

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada hakikatnya merupakan aset utama dan bagian integral dari suatu organisasi maupun perusahaan. MSDM yang strategis memandang bahwa karyawan pada semua bidang pekerjaan dan tingkat apapun adalah baik secara struktural maupun fungsional. Karyawan merupakan salah satu faktor produksi, oleh karena itu harus dimanfaatkan secara maksimal dan produktif. Tujuan suatu perusahaan tidak akan dapat terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih dan lengkap.

Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler dalam Muhti, 2013:24). Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Berbagai cara bisa ditempuh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

Faktor yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan adalah kerjasama tim dan kreativitas. Kerjasama antar karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkannya, karena dengan melakukan kerjasama tim maka pekerjaan yang dihasilkan akan lebih cepat sehingga membina kerja sama tim yang efektif dalam perusahaan adalah suatu keharusan. Kemampuan untuk

bekerja secara efektif dalam tim sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama dalam perusahaan.

Untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam mencapai profitabilitas di perlukan kreativitas anggota perusahaan. Dengan adanya kreativitas dalam membuat sesuatu baik barang, gagasan yang menyebabkan memperindah, mempermudah cara kita bekerja diharapkan dapat meraih keuntungan bagi perusahaan. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dalam memanfaatkan aset-aset perusahaan di perlukan usaha yang kreatif dalam menentukan sasaran-sasaran perusahaan, sehingga dapat di simpulkan bahwa kreativitas mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Proses meningkatkan kinerja karyawan adalah proses yang sangat penting. Selain untuk keuntungan *financial* perusahaan, proses-proses tersebut juga sangat penting untuk membangun reputasi baik perusahaan di kalangan masyarakat.

Kadang-kadang tempat kerja lebih menghendaki partisipan yang bersifat kritis, hati-hati dan teliti serta menuntut individu yang suka akan tantangan, bias bekerjasama, kreatif, dapat bekerja pada lingkungan yang tidak terstruktur dan tidak pasti. Selain itu partisipan diharapkan dapat bekerja dengan tekanan kerja maupun tingkat persaingan yang tinggi dan diharapkan mampu menghadapi pekerjaan yang variatif. Karakteristik individu tersebut sesuai dengan karakteristik individu yang kreatif.

Faktor kreativitas dipilih karena kreativitas bagi perusahaan merupakan vitamin bagi manusia, penting bagi kesehatan dan pertumbuhan. Tanpa adanya perubahan-perubahan strategi bersaing yang dilakukan, perusahaan tidak akan berkembang yang pada akhirnya mengalami kerugian.

Kerjasama tim merupakan suatu kelompok yang usaha dari tiap-tiap individu menghasilkan kinerja lebih baik daripada hasil yang diperoleh secara masing-masing individu. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu di suatu organisasi ataupun perusahaan, sehingga menciptakan efektifitas kerja dalam suatu perusahaan.

Setiap anggota tim memiliki peran masing-masing, namun dalam hal ini tak jarang kerjasama dalam tim dihadapkan pada konflik. Penyebab konflik kerjasama tim yang terjadi pada Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu bagian keuangan dan perlengkapan selama ini pada umumnya adalah karena adanya pertentangan pribadi, kesalahpahaman diantara karyawan dan perbedaan tujuan.

Dalam sebuah tim terdiri dari banyak orang yang tentunya beragam pula pola pikirnya. Tentu tidaklah mudah untuk menyatukan visi dan misi setiap anggota agar dapat mencapai tujuan organisasi. Terlebih jika sering terjadinya konflik antar anggota tim yang dapat membuat kerjasama tim semakin sulit dicapai dengan baik. Berikut disajikan data jumlah karyawan yang ada di Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu pada bagian Keuangan dan Perlengkapan berdasarkan pendidikannya:

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan RSUD Rokan Hulu pada Bagian Keuangan dan Perlengkapan Berdasarkan Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	SLTA	4	17
2	D3	4	17
3	S1	15	66
4	S2	-	-
Total		23	100

Sumber: Data karyawan RSUD Rokan Hulu 2018

Dari tabel 1.1 diketahui bahwa jumlah karyawan di RSUD Rokan Hulu pada bagian Keuangan dan Perlengkapan sebanyak 23 orang karyawan dalam sebuah tim kerja. Menyatukan 23 pemikiran dengan latar belakang pendidikan yang berbeda tentunya tidak mudah. Bukan tidak mungkin akan terjadi pertentangan dalam tim tersebut. Untuk itu di perlukan adanya kekompakan dalam keseiringan dan kreativitas untuk mengatur setiap pekerjaan agar selalu terarah dengan baik.

Pertentangan dalam sebuah tim tersebut terjadi karena kurangnya kerjasama dalam menyelesaikan tugas-tugas antar bagian. Masalah yang terjadi pada karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu dapat mengakibatkan kinerja karyawan semakin menurun dan tujuan perusahaan tidak tercapai sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan. Kerjasama tim dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada setiap karyawan untuk terus meningkatkan kualitas kerja dan memperoleh prestasi yang gemilang.

Sesuai dengan hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh Alisyahbana (2015) yang berjudul “Pengaruh kreativitas dan kerjasama tim terhadap kinerja pendamping UPPKH (Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan) Kabupaten Semarang”. Hasil penelitian menyebutkan bahwa kreativitas dan kerjasama tim berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan sebesar 56,4%. Kemudian ditemukan bahwa kreativitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 10,6%. Selanjutnya didapati bahwa kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja

pendamping sebesar 62,3%. Dengan demikian kerjasama tim memberikan pengaruh signifikan terbesar terhadap kinerja pendamping.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Eka Muhti (2013) yang berjudul “Pengaruh kerjasama tim dan kreativitas terhadap kinerja karyawan UD. Agro Inti Sejahtera Jember”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai hitung 73,899 dengan nilai sig $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa kerjasama tim dan kreativitas berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Serta berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Dan ada satu variable yaitu variable kerjasama tim yang tidak berpengaruh secara parsial.

Dari uraian singkat diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai kerjasama tim dan kreativitas serta hubungannya dengan kinerja karyawan dengan mengambil judul :

“Pengaruh Kerjasama Tim dan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Keuangan dan Perlengkapan di Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis membuat suatu rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kerjasama tim pada karyawan bagian keuangan dan perlengkapan di Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu?
2. Bagaimana kreativitas pada karyawan bagian keuangan dan perlengkapan di Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu ?
3. Bagaimana kinerja karyawan bagian keuangan dan perlengkapan di Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu?

4. Bagaimana pengaruh kerjasama tim dan kreativitas terhadap kinerja karyawan pada bagian keuangan dan perlengkapan di Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kerjasama tim pada karyawan bagian keuangan dan perlengkapan di Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu.
2. Untuk mengetahui kreativitas pada karyawan bagian keuangan dan perlengkapan di Rumah Sakit Umum Daerah RokanHulu.
3. Untuk mengetahui kinerja karyawan bagian keuangan dan perlengkapan di Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu?
4. Untuk mengetahui pengaruh kerjasama tim dan kreativitas terhadap kinerja karyawan pada bagian keuangan dan perlengkapan di Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan berguna bagi pihak yang berkepentingan sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis tentang hubungan kerjasama tim dan kreativitas terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Instansi

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan oleh pihak instansi terkait dalam mengambil keputusan dalam pembuatan kebijakan yang menyangkut dengan karyawan.

3. Bagi Akademik

Sebagai bahan pembandingan maupun referensi tambahan bagi penelitian selanjutnya yang sejenis.

1.5 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan proposal ini terdiri dari 3 bab yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Dalam bab ini penulis mengemukakan beberapa konsep teoritis yang mendukung pemecahan masalah, serta menguraikan tentang pengertian dan fungsi beberapa kajian pustaka yang melandasi pembahasan masalah dan hipotesis suatu dugaan sementara serta variabel yang di teliti.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional, instrument penelitian, serta teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, karakteristik responden, analisis data penelitian dan pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kerjasama Tim

2.1.1.1 Pengertian Kerjasama Tim

Tim adalah suatu unit yang terdiri atas dua orang atau lebih yang berinteraksi dan berkoordinasi mengenai sebuah pekerjaan dan upaya-upaya untuk mencapai tujuan tertentu. Kerjasama tim yang baik dibutuhkan untuk bisa mendukung proses pencapaian tujuan perusahaan. “Tracy dalam Triatmanto (2017: 51) menyatakan bahwa teamwork merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Teamwork dapat membangun kekompakan dalam meningkatkan kinerja karyawan”.

Tiessen dalam Nuning (2014:16) mendefinisikan kerjasama tim sebagai waktu yang dicurahkan oleh anggota tim untuk melakukan pekerjaan dalam tim interdepartemen dan tim intradepartemen.

Kerja tim sebagai proses kerja dinyatakan Buchholz (2009:32), *Teamwork is the process of working in a group by participative leadership, shared responsibility, aligned on purpose, intensive communication, future focused, focused on task, creative talents and rapid response to get the aims of the organization*. Dijelaskan bahwa Kerja tim adalah proses kerja dalam kelompok dengan adanya kepemimpinan yang partisipatif, tanggung jawab yang terbagi,

penyamaan tujuan, komunikasi yang intensif, fokus pada masa depan, fokus pada tugas, bakat kreatif dan tanggapan yang cepat untuk mencapai tujuan organisasi.

Robbins (2008:136) menyatakan bahwa kerja tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada hasil yang didapatkan jika pekerjaan diselesaikan seorang diri. *Teamwork* menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja per individu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaan.

Davis dalam Dewi (2016:47) bahwa kerja sama merupakan sinergisitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan. Kerjasama akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan.

Menurut Burn (2012:48) tim adalah kelompok kerja yang terdiri dari beberapa orang dengan kompetensi yang setara, dimana mereka bekerja secara ketergantungan dalam melaksanakan pekerjaan di satu organisasi.

Menurut Tenner dalam Triatmanto (2017:48), *team works is a group of individuals working together to reach a common goal*. Definisi kerjasama tim tersebut menjelaskan bahwa kerjasama tim adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri. Hal ini diperkuat oleh Gaspersz dalam Triatmanto (2017:48) bahwa sumber daya manusia pada semua tingkat organisasi merupakan faktor yang sangat penting dari

suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi.

Dari semua pengertian mengenai Kerjasama tim (*teamwork*) yang telah dikemukakan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kerjasama tim merupakan cara paling efektif untuk bisa menyatukan seluruh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka untuk mencapai tujuan perusahaan dengan hasil yang lebih baik.

2.1.1.2 Jenis Tim

Menurut Daft (2008:286) jenis *teamwork* terdiri dari enam jenis, yaitu:

1. Tim Formal

Tim formal diciptakan oleh organisasi sebagai bagian dari struktur formal organisasi.

2. Tim Vertikal

Tim vertikal terdiri dari seorang manajer dan para bawahannya dalam rantai komando formal. Terkadang tim ini disebut tim fungsional atau tim komando. Setiap tim diciptakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu lewat aktifitas dan interaksi bersama para anggota.

3. Tim Horizontal

Tim horizontal terdiri atas karyawan-karyawan dari tingkat hierarki yang hampir sama, tetapi dari bidang keahlian yang berbeda. Dua jenis tim horizontal yang paling umum adalah angkatan tugas dan komite.

- a. Angkatan tugas adalah kelompok karyawan dari departemen-departemen berbeda yang dibentuk untuk menangani aktifitas tertentu dan hanya bertahan sampai tugas itu selesai
- b. Komite biasanya berumur panjang dan mungkin merupakan bagian permanen dari struktur organisasi. Komite memberikan keuntungan yaitu : memungkinkan para anggota organisasi untuk bertukar informasi, menghasilkan saran-saran untuk mengkoordinasi unit-unit organisasional yang diwakilkan, mengembangkan berbagai ide dan solusi baru untuk masalah-masalah organisasional yang ada, dan membantu perkembangan berbagai praktik dan kebijaksanaan organisasional yang baru.

4. Tim dengan Tujuan Khusus

Tim dengan tujuan khusus adalah tim yang diciptakan diluar organisasi formal untuk mengerjakan proyek kepentingan atau kreatifitas khusus. Tim dengan tujuan khusus masih merupakan bagian dari organisasi formal dan memiliki struktur laporannya sendiri.

5. Tim dengan Kepemimpinan Mandiri

Tim yang dibentuk dalam satu departemen yang sama dan anggotanya adalah karyawan untuk mendiskusikan cara-cara peningkatan kualitas, efisiensi, dll.

Tim pemecahan masalah biasanya terdiri atas 5 sampai 12 karyawan per jam dari departemen yang sama yang dengan sukarela bertemu untuk mendiskusikan cara-cara peningkatan kualitas, efisiensi dan lingkungan kerja.

Tim pemecahan masalah biasanya merupakan langkah pertama dalam langkah perusahaan menuju partisipasi karyawan yang lebih besar. Seiring dengan bertambah dewasanya perusahaan, tim pemecahan masalah berangsur-angsur berkembang menjadi tim dengan kepemimpinan mandiri.

Kepemimpinan mandiri biasanya terdiri dari 5 sampai 20 karyawan dengan lebih dari satu keterampilan yang mengaliri pekerjaan untuk menghasilkan produk atau layanan yang menyeluruh atau setidaknya satu aspek menyeluruh atau bagian dari sebuah produk atau layanan. Ide pokoknya adalah bahwa tim-tim itu sendiri, dan bukan para manajer atau supervisor, bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, membuat keputusan, mengawasi kinerja mereka sendiri dan mengubah perilaku kerja mereka seperti yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah, mencapai tujuan, dan menyesuaikan diri terhadap kondisi-kondisi yang berubah.

Tim dengan kepemimpinan mandiri merupakan tim permanen yang secara khusus meliputi elemen-elemen berikut ini:

- Tim mencakup para karyawan yang memiliki beberapa keterampilan dan fungsi, keterampilan-keterampilan yang dikombinasikan sudah cukup untuk mengerjakan tugas organisasional yang besar.
- Tim diberi akses menuju sumber-sumber daya seperti informasi, peralatan, mesin dan persediaan yang dibutuhkan untuk mengerjakan seluruh tugas.
- Tim diberi kekuasaan dengan otoritas pembuatan keputusan yang berarti bahwa para anggota memiliki kebebasan untuk memilih anggota

baru, memecahkan masalah, memghabiskan uang, mengawasi hasil dan merencanakan masa depan.

6. **Tim di Lingkungan Kerja yang Baru**

Dua jenis tim yang semakin sering digunakan adalah tim virtual (maya) atau global, yaitu:

- a. Tim virtual terdiri atas anggota-anggota yang tersebar secara geografis dan organisasional yang terkait terutama oleh kemajuan teknologi informasi dan telekomunikasi. Tim virtual sering meliputi para pekerja lepas, anggota organisasi rekanan, pelanggan, pemasok, konsultan, atau pihak-pihak luar lainnya. Salah satu keuntungan utama tim virtual adalah kemampuan untuk dengan cepat mengumpulkan kelompok orang yang paling tepat untuk menyelesaikan proyek yang kompleks, memecahkan masalah tertentu, atau mengeksploitasi peluang strategis tertentu.
- b. Tim global adalah tim kerja lintas batas yang terbentuk dari anggota-anggota dengan kebangsaan yang berbeda yang aktifitasnya menjangkau banyak negara. Tim global dapat dibagi dalam dua kategori yaitu tim interkultural yang para anggotanya berasal dari berbagai negara atau budaya yang berbeda dan bertemu dengan behadapan secara langsung. Kemudian selanjutnya adalah tim global virtual yang para anggotanya tinggal di lokasi yang terpisah diseluruh penjuru dunia dan melaksanakan pekerjaan mereka dengan bantuan teknologi elektronik.

2.1.1.3 Karakteristik Tim

Mangkuprawira (2011:68) menyatakan bahwa Kerjasama Tim terdiri dari sekumpulan karyawan yang dikoordinasi oleh ketua tim dan atau seorang manajer. Pada umumnya kerja tim dibentuk sebagai suatu kebutuhan organisasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan kerjasama tim diharapkan fungsi kontrol akan berjalan lebih efektif dan efisien.

Mekanisme hubungan sesama mitra kerja pun dapat berjalan intensif. Ketangguhan sebuah tim kerja dicirikan oleh orang-orang terpilih yang menduduki posisi tertentu dan mampu menjalankan tugas sesuai dengan kompetensinya. Keberhasilan tim merupakan akumulasi dari proses dan prestasi kerja setiap karyawan. Hal ini merupakan tugas dan hasil kolektif dalam suatu sistem kerja yang sinergis. Semakin tinggi kekuatan sinergitas diantara karyawan dan manajer semakin tinggi kekuatan sebuah tim. Tingkat kesalahan dalam pekerjaan pun dapat ditekan sekecil mungkin.

Sopiah (2008:42) menyatakan bahwa, ada 6 (enam) karakteristik tim yang sukses yaitu:

- 1) Mempunyai komitmen terhadap tujuan bersama
- 2) Menegakkan tujuan spesifik
- 3) Kepemimpinan dan struktur
- 4) Menghindari kemalasan sosial dan tanggung jawab
- 5) Evaluasi kinerja dan sistem ganjaran yang benar
- 6) Mengembangkan kepercayaan timbal balik

Selain karakteristik di atas, Mangkuprawira (2011:69) menyatakan bahwa, ciri-ciri yang mencerminkan terdapatnya keberhasilan sebuah kerja tim yang meliputi:

- 1) Kesamaan visi dan misi kerja, yaitu para karyawan dan manajer memiliki sudut pandang yang relatif sama dalam mengerjakan tugas perusahaan. Orientasi dan fokusnya pada proses dan hasil. Walau debat di antara karyawan tidak bisa dihindarkan namun selalu diarahkan pada bagaimana target hasil bisa dicapai. Perbedaan pendapat dianggap sebagai sesuatu yang wajar.
- 2) Prioritas perhatian dan tindakan pada sesuatu yang terbaik buat organisasi yaitu tim memandang baik buruknya kinerja perusahaan merupakan akumulasi dari kinerja tim. Sementara kalau perusahaan memiliki kinerja (*profitability*) yang baik maka akan berpengaruh terhadap kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Semakin besar kompensasi semakin puas karyawan dalam bekerja. Pada gilirannya kinerja karyawan juga akan meningkat. Untuk itu tim yang baik adalah tim yang mampu mempertahankan bahkan mencapai tujuan organisasi yang lebih besar secara taat asas (konsisten).
- 3) Karyawan berkomitmen tinggi pada pekerjaan, yaitu pada umumnya tim yang kuat dicerminkan pula oleh kekuatan kepentingan para karyawannya. Tanggung jawab dan hak dibuat sedemikian rupa secara seimbang. Mereka tidak saja bekerja untuk kepentingan memperoleh taraf kehidupan keluarga yang semakin baik tetapi juga buat kesehatan organisasi.

- 4) Tim yang kuat sebagai magnet talenta, yaitu dalam bekerja, setiap anggota tidak lepas dari suasana kompetisi sesama mitra kerja. Idealnya setiap orang ingin siap untuk demikian, namun dalam kenyataannya ada saja yang tidak bisa dan tidak biasa bekerja keras.

2.1.1.4 Proses Tim

Menurut Raharso (2012:3) pengelolaan proses tim dijelaskan sebagai berikut:

1) Tingkat perkembangan tim

- **Pembentukan.** Tingkat pembentukan adalah periode orientasi dan pengenalan. Selama tingkat pembentukan ini, pemimpin tim harus memberikan waktu bagi para anggota untuk mengenal satu sama lain dan mendorong mereka terlibat dalam diskusi informal dan sosial.
- **Prahara.** Selama tingkat prahara kepribadian individual muncul. Tingkat ini ditandai oleh konflik dan perselisihan pendapat.
- **Penentuan norma.** Selama tingkat penentuan norma, konflik-konflik diselesaikan dan keharmonisan serta kesatuan tim muncul. Konsensus terwujud pada siapa yang memiliki kekuasaan, siapa pemimpinnya dan peran-peran para anggota.
- **Pelaksanaan.** Selama tingkat pelaksanaan, penekanan utama ada pada pemecahan masalah dan penyelesaian tugas yang diberikan. Selama tingkat ini pemimpin harus berkonsentrasi terhadap pelaksanaan kinerja tugas yang tinggi. Spesialis sosioemosional dan spesialis tugas harus memberikan kontribusi.

- **Pembubaran.** Tingkat pembubaran muncul dalam komite, angkatan tugas dan tim yang memiliki tugas yang terbatas untuk dikerjakan dan dibubarkan setelahnya. Pada saat ini, pimpinan mungkin berharap untuk memberitahukan pembubaran tim dengan suatu ritual atau upacara, barangkali memberikan penghargaan untuk menandakan penutupan dan kelengkapan.

2) Kekompakan tim

Kekompakan tim didefinisikan sebagai sejauh mana para anggota tertarik pada tim dan termotivasi untuk tinggal didalamnya. Faktor-faktor yang menentukan kekompakan tim:

- a. Interaksi tim.** Hubungan yang lebih baik antara anggota tim dan semakin banyak waktu yang dihabiskan bersama, semakin kompak tim tersebut.
- b. Konsep tujuan yang sama.** Anggota tim sepakat dengan tujuan dan menjadikan lebih kompak.
- c. Ketertarikan pribadi terhadap tim.** Para anggota memiliki sikap dan nilai yang serupa dan senang berkumpul.

3) Norma tim

Norma tim adalah standar perilaku yang sama-sama dimiliki oleh para anggota tim dan membimbing perilaku mereka. Norma bersifat informal dan juga tidak tertulis, seperti halnya peraturan dan prosedur.

Norma mengidentifikasi nilai-nilai utama, mengklarifikasi harapan-harapan peran, dan memudahkan kelangsungan hidup tim.

Norma yang relevan dengan perilaku sehari-hari dan hasil kerja serta kinerja karyawan secara berangsur-angsur berkembang.

Empat cara berkembangnya norma tim yang lazim untuk mengendalikan dan mengarahkan perilaku, yaitu:

1. Peristiwa penting. Peristiwa penting dalam sejarah tim membangun teladan yang penting.
2. Keunggulan. Keunggulan berarti bahwa perilaku pertama yang muncul dalam tim sering kali menentukan teladan untuk harapan-harapan tim nantinya.
3. Perilaku pembawaan. Perilaku pembawaan menghadirkan norma-norma ke dalam tim dari luar.
4. Pernyataan yang eksplisit. Dengan pernyataan yang eksplisit, para pemimpin atau para anggota tim dapat memprakarsai norma-norma dengan mengungkapkannya pada tim.

2.1.1.5 Mengatur Konflik Tim

Sebagaimana dikatakan oleh Gibson (2010:437) selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula menyebabkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerjasama satu sama lain. Konflik mengacu pada interaksi antagonis dimana satu pihak berusaha untuk menghalangi maksud atau tujuan pihak lain. Kompetisi berarti persaingan antara individu atau tim bisa memiliki pengaruh yang sehat karena kompetisi memberi semangat kepada orang-orang untuk menampilkan kinerja yang lebih tinggi.

1) Penyebab Konflik

Beberapa faktor dapat menyebabkan orang-orang terlibat dalam konflik:

- a. Sumber daya yang langka. Sumber daya meliputi uang, informasi dan persediaan.
- b. Ambiguitas yurisdiksional. Konflik juga muncul ketika batas dan tanggung jawab pekerjaan tidak jelas.
- c. Gangguan komunikasi. Potensi gangguan komunikasi bahkan lebih besar dalam tim virtual dan tim global yang terdiri atas anggota dari negara dan budaya yang berbeda. Komunikasi yang buruk menyebabkan kesalahan persepsi dan kesalah pahaman orang lain dari tim.

2) Gaya Menangani Konflik

Anggota-anggota tim yang efektif mengubah gaya mereka dalam menangani konflik agar sesuai dengan situasi tertentu. Lima gaya ini sesuai untuk kasus-kasus tertentu:

- **Gaya berkompetensi** mencerminkan ketegasan untuk mendapatkan yang diinginkan, dan harus digunakan ketika tindakan yang tepat dan tegas sangat diperlukan dalam isu-isu penting atau tindakan-tindakan yang tidak umum.
- **Gaya menghindar** tidak mencerminkan ketegasan ataupun kekooperatifan. Gaya ini tepat digunakan ketika isu yang dihadapi sepele, tidak ada kesempatan menang.
- **Gaya berkompromi** mencerminkan jumlah ketegasan dan kekooperatifan yang cukup. Gaya ini dapat digunakan ketika tujuan kedua pihak sama.

- **Gaya mengakomodasi** mencerminkan tingkat kekooperatifan yang tinggi, yang cocok digunakan ketika orang-orang sadar bahwa mereka salah.
- **Gaya berkolaborasi** mencerminkan tingkat ketegasan dan kekooperatifan yang tinggi. Gaya berkolaborasi penting ketika persoalan kedua pihak terlalu penting untuk dikompromikan, wawasan dari orang yang berbeda harus digabung menjadi sebuah solusi yang menyeluruh, dan ketika komitmen semua pihak dibutuhkan untuk konsensus.

2.1.1.6 Manfaat dan Kerugian Tim

Menurut Robbins (2012:276) manfaat dan kerugian saat bekerja dalam tim adalah sebagai berikut:

1) Manfaat Potensial Tim

- **Tingkat usaha.** Tim-tim karyawan sering mengeluarkan banyak energi dan kreativitas dari para pekerja yang menyukai ide penggunaan otak dan badan mereka untuk mencapai tujuan .
- **Kepuasan anggota.** Bekerja dalam tim dapat membantu memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.
- **Pengetahuan dan keterampilan kerja yang luas.** Tim memperoleh sumber-sumber yang intelektual dari beberapa anggota.
- **Responsifitas organisasional.** Tim-tim karyawan meningkatkan fleksibilitas karena para pekerja dapat diorganisasi dan para karyawan ditugaskan kembali ketika dibutuhkan.

2) Kerugian Potensial Tim

- **Penyusunan kembali kekuasaan.** Ketika perusahaan membentuk para

pekerja garis depan dalam tim, para manajer enggan menyerahkan kekuasaan.

- **Penikmat Cuma-Cuma.** Yaitu seorang anggota tim yang mendapatkan keuntungan dari keanggotaan tim, tetapi tidak melaksanakan bagian pekerjaan yang sebanding.
- **Biaya koordinasi.** Kelompok-kelompok harus menghabiskan waktu untuk bersiap-siap melakukan pekerjaan dan kehilangan waktu produktif.
- **Sistem revisi.** Penilaian kinerja dan sistem penghargaan harus direvisi untuk mencerminkan pendekatan tim yang baru kalau tidak kerjasama tim akan gagal.

2.1.1.7 Faktor-Faktor yang Mendasari Perlunya dibentuk Tim-tim Tertentu dalam Suatu Perusahaan

Menurut Tjiptono (2012:79) faktor-faktor yang mendasari perlunya dibentuk tim dalam suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Pemikiran dari 2 orang atau lebih cenderung lebih baik daripada pemikiran satu orang saja.
2. Konsep sinergi ($1+1>2$), yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim) jauh lebih baik dari pada jumlah bagiannya (anggota individual).
3. Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu.
4. Kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik. Kerja organisasi tidak akan terlaksana jika para anggota organisasi tidak bekerja sama secara selaras, karena itu sangat dibutuhkan kerjasama.

2.1.1.8 Kunci Keberhasilan Kerjasama Tim

King (Goetsch dalam Nuning, 2014:26) menganjurkan sepuluh strategi yang dia sebut sepuluh perintah tim untuk meningkatkan kinerja tim dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kesepuluh strategi tersebut adalah: saling ketergantungan, perluasan tugas, penjajaran, bahasa yang umum, kepercayaan dan respek, memperhatikan bakat anggota tim, keterampilan memecahkan masalah, keterampilan menangani konflik, penilaian tindakan, penghargaan dalam rangka mencapai tujuan berikutnya.

a. Faktor Penghambat Kerjasama Tim

Seringkali tim tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan. Penyebab utamanya adalah faktor manusia. Beberapa aspek diantaranya adalah (Tjiptono dalam Nuning, 2014:28):

- 1) **Identitas pribadi anggota tim**, suatu tim tidak dapat berjalan efektif bila anggotanya belum merasa cocok dengan tim tersebut.
- 2) **Hubungan antar anggota tim**, agar setiap anggota dapat bekerjasama mereka harus saling mengenal dan berhubungan serta bekerja sama
- 3) **Identitas tim dalam organisasi**, yaitu kesesuaian atau kecocokan tim didalam organisasi tim memperoleh dukungan dari manajemen puncak, pengaruh keanggotaan dalam tim tertentu terhadap hubungan dengan anggota diluar tim.

b. Ciri-ciri Tim yang Efektif

- 1) **Tujuan yang sama**. Jika semua anggota tim mendayung ke arah yang sama, pasti kapal yang di dayung akan lebih cepat sampai ke tempat

tujuan, dari pada jika ada anggota tim yang mendayung ke arah yang berbeda, berlawanan ataupun tidak mendayung sama sekali karena bingung ke arah mana harus mendayung. Jadi, pastikan bahwa tim memiliki tujuan dan semua anggota tim anda tahu benar tujuan yang hendak dicapai bersama, sehingga mereka yakin ke arah mana harus mendayung.

- 2) **Antusiasme yang tinggi.** Pendayung akan mendayung lebih cepat jika mereka memiliki antusiasme yang tinggi. Antusiasme yang tinggi bisa dibangkitkan jika kondisi kerja juga menyenangkan. Seperti misalnya anggota tim tidak merasa takut menyatakan pendapat, mereka juga diberi kesempatan untuk menunjukkan keahlian mereka dengan menjadi diri sendiri, sehingga kontribusi yang mereka berikan juga bisa optimal.
- 3) **Peran dan tanggung jawab yang jelas.** Jika semua ingin menjadi pemimpin, maka tidak akan ada yang mendayung. Sebaliknya, jika semua ingin menjadi pendayung, maka akan terjadi keacauan karena tidak ada yang memberi komando untuk kesamaan waktu dan arah mendayung. Intinya, setiap anggota tim harus mempunyai peran dan tanggung jawab masing-masing yang jelas. Tujuannya adalah agar mereka tahu kontribusi apa yang bisa mereka berikan untuk menunjang tercapainya tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya.
- 4) **Komunikasi yang efektif.** Dalam proses meraih tujuan, harus ada komunikasi yang efektif antar-anggota tim. Strateginya: Jangan berasumsi. Artinya, jika anda tidak yakin semua anggota tim tahu apa yang harus

menjadi prioritas utama untuk diselesaikan, jangan berasumsi, tanyakan langsung kepada mereka dan berikan informasi yang mereka perlukan. Jika anda tidak yakin bahwa tiap anggota tim tahu bagaimana melakukan ataupun menyelesaikan suatu tugas, jangan berasumsi mereka tahu, melainkan informasikan atau tunjukkanlah kepada mereka cara melakukannya. Komunikasi juga perlu dilakukan secara periodik untuk tujuan *monitoring* (misalnya: sudah seberapa jauh tugas diselesaikan) dan *correcting* (misalnya: apakah ada kesalahan yang perlu diperbaiki dalam menyelesaikan tugas yang telah ditentukan).

- 5) **Resolusi konflik.** Konflik dapat dikelola dengan baik bisa dijadikan senjata ampuh untuk melihat satu masalah dari berbagai aspek yang berbeda sehingga bisa diperoleh cara baru, inovasi baru, ataupun perubahan yang memang diperlukan untuk melaju ke arah tujuan. Jika terjadi konflik, jangan didiamkan ataupun dihindari. Konflik yang tidak ditangani secara langsung akan menjadi seperti kanker yang menggerogoti semangat tim. Jadi, konflik yang ada perlu segera dikendalikan.
- 6) **Shared power.** Jika ada anggota tim yang terlalu dominan, sehingga segala sesuatu dilakukan sendiri, atau sebaliknya, jika ada anggota tim yang terlalu banyak menganggur, maka pasti ada ketidakberesan dalam tim yang lambat laun akan membuat tim menjadi tidak efektif. Jadi, tiap anggota tim perlu diberikan kesempatan untuk menjadi pemimpin menunjukkan kekuasaannya dibidang yang menjadi keahlian dan tanggung jawab mereka masing-masing.

- 7) **Keahlian.** tim yang terdiri dari anggota-anggota dengan berbagai keahlian yang saling menunjang akan lebih mudah bekerja sama mencapai tujuan. Berbagai keahlian yang berbeda tersebut dapat saling menunjang sehingga pekerjaan menjadi lebih mudah dan lebih cepat diselesaikan. Anggota tim dengan keahlian yang berbeda juga bisa saling memperluas perspektif dan memperkaya keahlian masing-masing. Apresiasi, tiap anggota yang telah berhasil melakukan apa yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik atau telah memberikan kontribusi positif bagi keuntungan tim, pantas mendapat apresiasi.
- 8) **Evaluasi.** Bagaimana sebuah tim bisa mengetahui sudah sedekat apa mereka dari tujuan, jika mereka tidak menyediakan waktu sejenak untuk melakukan evaluasi? Evaluasi yang dilakukan secara periodik selama proses pencapaian tujuan masih berlangsung bisa mendeteksi lebih dini penyimpangan yang terjadi, sehingga bisa segera diperbaiki. Evaluasi juga bisa dilakukan tidak sekedar untuk koreksi, tetapi untuk mencari cara yang lebih baik. Evaluasi bisa dilakukan dalam berbagai cara: observasi, riset pelanggan, riset karyawan, interview, evaluasi diri, evaluasi keluhan pelanggan yang masuk, dll.

2.1.1.9 Indikator Kerjasama Tim

Apabila Berdasarkan definisi kerja tim yang dinyatakan Buchholz (2009:34) maka indikator-indikator kerjasama tim adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), yaitu terciptanya kebebasan dengan mendorong, memberikan kebebasan memimpin dan melayani orang lain.
- 2) Tanggung jawab yang dibagikan (*shared responsibility*), yaitu terciptanya lingkungan yang menjadikan anggota tim merasa bertanggung jawab seperti tanggung jawab seorang manajer dalam pelaksanaan unit kerja.
- 3) Penyamaan tujuan (*aligned on purpose*), yaitu memiliki rasa tujuan yang sama sebagaimana dalam tujuan awal dan fungsi pembentukan tim.
- 4) Komunikasi yang intensif (*intensive communication*) yaitu terciptanya iklim kepercayaan dan komunikasi yang terbuka serta jujur.
- 5) Fokus pada masa yang akan datang (*future focused*), yaitu adanya perubahan sebagai sebuah kesempatan untuk berkembang (tumbuh).
- 6) Fokus pada tugas (*focused on task*), yaitu terciptanya fokus perhatian anggota tim pada tugas-tugas yang dilaksanakan.
- 7) Pengerahan bakat (*talents*), yaitu adanya perubahan rintangan-rintangan secara kreatif menjadi daya cipta dan penerapan bakat serta kemampuan individu.

8) Tanggapan yang cepat (*rapid response*), yaitu adanya pengidentifikasian dan pelaksanaan setiap respon secara cepat.

Sedangkan indikator kerjasama tim menurut Sharma (2012:68) adalah sebagai berikut:

- 1) Tujuan yang jelas, dalam sebuah tim tujuan yang jelas dan sejalan akan memperkuat tim itu sendiri dalam mewujudkan tujuan perusahaan.
- 2) Terbuka dan jujur dalam komunikasi, hal ini penting karena tujuan suatu perusahaan tidak akan terwujud jika tim tertutup dan tidak menjalin komunikasi yang baik.
- 3) Pengambilan keputusan kooperatif, adil dan tidak memihak pada salah satu anggota saja melainkan kerjasama yang solid.
- 4) Suasana kepercayaan, jika dalam sebuah tim tidak memiliki rasa saling percaya antara satu dengan yang lain maka perpecahan tim akan mudah terjadi.
- 5) Rasa memiliki, jika setiap anggota tim merasa memiliki maka akan sulit bagi tim untuk terpecah hanya karena saling lempar tanggung jawab.
- 6) Keterampilan mendengarkan yang baik, setiap anggota tim juga harus menjadi pendengar yang baik, semua anggota tim berhak mengeluarkan pendapat.
- 7) Partisipasi semua anggota, kekompakan suatu tim akan terlihat dari keterlibatan seluruh anggota dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Menurut Davis (2010:172) indikator kerjasama adalah sebagai berikut:

- 1) Tanggung jawab secara bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerjasama yang baik.
- 2) Saling berkontribusi, yaitu dengan saling berkontribusi baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerjasama.
- 3) Pengerahan kemampuan secara maksimal, yaitu dengan mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerjasama akan lebih kuat dan berkualitas.

Sedangkan menurut Sopiah (2008:43) indikator kerjasama tim adalah:

- 1) Mempunyai komitmen terhadap tujuan bersama, komitmen yang kuat akan mendorong setiap individu dalam tim untuk semakin berdedikasi dalam mewujudkan tujuan timnya.
- 2) Menegakkan tujuan spesifik, semakin jelas tujuan yang ingin di raih maka semakin jelas pula langkah-langkah yang harus diambil dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut.
- 3) Evaluasi kinerja dan sistem ganjaran yang benar, seorang karyawan yang berprestasi tentunya akan semakin mencintai pekerjaannya ketika hasil kerjanya dihargai.
- 4) Menghindari kemalasan sosial dan tanggung jawab, dalam sebuah tim tentunya akan selalu dituntut untuk bekerja sesuai bagiannya masing-masing, hal ini mengajarkan pula tentang pentingnya tanggung jawab dalam suatu pekerjaan.

- 5) Kepemimpinan dan struktur, tim yang baik harus memiliki pemimpin yang cakap serta struktur organisasi tim yang jelas sehingga memudahkan dalam membuat setiap kebijakan.
- 6) Mengembangkan kepercayaan timbal-balik yang tinggi, kepercayaan antar karyawan maupun antara karyawan dengan pimpinan sangatlah penting untuk selalu dijaga.

2.1.2 Kreativitas

2.1.2.1 Pengertian Kreativitas

Kreativitas merupakan investasi berharga bagi kelangsungan hidup perusahaan untuk bertahan dan sukses, maka perusahaan harus mampu menjadikan kreativitas menjadi inovasi melalui kegiatan-kegiatan penelitian dan pengembangan, sebab inovasi tidak terjadi dengan sendirinya tetapi harus didukung dan dikelola agar berkembang sehingga dibutuhkan orang-orang yang kreatif. Meskipun kreativitas sangat dihargai di banyak perusahaan, namun hal tersebut tidak selalu dikomunikasikan kepada para karyawannya. Perusahaan bahkan seringkali tidak memberikan ruang gerak bagi para pekerjanya untuk berkreasi.

Kreativitas merupakan salah satu kebutuhan pokok manusia, yaitu kebutuhan akan perwujudan diri (aktualisasi diri) dan merupakan kebutuhan paling tinggi bagi manusia (Maslow, dalam Munandar, 2009: 72). Pada dasarnya, setiap orang dilahirkan di dunia dengan memiliki potensi kreatif. Kreativitas dapat diidentifikasi (ditemukenali) dan dipupuk melalui pendidikan yang tepat (Munandar, 2009: 72).

Menurut Rachmawati (2010:14), kreativitas adalah “Suatu proses mental individu yang melahirkan gagasan, proses, metode ataupun produk baru yang efektif yang bersifat imajinatif, estetis, fleksibel, integrasi, suksesi, diskontinuitas, dan diferensiasi yang berdaya guna dalam berbagai bidang untuk pemecahan suatu masalah”.

Sedangkan menurut Clark dalam Utami (2012:24), kreatifitas adalah pengalaman mengekspresikan identitas individu dalam bentuk terpadu dalam hubungan dengan diri sendiri, dengan alam dan orang lain.

Gallagher dalam Rachmawati (2010:13), mengatakan bahwa kreativitas merupakan suatu proses mental yang dilakukan oleh individu berupa gagasan ataupun produk baru, atau mengombinasikan antara keduanya sehingga yang pada akhirnya akan melekat pada dirinya.

Menurut Dharma (2009:23), kreativitas merupakan esensi yang mencirikan eksistensi dan perkembangan organisasi, karena kreativitas dapat terlihat melalui produk, usaha, mode atau model baru yang dihasilkan oleh individu dan kelompok dalam organisasi. Dan kreativitas juga merupakan ramuan utama dalam layanan pelanggan, pengembangan produk dan strategi baru.

Menurut Hadiyati (2011:10) mengatakan bahwa : “ Kreativitas adalah inisiatif terhadap suatu produk atau proses yang bermanfaat, benar, tepat, dan bernilai terhadap suatu tugas yang lebih bersifat heuristik yaitu sesuatu yang merupakan pedoman, petunjuk, atau panduan yang tidak lengkap yang akan menuntun kita untuk mengerti, mempelajari atau menemukan sesuatu hal baru”.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa

kegiatan merupakan inisiatif terhadap suatu proses atau ide yang bermanfaat, tepat, dan bernilai terhadap suatu tugas yang sesuai dengan pedoman atau petunjuk yang tidak lengkap sehingga menuntun kita untuk mengerti atau menemukan sesuatu yang baru.

2.1.2.2 Tahap-Tahap Kreativitas

Menurut Poernomo (2012:127), secara umum tahapan kreativitas dapat dibagi dalam 4 tahap, yaitu :

1. *Exploring*

Pada tahap ini pekerja atau *businessman* mengidentifikasi hal-hal apa saja yang ingin dilakukan dalam kondisi yang ada saat ini. Sekali mereka mendapatkan jawaban dari pertanyaan tersebut maka proses kreativitas sudah dimulai. Hal penting yang harus diperhatikan pada saat ini adalah menciptakan iklim yang menunjang proses berfikir kreatif.

2. *Inventing*

Pada tahap ini, sangat penting bagi organisasi untuk melihat atau *mereview* berbagai alat, teknik dan metode yang telah dimiliki yang mungkin dapat membantu dalam menghilangkan cara berpikir yang tradisional.

3. *Choosing*

Pada tahap ini instansi mengidentifikasi dan memilih ide-ide yang paling mungkin di laksanakan.

4. *Implementing*

Tahap akhir untuk dapat disebut kreatif adalah bagaimana membuat suatu ide dapat diimplementasikan. Seseorang bisa saja memiliki ide cemerlang,

tetapi jika ide tersebut tidak dapat diimplementasikan, maka hal itu menjadi sia-sia saja.

Tahap-tahap kreativitas menurut Zimmerman dalam Rachmawati (2010:32) diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Persiapan

Tahap persiapan menyangkut kesiapan untuk berfikir kreatif, dilakukan dalam bentuk pendidikan formal, pengalaman, magang, dan pengalaman belajar.

2. Penyelidikan

Tahap penyelidikan dibutuhkan individu yang dapat mengembangkan pemahaman mendalam tentang masalah atau keputusan.

3. Transformasi

Tahap transformasi menyangkut persamaan dan perbedaan pandangan diantara informasi yang terkumpul.

4. Penetasan

Tahap penetasan merupakan penyiapan pikiran bawah sadar untuk merenungkan informasi yang terkumpul.

5. Penerangan

Tahap penerangan akan muncul pada tahap penetasan yaitu ketika terdapat pemecahan spontan yang menyebabkan adanya titik terang.

6. Pengujian

Tahap pengujian menyangkut validasi keakuratan dan ide-ide yang muncul yang dapat dilakukan pada masa percobaan, proses simulasi,

tespemasaran, dan aktivitas lain yang dirancang untuk membuktikan ide-ide baru yang akan diimplementasikan.

7. Implementasi

Tahap implementasi adalah tahap dimana transformasi ide ke dalam praktek bisnis.

2.1.2.3 Dimensi dan Indikator Kreativitas

Guilford dalam Munandar (2014:53) mengemukakan ciri-ciri dari kreativitas yang dijadikan dimensi dan indikator dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kelancaran berfikir (*fluency of thinking*)

Kemampuan untuk menghasilkan banyak ide yang keluar dari pemikiran seseorang secara cepat. Dalam kelancaran berpikir, yang ditekankan adalah kuantitas, dan bukan kualitas.

2. Keluwesan berfikir (*flexibility*)

Kemampuan untuk memproduksi sejumlah ide, jawaban-jawaban atau pertanyaan-pertanyaan yang bervariasi, dapat melihat suatu masalah dari sudut pandang yang berbeda-beda, mencari alternatif atau arah yang berbeda-beda, serta mampu menggunakan bermacam-macam pendekatan atau cara pemikiran. Orang yang kreatif adalah orang yang luwes dalam berpikir. Mereka dengan mudah dapat meninggalkan cara berpikir lama dan menggantikannya dengan cara berpikir yang baru.

3. Elaborasi (*elaboration*)

Kemampuan dalam mengembangkan gagasan dan menambahkan atau

memperinci detail-detail dari suatu objek, gagasan atau situasi sehingga menjadi lebih menarik.

4. Originalitas (*originality*)

Merupakan kemampuan untuk mencetuskan gagasan unik atau kemampuan untuk mencetuskan gagasan asli.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja sendiri berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja merupakan suatu konsep yang universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan didalam organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Winardi dalam Ridhawati, 2016:17).

Menurut Mathis dan Jackson dalam Kumala (2015:19) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Robbins (2012:278) kinerja sebagai fungsi hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dessler dalam Kumala (2015:18)

memberikan pengertian yang lain tentang kinerja yaitu merupakan perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan dan kinerja itu sendiri.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan, bahwa kinerja adalah hasil dari perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang dilakukan oleh seseorang dengan kemampuan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan, dilihat dari kualitas maupun kuantitasnya.

2.1.3.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*job measurement*) dilakukan sebagai upaya untuk mengetahui bagaimana tingkat kinerja karyawan. Hasil dari penilaian kinerja ini yang akan menjadi catatan tersendiri dalam memberikan penilaian terhadap kinerja masing-masing karyawan.

Definisi penilaian kinerja menurut Mondy and Noe dalam Astianto (2014:8) merupakan sistem formal yang dilaksanakan secara periodik untuk mengevaluasi kinerja individu. Sistem penilaian kinerja dapat diartikan sebagai sistem yang merupakan proses sistematis dan rutin untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia serta memberikan umpan balik untuk perencanaan kinerja sumber daya manusia yang akan datang.

Salah satu pandangan yang sangat penting dipertahankan dalam manajemen sumberdaya manusia ialah setiap pekerjaan dapat mencapai tingkat kedewasaan mental, intelektual, dan psikologis. Apabila dikaitkan dengan pengembangan karier karyawan hal itu antara lain berarti seseorang mampu melakukan penilaian yang objektif mengenai diri sendiri, termasuk mengenai

potensi yang masih dapat dikembangkan. Meskipun benar bahwa dalam menilai diri sendiri seseorang akan cenderung menonjolkan ciri-ciri positif mengenai dirinya, orang yang sudah matang jiwanya akan juga mengakui bahwa dalam dirinya terdapat kelemahan. Pengakuan demikian akan mempermudahnya menerima bantuan pihak lain, seperti pejabat dari bagian kepegawaian, atasan, ataupun langsung dari rekan-rekan sekerja untuk mengatasinya. Dharma dalam Setyaningrum (2016: 214) mengungkapkan bahwa penilaian terhadap kinerja masing-masing karyawan dapat diukur dengan indikator kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.

2.1.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Werther and Davis dalam Astianto (2014: 8) mengidentifikasi manfaat penilaian kinerja menjadi sebelas manfaat yaitu perbaikan kinerja, penyesuaian kompetensi, keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, keberhasilan proses staffing, ketepatan informasi, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan bagi sumber daya manusia, tantangan-tantangan eksternal, dan umpan balik untuk departemen sumber daya manusia.

Penjelasan dari manfaat penilaian kinerja tersebut adalah:

1. Perbaikan kinerja (*performance improvement*). Dilakukannya penilaian kinerja membuat atasan dari sumber daya manusia yang bersangkutan dapat membuat kesepakatan bersama untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia.

2. Penyesuaian kompensasi (*compensation adjustment*). Hasil penilaian kinerja dapat digunakan membuat keputusan penetapan kompensasi. Artinya bagi karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik akan memperoleh kompensasi yang baik juga.
3. Keputusan penempatan (*placement decision*). Hasil penilaian kinerja dapat digunakan menjadi masukan berharga untuk membuat keputusan penempatan kerja karyawan.
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan (*training and development needs*). Hasil penilaian kinerja yang jelek atas sumber daya manusia tertentu menjadi masukan berharga untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan SDM.
5. Perencanaan dan pengembangan karir (*career planning and development*). Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk membuat keputusan yang berkait dengan perencanaan dan pengembangan karir sumber daya manusia.
6. Keberhasilan proses staffing (*staffing process*). Hasil penilaian kinerja menggambarkan kredibilitas departemen sumber daya manusia dalam menentukan proses staffing.
7. Ketepatan informasi (*informational inaccuracies*). Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan kesalahan informasi dari analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, dan sistem informasi sumber daya manusia yang digunakan.

8. Kesalahan desain jabatan (*job design error*). Hasil penilaian kinerja merupakan indikasi gejala (*symptom*) kesalahan dalam membuat desain jabatan.
9. Kesempatan bagi sumber daya manusia (*equal employment opportunity*). Adanya penilaian kinerja membuat suasana kerja dan hubungan ketenagakerjaan dalam organisasi menjadi terkesan adil.
10. Tantangan-tantangan eksternal (*eksternal challenges*). Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan adanya faktor eksternal yang mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja sumber daya manusia seperti keluarga, kesehatan, keuangan dan sebagainya.
11. Umpan balik untuk departemen sumber daya manusia (*feedback to human resources*).

2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Tiffin dalam Kumala (2015: 19) menyatakan ada dua macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu:

1. Faktor individual. Faktor individual yaitu faktor-faktor yang meliputi sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan serta faktor individual lainnya.
2. Faktor situasional. Faktor situasional dibagi menjadi dua antara lain:
 - a. Faktor fisik pekerjaan, meliputi: metode kerja, kondisi dan desain kerja, perlengkapan kerja, penentuan ruang, dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).

- b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sedangkan menurut Gibson dalam Kumala (2015: 20) terdapat 3 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Faktor individu. Meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis. Meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi. Meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan.

2.1.3.5 Indikator Kinerja

Sebuah organisasi didirikan tentunya dengan suatu tujuan tertentu. Sementara tujuan itu sendiri tidak sepenuhnya akan dapat dicapai jika karyawan tidak memahami tujuan dari pekerjaan yang dilakukannya. Artinya, pencapaian tujuan dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan berdampak secara menyeluruh terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, seorang karyawan harus memahami indikator-indikator kinerja sebagai bagian dari pemahaman terhadap hasil akhir dari pekerjaannya.

Simamora (2008:68) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja, yaitu meliputi jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan.
2. Kuantitas Kerja, yaitu berlaku sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan rencana organisasi.

3. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.

Indikator-indikator kinerja karyawan sebagaimana disebutkan diatas memberikan pengertian bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan dilandasi oleh ketentuan-ketentuan dalam organisasi. Disamping itu, karyawan juga harus mampu melaksanakan pekerjaannya secara benar dan tepat waktu.

Indikator kinerja karyawan menurut Mathis (2012: 79) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas.

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2. Kualitas.

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dalam kemampuan karyawan.

3. Keandalan.

Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi.

4. Kehadiran.

Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

5. Kemampuan bekerjasama.

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mempunyai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Indikator kinerja yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah menurut Robbins (2012:284), yaitu:

1. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

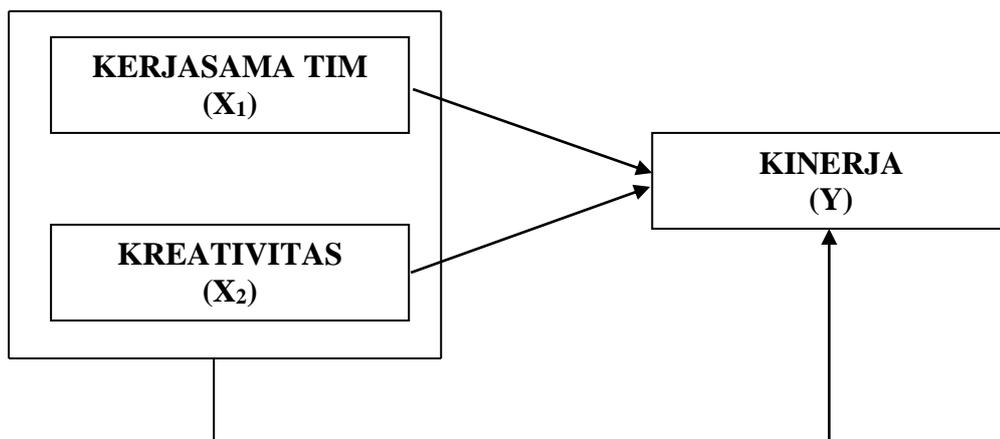
2.2 Penelitian Terdahulu

Judul penelitian	Penulis, tahun	Hasil penelitian
Pengaruh kreatifitas dan kerjasama tim terhadap kinerja pendamping UPPKH (Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan) Kabupaten Sampang	Alisyahbana (2015)	Berdasarkan uji statistik, ditemukan bahwa kreatifitas dan kerjasama tim berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan sebesar 56,4%. Kemudian ditemukan bahwa kreatifitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 10,6%. Selanjutnya ditemukan bahwa kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja pendamping sebesar 62,3%. Dengan demikian kerjasama tim memberikan pengaruh signifikan terbesar terhadap kinerja pendamping.
Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kerjasama Tim terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan	Triatmanto (2017)	Hasil penelitian menyatakan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan karena hasil penelitian menyatakan bahwa proses komunikasi yang saat ini diterapkan telah memberikan dampak positif bagi karyawannya. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan karena hasil penelitian menyatakan bahwa pemberian motivasi dengan tepat akan membentuk pola pikir karyawan untuk bertindak dan melakukan sesuatu yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Kerjasama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa variabel yang memberikan pengaruh pada kinerja karyawan adalah komunikasi dan motivasi. Kerjasama tim dibangun oleh kepercayaan.
Pengaruh Kerjasama Tim dan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan UD. Agro Inti Sejahtera Jember	Muhti (2013)	Hasil penelitian ini diketahui bahwa nilai hitung 73,899 dengan nilai sig 0,000 < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Kerjasama Tim dan Kreativitas berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan. Serta berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan. Dan ada satu variabel yaitu variabel Kerjasama Tim yang tidak berpengaruh secara parsial.

2.3 Kerangka Konseptual

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas serta kerjasama tim yang bekerja. Salah satu cara untuk menghilangkan perilaku yang negatif, haruslah dibentuk kerjasama tim yang baik. Kerjasama tim yang baik akan menghasilkan perilaku yang baik dan cenderung membentuk kinerja yang baik pula. Dengan kerjasama tim kerja yang baik karyawan akan dapat menyesuaikan diri, kreatif, bersikap positif, dan terbuka terhadap segala perubahan.

Dari uraian diatas, penulis membuat suatu kerangka penelitian sebagai berikut :



Sumber : Sugiyono (2014)

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

- H₁ = Diduga kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan bagian keuangan dan perlengkapan di Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu.
- H₂ = Diduga kreativitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan bagian keuangan dan perlengkapan di Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu.
- H₃ = Diduga kerjasama tim dan kreativitas berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pada karyawan bagian keuangan dan perlengkapan di Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada bagian keuangan dan perlengkapan di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rokan Hulu Provinsi Riau pada bulan Januari sampai dengan Juli 2019.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian. (Arikunto, 2010:173). Menurut Sugiyono (2014:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan atau staf yang bekerja pada bagian keuangan dan perlengkapan di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rokan Hulu yang berjumlah 23 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014:81). Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh atau sensus karena seluruh populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2014:85) yaitu sebanyak 23 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

1. Data kuantitatif, yaitu: Data-data berupa angka-angka yang berhubungan dengan penelitian yang penulis teliti dan kaitkan dengan teori-teori yang ada.
2. Data Kualitatif, yaitu: Data-data yang berupa data selain angka-angka yang diperoleh melalui angket atau kuisioner disusun dalam bentuk tabel-tabel dan persentase, kemudian aspek-aspek yang terdapat dalam tabel tersebut dibandingkan atau diinterpretasikan sehingga diperoleh pembahasan yang luas dari tabel tersebut. Data yang diperoleh dari perusahaan yang meliputi data mengenai keadaan dan jumlah karyawan, mengenai sejarah berdirinya organisasi perusahaan dan data-data lainnya yang mendukung.

3.3.2 Sumber Data

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh melalui pengamatan dan langsung dari pimpinan dan karyawan yang bekerja di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rokan Hulu.
2. Data Sekunder, yaitu data yang sudah tersusun dan dipublikasikan dalam bentuk dokumen data yang sudah ada pada bagian personalia Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

3.4 Teknik Pengambilan Data

Teknik pengambilan data yang peneliti lakukan adalah :

1. Observasi

Observasi adalah suatu cara pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap suatu objek dan mengadakan pencatatan secara sistematis tentang hal-hal tertentu yang diamati.

2. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab dengan karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rokan Hulu serta pimpinan perusahaan.

3. Kuisioner, yaitu pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan secara tertulis yang digunakan untuk mendapatkan data atau informasi yang diperlukan sesuai dengan obyek penelitian.

3.5 Definisi Operasional

Definisi pengertian operasional variabel menurut Sugiyono (2010:58)

adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Operasionalisasi variabel diperlukan untuk menjabarkan variable penelitian dalam konsep dimensi dan indikator. Di samping itu tujuannya adalah untuk memudahkan pengertian dan menghindari perbedaan persepsi dalam penelitian ini.

Sesuai dengan judul skripsi penelitian ini maka definisi operasional variabelnya adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Kerjasama Tim (X ₁)	Kerjasama merupakan sinergisitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan(Davis dalam Dewi, 2016: 47)	1. Tanggung jawab secara bersama-sama 2. Saling berkontribusi 3. Pengerahan kemampuan secara maksimal (Davis, 2010 172)
Kreativitas (X ₂)	Kreativitas adalah suatu proses mental individu yang melahirkan gagasan, proses, metode ataupun produk baru yang efektif yang bersifat imajinatif, estetis, fleksibel, integrasi, suksesti, diskontinuitas, dan diferensiasi yang berdaya guna dalam berbagai bidang untuk pemecahan suatu masalah. (Rachmawati,2015:14)	1. Kelancaran berfikir (<i>fluency of thinking</i>) 2. Keluwesan berfikir (<i>flexibility</i>) 3. Elaborasi (<i>elaboration</i>) 4. Originalitas (<i>originality</i>) (Guilford dalam Munandar, 2014: 53)
Kinerja (Y)	Kinerja sebagai fungsi hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi. (Robbins, 2012: 278)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian (Robbins, 2012:284)

3.6 Instrumen Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei dengan angket sebagai alat pengambil data. Menurut Arikunto (2010:128), angket adalah “sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui”. Angket dalam penelitian ini merupakan angket tertutup dari jawaban yang sudah diberikan, responden tinggal menjawab pada jawaban yang telah disediakan, dan setiap butir pernyataan angket ini disediakan 5 alternatif jawaban. Dalam alternatif

jawaban setiap butir pernyataan angket diberikan bobot skor dengan menggunakan skala likert. Drs. Riduan, M.B.A, menjelaskan: Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial.

Dalam penelitian, gejala sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut variabel penelitian. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Penulis menetapkan kategori penyekoran sebagai berikut:

Tabel 3.2
Skala Likert

No.	Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono (2012)

Uji instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya satu kuisisioner (Ghozali, 2009:46). Satu kuisisioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Tingkat validitas dapat diukur dengan cara membandingkan nilai r_{hitung} pada tabel kolom *Corrected Item-Total Correlation* (Ghozali, 2009:46). Apabila hasil dari korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas maka faktor

tersebut valid. Jadi dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki validitas yang baik.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik, sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya. Rumus yang digunakan untuk mencari reliabilitas yang berbentuk angket atau kuisioner adalah rumus *Alpha Cronbach* dengan ketentuan sebagai berikut (Bawono, 2009:64) :

- a. Jika koefisien alpha (α) < 0,60 maka butir pertanyaan dikatakan tidak reliabel.
- b. Jika koefisien alpha (α) > 0,60 maka butir pertanyaan dikatakan reliabel.

Jika hasil uji instrumen yang diperoleh reliabel, maka dengan demikian seluruh item pernyataan yang ada pada instrument penelitian layak sebagai instrument untuk mengukur variabel karena telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas yang direkomendasikan sehingga penelitian ini layak untuk dilanjutkan.

3.7 Teknik Analisa Data

Setelah memperoleh data, langkah selanjutnya adalah pengelolaan data. Hasil analisis data yang merupakan jawaban terhadap permasalahan dan memberikan petunjuk tercapai atau tidaknya penelitian. Teknik analisis data merupakan pengelolaan yang diperoleh dengan menggunakan rumus atau aturan yang ada, sesuai dengan pendekatan penelitian yang diambil. Analisis data

merupakan cara untuk mengelola data hasil penelitian guna memperoleh suatu kesimpulan. Hasil analisis data merupakan jawaban dari permasalahan dan memberikan petunjuk tercapai atau tidak tujuan penelitian. Teknik yang digunakan dalam mengambil data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan data sehingga dapat memberikan informasi yang berguna bagi peneliti.

3.7.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2008:105) metode deskriptif analisis merupakan metode penelitian dengan cara mengumpulkan data-data sesuai dengan yang sebenarnya kemudian data-data tersebut disusun, diolah dan dianalisis untuk dapat memberikan gambaran mengenai masalah yang ada. Penelitian deskriptif ini bertujuan untuk mendeskripsikan data pada pengaruh kerjasama tim dan kreativitas (X), serta kinerja (Y).

Guna menafsir skor yang diperoleh melalui perhitungan atas angket tersebut, maka untuk mendapat persentasenya disesuaikan dengan kriteria yang dikemukakan Sugiyono (2014: 250) sebagai berikut :

Tabel 3.3
Kriteria Analisis Deskriptif Data

No.	Rentang % Skor	Kriteria
1	90% - 100%	Sangat baik
2	80% - 89%	Baik
3	75% - 79%	Cukup
4	65% - 74 %	Kurang
5	< 60%	Kurang sekali

Sumber : Arikunto (2010)

Interpretasi skor ini diperoleh dengan cara membandingkan skor ítem yang diperoleh berdasarkan jawaban responden dengan skor tertinggi jawaban kemudian dikalikan 100%. Dapat dilihat sebagai berikut :

$$\text{TCR} = \frac{\text{Skor item}}{\text{Skor tertinggi}} \times 100\%$$

Skor item diperoleh dari perkalian antara skala pernyataan dengan jumlah responden yang menjawab pada nilai tersebut. Sementara skor tertinggi diperoleh dari jumlah nilai skala pertanyaan paling tinggi dikalikan dengan jumlah reponden secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, nilai skala paling tinggi adalah 5 dan jumlah nilai skala paling rendah adalah 1.

3.7.2 Analisis Kuantitatif

3.7.2.1 Uji Persyaratan Data

Selanjutnya untuk mengetahui bahwa model regresi yang diolah adalah sah (tidak terdapat penyimpangan), maka data tersebut akan diuji melalui uji persyaratan data sebagai berikut :

3.7.2.1.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah distribusi data variabel terikat dan variabel bebas dalam model regresi terjadi secara normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak dapat dilakukan dengan cara melihat *normal propability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal, dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika

distribusi data normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2009:52).

3.7.2.1.2 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas.

Cara yang digunakan untuk melihat ada atau tidaknya heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya.

Dasar analisis yang digunakan adalah (Ghozali, 2009:53) :

- a. Jika ada pola tertentu seperti titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengidentifikasi telah terjadi heterokedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik menyebar diatas dan dibawah angka nol sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3.7.2.1.3 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi adalah untuk melihat apakah terjadi korelasi antara suatu periode t dengan periode sebelumnya ($t - 1$). Secara sederhana adalah bahwa analisis regresi adalah untuk melihat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, jika tidak boleh ada korelasi antara observasi dengan data observasi sebelumnya. Uji outokorelasi hanya dilakukan pada data time series

(runtut waktu) dan tidak perlu dilakukan pada data cross section seperti pada kuesioner di mana pengukuran semua variabel dilakukan secara serempak pada saat yang bersamaan. Beberapa uji statistik yang sering dipergunakan adalah uji Durben-Watson, uji dengan Run Test dan jika data observasi di atas 100 data sebaiknya menggunakan uji Lagrange Multiplier. Beberapa cara untuk mengulangi masalah autokorelasi adalah dengan mentransformasikan data atau bisa juga dengan mengubah model regresi ke dalam bentuk persamaan beda umum (generalized difference equation). Selain itu juga dapat dilakukan dengan memasukan variabel lag dari variabel terikatnya menjadi salah satu variabel bebas, sehingga data observasi menjadi berkurang 1.

3.7.2.2 Analisis Regresi Linier Berganda

3.7.2.2.1 Persamaan Regresi

Analisis ini digunakan untuk membentuk persamaan matematis tentang model hubungan antara variabel, menghitung besarnya koefisien korelasi dan koefisien determinasi. Adapun bentuk umum persamaan regresi linier berganda pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$\mathbf{Y = a + bX_1 + bX_2 + e}$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

X₁ = Kerjasama Tim

X₂ = Kreativitas

b₁, b₂ = Koefisien regresi yang dihitung

e = Standar error (kesalahan)

3.7.2.2.2 Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi adalah nilai yang menunjukkan kuat/ tidaknya hubungan linier antar dua variabel. Koefisien korelasi biasa dilambangkan dengan huruf r dimana nilai r dapat bervariasi dari -1 sampai +1. Nilai r yang mendekati -1 atau +1 menunjukkan hubungan yang kuat antara dua variabel tersebut dan nilai r yang mendekati 0 mengindikasikan lemahnya hubungan antara dua variabel tersebut. Sedangkan tanda + (positif) dan - (negatif) memberikan informasi mengenai arah hubungan antara dua variabel tersebut. Jika bernilai + (positif) maka kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang searah. Dalam arti lain peningkatan X akan bersamaan dengan peningkatan Y dan begitu juga sebaliknya. Jika bernilai - (negatif), artinya korelasi antara kedua variabel tersebut bersifat berlawanan dimana peningkatan nilai X akan dibarengi dengan penurunan Y (Ghozali, 2009:60).

Berikut rumus untuk mencari koefisien korelasi (Arikunto, 2010:186):

$$r_{xy} = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\}}\sqrt{\{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi pearson product moment

n = jumlah responden

X = skor variabel X

Y = skor variabel Y

3.7.2.2.3 Koefisien Determinasi

Pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2009: 64).

3.7.2.3 Uji Hipotesis

3.7.2.3.1 Uji F_{test} (Simultan)

Bertujuan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan kedalam model secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2009:68). Adapun kriterianya adalah sebagai berikut :

Apabila $F_{tabel} > F_{hitung}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Apabila $F_{tabel} < F_{hitung}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

3.7.2.3.2 Uji t_{test} (Parsial)

Digunakan untuk menunjukkan apakah suatu variabel independen (kualitas layanan dan kepuasan pelanggan) secara individual mempengaruhi variabel dependen (loyalitas pelanggan) (Ghozali, 2009:68). Adapun kriteria pengambilan keputusan yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut :

Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.