan tim kerja mendukung pekerjaan yang dilakukan dengan 55,9% menjawab setuju dan 35,3% menjawab sangat setuju terhadap hal tersebut. Walaupun dalam hal kecepatan jenis pekerjaan pada divisi *revenue* selatan terhitung singkat, hal tersebut disebabkan jenis pekerjaan yang

dijalankan bersifat *daily* dan merujuk dari jawaban para karyawan sebesar 64,7% setuju dan 11,8% sangat setuju terhadap hal tersebut.

#### 4.4.5 Dimensi *Interpersonal Relationship*

Pada dimensi *Interpersonal Relationship* indikator yang dituangkan ke dalam instrumen penelitian. Setiap butir memiliki sumbangan efektif terhadap faktor yang terbentuk, dalam hal ini adalah dimensi penelitian yang dilihat dari jawaban para responden yang diperoleh. Hal tersebut dapat terlihat dalam tabel 4.13

Tabel 4.13 Prosentase Jawaban Responden pada Dimensi *Interpersonal Relationship*

No	Pernyataan	Prosentase Frekuensi (%)				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	Saya selalu bersikap formal dalam melakukan komunikasi dalam tim	2,9	17,6	17,6	58,8	2,9
2	Saya selalu menyemangati rekan satu tim dalam melakukan setiap pekerjaan	0	0	2,9	82,4	14,7
3	Saya memiliki komposisi pekerjaan yang sama dengan rekan satu tim	2,9	2,9	5,9	70,6	17,6
4	Saya selalu bersikap apa adanya dengan rekan satu tim	0	11,6	17,6	64,7	5,9
5	Saya memiliki tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang saya buat tanpa melibatkan rekan satu tim	5,9	23,5	11,8	47,1	11,8
6	Saya lebih sering menghabiskan waktu kerja saya dengan rekan-rekan satu tim dibandingkan untuk kegiatan pribadi	0	8,8	14,7	61,8	14,7

Sumber: Data Primer 2012 yang Diolah

Pada tabel 4.13 terlihat bahwa mayoritas jawaban responden setuju atas indikator yang terdapat dalam butir pertanyaan pada instrument. Hubungan antar karyawan yang terdapat pada divis *revenue* selatan dapat dijabarkan berikut ini, bahwa terdapat gaya komunikasi yang formal dalam tim tersebut, dengan merujuk dari jawaban para karyawan yang setuju (58,8%) dan sangat setuju (2,9%) terhadap hal tersebut. Walaupun, terdapat karyawan yang tidak setuju dengan gaya komunikasi formal dalam tim sebesar 17,6% dan ragu-ragu sebesar 17,6%.

Hubungan antara anggota divisi *revenue* selatan dapat tercermin dari prosentase para responden yang menjawab setuju (82,4%) terhadap kondisi hubungan dari para karyawan yang saling menyemangati satu sama lain dalam melakukan pekerjaan. Selain itu, pembagian pekerjaan yang terdapat pada divisi *revenue* tidak dirasa memberatkan salah satu pihak atau dengan kata lain para karyawan merasa komposisi pekerjaan yang dimiliki sama dengan rekan satu tim. Hal tersebut tercermin dari jawaban para responden yang menjawab setuju sebesar 70,6% akan hal tersebut. Kejujuran antar anggota tim dirasakan oleh para karyawan divisi *revenue* selatan dengan merujuk pada jawaban para responden sebesar 64,7% setuju bahwa mereka merasa bersikap apa adanya terhadap sesama anggota tim.

Hubungan antar anggota lain yang tercermin pada divisi *revenue* selatan terlihat adanya tanggung jawab pribadi yang dimiliki pada tim kerja ini. Hal tersebut merujuk dari jawaban para karyawan yang setuju (47,1%) terhadap adanya tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan masing-masing tanpa melibatkan rekan lain dalam satu tim. Walaupun masih ada para karyawan yang sangat tidak setuju (5,3%), tidak setuju (23,5%) dan ragu-ragu (11,8%) terhadap hal tersebut. Hal tersebut dilatarbelakangi dalam tim kerja bersifat bersma-sama, saling membutuhkan dan saling bergantung seterusnya, maka tim spirit dapat bertumbuh dan berkembang (Ilyas, 2003: 90). Hubungan antar anggota lainnya terlihat dengan kondisi para karyawan yang lebih sering menghabiskan waktu kerja dengan rekan satu divisi dibandingkan untuk kegiatan pribadi yang merujuk dari jawaban para karyawan yang setuju (61,8%) dan sangat setuju (14,7%) terhadap hal tersebut.

#### 4.4.6 Dimensi *Team Communication*

Pada dimensi *Team Communication* indikator yang dituangkan ke dalam instrumen penelitian. Setiap butir memiliki sumbangan efektif terhadap faktor yang terbentuk, dalam hal ini adalah dimensi penelitian yang dilihat dari jawaban para responden yang diperoleh. Hal tersebut dapat terlihat dalam tabel 4.14.

Tabel 4.14 Prosentase Jawaban Responden pada Dimensi *Team Communication*

No	Pernyataan	Prosentase Frekuensi (%)		
		Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	Saya dapat mengkomunikasikan semua pemikiran yang saya miliki kepada anggota tim lainnya	11,8	73,5	14,7
2	Saya tidak canggung dalam melakukan komunikasi dengan rekan satu tim	2,9	76,5	20,6
3	Saya selalu melakukan koordinasi dengan rekan satu tim dalam melakukan setiap pekerjaan	0	76,5	23,5
4	Komunikasi dengan rekan kerja dapat membantu setiap pekerjaan yang saya lakukan	5,9	73,5	20,6
5	Saya selalu memberikan solusi ketika menanggapi informasi yang saya dapatkan dari rekan kerja	8,8	76,5	14,7

Sumber: Data Primer 2012 yang Diolah

Pada tabel 4.14 terlihat bahwa mayoritas jawaban responden setuju atas indikator yang terdapat dalam butir pertanyaan pada instrument. Hal tersebut dapat dijabarkan berikut ini, bahwa komunikasi pada divisi *revenue* selatan dapat terlihat dari salah satu kondisi kemampuan komunikasi antar sesama anggota tim. Hal tersebut dapat dikatakan demikian dengan melihat prosentase para responden yang menjawab setuju (73,5%) dan sangat setuju (14,7%) terhadap kemampuan dalam mengkomunikasikan semua pemikiran kepada anggota tim lainnya. Keterbukaan komunikasi pada divisi *revenue* selatan dirasakan oleh para karyawannya, hal tersebut tercermin dari jawaban para karyawan menjawab setuju (76,5%) dan sangat setuju (20,6%) terhadap ketidakcanggungan para karyawan dalam melakukan komunikasi antar anggota satu tim.

Peranan dari komunikasi dalam divisi tersebut adalah guna melakukan koordinasi antar anggota satu divisi. Hal tersebut merujuk dari jawaban para responden yang setuju (76,5%) dan sangat setuju (23,5%) atas peranan komunikasi yang dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Kegunaan lain komunikasi dalam kontribusi sebuah tim kerja dengan persepsi karyawan yang merasa terbantu dengan adanya komunikasi terhadap pekerjaan yang dilakukan. hal tersebut tercermin dengan jawaban para karyawan yang setuju (73,5%) dan sangat setuju (20,6%) akan hal tersebut. Karena pada hakikatnya untuk mengembangkan sebuah tim, setiap anggota harus mau dan bisa saling berkomunikasi secara terbuka, percaya dan hormat, jika terdapat anggota dari

sebuah tim yang tidak siap menerima bantuan dari rekan kerja lainnya akan merugikan efektivitas kinerja tim (Ilyas,2003: 80).

Kondisi komunikasi para karyawan pada divisi *revenue* selatan dapat dikatakan proaktif. Hal tersebut tercermin dari persepsi dari para karyawan yang menjawab setuju (76,5%) dan sangat setuju (14,7%) terhadap gaya komunikasi solutif dalam menanggapi sebuah informasi yang diterima oleh mereka. Adapun hal tersebut sejalan dengan pendapat Robbins (2001,311) terkait dengan fungsi komunikasi yang terkait dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan karena komunikasi memberikan informasi kepada individu maupun kelompok sehingga dapat memperoleh data yang diperlukan dan pemilihan keputusan alternatif.

#### 4.4.7 Dimensi *Team Composition*

Pada dimensi *Team Composition* indikator yang dituangkan ke dalam instrumen penelitian. Setiap butir memiliki sumbangan efektif terhadap faktor yang terbentuk, dalam hal ini adalah dimensi penelitian yang dilihat dari jawaban para responden yang diperoleh. Hal tersebut dapat terlihat dalam tabel 4.15

Tabel 4.15 Prosentase Jawaban Responden pada Dimensi *Team Composition*

No	Pernyataan	Prosentase Frekuensi (%)			
		Sangat Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	Saya merasa pekerjaan yang saya jalani cocok dengan kepribadian yang saya miliki	0	38,2	44,1	17,6
2	Saya merasa pekerjaan yang saya jalani cocok dengan keahlian yang saya miliki	0	47,1	44,1	8,8
3	Saya mengetahui apa yang harus saya lakukan dalam setiap situasi yang dihadapi tim	0	8,8	79,4	11,8
4	Saya mengetahui dengan pasti keahlian yang dimiliki oleh rekan-rekan satu tim	0	29,4	55,9	14,7
5	Saya tidak memiliki masalah dengan keahlian yang dimiliki oleh rekan satu tim	2,9	20,6	61,8	14,7
6	Saya memiliki motivasi yang tinggi melakukan setiap pekerjaan	0	2,9	73,5	23,5

Sumber: Data Primer 2012 yang Diolah

Pada tabel 4.15 terlihat bahwa mayoritas jawaban responden setuju atas indikator yang terdapat dalam butir pertanyaan pada instrument. Hal tersebut dapat dijabarkan berikut ini, kondisi campuran kepribadian pada divisi *revenue* selatan dapat terlihat dari persepsi karyawan yang menjawab setuju (44,1%) dan sangat setuju (17,6%) terhadap kecocokan kepribadian mereka dengan pekerjaan yang mereka jalani, akan tetapi tidak sedikit karyawan yang ragu-ragu (38,2%) akan hal tersebut. Campuran keahlian / kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan divisi *revenue* selatan dapat tercermin dari jawaban para karyawan yang ragu-ragu (47,1%) terhadap kecocokan kemampuan dengan pekerjaan yang dimiliki, akan tetapi tidak sedikit dari karyawan yang menjawab setuju (44,1%) dan sangat setuju (8,8%).

Pendefinisian peranan yang terdapat dalam divisi *revenue* selatan dapat tercermin dengan persepsi dari karyawan yang sudah memahami peranan masing-masing dalam tim dengan mengetahui tindakan yang harus dilakukan dalam menghadapi segala situasi yang ada. Hal tersebut tercermin dalam jawaban para karyawan yang menjawab setuju (79,4%) dan sangat setuju (11,8%) terhadap hal tersebut. Selain itu, para karyawan dalam divisi *revenue* selatan mengetahui

dengan pasti keahlian yang dimiliki oleh rekan satu divisi, hal tersebut tercermin dari jawaban dari para karyawan yang setuju (55,9%) dan sangat setuju (14,7%). Dan hal tersebut terkait dengan rasa saling menghormati terhadap keahlian satu sama lain yang dimiliki oleh sesama anggota tim yang tercermin dari jawaban para karyawan yang setuju (61,8%) dan sangat setuju (14,7%) terhadap persepsi karyawan yang tidak memiliki masalah dengan keahlian yang dimiliki oleh rekan satu tim. Hal lain, yang dapat mempengaruhi komposisi yang baik dalam tim adalah motivasi yang dimiliki oleh anggota sebuah tim, hal tersebut merujuk dari definisi motivasi itu sendiri yang dapat didefinisikan sebagai semangat atau dorongan terhadap seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan dengan bekerja keras dan cerdas, demi mencapai tujuan tertentu (Ilyas, 2003: 49). Dalam divisi *revenue* selatan para karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan setiap pekerjaan yang tercermin dari jawaban para karyawan yang setuju (73,5%) dan sangat setuju (23,5%) terhadap hal tersebut.

#### 4.4.8 Dimensi *Team Interaction with The Wider Organisation*

Pada dimensi *Team Interaction with The Wider Organisation* indikator yang dituangkan ke dalam instrumen penelitian. Setiap butir memiliki sumbangan efektif terhadap faktor yang terbentuk, dalam hal ini adalah dimensi penelitian yang dilihat dari jawaban para responden yang diperoleh. Hal tersebut dapat terlihat dalam tabel 4.16

Tabel 4.16 Prosentase Jawaban Responden pada Dimensi *Team Interaction with The Wider Organisation*

No	Pernyataan	Prosentase Frekuensi (%)				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	Perusahaan selalu mendukung penuh setiap pekerjaan yang dilakukan oleh tim kerja saya	2,9	0	17,6	73,5	5,9
2	Perusahaan selalu memberikan bonus jika tim kerja saya dapat mencapai target yang diinginkan	2,9	8,8	32,4	35,3	20,6
3	Kondisi perusahaan selalu mendukung pekerjaan yang akan dilakukan oleh tim kerja saya	0	2,9	29,4	55,9	11,8
4	Perusahaan selalu memberikan fasilitas terhadap pengembangan tim kerja saya	0	2,9	41,2	41,2	14,7

. Sumber: Data Primer 2012 yang Diolah

Pada tabel 4.16 terlihat bahwa mayoritas jawaban responden setuju atas indikator yang terdapat dalam butir pernyataan pada instrument. Hal tersebut dapat dijabarkan berikut ini, bahwa hubungan divisi *revenue* selatan dengan organisasi yang lebih luas dalam hal ini penulis menggunakan perusahaan sebagai organisasi yang lebih luas yang berkaitan dengan tim. Dapat dilihat kondisi yang menggambarkan hubungan tersebut antara lain, para karyawan merasa setuju (73,5%) dan sangat setuju (5,9%) terhadap pernyataan bahwa perusahaan selalu mendukung penuh setiap pekerjaan yang dilakukan oleh divisi *revenue* selatan. Pemberian dukungan yang dilakukan oleh perusahaan kepada tim kerja erat kaitannya dengan *reward* yg diberikan kepada tim kerja, dalam hal ini penulis mendefinisikannya dengan bonus yang diberikan perusahaan kepada tim jika mencapai target yang ditentukan. Para karyawan menjawab setuju (35,5%) dan sangat setuju (20,6 %) terkait dengan hal tersebut, dapat diartikan bahwa perusahaan memberikan *reward* kepada divisi *revenue* selatan. Akan tetapi prosentase jawaban ragu-ragu (32,4 %) dari para karyawan cukup banyak, sehingga penulis melakukan wawancara dengan salah satu karyawan divisi tersebut berikut ini:

*“Kita dapat bonus sih tahunan biasanya kalo perusahaan nyampe target, kalo divisi ini nyampe target ya itu tergantung kebijakan masing-masing managernya aja. Untuk nominal bonusnya tiap orang beda-beda diukur*

*dari kinerja masing-masing.*” (Wawancara dengan salah satu Karyawan Divisi *Revenue* Selatan PT Aetra Air Jakarta, 2012)

Wawancara di atas secara implisit dapat menjelaskan bagaimana jawaban ragu-ragu yang dijawab oleh para karyawan. Bonus diberikan oleh perusahaan setiap tahun, sedangkan target yang dimiliki oleh divisi *revenue* setiap bulan tidak hanya setiap tahun.

Interaksi lain yang terjadi antara perusahaan dengan perusahaan adanya kondisi perusahaan yang mendukung pekerjaan yang akan dilakukan oleh divisi *revenue* Selatan, hal tersebut tercermin dari jawaban para karyawan yang setuju (55,9%) dan sangat setuju (11,8%) akan hal tersebut. Selain itu, perusahaan memberikan dukungan kepada tim kerja dengan cara memberikan fasilitas yang dibutuhkan terhadap pengembangan tim kerja, Fasilitas yang diberikan perusahaan demi pengembangan tim kerja memang diberikan, hal tersebut tercermin dari jawaban para karyawan yang setuju (41,2%) dan sangat setuju (14,7%) akan hal tersebut. Akan tetapi, masih terdapat jawaban ragu-ragu yang cukup besar prosentase yakni sebesar 41,2%. Hal tersebut menunjukkan fasilitas yang ada tidak cukup memadai pengembangan tim.

#### **4.5 Perhitungan Skala Penilaian atas Dimensi**

Secara lebih lanjut dilakukan analisis datafrekuensi menggunakan rentang skala atau rentang kriteria yang diperoleh dari penjumlahan nilai tiap individu yang hasilnya dapat diperoleh untuk melihat implementasi dari kerjasama tim yang terdapat dalam divisi *revenue* selatan dengan melihat tiap dimensi dari efektivitas kinerja. Penjabaran akan hal tersebut akan dijelaskan sebagai berikut.

##### **4.5.1 Dimensi *Team Purpose***

Dimensi pertama yang akan diinterpretasikan adalah dimensi *team purpose*. Skor dan skala dari dimensi *team purpose*. Skor dan skala dari dimensi ini dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut.

Tabel 4.17 Skor dan Skala Penelitian Dimensi *Team Purpose*

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban tiap Bobot					Total	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Tim kerja memiliki target kerja dalam kurun waktu 6 bulan	4	2	17	11	34	137	Baik
2	Target kerja tertulis dalam ruangan kerja	0	2	1	21	10	141	Baik
3	Pekerjaan yang dilakukan berpedoman oada tujuan tim kerja	0	0	0	24	10	146	Baik
4	Andil anggota tim dalam merumuskan tujuan	0	0	1	26	7	142	Baik
5	target pribadi yang dimiliki karyawan	2	0	0	21	11	143	Baik
6	Penyelsaian pekerjaan yang dilakukan sampai tuntas	0	0	0	18	16	152	Baik
<b>Total</b>							<b>144</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Hasil Olahan Penelitian, Juni 2012

Pada tabel 4.17 menunjukkan dimensi *team purpose* memiliki skala penialaian 144 sehingga berada pada rentang skala 129 – 158 dengan kategori nilai baik. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan tujuan yang dimiliki oleh divisi *revenue* selatan sudah berjalan dengan baik.

Hal tersebut dapat terlihat pada tiap indicator yang terdapat pada dimensi *team purpose* memiliki kriteria yang baik. Pada divisi *revenue* selatan memiliki tujuan utama yang telah diketahui bersama yakni meningkatkan volume penjualan air dan tagihan yang terbayarkan. Tujuan utama tersebut dipecah menjadi target bulanan yang dimiliki oleh divisi dan divisi *revenue* juga memiliki target tahunan yang akan diakumulasikan dari hasil kinerja tiap bulannya. Selama kurun waktu 2011-Mei 2012 divisi *revenue* selatan memang belum dapat mencapai target yang ditentukan, contohnya dalam hal pencapaian volume air yang terjual. Hal tersebut disebabkan oleh masih banyaknya pelanggan dia area operasional selatan yang masih menggunakan air tanah yang masih tersedia dengan baik pada wilayah tersebut. Akan tetapi secara umum, kinerja dalam hal pencapaian target pada divisi *revenue* selatan mengalami peningkatan.

Target dari masing-masing tim yang terdapat pada divisi *revenue* memang telah tertulis pada ruang kerja. Hal tersebut diamati langsung oleh penulis dan sesuai dengan kategori baik dari hasil jawaban para karyawan. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa para karyawan merasakan akan keberadaan dari tujuan tim dan merasa tujuan tersebut merupakan tujuan bersama dari tim kerja. Hal tersebut juga terlihat pada pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan berpedoman pada

tujuan dari tim dan adanya andil dari anggota tim dalam merumuskan tujuan tim yang memiliki kategori baik.

Pencapaian sasaran yang dilakukan oleh tim dapat terlihat dari upaya-upaya yang dilakukan oleh para anggotanya, hal tersebut dapat terlihat pada kategori baik terhadap target pribadi yang dimiliki karyawan dalam hal pencapaian target tim. Salah satu upaya yang dilakukan dalam pencapaian target adalah para karyawan setiap hari memiliki *time line* pekerjaan yang dilakukan. Upaya lain dalam hal pencapaian sasaran yang dilakukan oleh divisi *revenue* selatan, pada tim kerja *sales & marketing* berusaha mengajak para pelanggan yang berada pada daerah operasional selatan khususnya *Key Account* atau pelanggan besar untuk beralih menggunakan air Aetra dengan memberikan promosi diskon 30% untuk pemasangan sambungan baru, selain itu divisi selatan melakukan kerjasama dengan BPLHD (Badan Pengelola Lingkungan hidup Daerah) untuk melakukan pengawasan guna pembatasan penggunaan air tanah. Selain hal-hal yang telah disebutkan sebelumnya, tujuan dari sebuah tim dapat tercapai jika para karyawan memiliki komitmen dalam pencapaian tujuan dari tim. Pada divisi *revenue* selatan terdapat komitmen dari para anggota tim dalam mencapai tujuannya terdapat dalam kategori baik. Dapat disimpulkan bahwa faktor tujuan yang dimiliki tim dalam pembentukan kerjasama pada tim sudah berjalan dengan baik.

#### 4.5.2 Dimensi *Team Organisation*

Dimensi kedua yang akan diinterpretasikan adalah dimensi *Team Organisation*. Skor dan skala dari dimensi *Team Organisation*. Skor dan skala dari dimensi ini dapat dilihat pada tabel 4.18 berikut.

Tabel 4.18 Skor dan Skala Penelitian Dimensi *Team Organisation*

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban tiap Bobot					Total	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Saya peka terhadap peluang yang ada dalam meningkatkan kinerja tim	0	0	1	26	7	142	Baik
2	Saya memiliki peranan yang jelas dalam tim kerja	0	0	1	25	8	143	Baik
3	Saya memiliki tanggung jawab yang jelas dalam tim kerja	0	0	1	24	9	144	Baik
4	Struktur kerja dalam tim tidak menghambat pekerjaan saya	0	0	4	21	9	141	Baik
5	Keputusan yang dimiliki oleh tim selalu tepat sasaran	0	0	8	19	7	135	Baik
6	Permasalahan yang terdapat dalam tim selalu terpecahkan dengan baik	0	0	5	24	5	136	Baik
<b>Total</b>							<b>140</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Hasil Olahan Penelitian, Juni 2012

Pada tabel 4.18 menunjukkan dimensi *team organization* memiliki skala penilaian 140 sehingga berada pada rentang skala 129 – 158 dengan kategori nilai baik. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan pengorganisasian yang dimiliki oleh divisi *revenue* selatan sudah berjalan dengan baik

Hal tersebut terlihat dari indikator yang terdapat dalam dimensi tersebut, bahwa para anggota tim telah mengetahui peranan dan tanggung jawab masing-masing pada tim kerja. Dan struktur yang terdapat pada divisi *revenue* dirasakan oleh para karyawan tidak menghambat pekerjaan mereka, memang jika merujuk dari struktur yang ada, pembagian tim kerja yang ada sudah sesuai dengan target yang akan dicapai. Hal lain yang menunjukkan pengorganisasian pada tim kerja adalah adanya kemampuan para karyawan dalam menghadapi peluang yang ada.

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh divisi *revenue* selatan selama kurun waktu terakhir dirasakan telah tepat sasaran. Salah satunya adalah menggunakan sistem yang integrasi antara satu tim kerja dengan tim kerja lainnya sehingga memperkecil kesalahan yang akan terjadi. Selain itu permasalahan yang terdapat dalam tim kerja dapat terpecahkan dengan baik, sehingga menghasilkan

kondisi kerja yang kondusif. Dapat disimpulkan bahwa faktor pengorganisasian dalam pembentukan kerjasama dalam tim sudah berjalan dengan baik.

#### 4.5.3 Dimensi *Leadership*

Dimensi lain yang akan diinterpretasikan adalah dimensi *Leadership*. Skor dan skala dari dimensi *Leadership*. Skor dan skala dari dimensi ini dapat dilihat pada tabel 4.19 berikut.

Tabel 4.19 Skor dan Skala Penelitian Dimensi *Leadership*

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban tiap					0	Kriteria
		Bobot						
		1	2	3	4	5		
1	Saya merasa nyaman bekerja sama dengan pimpinan dalam tim kerja	0	0	7	19	8	137	Baik
2	Pimpinan tidak pernah lepas tangan dari segala pekerjaan yang dilakukan dalam tim	0	1	7	19	7	134	Baik
3	Pimpinan selalu memberikan dukungan penuh terhadap semua pekerjaan saya	0	1	5	21	7	136	Baik
4	Saya selalu mendukung semua keputusan yang diambil oleh pimpinan	0	2	7	19	6	131	Baik
5	Pimpinan selalu memberikan arahan kepada saya sesuai dengan tujuan tim kerja	0	1	5	17	11	140	Baik
6	Pimpinan selalu membuat perencanaan pekerjaan yang akan dilakukan tim	0	1	9	19	5	130	Baik
7	Pimpinan selalu membuat target kerja dalam tim	0	0	4	22	8	140	Baik
<b>Total</b>							<b>135</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Hasil Olahan Penelitian, Juni 2012

Pada tabel 4.19 menunjukkan dimensi *Leadership* memiliki skala penilaian 135 sehingga berada pada rentang skala 129 – 158 dengan kategori nilai baik. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan kepemimpinan yang dimiliki oleh divisi *revenue* selatan sudah berjalan dengan baik

Hal tersebut dapat dijabarkan bahwa pimpinan dinilai selalu memberikan arahan kepada anggota tim guna mencapai tujuan yang ada. Selain itu pimpinan dinilai selalu bertanggung jawab terhadap setiap pekerjaan yang dilakukan oleh tim. Dukungan yang diberikan oleh pimpinan kepada para anggota tim juga dinilai

baik. Dilandasi akan hal tersebut para anggota tim merasa nyaman bekerja sama dengan tim.

Selain itu, pimpinan dinilai baik dalam melakukan perencanaan yang terdapat pada tim, salah satu contoh perencanaan yang dilakukan adalah pimpinan selalu mengadakan pertemuan setiap minggu untuk merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan. Hal tersebut khususnya terdapat dalam tim *sales & marketing*. Perencanaan yang dilakukan terkait dengan adanya target tiap minggu, bulan, ataupun tahunan yang ditetapkan oleh pimpinan dalam divisi *revenue* selatan. Kondisi lain yang menggambarkan kondisi kepemimpinan yang baik pada divisi *revenue* selatan dengan adanya dukungan yang diberikan oleh seluruh anggota tim kepada pimpinan. Dapat disimpulkan bahwa faktor kepemimpinan yang ada dalam pembentukan kerjasama dalam tim sudah berjalan dengan baik

#### 4.5.4 Dimensi *Team Climate*

Dimensi lain yang akan diinterpretasikan adalah dimensi *team climate* skor dan skala dari dimensi *team climate*. Skor dan skala dari dimensi ini dapat dilihat pada tabel 4.20 berikut.

Tabel 4.20 Skor dan Skala Penelitian Dimensi *team climate*

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban tiap Bobot					Total	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Saya selalu mendahulukan kepentingan tim dibandingkan kepentingan pribadi	0	0	3	20	11	144	Baik
2	Saya tidak merasa terganggu dengan perbedaan pendapat dalam bekerja	0	0	4	25	5	137	Baik
3	Saya selalu senang berdiskusi pekerjaan dengan tim saya	0	0	2	25	7	141	Baik
4	Saya merasa nyaman bekerja dalam tim	0	0	3	24	7	140	Baik
5	Saya senang berbagi dengan tim mengenai permasalahan yang sedang saya hadapi	0	1	6	17	10	138	Baik
6	Saya mengakui keunggulan dari rekan satu tim	0	2	4	23	5	133	Baik
7	Saya menaruh kepercayaan penuh dengan rekan satu tim dalam melakukan semua pekerjaan	0	1	4	24	5	135	Baik
8	Saya senang dengan perubahan baru yang terjadi dalam tim	0	0	3	19	12	145	Baik
9	Setiap pekerjaan yang ada dalam tim kerja memiliki batas waktu yang singkat	0	2	6	22	4	130	Baik
10	Lingkungan tim kerja saya mendukung pekerjaan yang saya lakukan	0	0	8	19	7	135	Baik
11	Saya selalu ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dalam tim	0	0	3	28	3	136	Baik
12	Saya senang menciptakan hal-hal baru dalam tim	0	1	2	25	6	138	Baik
<b>Total</b>							<b>138</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Hasil Olahan Penelitian, Juni 2012

Pada tabel 4.20 menunjukkan dimensi *team climate* memiliki skala penilaian 138 sehingga berada pada rentang skala 129 – 158 dengan kategori nilai baik. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan iklim kerja yang dimiliki oleh divisi *revenue* selatan berada dalam kondisi baik.

Hal yang paling dapat terlihat adalah kenyamanan para anggota bekerja dalam divisi *revenue* selatan. Iklim lain yang tercipta dalam divisi *revenue* adanya komitmen para anggota dalam mendahulukan kepentingan tim jika dibandingkan dengan kepentingan pribadi masing-masing. Perbedaan pendapat yang terdapat

dalam tim pun tidak menjadi sebuah permasalahan, karena masing-masing anggotanya memiliki keterbukaan pikiran.

Kondisi lainnya adalah keterbukaan yang dimiliki oleh sesama anggota tim dan diskusi mengenai pekerjaan yang kerap terjadi antar sesama anggota tim. Hal tersebut juga kerap berkaitan dengan suportifitas yang terjadi antar anggota tim. Sehingga timbulah energi positif yang terdapat pada tim. Kepercayaan yang timbul anatar anggota tim pun terjalin dengan baik, sehingga lebih mudah untuk melakukan koordinasi terhadap semua pekerjaan tim.

Para anggota tim cenderung terbuka dengan perubahan yang terjadi di dalam tim kerja. Dan hal tersebut tidak memiliki pengaruh yang besar terhadap lingkungan kerja dalam tim, karena para karyawan merasa lingkungan kerja mendukung pekerjaan yang dilakukan oleh mereka. Walaupun ukuran kecepatan pekerjaan yang dimiliki tim cenderung cepat.

Partisipasi para anggota dalam tim dinilai baik, hal tersebut terkait dengan keikutsertaan para anggota dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh tim. Sehingga dapat dikatakan tim kerja memiliki iklim yang demokratis. Hal tersebut berdampak adanya inovasi atau ide-ide baru yang tercipta dalam tim kerja. Dapat disimpulkan bahwa faktor iklim tim kerja yang ada dalam pembentukan kerjasama pada tim sudah berjalan dengan baik

#### 4.5.5 Dimensi *Interpersonal Relationship*

Dimensi lain yang akan diinterpretasikan adalah skor dan skala dari dimensi *Interpersonal Relationship*. Skor dan skala dari dimensi ini dapat dilihat pada tabel 4.21 berikut.

Tabel 4.21 Skor dan Skala Penelitian Dimensi *Interpersonal Relationship*

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban tiap Bobot					Total	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Saya selalu bersikap formal dalam melakukan komunikasi dalam tim	1	6	6	20	1	116	Cukup
2	Saya selalu menyemangati rekan satu tim dalam melakukan setiap pekerjaan	0	0	1	28	5	140	Baik
3	Saya memiliki komposisi pekerjaan yang sama dengan rekan satu tim	1	1	2	24	6	135	Baik
4	Saya selalu bersikap apa adanya dengan rekan satu tim	0	4	6	22	2	124	Cukup
5	Saya memiliki tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang saya buat tanpa melibatkan rekan satu tim	2	8	4	16	4	114	Cukup
6	Saya lebih sering menghabiskan waktu kerja saya dengan rekan-rekan satu tim dibandingkan untuk kegiatan pribadi	0	3	5	21	5	130	Baik
<b>Total</b>							<b>127</b>	<b>Cukup</b>

Sumber: Hasil Olahan Penelitian, Juni 2012

Pada tabel 4.21 menunjukkan dimensi *interpersonal relationship* memiliki skala penilaian 127 sehingga berada pada rentang skala 129 – 158 dengan kategori nilai cukup. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan hubungan antar anggota tim yang dimiliki oleh divisi *revenue* selatan berada dalam kondisi cukup baik.

Hal tersebut dapat terjadi disebabkan terdapat tiga indikator dinilai memiliki kategori yang cukup baik. Dapat terlihat dari keterlibatan sesama anggota tim dalam hal tanggung jawab pribadi dinilai cukup baik. Hal tersebut disebabkan para anggota dalam tim merasa pekerjaan yang melibatkan tanggung jawab bersama dan tidak hanya tanggung jawab pribadi saja. Dan komunikasi yang terjadi antara anggota tim terjalin secara formal, yang cenderung menghasilkan gaya komunikasi yang kaku antar sesama anggota tim. Walaupun demikian, hubungan antar personal dalam divisi *revenue* selatan masih dikatakan cukup baik. Disebabkan sikap saling menyemangati yang terjadi antar sesama anggota tim. Hal lainnya ditunjukkan dengan adanya para anggota tim yang masih sering

menghabiskan waktu bersama dengan anggota tim lainnya. Dapat disimpulkan bahwa faktor hubungan anatar anggota pada tim kerja yang ada dalam pembentukan kerjasama pada tim sudah berjalan cukup baik

#### 4.5.6 Dimensi *Team Communication*

Dimensi lain yang akan diinterpretasikan adalah skor dan skala dari dimensi *Team Communication*. Skor dan skala dari dimensi ini dapat dilihat pada tabel 4.22 berikut.

Tabel 4.22 Skor dan Skala Penelitian Dimensi *Team Communication*

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban tiap Bobot					Total	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Saya dapat mengkomunikasikan semua pemikiran yang saya miliki kepada anggota tim lainnya	0	0	4	25	5	137	Baik
2	Saya tidak canggung dalam melakukan komunikasi dengan rekan satu tim	0	0	1	26	7	142	Baik
3	Saya selalu melakukan koordinasi dengan rekan satu tim dalam melakukan setiap pekerjaan	0	0	0	26	8	144	Baik
4	Komunikasi dengan rekan kerja dapat membantu setiap pekerjaan yang saya lakukan	0	0	2	25	7	141	Baik
5	Saya selalu memberikan solusi ketika menanggapi informasi yang saya dapatkan dari rekan kerja	0	0	3	26	5	138	Baik
<b>Total</b>							<b>140</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Hasil Olahan Penelitian, Juni 2012

Pada tabel 4.22 menunjukkan dimensi *Team Communication* memiliki skala penilaian 140 sehingga berada pada rentang skala 129 – 158 dengan kategori nilai baik. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan komunikasi yang terjalin pada divisi *revenue* selatan berada dalam kondisi baik.

Hal tersebut dapat terlihat dengan adanya koordinasi yang terjalin dengan baik antar sesama anggota tim dalam melakukan setiap pekerjaan. Selain itu, keterbukaan dalam berkomunikasi pada divisi *revenue* selatan juga berjalan dengan baik. Hal lain yang berperan mendukung adanya komunikasi yang

berjalan dengan baik adalah peranan komunikasi yang dapat membantu setiap pekerjaan yang dilakukan oleh anggota tim.

Sikap yang proaktif yang ditunjukkan oleh anggota tim dengan bersikap solutif dalam menghadapi informasi yang ada juga terdapat dalam divisi *revenue* selatan. Hal tersebut didukung adanya kemampuan komunikasi yang baik yang dimiliki oleh anggota tim dalam menyampaikan pemikiran yang dimiliki. Dapat disimpulkan bahwa faktor komunikasi yang ada yang ada dalam pembentukan kerjasama pada tim sudah berjalan dengan baik

#### 4.5.7 Dimensi *Team Composition*

Dimensi lain yang akan diinterpretasikan adalah skor dan skala dari dimensi *Team Composition*. Skor dan skala dari dimensi ini dapat dilihat pada tabel 4.23 berikut.

Tabel 4.23 Skor dan Skala Penelitian Dimensi *Team Composition*

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban tiap					Total	Kriteria
		Bobot						
		1	2	3	4	5		
1	Saya merasa pekerjaan yang saya jalani cocok dengan kepribadian yang saya miliki	0	0	13	15	6	129	Baik
2	Saya merasa pekerjaan yang saya jalani cocok dengan keahlian yang saya miliki	0	0	16	15	3	123	Cukup
3	Saya mengetahui apa yang harus saya lakukan dalam setiap situasi yang dihadapi tim	0	0	3	27	4	137	Baik
4	Saya mengetahui dengan pasti keahlian yang dimiliki oleh rekan-rekan satu tim	0	0	10	19	5	131	Baik
5	Saya tidak memiliki masalah dengan keahlian yang dimiliki oleh rekan satu tim	1	0	7	21	5	131	Baik
6	Saya memiliki motivasi yang tinggi melakukan setiap pekerjaan	0	0	1	25	8	143	Baik
<b>Total</b>							<b>132</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Hasil Olahan Penelitian, Juni 2012

Pada tabel 4.23 menunjukkan dimensi *Team Composition* memiliki skala penilaian 132 sehingga berada pada rentang skala 129 – 158 dengan kategori

nilai baik. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan komposisi tim yang ada pada divisi *revenue* selatan berada dalam kondisi baik.

Hal tersebut tergambar dari motivasi karyawan divisi *revenue* selatan yang tinggi dalam melakukan setiap pekerjaan. Selain itu para karyawan divisi *revenue* selatan telah mengetahui peranan masing-masing sehingga mengetahui apa yang harus dilakukan oleh dirinya jika tim kerja mengalami situasi tertentu. Terkait dengan hal tersebut, para karyawan mengetahui dengan baik kemampuan masing-masing rekan kerja lainnya sehingga sesama anggota tim dapat saling melengkapi.

Campuran kepribadian yang dimiliki oleh divisi *revenue* selatan cenderung beragam, hal tersebut dapat terlihat pada kecocokan kepribadian yang dimiliki dengan pekerjaan yang dijalankan. Akan tetapi, tidak begitu halnya dengan campuaran kemampuan atau keahlian yang dimiliki oleh tim. Para karyawan cukup ragu-ragu menjawab apakah kemampuan yang dimiliki olehnya telah sesuai dengan pekerjaan yang dijalankan. Hal tersebut disebabkan oleh banyaknya masa transisi yang terjadi dari perusahaan, yang menghasilkan kategori karyawan *seconded* dan *direct*. Selain itu, hal tersebut kerap kaitannya dengan adanya perekrutan yang terjadi secara besar-besaran pada tahun 1998 saat masa transisi terjadinya konsesi dengan PAM Jaya. Dapat disimpulkan bahwa faktor komposisi tim kerja yang ada dalam pembentukan kerjasama pada tim sudah berjalan dengan baik

#### 4.5.8 Dimensi *Team Interaction with the Wider Organisation*

Dimensi lain yang akan diinterpretasikan adalah skor dan skala dari dimensi *Team Interaction with the Wider Organisation* Skor dan skala dari dimensi ini dapat dilihat pada tabel 4.24 berikut.

Tabel 4.24 Skor dan Skala Penelitian Dimensi *Team Interaction with the Wider Organisation*

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban tiap Bobot					Total	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Perusahaan selalu mendukung penuh setiap pekerjaan yang dilakukan oleh tim kerja saya	0	1	6	25	2	130	Baik
2	Perusahaan selalu memberikan bonus jika tim kerja saya dapat mencapai target yang diinginkan	1	3	11	12	7	123	Cukup
3	Kondisi perusahaan selalu mendukung pekerjaan yang akan dilakukan oleh tim kerja saya	0	1	10	19	4	128	Cukup
4	Perusahaan selalu memberikan fasilitas terhadap pengembangan tim kerja saya	0	1	14	14	5	125	Cukup
<b>Total</b>							<b>127</b>	<b>Cukup</b>

Sumber: Hasil Olahan Penelitian, Juni 2012

Pada tabel 4.24 menunjukkan dimensi *Team Interaction with the Wider* memiliki skala penilaian 127 sehingga berada pada rentang skala 129 – 158 dengan kategori nilai cukup. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan interaksi pada divisi *revenue* selatan dengan perusahaan berada dalam kondisi cukup baik.

Interaksi divisi *revenue* selatan dengan perusahaan dinyatakan cukup baik disebabkan terdapat tiga indikator yang menggambarkan jika interaksi yang terjadi hanya cukup baik. Hal tersebut antara lain perihal reward yang diberikan perusahaan kepada divisi *revenue* selatan dinyatakan masih kurang, hal tersebut dilatarbelakangi tidak ada spesifikasi *reward* yang jelas terhadap pencapaian target yang dicapai oleh tim kerja. Misalnya *reward* berupa bonus didapatkan oleh karyawan per tahun, yang disesuaikan dengan penilaian kinerja yang ada.

Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan dinilai cukup baik, fasilitas yang ada tersedia dengan baik akan tetapi masih perlu adanya peningkatan fasilitas yang memadai. Terkait dengan fasilitas yang ada, kondisi perusahaan dinilai cukup mendukung pekerjaan yang dilakukan oleh tim kerja. Dan dukungan yang diberikan terhadap divisi *revenue* selatan dinilai telah dirasakan oleh para karyawan. Dapat disimpulkan bahwa faktor interaksi tim kerja dengan

perusahaan yang ada dalam pembentukan kerjasama pada tim sudah berjalan cukup baik.

#### 4.6 Analisis Statistik Deskriptif Faktor-faktor yang Membentuk Kerjasama Tim pada Divisi *Revenue Selatan* PT Aetra Air Jakarta

Setelah penjelasan mengenai implementasi kerjasama tim yang ada pada divisi *Revenue Selatan* berdasarkan analisis per indikator dan per dimensi di atas, tabel 4.25 berikut akan memberikan gambaran secara menyeluruh bagaimana implementasi kerjasama tim pada divisi *Revenue Selatan*.

Tabel 4.25 Kerjasama Tim pada Divisi *Revenue Selatan* PT Aetra Air Jakarta

No	Dimensi	Skala Penilaian	Kriteria
1	<i>Team Purpose</i>	144	Baik
2	<i>Team Organisation</i>	140	Baik
3	<i>Leadership</i>	135	Baik
4	<i>Team Climate</i>	138	Baik
5	<i>Interpersonal Relationship</i>	127	Cukup
6	<i>Comunication</i>	140	Baik
7	<i>Composition</i>	132	Baik
8	<i>Team Interaction with The Wider Organisation</i>	127	Cukup
<b>Total Skala Penilaian</b>		<b>135.38</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Hasil Olahan Penelitian, Juni 2012

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa dimensi *team purpose* memiliki nilai tertinggi, yaitu 144. Diikuti oleh dimensi *team organization* (140) dan dimensi *communication* (140). Ketiga merupakan dimensi *team climate* (138), diikuti oleh dimensi *leadership* (135) dan *composition* (132). Dan yang terakhir yang cukup memiliki pengaruh terhadap efektivitas kinerja tim adalah dimensi *interpersonal relationship* (127) dan *team interaction with the wider organisation* (127). Kedua dimensi tersebut tidak memiliki pengaruh yang cukup signifikan dibandingkan dengan dimensi lainnya.

## **BAB 5**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Dari penelitian yang telah dilakukan mengenai deskriptif mengenai faktor-faktor apa saja yang membentuk sebuah kerjasama tim pada Divisi *Revenue* Selatan PT Aetra dapat disimpulkan bahwa kerjasama sebuah tim tersebut terbentuk dari beberapa faktor yang ada. Faktor-faktor yang membentuk sebuah kerjasama tim antara lain adanya sebuah tujuan yang akan dicapai dalam sebuah tim, adanya tim yang terorganisir, adanya peran pemimpin yang baik, adanya iklim yang baik dalam sebuah tim, adanya hubungan sesama anggota tim yang terjalin dengan baik, adanya komunikasi yang baik terjalin dalam suatu tim, komposisi tim yang sesuai, dan adanya interaksi atau hubungan yang baik antara tim kerja dengan organisasi yang menaunginya.

Dan hasil lain dari penelitian ini adalah implimentasi kerjasama tim yang terdapat pada divisi *Revenue* Selatan PT Aetra Air Jakarta telah berjalan dengan baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya hasil Rentang Skala dari keseluruhan hasil penelitian berada pada skala 135, 8, yakni berada pada kategori baik.

#### **5.2 Saran**

Saran praktis yang penulis sampaikan terkait penelitian ini adalah adanya manajemen kinerja yang diterapkan disegala lini manajerial, termasuk tim kerja, sehingga efektivitas kinerja sebuah tim khususnya dan perusahaan umumnya dapat meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

### **Buku:**

- Adi, Rianto,. 2004. *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum-*; edisi:1. Jakarta: Granit
- Bacal, Robert. 2005. *How to Manage Performance: 24 Poin Penting untuk Meningkatkan Kinerja*, (Jully, Penerjemah). Jakarta: Bhuana Ilmu Populer
- Bacal, Robert. 2002. *Performance Management: Memberdayakan Karyawan, Meningkatkan Kinerja melalui Umpan Balik, Mengukur Kinerja*, (Surya Darma & Yanuar Irawan, Penerjemah). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Bateman, Thomas S., & Snell, Scott A.2008. *Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif* (Chriswan Sungkono dan Ali Akbar Yulianto, Penerjemah.). Jakarta: Salemba Empat
- Belbin, R. M. 2003. *Management Teams: Why They Succeed or Fail 2nd Ed.* Oxford: Butterworth & Heinemann
- Bruce, Anne.2003. *Rahasia Tempat Kerja Bersemangat dan Berkinerja Tinggi* terjemahan dari “*Building a High Morale Workplace*”. Jakarta: Serambi
- Daft, Richard L.2003. *Manajemen: edisi 5*. Jakarta: Erlangga
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1996. *Organisasi; edisi 8, Jilid I* (Ir. Nunuk Adiarni MM, Penerjemah). Jakarta: Binarupa Aksara
- Griffin, Ricky. 2004. *Management* (Gina Gania, Penerjemah); edisi 7. Jakarta: Erlangga
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo
- Hutapea, Parulian, & Thoha, Nurianna,. 2008. *KOMPETENSI Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR serta Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Ilyas, Yaslis. 2003. *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Irawan, Prasetya. 2006. *Penelitian Kualitatif&Kuantitatif Untuk Ilmu Sosial*. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI
- Ivancevich, John, M.,; Konopaske, Robert; Matteson, Michael, T. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Gina Gania, Penerjemah). Jakarta: Erlangga

- Koentjaraningrat. 1997. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*; Edisi Ketiga. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Munanadar, Ashar, S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Prasetyo, Bambang, & Jannah, Lina, M. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Purwannto, Erwan, A., & Sulistyastuti, Dyah, R. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif: Untuk Administrasi Publik dan Masalah-masalah Sosial*. Yogyakarta: Gava Media
- Robbins, Stephen, P. 2001 *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo
- Robbins, Stephen, P., & Coulter, Mary. 1999. *Manajemen*; edisi 6, Jilid 2, (Drs. T. Hermaya, Penerjemah). Jakarta: Prenhallindo
- Robbins, Stephen P.; Judge Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*: edisi 12. Jakarta: Salemba Empat
- Ruky, Achmad, S. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodelogi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba
- Simanjuntak, Payaman. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Susanto, A., B. 2005. *World Class Family Business: Membangun Perusahaan Keluarga Berkelas Dunia*. Jakarta: Quantum Bisnis & Manajemen
- Suwarto, F., X. 2009. *Budaya Organisasi: Kajian Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta
- Stoner, James, A., F. 1994. *Manajemen* (Wilhelmus W. Bakowatun, Benyamin Molan, Penerjemah). Jakarta: Intermedia
- Triton, PB. 2006. *SPSS 13.0 Terapan Riset Statistik Parametrik*. Yogyakarta: Andi
- Umar, Husein. 2008. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Wibisono. Dermawan. 2006. *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga

## **Jurnal & Karya Ilmiah:**

- Abidin, Zaenal, & Widagdo, Suharyo. (2009). "Studi Literatur tentang Lingkungan Kerja Fisik Perkantoran". *Seminar Nasional V SDM Teknologi Nuklir*, Yogyakarta
- Astuti, Dyah, Ayu, Lestari. (2006). "Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif dengan Assessment Centre". *Jurnal Manajemen Volume 1*, 1, 23-34
- Blaney C. Ruiz, Ulloa dan Stephanie G. Adams. (2004). "Attitude toward teamwork and effective teaming", *Emerald Journal*, 145-151
- Chong., Eric. (2007). "Role Balance and Team Development: Study of Team Role Characteristics Underlying High and Low Performing Teams". *Institute of Behavioral and Applied Management*. pp 202-217
- Gustomo, Aurik; Hutagaol, M., Parulian; Mangkuprawira, Sjafriz; Putro, Utomo, Sarjono. (2011). "Pengaruh Nilai-nilai Personal dalam Perspektif Dimensi Multikultura; terhadap Kinerja Tim dengan Kepemimpinan Kolaboratif sebagai Variabel Moderator". *Jurnal Manajemen Teknologi Volume 10*, 1, 29-41
- Gustomo, Aurik, & Silvianita, Anita. (2009). "Pengaruh Nilai-nilai Personal, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan". *Jurnal Manajemen Teknologi Volume 8*, 1
- Hastuti, Sri, & Wijayanti, Luky. (2009). "Kinerja Manajerial: Hasil Kerjasama Tim dan Perbaikan Berkesinambungan". *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis Vol.9*, 1, 10-18
- Hartolo, Alvin, Adityo, & Wijaya, Denny, Gita. (2008). "Analisa Pengaruh Kepuasan Kerja dalam Menciptakan Kepuasan Pelanggan melalui Layanan: Studi Kasus pada Salon Johny Gozally di Surabaya". *Skripsi Fakultas Ekonomi Petra*
- Hutasuhut, Harry, Wijaya. (2011). "Analisis Tim Kerja Karyawan pada PT Buana Varia Komputama Site Medan". *Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara*
- Moehaditoyo, Srie, Hastutie. (2006). "Pendekatan Multikultural Menuju pada Organisasi dalam Upaya Memperoleh Laba Maksimal". *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Vol.7*, 21-29
- Praningrum. (2002). "Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Komitmen Pimpinan pada Kualitas di Rumah Sakit Kota Bengkulu". *Jurnal Ekonomi & Bisnis No.3 Jilid 7*, 158-160
- Ridiyawati. (2008). "Pemodelan Pengaruh Interaksi terhadap Penggantian Anggota Suatu Tim". *Tesis Pascasarjana Universitas Sumatera Utara*

Senior, Barbara.; Swalles, Stephen. (2004). "The Dimension of Management team Performance: a repertory grid study". *Journal of Productivity and Job Performance*. 317-333

Suaib, Muhammad, Ridha. (2008). "Pengaruh Lingkungan, Perilaku, Struktur Organisasi dan Implementasi Sistem Informasi Berbasis Komputer terhadap Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten Sorong, Papua". *Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 6, 1*, 123-130

Warsito, Bambang. (2005). "Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour", Motivasi dan Kinerja. *Jurnal Ekonomi Modernisasi Vol.4, 2*, 83-96

### **Website & Artikel:**

Aetra. Sekilas Aetra.(1 Maret 2012 pukul 14.50). [www.aetra.co.id](http://www.aetra.co.id)

Lubis, Petti. 2011, Maret. "Membangun Tim Kerja yang Kompak: Jika Tim Bekerja Efektif, Perusahaan Tumbuh dengan Baik Seperti yang Diharapkan". Diunduh pada 23 Februari 2012 pukul 11.13

<http://kosmo.vivanews.com/news/read/208285-membangun-tim-kerja-yang-kompak>

Mahatma, Yudhi. 2012, Maret. "Jakarta terancam defisit air bersih". Diunduh pada 10 Mei 2012 pukul 16.19.

<http://www.antaraneews.com/berita/302887/jakarta-terancam-defisit-air-bersih>

Mustikasari, Angelika. 2012. Februari. "Pengenalan Master Plan". Kolom PT Aetra Air Jakarta Edisi 2 Februari 2012

Suyorini, Ninuk. 2012. "Rapat Kerja Aetra I tahun 2012: Aetra adalah Perusahaan yang Berbasis Pencapaian Volume". Kolom PT Aetra Air Jakarta Edisi 2 Februari 2012

2012. "PT Aetra Air Jakarta Tambah Sambungan Pipa". Diunduh pada 24 Maret 2012 pukul 23.12.

<http://metrotvnews.com/read/news/2012/01/21/79266/PT-Aetra-Air-Jakarta-Tambah-Sambungan>

2012. "Menyiasati Dampak Perubahan Iklim Terhadap Ketersediaan Air". Diunduh pada 10 Mei 2012 pukul 4.19

<http://pustaka.pu.go.id/new/artikel-detail.asp?id=320>

2011." Pelayanan PT Aetra Dinilai Kian Buruk". Diunduh pada 9 Mei 2012 pukul 11.06

<http://www.poskotanews.com/2012/05/04/pelayanan-pt-aetra-dinilai-kian-buruk/>

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

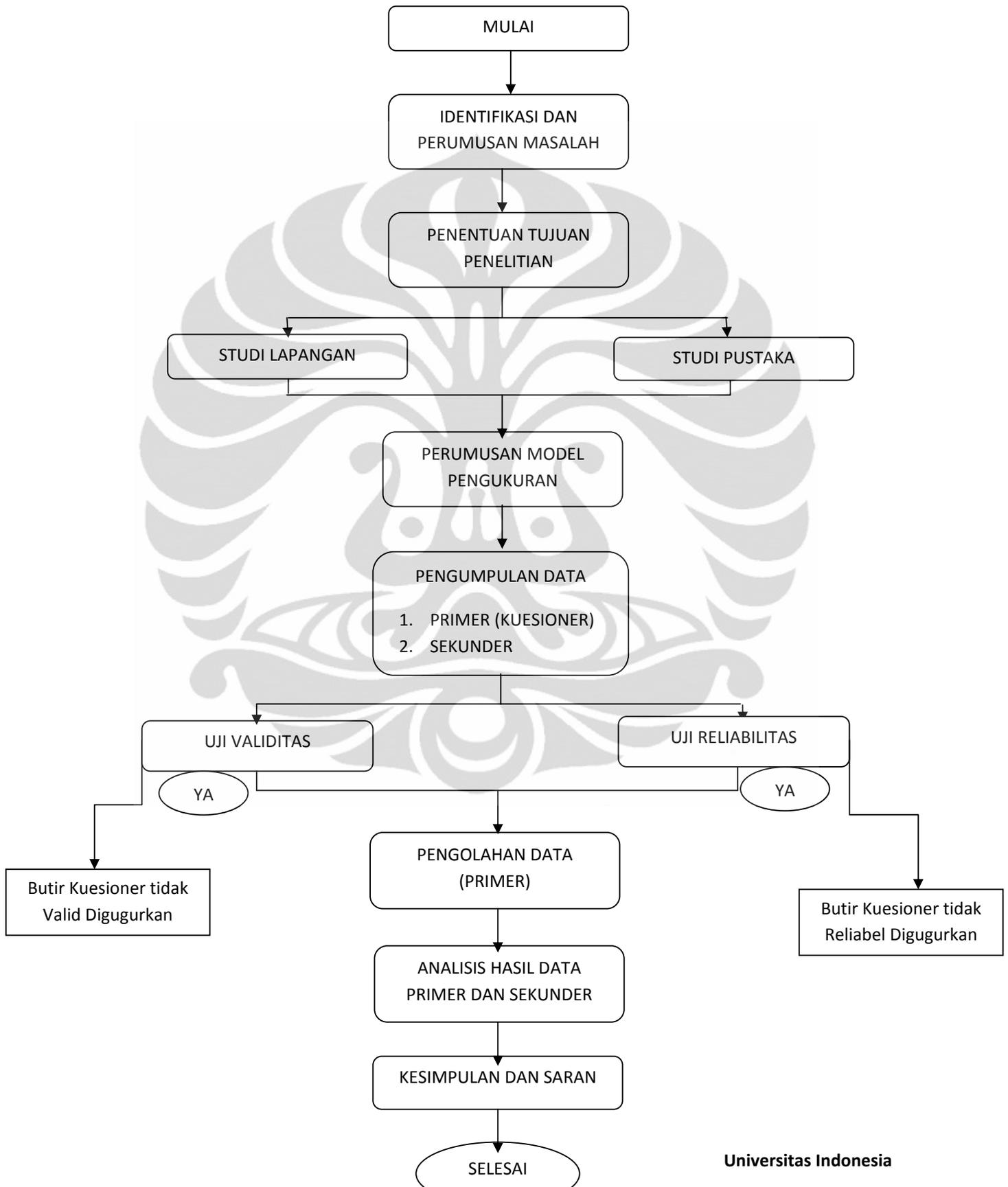
Nama : Sekar Paramitasari  
Tempat/tanggal lahir : Jakarta/17 Juni 1989  
Alamat : Jl. Tirta Perdana I Blok F no. 37, Komp PAM, Jatikramat, Pondok Gede, Bekasi 17421  
Email : [sekar.paramitasari@gmail.com](mailto:sekar.paramitasari@gmail.com)  
Nama Ayah : Djumana  
Nama Ibu : Rahmi Setiarini  
Hobby : Nonton film dan *Browsing* Internet  
Agama : Islam

Riwayat Pendidikan :  
1995 – 2001 : SDN Cipinang Melayu 04 Pagi, Jakarta Timur  
2001 - 2004 : SLTPN 252, Jakarta Timur  
2004 – 2007 : SMUN 12, Jakarta Timur  
2007 – 2010 : D3 Administrasi Keuangan & Perbankan, Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik, Universitas Indonesia, Depok  
2010 : Masuk Program Sarjana Ekstensi Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik, Universitas Indonesia, Depok

### Pengalaman Kerja:

Maret 2011 – Februari 2012 : Magang di Pasca Sarjana FE UI, Depok  
November 2010- January 2011 : Freelance di PT Jobstreet Indonesia  
July 2010- November 2010 : Secretary of Managing Director, PT Le Gong Caryawisata  
January 2010-March 2010 : Magang pada Direktorat Kredit, BPR dan UMKM, Bank Indonesia  
July 2009 : Magang pada Financial Department, PT Jamsostek (Persero)

## Flowchart Tahapan Penelitian



## Timeline Penelitian

Aktivitas	Maret 2012				Apr-12				Mei 2012				Juni 2012				
Proposal & Bab 1																	
Bab 2																	
Bab 3																	
Sidang Outline (Bab 1,2,3)																	
Pengumpulan data																	
Pengolahan data																	
Analaisis data																	
Penyusunan Laporan																	





**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
PROGRAM SARJANA EKSTENSI  
UNIVERSITAS INDONESIA**

Nomor Kuesioner : ....

**RAHASIA**

Responden yang terhormat,

Saya Sekar Paramitasari (NPM: 1006817864), mahasiswi Administrasi Niaga Universitas Indonesia ingin melakukan penelitian dengan judul **Deskriptif Faktor-faktor yang Membentuk Kerjasama Tim pada Divisi Revenue Selatan PT Aetra Air Jakarta** dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan pada divisi atau tim kerja anda.

Mohon Bapak/ Ibu/ Saudara/I menjawab secara objektif, karena identitas dan jawaban Bapak/ Ibu/ Saudara/I akan dijaga kerahasiaannya. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk kebutuhan skripsi, sebagai syarat kelulusan dan perolehan gelar sarjana (S1) program Administrasi FISIP UI dan tidak dipublikasikan secara umum.

Atas kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/I dalam menjawab pertanyaan penelitian di bawah ini, saya mengucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Sekar Paramitasari

**Petunjuk Pengisian:**

1. Istilah data diri anda sesuai dengan keadaan yang sebenarnya pada butir nomor 4 tentang identitas responden
2. Berilah tanda SILANG (X) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat anda alami sebagai tenaga kerja pada komponen-komponen variabel. Masing-masing pilihan jawaban memiliki makna sebagai berikut:

SS : Apabila jawaban tersebut menurut anda sangat setuju

S : Apabila jawaban tersebut menurut anda setuju

R : Apabila jawaban tersebut menurut anda ragu-ragu

TS : Apabila jawaban tersebut menurut anda tidak setuju

STS : Apabila jawaban tersebut menurut anda sangat tidak setuju

**Universitas Indonesia**

3. Diharapkan untuk tidak menjawab lebih dari satu pilihan jawaban dan PERIKSA KEMBALI JAWABAN ANDA.

4. IDENTITAS RESPONDEN:

- a. Umur :
- b. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan \*)
- c. Pendidikan Terakhir : SD / SMP / SMA / D3 / S1 / S2 \*)
- d. Status Karyawan : Outsourcing / Seconded / Direct \*)
- e. Masa Kerja :

Keterangan:

\*) Coret yang tidak perlu

### I. INSTRUMEN DIMENSI *TEAM PURPOSE*

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Tim kerja saya memiliki target kerja dalam kurun waktu 6 bulan					
2	Dalam ruang kerja tertulis target kerja yang harus dicapai oleh tim kerja saya					
3	Pekerjaan yang saya kerjakan berpedoman pada tujuan tim kerja					
4	Anggota tim memiliki andil dalam merumuskan tujuan dari tim kerja					
5	Saya memiliki target pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan saya					
6	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan saya sampai tuntas dalam pencapaian tujuan tim					

### II. INSTRUMEN DIMENSI *TEAM ORGANISATION*

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya peka terhadap peluang yang ada dalam meningkatkan kinerja tim					
2	Saya memiliki peranan yang jelas dalam tim kerja					

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
3	Saya memiliki tanggung jawab yang jelas dalam tim kerja					
4	Struktur kerja dalam tim tidak menghambat pekerjaan saya					
5	Keputusan yang dimiliki oleh tim selalu tepat sasaran					
6	Permasalahan yang terdapat dalam tim selalu terpecahkan dengan baik					
7	Tim kerja memiliki pertemuan rutin dalam merencanakan kinerja apa saja yang akan dicapai oleh tim					

### III. INSTRUMEN DIMENSI *LEADERSHIP*

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya merasa nyaman bekerja sama dengan pimpinan dalam tim kerja					
2	Pimpinan tidak pernah lepas tangan dari segala pekerjaan yang dilakukan dalam tim					
3	Pimpinan selalu memberikan dukungan penuh terhadap semua pekerjaan saya					
4	Saya selalu mendukung semua keputusan yang diambil oleh pimpinan					
5	Pimpinan selalu memberikan arahan kepada saya sesuai dengan tujuan tim kerja					
6	Pimpinan selalu membuat perencanaan pekerjaan yang akan dilakukan tim					
7	Pimpinan selalu membuat target kerja dalam tim					

IV. INSTRUMEN DIMENSI *TEAM CLIMATE*

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya selalu mendahulukan kepentingan tim dibandingkan kepentingan pribadi					
2	Saya tidak merasa terganggu dengan perbedaan pendapat dalam bekerja					
3	Saya selalu senang berdiskusi pekerjaan dengan tim saya					
4	Saya merasa nyaman bekerja dalam tim					
5	Saya senang berbagi dengan tim mengenai permasalahan yang sedang saya hadapi					
6	Saya mengakui keunggulan dari rekan satu tim					
7	Saya menaruh kepercayaan penuh dengan rekan satu tim dalam melakukan semua pekerjaan					
8	Saya senang dengan perubahan baru yang terjadi dalam tim					
9	Setiap pekerjaan yang ada dalam tim kerja memiliki batas waktu yang singkat					
10	Lingkungan tim kerja saya mendukung pekerjaan yang saya lakukan					
11	Saya merasa pekerjaan saya didominasi oleh keputusan seseorang dalam tim					
12	Saya bebas mengutarakan segala pemikiran yang saya miliki dalam tim					
13	Saya selalu ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dalam tim					
14	Saya senang menciptakan hal-hal baru dalam tim					
15	Saya merasa terikat dengan peraturan-peraturan yang ada dalam tim					

**V. INSTRUMEN DIMENSI *INTERPERSONAL RELATIONSHIP***

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya selalu bersikap formal dalam melakukan komunikasi dalam tim					
2	Saya selalu senang bekerjasama dengan rekan satu tim					
3	Saya selalu tanggap dengan permasalahan yang dihadapi oleh rekan satu tim					
4	Saya memiliki hubungan yang menyenangkan dengan rekan satu tim					
5	Saya selalu menyemangati rekan satu tim dalam melakukan setiap pekerjaan					
6	Saya memiliki komposisi pekerjaan yang sama dengan rekan satu tim					
7	Saya merasa terpacu jika rekan kerja saya lebih unggul daripada saya					
8	Saya selalu bersikap apa adanya dengan rekan satu tim					
9	Saya memiliki tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang saya buat tanpa melibatkan rekan satu tim					
10	Saya lebih sering menghabiskan waktu kerja saya dengan rekan-rekan satu tim dibandingkan untuk kegiatan pribadi					

**VI. INSTRUMEN DIMENSI *TEAM COMMUNICATION***

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya dapat mengkomunikasikan semua pemikiran yang saya miliki kepada anggota tim lainnya					
2	Setiap hari saya selalu melakukan komunikasi dengan rekan kerja satu tim					

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
3	Saya tidak canggung dalam melakukan komunikasi dengan rekan satu tim					
4	Saya selalu melakukan koordinasi dengan rekan satu tim dalam melakukan setiap pekerjaan					
5	Komunikasi dengan rekan kerja dapat membantu setiap pekerjaan yang saya lakukan					
6	Saya selalu memberikan solusi ketika menanggapi informasi yang saya dapatkan dari rekan kerja					

#### VII. INSTRUMEN DIMENSI *TEAM COMPOSITION*

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya merasa pekerjaan yang saya jalani cocok dengan kepribadian yang saya miliki					
2	Saya merasa pekerjaan yang saya jalani cocok dengan keahlian yang saya miliki					
3	Saya mengetahui apa yang harus saya lakukan dalam setiap situasi yang dihadapi tim					
4	Saya mengetahui dengan pasti keahlian yang dimiliki oleh rekan-rekan satu tim					
5	Saya tidak memiliki masalah dengan keahlian yang dimiliki oleh rekan satu tim					
6	Jumlah anggota tim lebih banyak dibandingkan dengan jumlah pekerjaan yang dilakukan					
7	Saya memiliki motivasi yang tinggi melakukan setiap pekerjaan					

**VIII. INSTRUMEN DIMENSI *TEAM INTERACTION WITH THE WIDER ORGANISATION***

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Perusahaan selalu mendukung penuh setiap pekerjaan yang dilakukan oleh tim kerja saya					
2	Tim kerja saya selalu berpedoman kepada tujuan perusahaan					
3	Perusahaan selalu memberikan bonus jika tim kerja saya dapat mencapai target yang diinginkan					
4	Kondisi perusahaan selalu mendukung pekerjaan yang akan dilakukan oleh tim kerja saya					
5	Perusahaan selalu memberikan fasilitas terhadap pengembangan tim kerja saya					
6	Tim kerja saya memiliki tujuan yang sama dengan tujuan perusahaan					

**TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASINYA**

**DAN**

**SUKSES SELALU!**



## **PERTANYAAN PENELITIAN**

### **“ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS KINERJA TIM”**

Secara umum, gambaran pertanyaan penelitian yang akan dilakukan sebagai berikut:

1. Apakah tim kerja dapat mencapai target yang ada?
2. Adakah upaya yang dilakukan oleh tim kerja dalam membuat strategi/ perencanaan dalam rangka membuat efektivitas kinerja dalam tim?
3. Bagaimana kepemimpinan yang terdapat dalam tim kerja?
4. Bagaimana organisasi yang ada didalam tim?
5. Bagaimanakah iklim kerja yang tedapat dalam tim?
6. Bagaimanakah komunikasi yang terjadi didalam tim?
7. Bagaimana komposisi yang terdapat dalam tim?
8. Bagaimana kondisi hubungan yang terjalin antara tim kerja dengan organisasi perusahaan secara keseluruhan?

