

KINERJA MANAJERIAL : HASIL KERJASAMA TIM DAN PERBAIKAN BERKESINAMBUNGAN

Sri Hastuti*
Luky Wijayanti**

ABSTRACT

The environment which dynamic and complex, PT. PLN (Persero) of Distribution of East Java of APJ South Surabaya need the decision making which quickly, flexible approach, work base on knowledge and intensive process. The condition require the very high worker involvement in organization through the team forming. The description have an intention to know empirically is influence of team cooperation to managerial performance and continual repair influence to managerial performance at PT. PLN (Persero) of Distribution of East Java of APJ South Surabaya.

The object which used is assistant of laboring and supervisor manager at PT. PLN (Persero) of Distribution of East Java of APJ South Surabaya. The proving the analysis used its analysis model that is multiple regression.

The result of research and hypothesis examination obtained are the influence of team cooperation and continually repair to managerial performance.

Keyword : *Team Cooperation, Repair Continually, Managerial Performance*

* : Staf Pengajar FE Jurusan Akuntansi UPN "Veteran" Jawa Timur

** : Alumni FE Jurusan Akuntansi UPN "Veteran" Jawa Timur

PENDAHULUAN

Krisis ekonomi dan politik yang melanda Indonesia telah memaksa BUMN mengkaji ulang strategi usahanya. Menggantikannya dengan strategi manajemen berbasis kewirausahaan dan efisiensi yang sangat ketat, agar bisa mempertahankan bisnisnya. Benahan manajemen, organisasi, sistem, prosedur dan pemberdayaan sumberdaya yang ada, merupakan kegiatan rutin bagi setiap badan usaha. Di dalam mengantisipasi perubahan lingkungan usaha, perlu dituntut profesional, efisien, produktif, kewirausahaan serta inovasi yang tinggi.

Untuk menghadapi krisis ekonomi dan perdagangan bebas dibutuhkan beberapa dukungan antara lain : sumber daya manusia yang berkualitas, produktif dan profesional, iklim usaha yang sehat, pemanfaatan ilmu dan teknologi yang optimal serta terpeliharanya fungsi kelestarian dan lingkungan hidup.

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Surabaya Selatan, adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara yang mempunyai misi penyediaan pelayanan bagi kemanfaatan umum berupa jasa yang bermutu dan memadai untuk pemenuhan hajat hidup orang banyak, serta turut aktif menunjang pelaksanaan kebijakan pemerintah dalam mengisi Pembangunan. Untuk mencapai misi tersebut PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Surabaya Selatan Menetapkan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*).

Total Quality Management merupakan paradigma manajerial baru. Paradigma manajerial sendiri mengandung pengertian cara berfikir dan bertindak. Woliner (1992) menyatakan dalam Kurnianingsih dan Indriantoro (2001), TQM adalah suatu teknik yang sering digunakan oleh perusahaan manufaktur dalam meningkatkan kinerjanya. Dasar pemikiran TQM sangatlah sederhana yakni cara terbaik agar dapat bersaing unggul dalam persaingan global dengan menghasilkan kualitas terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Selain itu TQM juga telah diakui dapat membantu meningkatkan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan dan produktivitas. Perusahaan harus tanggap pada hal yang dianggap penting oleh para pelanggannya. Perusahaan harus berusaha untuk menghasilkan kinerja sebaik mungkin. Dengan

cara meningkatkan kualitas produk dan pelayanan. Melakukan perbaikan terus menerus dalam organisasi sehingga dapat menghasilkan produk yang dapat memuaskan pelanggan. Memperhatikan serta memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan.

Lawler (1993) menambahkan dalam Diana (2003), lingkungan yang dinamik dan kompleks memerlukan pembuatan keputusan yang cepat, pendekatan fleksibel, pekerjaan berdasarkan *knowledge* serta proses *intensif capital*. Pada kondisi tersebut dibutuhkan keterlibatan pekerja yang sangat tinggi dalam organisasi melalui pembentukan tim. Kerjasama tim merupakan salah satu unsur penting dalam manajemen mutu terpadu. Kerjasama tim adalah upaya-upaya sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Kerjasama tim yang ada di PT. PLN meliputi kerjasama antar satu divisi. Kerjasama tim yang baik adalah kerjasama tim antar satu divisi dengan divisi yang lain. Agar pencapaian tujuan akan lebih mudah karena adanya kerjasama tim menyeluruh dalam PT. PLN. Kerjasama tim merupakan organisasi yang cocok untuk memperbaiki kinerja perusahaan (Mulyadi & Setyawan, 2001). Organisasi harus dikelola berdasarkan kerjasama tim, dan untuk menghadapi perubahan perlu membentuk 2 macam tim : tim masa kini dan tim masa depan. Tim masa kini bertanggung jawab untuk menghasilkan inovasi. Tim masa depan bertanggung jawab mengelola inovasi yang dihasilkan oleh tim masa kini. Kerjasama tim akan menjadi bentuk organisasi pekerjaan yang cocok untuk melaksanakan perbaikan berkesinambungan (Mulyadi & Setyawan, 2001).

Kinerja suatu perusahaan dapat dilihat dari laba yang diperoleh selama periode tertentu. Laporan laba-rugi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Surabaya Selatan terlihat :

| Tahun | Laba/(rugi) |
|-------|------------------------|
| 2005 | Rp.1.577.439.739.212,- |
| 2006 | Rp. 352.342.376.666,- |
| 2007 | (Rp.3.989.204.530,-) |

Sumber : PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

Berdasarkan laporan laba-rugi di atas telah terjadi penurunan laba dari tahun 2005 ke tahun 2006 sebesar Rp. 1.225.097.362. 546,- dan tahun 2006 ke tahun 2007 semakin menurun tajam sebesar Rp.356.331. 581.196,-. Laba cenderung menurun menunjukkan adanya masalah kinerja perusahaan.

Beberapa upaya telah dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai target kepuasan pelanggan, yaitu dengan cara melakukan strategi dan perencanaan yang baik dan tepat. Namun hasil yang diperoleh belum menunjukkan hasil yang diharapkan. Perusahaan yakin dengan strategi dan perencanaan akan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Sehingga target terhadap kepuasan pelanggan akan tercapai. Untuk menyusun dan melaksanakan perencanaan dibutuhkan suatu kemampuan untuk pelaksanaannya. Dengan kerjasama tim dan adanya perbaikan berkesinambungan diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Beberapa peneliti bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah disebabkan oleh ketergantungan terhadap sistem manajemen personalia. Perusahaan tersebut gagal dalam menentukan sasaran yang tepat dalam hal sumberdaya manusianya. Peningkatan kinerja manajer dalam perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama. Pada gilirannya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan.

Kerjasama tim adalah untuk memudahkan para manajer melakukan koordinasi baik dengan sesama manajer atau karyawan dalam rangka pengambilan keputusan tentang apa yang akan dilakukan untuk pencapaian tujuan perusahaan. Perbaikan berkesinambungan bertujuan untuk meningkatkan keseluruhan kinerja organisasi secara evolusioner melalui perbaikan efisiensi yang kecil tetapi terus menerus.

Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah proses mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklasifikasi, dan melaporkan informasi yang bermanfaat bagi pengguna internal dalam

merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan. Pengguna internal yang dimaksud seperti : manajer, eksekutif, dan pekerja (Hansen & Mowen, 1998).

Informasi akuntansi manajemen diperlukan oleh manajer melaksanakan dua fungsi pokok manajemen : perencanaan aktivitas perusahaan di masa yang akan datang serta pengendalian aktivitas perusahaan. Merupakan hasil dari sistem pengolahan informasi keuangan yang disebut akuntansi manajemen (Mulyadi, 2001).

Sistem akuntansi manajemen mempunyai tiga tujuan utama : menyediakan informasi yang digunakan dalam perencanaan, pengendalian, dan pengevaluasian yang berguna dalam pengambilan keputusan. (Hansen & Mowen, 1994)

TQM

Total Quality Management dipahami sebagai suatu sistem manajemen yang membuat perencanaan dan mengambil keputusan, mengorganisir, memimpin, mengarahkan, mengolah, memanfaatkan seluruh modal peralatan dan material, teknologi, sistem informasi, energi dan sumberdaya manusia untuk membuat produk atau jasa yang berkualitas guna memenuhi kebutuhan dan kepuasan para konsumen. Dilakukan terus menerus untuk kelangsungan hidup perusahaan secara efisien, efektif dan bertanggung jawab dengan partisipasi seluruh sumberdaya manusia (Ibrahim, 2000).

Nasution (2001) menyatakan, untuk memudahkan pemahaman dan pengertian, TQM dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa yang dimaksud dengan TQM dan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya. TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono & Diana, 2003).

Goetsch & Davis (1994) menambahkan, seperti yang dikutip Nasution (2001), yang membedakan TQM dengan pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah dimilikinya sepuluh unsur utama TQM, yaitu : fokus pelanggan; obsesi terhadap kualitas; pendekatan ilmiah; komitmen jangka panjang; kerjasama tim; perbaikan berkesinambungan; pendidikan dan Pelatihan; kebebasan terkendali; kesetujuan tujuan; keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Manfaat TQM

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan TQM khususnya bagi pelanggan, perusahaan, maupun bagi staf dan karyawan.

Manfaat TQM bagi pelanggan :

- a. Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan.
- b. Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan.
- c. Kepuasan pelanggan terjamin.

Manfaat TQM bagi perusahaan adalah :

- a. Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan.
- b. Staf lebih termotivasi.
- c. Produktivitas meningkat.
- d. Biaya turun.
- e. Produk cacat berkurang.
- f. Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.

Manfaat TQM bagi staf organisasi adalah :

- a. Pemberdayaan
- b. Lebih terlatih dan berkemampuan
- c. Lebih dihargai dan diakui.

Manfaat lainnya yang mungkin dapat dirasakan perusahaan di masa yang akan datang adalah :

- a. Membuat perusahaan sebagai pemimpin (*leader*) dan bukan sebagai pengikut (*follower*).
- b. Membantu terciptanya *team work*.
- c. Membuat perusahaan lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan.
- d. Membuat perusahaan siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan.
- e. Hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih mudah (Yamit, 2004).

Persyaratan Implementasi TQM

Yamit (2004) menegaskan, agar implementasi program TQM berjalan sesuai dengan yang diharapkan, diperlukan persyaratan sebagai berikut : komitmen yang tinggi (dukungan penuh) dari manajemen puncak, mengalokasikan waktu secara penuh untuk program TQM, menyiapkan dana dan mempersiapkan sumberdaya manusia yang berkualitas, memilih koordinator (*fasilitator*) program TQM, melakukan *benchmarking* pada perusahaan lain yang menerapkan TQM, merumuskan nilai - visi - misi, mempersiapkan mental untuk menghadapi berbagai bentuk hambatan, mengambil pelajaran dari kegagalan program TQM.

Kerjasama Tim

Tenner & Detero (1992) menyatakan, 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. Scott & Tiessen (1999) dalam Diana (2003) mendefinisikan keterlibatan (kerjasama) tim sebagai waktu yang dicurahkan oleh anggota tim untuk melakukan pekerjaan dalam tim interdepartemen dan tim intradepartemen.

Kerja organisasi tidak akan terlaksana jika para anggota organisasi tidak bekerja sama secara selaras. Karenanya sangat dibutuhkan kerjasama dalam organisasi (Anthony et al., 1984). Hal ini diperkuat oleh Gaspersz (2001) bahwa orang 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.

Kunci Keberhasilan Kerjasama Tim

King (Goetsch & Davis, 1994) menganjurkan sepuluh strategi yang dia sebut Sepuluh Perintah Tim untuk meningkatkan kinerja tim dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kesepuluh strategi tersebut adalah sebagai berikut : saling ketergantungan, perluasan tugas, penajaran, bahasa yang umum, kepercayaan dan respek, memperhatikan bakat anggota tim, ketrampilan memecahkan masalah, ketrampilan menangani konflik, penilaian tindakan, penghargaan dalam rangka mencapai tujuan berikutnya.

Faktor Penghambat Kerjasama Tim

Seringkali tim tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan. Penyebab utamanya adalah faktor manusia. Beberapa aspek diantaranya adalah (Tjiptono & Diana, 2001) :

- a. Identitas pribadi anggota tim, suatu tim tidak dapat berjalan efektif bila anggotanya belum merasa cocok dengan tim tersebut.
- b. Hubungan antar anggota tim, agar setiap anggota dapat bekerja sama mereka harus saling mengenal dan berhubungan dan bekerja sama.
- c. Identitas tim dalam organisasi yaitu : kesesuaian atau kecocokan tim di dalam organisasi tim memperoleh dukungan dari manajemen puncak, pengaruh keanggotaan dalam tim tertentu terhadap hubungan dengan anggota di luar tim.

Perbaikan Berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan adalah usaha peningkatan di segala bidang dalam jangka panjang. Usaha tersebut perlu dilandasi oleh mindset yang semestinya agar unsur berkelanjutan dapat dipertahankan dalam jangka panjang (Mulyadi & Setiawan, 2001). Budaya kualitas adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan sesuatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas terus menerus (Goersch & David, 1997).

Shewart & Deming menambahkan, seperti dikutip oleh Tjiptono & Diana (2001), agar dapat sukses setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah PDSA (*Plan-Do-Study-Act*) yang terdiri dari langkah-langkah :

- a. Membentuk dewan kualitas.
- b. Menyusun pernyataan tanggung jawab dewan kualitas.
- c. Membangun infrastruktur yang diperlukan.

Dalam perbaikan berkesinambungan diasumsikan bahwa sesuatu rusak apabila menyimpang dari target yang diinginkan oleh pelanggan. Peningkatan kinerja juga berasal dari perbaikan sistem. Tidak hanya merupakan peningkatan kemampuan sumber daya. Untuk meningkatkan sistem, manajer harus mencari sumber penyebab masalah karena sering kali manajer melakukan kekeliruan, yaitu lebih banyak menekankan aspek pemecahan masalah dari pada mencari sumber penyebab masalah tersebut. Shcotler (dalam Tjiptono & Anastasia, 2000) mengemukakan, terdapat lima aktivitas pokok dalam perbaikan berkesinambungan, yaitu :

- a. Komunikasi.
- b. Memperbaiki masalah yang nyata atau jelas.
- c. Memandang ke hulu.
- d. Mendokumentasikan kemajuan dan masalah.
- e. Memantau perubahan.

Kinerja Manajerial

Suyadi (1999) dalam Supratiningrum & Zulaikha (2003) menyatakan, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi. Sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan organisasi bersangkutan secara legal. Tidak melanggar hukum dan sesuai dengan aturan ataupun etika. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Mahoney dkk. (1963) dalam Kurnianingsih & Indriantoro (2001) menjelaskan, yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial antara lain : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf (*staffing*), perwakilan presentasi.

Kerjasama Tim dengan Kinerja Manajerial

Teori keseimbangan menyatakan bahwa suatu kelompok akan produktif bila anggotanya memiliki ketrampilan, pribadi yang baik, mendapat dukungan dari manajemen, meningkatkan kinerja perusahaan. Teori keseimbangan menyatakan kerjasama tim berhubungan langsung dengan kinerja manajer (Newcomb, 1961 dalam Luthans, 1995).

Demikian pula hasil penelitian Diana (2003), bahwa semakin kompleks organisasi maka diperlukan keterlibatan pekerja yang sangat tinggi dalam interdepartemental tim dan intradepartemen tim. Individu-individu yang terlibat dalam tim akan melakukan tindakan bersifat multidimensional sehingga diperlukan ukuran kinerja *financial* dan *non financial*. Besarnya kompensasi anggota tim meningkat saat ukuran kinerja *financial* dan *non financial* diinteraksikan dengan partisipasi anggota tim dalam setting target kinerja semakin tinggi. Sistem kompensasi tim yang terbentuk tidak mempertimbangkan perbedaan kontribusi, prestasi, dan keahlian masing-masing anggota tim. Pemberian kompensasi intradepartemen tim didasarkan pada peningkatan kinerja departemen. Kinerja tim meningkat melalui pengaruh tidak langsung ukuran kinerja *financial* dan *non financial* dihubungkan dengan besar kompensasi anggota tim.

H1: Dengan demikian kinerja Tim berpengaruh positif terhadap Kinerja manajerial.

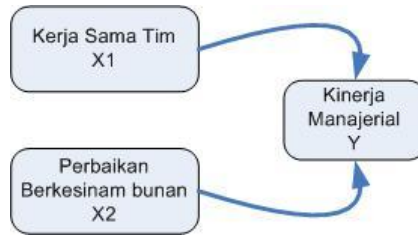
Perbaikan Berkesinambungan dengan Kinerja Manajerial

Teori kendala mengakui bahwa kinerja setiap perusahaan dibatasi oleh kendala-kendalanya. Menurut teori kendala, jika ingin meningkatkan kinerja suatu perusahaan harus mengidentifikasi kendala-kendalanya. Mendayagunakan kendala-kendala dalam jangka pendek dan dalam jangka panjang. Menemukan cara untuk mengatasi kendala. Teori kendala memfokuskan diri pada tiga ukuran perusahaan : lintas cepat, persediaan dan biaya-biaya operasional (Goldratt & Fox dalam Mowen, 2001).

Teori kendala memiliki lima langkah untuk mencapai tujuannya untuk meningkatkan kinerja perusahaan, yaitu :Mengidentifikasi kendala-kendala yang dihadapi perusahaan; Mendayagunakan kendala-kendala yang mengikat; Menomor duakan segala sesuatu di hadapan keputusan yang diambil dalam langkah nomor 2 ; Meningkatkan kendala-kendala yang mengikat perusahaan ; Mengulang proses

H1: Dengan demikian kinerja Tim berpengaruh positif terhadap Kinerja manajerial.

Dari kajian pustaka yang diuraikan di atas dapat dibuat model konseptual sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Populasi & Sampel

Obyek pengamatan dalam penelitian ini adalah PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Surabaya Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah manajer, asisten manajer dan supervisor yang berjumlah 23 orang.

Dalam teknik sampel digunakan metode sensus yaitu semua anggota populasi diambil sebagai sampel (23 responden) karena jumlahnya relatif kecil, kurang dari 30 orang (Sugiyono, 2000).

Tehnik Analisis

Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linier Berganda sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana :

- Y = Kinerja Manajerial
- X₁ = Kerjasama Tim
- X₂ = Perbaikan Berkesinambungan
- β₁, β₂ = Koefisien Regresi
- e = Variabel pengganggu

HASIL PENELITIAN

Uji Hipotesis

Hasil pengujian dengan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS diperoleh hasil regresi sebagai berikut :

Tabel 1
Hasil Uji Hipotesis

Coefficient^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations | | | Collinearity Statistics | | |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|-------|--------------|---------|------|-------------------------|------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order | Partial | Part | Tolerance | VIF | |
| 1 | (Constant) | 26,180 | 8,127 | | 3,221 | | | | | | |
| | Kerjasama Tim | ,150 | ,235 | ,123 | ,639 | ,531 | ,039 | ,153 | ,122 | ,981 | 1,019 |
| | Perbaikan Berkesinambungan | ,757 | ,235 | ,620 | 3,214 | ,005 | ,603 | ,615 | ,614 | ,981 | 1,019 |

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Selanjutnya ditransformasi ke dalam bentuk persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 26,180 + 0,150 X_1 + 0,757 X_2$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas mempunyai arti bahwa baik variabel kerjasama tim (X_1) maupun perbaikan berkesinambungan (X_2) masing-masing memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial berdasarkan probabilitas signifikansinya. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan kerja sama tim berpengaruh terhadap kinerja manajerial ditolak, karena probabilitasnya $0,531 > 0,05$; dan hipotesis yang menyatakan perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial diterima, karena probabilitasnya $0,005 \leq 0,05$.

Dari hasil pengujian diketahui bahwa secara bersama-sama variabel kerjasama tim (X_1) dan perbaikan berkesinambungan (X_2) memiliki nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,616. Hal tersebut menunjukkan adanya korelasi yang cukup kuat antara variabel kerjasama tim (X_1) dan perbaikan berkesinambungan (X_2) dengan variabel kinerja manajerial (Y), sedangkan besarnya nilai koefisien determinasi (R^2) adalah 0,379, yang berarti bahwa variabel kerjasama tim (X_1) dan perbaikan berkesinambungan (X_2) mampu menjelaskan perubahan pada variabel kinerja manajerial (Y) sebesar 37,9% dan sisanya sebesar 52,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdefinisi pada penelitian ini.

Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Manajerial

Kerjasama tim memiliki nilai koefisien korelasi sebesar 0,153. Menunjukkan adanya korelasi yang sangat lemah antara kerjasama tim dengan kinerja manajerial. Besarnya nilai koefisien determinasi adalah $0,153^2 = 0,023$ yang berarti bahwa variabel kerjasama tim hanya mampu menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel kinerja manajerial sebesar 2,3%. Selebihnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdefinisi dalam penelitian ini. Kelemahan ini menandai tidak berpengaruhnya kerja sama tim terhadap kinerja manajerial. Berarti perubahan kerja sama tim tidak berdampak (positif) pada perubahan kinerja manajerial.

Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Manajerial

Perbaikan berkesinambungan memiliki nilai koefisien korelasi sebesar 0,615. Menunjukkan adanya korelasi yang cukup kuat antara perbaikan berkesinambungan dengan kinerja manajerial. Besarnya nilai determinasi adalah sebesar $0,615^2 = 0,378$ yang berarti bahwa variabel perbaikan berkesinambungan mampu menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel kinerja manajerial sebesar 37,8%. Selebihnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdefinisi dalam penelitian ini. Kekuatan ini menandai berpengaruhnya perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja manajerial. Berarti perubahan perbaikan berkesinambungan berdampak positif pada perubahan kinerja manajerial.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa kedua variabel bebas yaitu kerjasama tim dan perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya Selatan. Akan tetapi pengaruh positif yang diberikan oleh kedua variabel tersebut terdapat perbedaan yakni apabila variabel kerjasama tim yang berdasarkan hasil pengujian pada penelitian kali ini hanya memberikan pengaruh positif namun sangat lemah (tidak signifikan), sedangkan variabel perbaikan berkesinambungan memberikan pengaruh positif dan cukup kuat terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh positif yang sangat lemah dari kerjasama tim disebabkan karena seringkali tim tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan. Penyebab utamanya adalah faktor manusia. terdapat beberapa aspek yang menjadi penghambat kerjasama tim (Tjiptono & Diana, 2001) diantaranya adalah : identitas pribadi anggota tim, hubungan antar anggota tim, identitas tim dalam organisasi, kesesuaian atau kecocokan tim di dalam organisasi, pengaruh keanggotaan dalam tim tertentu terhadap hubungan dengan anggota di luar tim.

Aspek ini terutama sangat penting dalam gugus tugas dan tim proyek dimana anggota tim itu berusaha mempertahankan hubungan yang telah terbina dengan rekan kerja yang bukan anggota tim. Sehingga diharapkan dapat memberikan hasil yang jauh lebih baik daripada bekerja secara individual.

Sedangkan pengaruh positif dan cukup kuat yang diberikan oleh perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja manajerial, mendukung penelitian Purwanti (2004), perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif dan kuat terhadap kinerja manajerial. Perbaikan berkesinambungan merupakan usaha peningkatan di segala bidang dalam jangka panjang yang perlu dilandasi oleh *mindset* yang semestinya agar unsur berkelanjutan dapat dipertahankan dalam jangka panjang. Untuk mengikuti perubahan lingkungan eksternal, manajer telah berhasil mengubah organisasi.

Peningkatan kinerja juga berasal dari perbaikan proses. Tidak hanya merupakan peningkatan kemampuan sumberdaya. Untuk meningkatkan sistem/proses, manajer telah menemukan sumber penyebab masalah. Manajer lebih banyak mencari sumber penyebab masalah dari pada menekankan aspek pemecahan masalah. Manajer telah merespon dengan baik perubahan lingkungan eksternal yang semakin cepat, dan telah melakukan perbaikan yang berbeda dan lebih sering. Atau dengan kata lain mereka telah berhasil melakukan perbaikan berkesinambungan yang merupakan usaha konstan untuk mengubah dan membuat sesuatu menjadi lebih baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa :

- a. Tidak terdapat pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja manajerial.
- b. Terdapat pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja manajerial.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut :

a. **Bagi PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya Selatan**

Dari hasil penelitian ini diketahui adanya pengaruh yang lemah dari kerjasama tim terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu pada saat pembentukan *team work*, hendaknya dilakukan evaluasi seperti pada saat perekrutan, anggota tim harus dipilih dengan kualitas yang handal serta pengalaman di bidangnya agar tim yang telah ditunjuk tersebut dapat bekerja sama dengan lebih baik dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan yaitu melakukan perbaikan proses.

b. **Penelitian ke depan**

Hendaknya menambah jumlah variabel yang diteliti, khususnya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Sehingga dapat diketahui berbagai macam faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, seperti motivasi, komitmen organisasi, sistem penghargaan maupun budaya organisasi.

KETERBATASAN

- a. Obyek penelitian yang digunakan hanya satu perusahaan, dan sampel yang diambil hanya pada perusahaan yang bersangkutan, sehingga tingkat akurasi kurang untuk pengambilan keputusan, maka untuk penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan tidak hanya satu perusahaan saja, karena hasil penelitian ini hanya berlaku bagi PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya Selatan saja.
- b. Berdasarkan hasil penelitian masih terdapat pengaruh dari variabel-variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini, dimana nilai cukup besar, sebesar 52,1% diharapkan pada penelitian yang akan datang memperhatikan variabel-variabel lain yang mempunyai kemungkinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, 2003. *Pedoman Penyusunan Usulan Penelitian dan Skripsi*, Fakultas Ekonomi, UPN “Veteran” Jawa Timur
- Anthony, Robert N, John Dearden and Norton M Bedford, 1997. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Ke Lima, Penerjemah Agus Maulana, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Diana, Nur, 2003. *Analisis Hubungan Kompleksitas Organisasi, Keterlibatan Tim, Diversitas Ukuran Kinerja, Besar Kompensasi, Partisipasi terhadap Kinerja Tim*, Simposium Nasional Akuntansi VI, Oktober, hal. 752-774
- Gaspersz, Vincent, 2001. *TQM*, Penerbit Pt. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2001. *Aplikasi Analisa Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas` Diponegoro, Semarang
- Goetsch, David L., 2001. *Introduction to Total Quality Management*, Prentice Hall International Edition, Englewood Cliffs, New Jersey
- Gujarati, Damodar, 1995. *Ekonometrika Dasar*, Cetakan Ke Empat, Terjemahan Sumarno Zain , Penerbit Erlangga , Jakarta
- Handoko, T. Hani, 1994. *Manajemen*, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Kurnianingsih, Retno dan Nur Indriantoro, 2001. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Total Quality Management*, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Januari, Hal. 28-43
- Luthans, Fred, 1995. *Organizational Behavior*, Seven Edition, Penerbit Mc Graw Hill, Inc
- Nasution, M.N., 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* Penerbit Ghalia, Jakarta
- Nazir, Muhammad, 1998. *Metode Penelitian*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Santoso, Singgih, 2002. *SPSS Statistik Parametrik*, Penerbit PT Efek Media Komputindo, Jakarta
- Sugiyono, 2000. *Statistik untuk Penelitian*, Penerbit CV Alfabeta, Bandung
- Sumarsono, 2002. *Metodologi Penelitian Akuntansi*, Surabaya
- Supratiningrum dan Zulaikha, 2003. *Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) sebagai variable Moderating (Studi empiris pada Hotel di Indonesia)*, Simposium Nasional Akuntansi VI, Oktober, Hal. 775-789)
- Tenner, R. Arthur dan Detoro, J .Irving, 1992. *Total Quality Management*, Edisi, Penerbit Addison Wesley Publishing Company
- Tjiptono, Fandy dan Diana, 2001. *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta