

Jurnal Manajemen Jayanegara

Diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jaya Negara Malang

TEAM PENERBIT

PELINDUNG

Dra. Eny Lestari Widarni, MM
Drs. H. Supranowo, MM

KETUA EDITOR

DR. Diah Rusminingsih, MS

EDITOR PELAKSANA

Drs. Bambang Hadi Prabowo, MS
Dra. Anasthasia TB, MM

EDITOR AHLI

DR. Boge Triatmanto, MM
DR Widji Astuti

SEKRETARIS EDITOR

Sri Harnani, SE, MM

ALAMAT REDAKSI

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jaya Negara Malang
Alamat Email LPPM : lppmstiagn@gmail.com

**JURNAL MANAJEMEN JAYANEGARA (JMJ)
PRODI MANAJEMEN STIEKN JAYA NEGARA MALANG**

VOLUME 10, NOMOR : 1

JANUARI 2018

DAFTAR ISI

	Hal
Pengembangan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Karyawan di Dinas Perumahan Kota Batu Meinarti Puspaningtyas Program Studi Manajemen STIEKN Jaya Negara Malang	1
Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai TNI AU Lanud Abdulrachman Saleh Malang Yusuf Iskandar Program Studi Manajemen STIEKN Jaya Negara Malang	10
Kualitas Sumber Daya Manusia, Komitmen Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Malang Rachmawati Rachman Program Studi Manajemen STIEKN Jaya Negara Malang	17
Peranan Motivasi Kerja, Pendidikan, dan Latihan dalam Peningkatan Kinerja Pegawai pada TNI AU Abdulrachman Saleh Malang Jujun Harjuni Program Studi Manajemen STIEKN Jaya Negara Malang	24
Pengaruh Kerjasama Tim Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Garam di Surabaya Noer Soetjipto Program Studi Manajemen STIE YAPAN Surabaya	32
Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Purnama Indonesia Agus Masrukin Program Studi Manajemen FEB UPN “Veteran” Jawa Timur	43
Pengaruh Marketing Mix Terhadap Peningkatan Volume Penjualan pada PT. Tirta investama Malang Kentit Imam Wahjono Program Studi Manajemen STIEKN Jaya Negara Malang	48
Kepuasan Kerja dan Konflik Peran Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Semen Gresik Sulastri Program Studi Manajemen STIEKN Jaya Negara Malang	57
Analisis Penempatan SDM Terhadap Prestasi Kerja di Dinas Kabupaten Malang. Sri Harnani Program Studi Manajemen STIEKN Jaya Negara Malang	65

**PENGARUH KERJASAMA TIM DAN KREATIVITAS TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL PADA PT. GARAM DI SURABAYA**

Oleh :
Noer Soetjipto
Program Studi Manajemen STIE YAPAN Surabaya

ABSTRAK

PT. Garam merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam usaha memproduksi dan memasarkan garam bahan baku untuk industri dan garam olahan untuk konsumsi. Berdasarkan fenomena menunjukkan bahwa kinerja perusahaan kurang efektif dalam pencapaian target laba, hal ini disebabkan adanya produk pesaing baru yang harganya relatif lebih rendah dibandingkan produk Garam. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris pengaruh kerjasama tim dan kreativitas terhadap kinerja manajerial.

Sampel dalam penelitian ini adalah 20 orang kepala divisi dan kepala bagian PT Garam, dengan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*. Variabel yang diteliti adalah kerjasama tim dan kreativitas sebagai variabel bebas serta kinerja manajerial sebagai variabel terikat. Teknik analisa data menggunakan analisa regresi linear berganda, uji hipotesis secara simultan menggunakan uji F dan secara parsial dengan uji t t.

Berdasarkan hasil penelitian menyimpulkan bahwa kerjasama tim dan kreativitas secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manager, secara parsial kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan secara parsial kreativitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Keywords : *Kerjasama Tim, Kreativitas, Kinerja Manajerial*

PENDAHULUAN

Di masa mendatang, persaingan di antara perusahaan akan semakin intensif sebagai akibat dari perkembangan teknologi yang pesat, meningkatnya perubahan pada selera konsumen, serta perubahan dan lingkungan yang semakin radikal yang sering terjadi hampir pada semua aspek kehidupan manusia sebagai dampak globalisasi, telah menimbulkan pergeseran dan paradigma baru.

Kecepatan perubahan yang semakin meningkat, pasti ada ruang lingkup bagi para praktisi kreatif untuk membantu organisasi tidak hanya menghadapi permasalahan-permasalahan saat ini, tetapi juga mengantisipasi dan memberikan kontribusi terhadap tantangan di masa mendatang, dengan menciptakan pemahaman masa depan yang lebih baik.

Pada saat ini, organisasi yang berhasil merupakan mereka yang dapat mengantisipasi secara baik tren-tren di masa mendatang, atau setidaknya memiliki fleksibilitas untuk memberikan respon secara lincah dan efektif terhadap peluang-peluang baru. Tantangan di masa mendatang terutama menyangkut ketepatan waktu, sebagai akibat dari kecepatan perubahan yang meningkat, "hari" esok akan datang lebih cepat.

Peran memenangkan persaingan maka manajemen perusahaan harus dapat bekerja lebih efektif, dan untuk mencapai keadaan efisien dan efektif maka diperlukan kemampuan manajerial yang semakin tinggi dari seorang manajer, kondisi persaingan yang semakin ketat menuntut seorang manajer harus pandai menentukan tujuan perusahaan.

Pada dasarnya tujuan perusahaan adalah meningkatkan kinerja sebaik mungkin untuk tercapainya tujuan perusahaan, mampu bertahan dalam persaingan dengan perusahaan lain, serta

dapat mencapai target laba, karena itu perusahaan harus dapat memanfaatkan sumber-sumber ekonomi terbatas secara efektif dan efisien.

Lingkungan yang dinamik dan kompleks merupakan pembuatan keputusan yang cepat, pendekatan fleksibel, pekerjaan berdasarkan knowledge serta proses intensif capital (Lawler, 1993 dalam Diana, 2003 : 754). Pada kondisi tersebut membutuhkan keterlibatan pekerjaan yang sangat tinggi dalam organisasi melalui pembentukan tim. Kerjasama tim merupakan salah satu unsur fundamental dalam perusahaan, tim merupakan sekelompok orang yang mempunyai tujuan bersama, dengan adanya kerjasama yang kompak antara atasan dan bawahan atau dengan mitra kerja akan memungkinkan terjadinya penambahan laba perusahaan.

Pembentukan suatu tim tidak dengan sendirinya akan berjalan sebagaimana yang diharapkan, untuk itu di perlukan usaha mengatasi yang dapat menghambat kesuksesan kerjasama tim dan di butuhkan pula berbagai upaya agar tim dapat mencapai misi dan tujuan pembentukannya (King dalam Goetsch dan Davis 1994 : 218-219).

Kinerja manajer adalah hasil kerja manajer perusahaan dari aspek manajerial dalam memanfaatkan aset-aset perusahaan untuk mencapai (wealth creating institution) melalui kemampuan serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewangannya.

Tanggung jawab manajer adalah mengkoordinasikan, menumpuk, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan kreatif para karyawan kearah pencapaian sasaran organisasi. Manajemen kreatif perlu dilakukan dalam menetapkan sasaran dan mengubah sasaran organisasi. Suasana organisasi yang diharapkan mendorong kreativitas di tentukan : Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, Keterbukaan komunikasi, Dukungan dan kerjasama yang efektif.

Beberapa peneliti bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah disebabkan oleh ketergantungan terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan yang gagal dalam penentuan sasaran-sasaran yang tepat (Kaplan dalam Retno Kurnianingsih, 2001 : 29).

PT. Garam merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam usaha memproduksi dan memasarkan garam bahan baku untuk industry dan garam olahan untuk konsumsi. PT. Garam tentunya tidak terlepas dari kondisi persaingan yang semakin tajam sehingga harus segera diarahkan untuk dapat menjadi perusahaan yang mampu bersaing, karena PT. Garam terus berkembang memungkinkan adanya permasalahan, hal ini dapat dilihat dari data penjualan dari tahun 2014–2016 yang diperoleh dari bagian penjualan dapat diketahui :

Tabel 1. Data jumlah target penjualan dan realisasi penjualan PT. Garam pada periode 2014 – 2016 Dalam Rp 000,-

Tahun	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Selisih Penjualan (%)
2014	182.867.415	103.026.510	4,4
2015	169.751.250	115.702.468	31,8
2016	170.587.615	117.172.208	31,3

Sumber: PT. Garam

Terlihat dari data realisasi penjualan dan target penjualan diatas terdapat adanya permasalahan antara penjualan yang hendak dicapai dengan hasil pencapaian penjualan tersebut.

Dapat dilihat pada tahun 2014 terdapat selisih antara target dan realisasi pada penjualan sebesar 4,4 % pada tahun 2015 selisih antara target dan realisasi pada penjualan sebesar 31,8 % dan pada tahun 2016 selisih antara target dan realisasi pada penjualan sebesar 31,3 %.

Dari kondisi diatas maka menyebabkan realisasi laba juga tidak tercapai. Berikut ini disajikan target dan realisasi laba.

Tabel 2 : Data jumlah target laba dan realisasi laba PT. Garam pada Periode 2014 – 2016 (Dalam Rp 000,-)

Tahun	Target Laba	Realisasi Laba	Selisih laba (%)
2014	8.715.623	2.419.258	72,2
2015	5.286.748	5.154.604	2,5
2016	2.944.978	2.371.269	19,5

Sumber : PT. Garam .

Berdasarkan data diatas terdapat selisih antara target dan realisasi laba pada tahun 2014 sebesar 72,2 % pada tahun 2015 selisih antara target dan realisasi laba sebesar 2,5 % dan pada tahun 2016 selisih antara target dan realisasi sebesar 19,5 %.

Data dan penjelasan diatas menunjukkan bahwa kinerja perusahaan kurang efektif dalam pencapaian target laba.

Hal ini disebabkan adanya produk pesaing baru yang harganya relatif lebih rendah dibandingkan produk GARAM (Persero), karena itu perlu adanya kerjasama tim dan kreativitas yang tinggi dari seorang manajer, dengan demikian kerjasama tim dan kreativitas yang telah dijelaskan diatas diharapkan dapat mempengaruhi kinerja manajer dan mampu mengatasi terjadinya penurunan laba yang terjadi pada tahun sebelumnya yang merupakan permasalahan dalam perusahaan.

Peningkatan kinerja perusahaan dalam mencapai profitabilitas di perlukan kreativitas anggota organisasi, dengan adanya kreativitas dalam membuat sesuatu baik barang, gagasan yang menyebabkan memperindah dan mempermudah cara kita bekerja diharapkan dapat meraih keuntungan bagi perusahaan, dengan demikian untuk meningkatkan kinerja manajer yang dalam memanfaatkan asset perusahaan diperlukan usaha yang kreatif dalam menentukan sasaran-sasaran perusahaan.

Tinjauan Pustaka

Pengertian Kerjasama Tim

Tim adalah sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama atau sekumpulan orang yang berdasarkan keahlian masing-masing yang bersifat saling melengkapi, bekerja sama untuk mewujudkan tujuan tertentu (Tjiptono dan Diana, 2001 : 165). Sebuah tim dibentuk untuk mewujudkan tujuan tertentu, ada tim yang dibentuk untuk pengembangan produk, pengembangan system, improvement terhadap kualitas penyelesaian masalah atau perekayasaan kembali system yang digunakan untuk melayani pelanggan. Kerjasama tim merupakan salah satu unsur fundamental dalam Total Quality Management, dalam kerjasama tim ini, tiap individu saling membantu dalam hal yang bersifat kebersamaan, hal yang susah menjadi lebih mudah jika dilakukan secara bersama-sama, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Perry. L. Johnson, Rob Kantner, and Marcia A Kikora yang dikutip Goetsch dan Davis (1994 : 275), mengenai kerjasama tim dan individual adalah sebagai berikut:

“If we act as a group of individuals, concerned with individual goals, we waste time, motion, effort, and resources-frequently missing the group goal or even making it impossible to achieve. When we act as a team, we get the job done”.

Berdasarkan kutipan diatas dapat dijelaskan bahwa jika kita bersikap layaknya kelompok individu dan lebih mementingkan tujuan individu maka kita akan membuang-buang waktu, tenaga, dan penghasilan seringkali tujuan kelompok tidak mungkin untuk dicapai, tetapi jika bersikap seperti sebuah tim, maka pekerjaan dan masalah dapat teratasi. Factor-faktor yang mendasari perlunya dibentuk tim-tim tertentu dalam suatu perusahaan (Tjiptono dan Diana, 2001 : 165) adalah:

Pemikiran dari 2 orang atau lebih cenderung lebih baik daripada pemikiran satu orang saja. Konsep sinergi [$1+1>2$], yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim) jauh lebih baik daripada jumlah bagiannya (anggota individual). Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya sehingga mereka dapat saling membantu. Kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik. Tidak semua kumpulan orang dapat dikatakan tim. Untuk dapat dianggap

sebagai tim maka sekumpulan orang tertentu harus memiliki karakteristik sebagai berikut menurut Tjiptono dan Diana (2001 : 166) :

Ada kesepakatan terhadap misi tim (*Agreement Exist as to the team's mission*). Agar suatu kelompok dapat menjadi tim dan supaya tim tersebut dapat bekerja dengan efektif, semua anggotanya harus memahami dan menyepakati misinya.

Semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku (*membersadhere to team ground rules*). Suatu tim harus mempunyai peraturan yang berlaku, sehingga dapat membentuk kerangka usaha pencapaian misi. Suatu kelompok atau group dapat menjadi tim manakala ada kesepakatan terhadap peraturan yang berlaku.

Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil (*Fair distribution of responbility and authority exist*). Keberadaan tim tidak meniadakan struktur dan wewenang. Tim dapat berjalan dengan baik apabila tanggung jawab dan wewenang dibagi dan setiap anggota diperlakukan secara adil. Orang beradaptasi terhadap perubahan (*People adapt to change*). Setiap anggota tim harus dapat saling membantu dalam beradaptasi terhadap perubahan secara positif.

Kunci Keberhasilan Kerjasama Tim

Kerjasama tim bukanlah suatu yang dapat memperbaiki segala sesuatu dengan cepat, pembentukan tim yang kurang baik dapat merusak pelaksanaan aktivitas organisasi-organisasi, untuk itu diperlukan usaha mengatasi faktor-faktor yang dapat menghambat kesuksesan kerjasama tim dan dapat dibutuhkan pula berbagai upaya agar tim dapat mencapai misi dan tujuan pembentukannya. King, (dalam Goetsch dan Davis, 1994, pp. 218-219) merekomendasikan sepuluh strategi yang ia sebut sepuluh perintah tim (*The Ten Team Commandements*) untuk meningkatkan kinerja suatu tim dalam pencapaian tujuan organisasi. Kesepuluh strategi itu adalah :

1. Saling ketergantungan (*Interdependence*)
Saling ketergantungan diperlukan diantara para anggota tim dalam hal informasi, sumber daya, pelaksanaan tugas dan dukungan. Adanya saling ketergantungan dapat memperkuat kerjasama tim.
2. Perluasan tugas (*Stretching tasks*)
Setiap tim harus diberikan tantangan, karena reaksi atau tanggapan terhadap tantangan tersebut akan membentuk semangat persatuan.
3. Penjajaran (*Aligment*)
Pemimpin tim harus bersedia menyinghkan sikap individualnya dalam rangka mencapai misi bersama.
4. Bahasa yang umum (*Common language*)
Pemimpin tim harus mengusahakan penggunaan bahasa yang umum, karena biasanya anggota tim berasal dari departemen yang berbeda (pemasaran, akuntansi, dan lain-lain) yang memiliki istilah teknik sendiri-sendiri.
5. Kepercayaan / respek (*Trust / respect*)
Dibutuhkan waktu dan usaha untuk membentuk kepercayaan dan respek agar setiap anggota tim dapat bekerja sama.
6. Kepemimpinan / keanak buahan yang dibagi rata (*Shared leadership / followership*)
Setiap orang memiliki bakat dan kemampuan yang berbeda oleh karena itu pemimpin yang baik harus dapat memperhatikan bakat tertentu setiap anggota tim sehingga kepemimpinan dan keanakbuahan dapat dibagi bersama.
7. Keterampilan pemecahan masalah (*Problem-solving skills*).
Tim harus banyak menggunakan waktunya untuk membina kemampuan anggotanya dalam memecahkan masalah, karena masalah merupakan hal yang selalu dihadapi setiap organisasi.
8. Keterampilan menangani konfrontasi (*Confrontation / confict handling skills*).

Dalam lingkungan kerja yang high pressure dan kompetitif, konflik merupakan hal yang tidak terelakan. Perbedaan pendapat adalah hal yang wajar, oleh Karena itu dalam TQM dibutuhkan keterampilan dalam menerima perbedaan pendapat (ide, masalah, dan saran) pemecahan dan menyampaikan ketidaksetujuan terhadap pendapat orang lain tanpa harus menyakiti hati orang yang bersangkutan.

9. Penilaian / tindakan (*Assement / action*)

Penilaian dengan memantau dan membandingkan apa yang telah dilakukan dengan pernyataan misi dan rencana tindakan yang ada. Rencana tindakan berisi tujuan, sasaran, jangka waktu, dan penguasa, serta tanggung jawab setiap anggota.

10. Perayaan (*Celebration*)

Kesuksesan yang dicapai suatu tim yang efektif dapat diperkuat dengan jalan merayakannya. Penghargaan dan pengakuan atas tugas yang terlaksana dengan baik akan memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih giat dan tangkas dalam mencapai tujuan berikutnya.

Faktor-Faktor Penghambat Kesuksesan Kerjasama Tim

Orang-orang dalam suatu kelompok tidak secara otomatis dapat bekerja sama, sering kali tim tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan. Penyebab utamanya adalah factor manusia. Beberapa aspek menurut menurut Tjiptono dan Diana (2001 : 167-168) adalah sebagai berikut :

1. Identitas pribadi anggota tim

Sudah merupakan hal yang alamiah bila seorang ingin tahu apakah mereka cocok disuatu organisasi, termasuk didalam suatu tim. Orang menguatirkan hal-hal seperti kemungkinan outsider, pergaulan dengan tim lainnya, factor pengaruh dan saling percaya antar anggota tim. Suatu tim tidak dapat berjalan efektif bila anggotanya belum merasa cocok dengan tim tersebut.

2. Hubungan antara anggota tim

Agar setiap anggota bersama, mereka harus saling mengenal dan berhubungan. Untuk itu dibutuhkan waktu bagi anggota yang berasal dari berbagai latar belakang tersebut agar dapat saling membantu dan bekerja sama.

3. Identitas tim di dalam organisasi

Faktor ini terdiri dari dua aspek. Pertama kesesuaian atau kecocokan tim dalam organisasi. Aspek kedua adalah pengaruh keanggotaan dalam tim tertentu terhadap hubungan dengan anggota diluar tim.

Kreativitas

Pengertian Kreativitas

Kreativitas merupakan ide-ide baru dan memiliki manfaat. Kreativitas memiliki tiga komponen, yang masing-masing saling berkaitan, yaitu : expertise mencakup segala sesuatu yang diketahui oleh manusia, baik secara teknis, procedural, maupun intelektual ; creative thinking skill untuk menentukan fleksibilitas dan imajinasi seseorang ketika dihadapkan pada suatu permasalahan ; dan motivation yang melibatkan hasrat yang berasal dari dalam individu dan dorongan dari luar bagi individu tersebut untuk memecahkan permasalahan-permasalahan menurut Amabile, 1998 (dalam Bonifacius R. Wijayanto, 2003 : 126-127).

Menurut A. Dale Timpe (1993 : 106) mengatakan bahwa kreativitas merupakan hasil gagasan yang mendatangkan perbaikan efektif atau efisien suatu system. Untuk menjaga agar kreativitas alami tetap hidup dan produktif, adalah dengan memupuk, menangkap, dan menyalurkan kreativitas kearah yang positif dan konstruksi.

Menurut Munandar, S.C.U, 1977 dalam Surata (2003 : 93) merumuskan kreativitas sebagai kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan (fleksibelitas), dan orisinalitas

dalam berpikir, serta kemampuan untuk mengelaborasi (mengembangkan, memperkaya, memperinci) suatu gagasan.

Beberapa definisi tentang kreativitas tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kreativitas merupakan aktivitas berpikir yang menghasilkan sesuatu yang sifatnya baru, bermanfaat dan dapat di mengerti.

Kinerja Manajerial

Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000 : 67).

Secara umum “manajer” berarti setiap orang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya. Seperti halnya manajemen dapat ditemukan di semua organisasi manusia, manajer ada dalam semua tipe organisasi. Ada banyak tipe manajer dengan tugas-tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda (Hani Handoko, 1997 : 17).

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja manajer adalah perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan manajer dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut.

Kinerja manajerial merupakan salah satu factor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasional. Menurut Mahoney et.al. (dalam Indriantoro, 2001 : 35) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain :

1. Pemilihan Staf (*staffing*)
Mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewancarai, dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan, dan mutasi pegawai.
2. Perencanaan
Menentukan tujuan, kebijakan, dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program.
3. Pengawasan
Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan anda, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
4. Perwakilan
Mempromosikan tujuan umum perusahaan dengan cara memberikan konsultasi secara lisan atau berhubungan dengan individu diluar perusahaan.
5. Investigasi
Mengumpulkan dan menyampaikan informasi yang biasanya berbentuk catatan, laporan, dan rekening.
6. Pengkoordinasi
Tukar menukar informasi dengan pihak lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain dan berhubungan dengan manajer lain.
7. Negosiasi
Melakukan pembelian, penjualan tau melakukan kontrak utuk produk, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual atau tawar menawar secara kelompok.
8. Evaluasi
Mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kerja, maupun kinerja yang diamati.
9. Kinerja secara keseluruhan

Seorang manajer dalam memimpin perusahaannya harus memimpin kemampuan manajerial. Kemampuan manajerial itu dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu :

- a. Kemampuan secara teknis
Adalah kemampuan manajer dalam menghasilkan produk atau menyediakan jasa. Kemampuan teknis ini penting sekali bagi manajer lini bawah.
- b. Kemampuan manajer berhubungan dengan manusia
Adalah kemampuan manajer yang berkaitan dengan kemampuan hubungan interaksi dengan subordinate, anggota kelompok, atasan dan konsumen atau pelanggan.
- c. Kemampuan secara konseptual
Adalah kemampuan manajer mengkoordinasikan dan mengintegrasikan informasi agar dapat mengerti oleh keseluruhan organisasi. Kemampuan konseptual sangat penting khususnya bagi manajer tingkat eksekutif (lini atas).

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sebagai suatu alat untuk membantu manajemen dalam proses pengambilan keputusan pada organisasi melalui informasi umpan balik yang dihasilkan. Menurut Siswanto Sastrohadwiryo (2003 : 231), penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen untuk menilai tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya seperti akhir tahun.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2002 :75), sistem penilaian kinerja berusaha untuk memenuhi kebutuhan dari pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan dengan campuran penilaian strategik : ukuran hasil dan pembangkit, ukuran financial dan non financial, serta ukuran internal dan eksternal.

Tujuan dari system penilaian kinerja adalah pelaksanaan strategi, pengukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan masa kini dan masa depan, jika ukuran ini membaik berarti strategi telah dilaksanakan dengan baik, keberhasilan strategi tergantung dengan penentuannya. System penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil (Anthony dan Govindarajan, 2002 : 75).

Teori Yang Melandasi Pengaruh Kerjasama Tim dan Kinerja Manajerial

Teori keseimbangan yang dikemukakan oleh New Comb (1961) dalam Luthans (1995 : 247). Teori ini menyatakan individu X akan saling berhubungan dan membentuk suatu kelompok dengan individu Y yang disebabkan oleh sikap-sikap dan nilai-nilai umum (Z). ketika hubungan ini dibentuk, para peserta bekerja keras untuk memelihara keseimbangan anantara tindakan dan sikap umum itu.

Suatu ketidakseimbangan, maka perlu dibuat suatu usaha untuk mengembalikan keseimbangan itu, jika keseimbangan masih belum dapat dikembalikan, maka hubungan yang telah terjalin akan pecah, keakraban dan interaksi berperan penting dalam teori keseimbangan, selain itu suatu kelompok akan produktif bila anggotanya memiliki keterampilan, pribadi yang baik serta mendapat dukungan dari manajemen sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Teori Yang Melandasi Pengaruh Kreativitas dengan Kinerja Manajer

Dalam teori humanistic oleh Carl Rogers yang dikutip oleh Lestari (2015 : 34) menyatakan bahwa terdapat tiga kondisi internal dari pribadi yang kreatif adalah keterbukaan terhadap pengalaman, kemampuan untuk menilai situasi sesuai dengan ukuran pribadi seseorang (*internal locus of evaluation*), kemampuan untuk mengembangkan prospektif baru dalam merumuskan persoalan dan menghasilkan berbagai solusi dalam pemecahan masalah juga mendorong dari dalam untuk berkreasi.

Berdasarkan pada teori diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kreativitas akan timbul dari dalam diri pribadi setiap orang, yang akhirnya mereka kembangkan sesuai dengan kemampuan yang ada pada dirinya, dan kemudian akan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat baik bagi dirinya atau orang sekitarnya.

Adanya kreativitas yang sering tercipta, seperti menciptakan barang atau gagasan yang sifatnya baru diharapkan dapat membantu manajer dalam mengambil keputusan yang tepat yang dapat memberikan sumbangan yang tidak kecil artinya dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuan dan berbagai sasarnya.

Berfikir kreatif dan melakukan inovasi baru dapat meningkatkan kinerja manajer, kebebasan individu untuk melakukan pilihan merupakan hak kebebasan utama setiap orang dalam melakukan pilihan adalah sebuah proses yang kreatif yang berkembang dalam semua kondisi kerja.

Kreativitas seorang manajer merupakan salah satu factor terpenting yang menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja manajemen perusahaan, kreativitas itu sendiri dalam perkembangannya harus didukung dengan sarana dan prasarana agar berkembang secara optimal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris pengaruh kerjasama tim dan kreativitas terhadap kinerja manajerial

Variabel penelitian yang digunakan antara lain Variabel terikat adalah kinerja manajerial. Sedangkan Variabel bebas terdiri dari Kerjasama Tim dan Kreativitas.

Populasi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah para manajer PT Garam Surabaya yang berjumlah 38 orang Sampel penelitian adalah karyawan dengan jabatan kepala divisi dan kepala bagian PT Garam Surabaya sebanyak 22 orang.

Teknik analisa data menggunakan analisa regresi linear berganda, uji hipotesis secara simultan menggunakan uji F dan secara parsial dengan uji t .

HASIL DAN PEMBAHASAN

Persamaan Regresi Linier Berganda

Regresi berganda digunakan untuk mengukur pengaruh beberapa peubah/variabel terhadap suatu variabel. Variabel yang digunakan meliputi variabel bebas (independen) dan variabel tak bebas (dependen). Adapun persamaan regresi linier berganda adalah:

$$Y = 1,907 + 0,231 X_1 + 0,416 X_2$$

1. Konstanta (a) sebesar 1,907 menunjukkan besarnya nilai dari kinerja manajerial (Y), apabila variabel kerjasama (X_1) dan kreativitas (X_2) adalah konstan.
2. Koefisien regresi untuk X_1 (b_1) sebesar 0,231 artinya jika variabel kerjasama tim (X_1) naik satu satuan, maka kinerja manajerial (Y) akan naik sebesar 0,231 dengan asumsi variabel kreativitas adalah konstan.
3. Koefisien regresi untuk X_2 (b_2) sebesar 0,416 artinya jika variabel kreativitas (X_2) naik satu satuan, maka kinerja manajerial (Y) akan naik sebesar 0,416 dengan asumsi variabel kerjasama tim adalah konstan.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) adalah koefisien korelasi berganda antara Y dengan X_2 dan X_1 . Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi variasi X_2 dan X_1 terhadap variasi Y pada persamaan regresi linier yang dihasilkan.

Nilai koefisien determinasi (R^2) yang dihasilkan sebesar 0,401, hal ini menunjukkan bahwa besarnya kontribusi variasi variabel kerjasama tim (X_1) dan kreativitas (X_2) terhadap

kinerja manajerial (Y) sebesar 40,1% sedangkan sisanya sebesar 59,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Atau dengan kata lain secara bersama-sama 40,1% perubahan variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X_1 dan X_2 , sedangkan sisanya yaitu 59,9% disebabkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam kerangka konsep ini.

Nilai korelasi ganda yang dihasilkan sebesar 0,634 yang berarti hubungan secara bersama-sama yang cukup kuat antara variabel kerjasama tim (X_1) dan kreativitas (X_2) dengan kinerja manajerial (Y) yaitu sebesar 63,4%.

Uji F

Uji F digunakan menguji apakah model regresi linier berganda yang digunakan adalah cocok atau tidak untuk memprediksi besarnya pengaruh kerjasama tim (X_1) dan kreativitas (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y).

Hasil uji F pada tabel di atas menjelaskan bahwa nilai F_{hitung} yang dihasilkan sebesar 5,365 dengan tingkat signifikan sebesar 0,016 kurang dari 5% maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti bahwa model regresi linier berganda yang digunakan adalah cocok untuk menerangkan pengaruh kerjasama tim (X_1) dan kreativitas (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y).

Berdasarkan hasil uji F ini, dapat juga diketahui bahwa variabel kerjasama tim (X_1) dan kreativitas (X_2) secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y).

Uji t

Uji t dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel kerjasama tim (X_1) dan kreativitas (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y). Berdasarkan hasil uji t menunjukkan bahwa:

1. Variabel kerjasama tim (X_1) secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y), hal ini dilihat dari tingkat signifikan yang dihasilkan lebih besar dari 5% yaitu sebesar 0,109.
2. Variabel kreativitas (X_2) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y), hal ini dilihat dari tingkat signifikan yang dihasilkan lebih kecil dari 5% yaitu sebesar 0,023.

Penjelasan hasil uji t tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa :

1. Hipotesis ke-1 “Diduga bahwa terdapat pengaruh antara kerjasama tim dan kreativitas terhadap kinerja manajerial pada PT. Garam (Persero) di Surabaya” tidak teruji kebenarannya.
2. Hipotesis ke-2 “Diduga bahwa kerjasama tim mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap kinerja manajerial pada PT. Garam (Persero) di Surabaya” tidak teruji kebenarannya.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dapat disimpulkan bahwa kerjasama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan kreativitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sehingga dapat dikatakan bahwa kreativitas berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja manajerial, dibandingkan kerjasama tim.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi perusahaan untuk memberikan perhatian yang lebih kepada faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas, diantaranya :

1. Faktor pegawai yaitu dengan memberi kebebasan kepada pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan kreativitas dan meningkatkan keahlian pegawai sesuai dengan bidang kerja masing-masing
2. Faktor luar yang dimulai dengan memberikan dukungan baik dari dukungan penyelia dan dukungan perusahaan, karena dengan memberikan dukungan akan menumbuhkan motivasi pegawai kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.

3. Faktor pekerjaan yaitu dengan memperhatikan kemampuan pegawai apakah sesuai dengan bidang kerjanya dan membentuk kelompok kerja melalui keanekaragaman perspektif dan latar belakang.

Selain kreativitas, kerjasama tim juga perlu diperhatikan bagi perusahaan. Dalam perusahaan ini cara kerja atau kekompakan para manajer dalam sebuah tim sudah berjalan dengan efektif, akibatnya akan menghasilkan jawaban yang cenderung subyektif, dan supaya tercipta kerjasama tim dan komunikasi yang baik dan efektif dalam perusahaan, maka perusahaan terutama para manajer hendaknya :

1. Memberikan kepercayaan pada anggota tim terutama pada para karyawan agar setiap anggota tim dapat bekerja sama.
2. Memberikan penghargaan dan pengakuan pada anggota tim atas tugas yang terlaksana dengan baik sehingga akan memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih giat dan tangkas.
3. Memberikan tantangan kepada tim, karena reaksi atau tanggapan terhadap tantangan tersebut akan membentuk semangat persatuan, kebanggaan, dan kesatuan tim.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori humanistic oleh Carl Rogers yang dikutip oleh Lestari (2015 : 34) yang menyatakan bahwa terdapat tiga kondisi internal dari pribadi yang kreatif adalah keterbukaan terhadap pengalaman, kemampuan untuk menilai situasi sesuai dengan ukuran pribadi seseorang (*internal locus of evaluation*), kemampuan untuk mengembangkan prospektif baru dalam merumuskan persoalan dan menghasilkan berbagai solusi dalam pemecahan masalah juga mendorong dari dalam untuk berkreasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian menyimpulkan bahwa:

1. Peningkatan kerjasama tim ternyata tidak memberikan kontribusi yang nyata terhadap peningkatan kinerja manajerial.
2. Peningkatan kreativitas memberikan kontribusi yang nyata terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa :

1. Hipotesis ke-1 “Diduga bahwa terdapat pengaruh antara kerjasama tim dan kreativitas terhadap kinerja manajerial pada PT. Garam di Surabaya” tidak teruji kebenarannya.
2. Hipotesis ke-2 “Diduga bahwa kerjasama tim mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap kinerja manajerial pada PT. Garam di Surabaya” tidak teruji kebenarannya.

Saran

Dari kesimp[ulan di atas, maka saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Peranan manajer sangat penting dalam mewujudkan kinerja yang baik dalam perusahaan, maka cara-cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kreativitas antara lain :
 - a. Sebaiknya pimpinan memberi kesempatan pada manajer untuk lebih maju dan menjadi yang terbaik.
 - b. Sebaiknya pimpinan memberikan dukungan kepada manajer dalam melaksanakan tugasnya.
2. Bagi penelitian selanjutnya, hendaknya :
 - a. Memperbanyak sampel dan memperluas penelitian terhadap faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial dari suatu perusahaan selain yang telah diteliti.
 - b. Menambah variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening, karena kepuasan kerja secara umum menyangkut kesiapan seseorang mengenai pekerjaannya, sehingga dapat disimpulkan semakin tinggi kreativitas dan semakin baik kerjasama tim, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang nantinya akan mempengaruhi kinerja mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, 2008, *Pedoman Penyusunan Usulan Penelitian dan Skripsi*, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
- Azwar, Saifuddin, 1997, *Realibilitas dan Validitas*, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Ghozali, Imam, 2016, *Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Kedua, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Goetsch, David L, dan Davis, 1997, *Introduction To Total Quality*, Edisi Pertama, Jilid Satu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Govindarajan, Anthony, 2002, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, Jilid Satu, penerbit Salemba Empat, Jakarta, Jakarta
- Handoko, T. Hani, 1997, *Manajemen*, Edisi Dua, penerbit BPFE, Yogyakarta
- Luthans, 1995, *Organization Behaviour*, Prentice Hall, Inc, Singapore.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Robbins, P. Stephen, 2007, *Manajemen*, Edisi Kedelapan, Jilid Dua, Penerbit PT. Indeks, Jakarta.
- Sastrohadiwiryono, B. Siswanto, 2003, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sumarsono, 2014, *Metode Penelitian Akuntansi*, Penerbit Universitas Pembangunan “Veteran” Jawa Timur, Surabaya.
- Surata, Agus, 2003, *Widya Mwat Yasa*, Edisi Kesatu, Cetakan Pertama, Penerbit Universitas Pembangunan “Veteran” Jawa Timur, Surabaya.
- Timpe, A.Dale, 1993, *Kreativitas Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kreativitas*, Edisi Kelima, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Tjiptonol, Fandy, dan Diana, Anastacia, 2001, *Total Quality Manajemen*, Edisi Revisi, Cetakan Pertama, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.