Pengetahuan Individu dan Pengembangan Kerja Tim Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan di Kawasan Industri MM2100 Cikarang, Bekasi

Harapan Tarigan, Ubud Salim, Eka Afnan Troena, dan Margono Setiawan
Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya
Jl. MT. Haryono 165 Malang 65145
Email: firmanta.sebayang@gmail.com

Abstrak

Pengetahuan individu merupakan modal dasar setiap individu untuk dapat memberikan kontribusi yang terbaik pada perusahaan. Pengetahuan individu yang dibagikan akan membentuk tim yang andal dan memiliki kesamaan yang tinggi, sehingga antara individu mudah untuk melakukan komunikasi kerja dan berdampak pada fleksibilitas kerja individu dan akhirnya dapat memberikan peningkatan kinerja perusahaan. Kuesioner disebarkan terhadap 93 praktisi industri dan 90 data yang dapat diolah lebih lanjut dengan *response rate* sebesar 97%. Hasil penelitian menyatakan bahwa pengetahuan individu mampu meningkatkan pengembangan tim kerja. Pengembangan tim kerja pada perusahaan MM2100 tidak mampu meningkatkan kerjasama dan komunikasi kerja dan tidak mampu meningkatkan efektivitas tim kerja, sedangkan fleksibilitas kerja berdampak pada kerjasama dan komunikasi dan bersinergi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Kata Kunci: Pengetahuan Individu, Pengembangan Tim Kerja, Fleksibilitas Kerja, Efektivitas Tim Kerja, Kinerja Perusahaan

Abstract

Individual knowledge was capital of the foundation of each individual to be able to give the best contribution to the company. Individual knowledge that is always distributed would form the capability of team and has the high similarity so as between the individual is easy to carry out work communication but also has an impact on work flexibility of the individual and finally can give an increase in the achievement of the company. Questionnaires given to 93 manufacturing industry practitioners and 90 data can be used in the analysis with response rate 97%.. It was found that individual knowledge can influence and increase team work development. The development of the team work in MM2100 cannot increase cooperation and communication and cannot increase the effectiveness of the team work, whereas work flexibility has an impact on cooperation and communication and both of them able to increase the company's performance.

Keywords: *Individual Knowledge, Team Work Development, Work Flexibility, Effectiveness of the Team, Company Performance*

PENDAHULUAN

Persaingan dunia industri dewasa ini semakin ketat. Kondisi tersebut mengharuskan industri menciptakan dimensi daya saing untuk dapat memenangkan persaingan. Praktek-praktek yang terbaik dan spesifik pada internal organisasi perusahaan yang diberikan oleh karyawan perusahaan kepada pelanggan harus dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan supaya pelanggan dapat melakukan pembelian kembali, dapat mempromosikan kepada pelanggan lain, dan akhirnya memberikan daya saing bagi perusahaan (Pugh *et al*., 2002). Praktek-praktek terbaik pada internal organisasi dapat terjadi pada praktek-praktek pada sumber daya manusia (*Human Resources Management (HRM*)) diantaranya sebagai pusat hubungan antara karyawan perusahaan dengan manajemen perusahaan, menghubungkan setiap tahapan atau struktur organisasi karyawan pada perusahaan, dan selalu menyampaikan informasi tentang-tentang perubahan-perubahan yang dilakukan

manajemen terhadap aturan-aturan perusahaan kepada karyawan (Ulrich *et al.*, 1991).

Praktek HRM yang terbaik didapatkan dari proses efektivitas kerja manajemen organisasi untuk mengatur, mengelola dan mengarahkan komponen-komponen yang ada pada perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan (Quang & Vuong, 2002). Kesesuaian yang baik antara gaya manajemen dengan kondisi operasional perusahaan yang akan menghasilkan proses kerja yang sangat efektif bagi perusahaan, sehingga pada setiap organisasi memiliki pengaruh dari gaya manajemen terhadap kinerja individu karyawan perusahaan dan kelompok-kelompok kerja, dan akhirnya kepada kinerja perusahaan. Gaya manajemen sangat menentukan efektivitas organisasi yang didapatkan dari pengaturan tugas dan tanggungjawab pada perusahaan baik, cara melakukan pekerjaan atau standar kerja, hubungan yang baik antara satu pekerja dengan pekerja lainnya, hubungan pekerja dengan atasannya, hubungan pekerja dengan komunitasnya, dan terakhir adalah komitmennya kepada organisasi perusahaan (Quang & Vuong, 2002).

Menurut Hoof (2004) bahwa komunikasi dan berbagi pengetahuan dalam kolaborasi antar pekerja di dalam perusahaan akan memberikan efektivitas individu untuk menghasilkan pengetahuan baru. Tidak ada organisasi yang dapat mencapai tujuan tanpa karyawan (Drucker, 2002). Manajemen harus dapat menggunakan sumber daya yang efektif dan efisien. Efektivitas individual yang dikemukakan oleh Hoof (2004) didukung oleh penelitian Cabrera & Cabrera (2005) bahwa kemampuan dan keahlian individu harus dapat di bagikan kepada individu lainnya untuk dapat memaksimalkan nilai-nilai bagi perusahaan. Berbagi pengetahuan antara individual maupun antara departemen di dalam perusahaan merupakan suatu proses yang krusial, bila tidak ditata dengan baik (Osterloh & Frey, 2000). Penelitian yang dilakukan oleh Liao & Chuang (2004) menyatakan bahwa pengetahuan individu yang ditentukan oleh faktor persetujuan dan konsistensi berhubungan dengan efektivitas dalam berkomitmen untuk melakukan komunikasi dan berelasi melalui berbagi pengetahuan. Wasko & Faraj (2005) bila individu dapat berkomunikasi dan berelasi dengan orang lain, sehingga individu tersebut memberikan kontribusi kepada sesamanya berdasarkan keahliannya maka dalam waktu yang lama akan terbentuk tim kerja yang handal.

Orientasi untuk pembelajaran secara individu merupakan langkah awal dalam membagikan pengetahuan kepada sesama karyawan dan terjadinya kolaborasi di perusahaan. Secara persepektif untuk menstimulus aliran pengetahuan di organisasi perusahaan langkah pertama adalah level individu kemudian di komunikasikan kepada individu lainnya dan mengalir kepada keseluruhan organisasi perusahaan untuk mendapatkan suatu kerja tim yang baik dan akhirnya memberikan kinerja kepada organisasi perusahaan (Walle, 2001). Pencapaian pada level individual secara khusus terdapat dua, yakni pertama untuk peningkatan kinerja individu sehingga meningkatkan kinerja perusahaan dan tujuan yang kedua, berorientasi pada pembelajaran di level individu untuk menghasilkan proses kerja yang efektif dan akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan (Magnini, 2008).

Tujuan yang pertama pada level individu umumnya ditujukan kepada pekerja langsung di perusahaan dan umumnya pada level yang rendah serta diberikan target-teraget tertentu untuk mencapainya agar langsung berdampak pada kinerja perusahaan, sedangkan yang kedua untuk level manajerial menengah dan atas guna dapat meningkatkan keahlian dan kompetensi yang baru guna menghasilkan inovasi dan akhirnya menghasilkan kerja yang efektif dan berdampak pada kinerja perusahaan. Untuk individu yang berorientasi pada proses pembelajaran perlu dilakukan proses evaluasi atas hasil yang didapatkan dibandingan dengan perencanaan yang ditetapkan (Wang & Nicholas, 2005). Konsep kompetensi telah berkembang menjadi arti yang berbeda dan itu tetap merupakan salah satu istilah yang sering ditemukan dalam literatur pekerjaan dan organisasi. Lima karakteristik kompetensi didefinisikan oleh Spencer & Spencer (1993). Dua dari karakteristik kompetensi yang disampaikan yakni: pengetahuan, informasi yang dimiliki seseorang di area yang spesifik; dan keahlian, kemampuan untuk melakukan suatu tugas mental dan fisik; dianggap sebagai kompetensi dasar dan paling siap untuk dikembangkan dan dilatih melalui latihan dan pengalaman. Tiga karakteristik personaliti lainnya, motivasi, sikap, dan konsep diri, dinilai sulit untuk dilatih dan dikembangkan.

Perbedaan yang terjadi antara karyawan adalah bagaimana karyawan membangun hubungan sesama pekerja dan hubungan karyawan dengan atasannya, sehingga dapat menjadi suatu tim yang kuat. Evaluasi yang dilakukan oleh HRM terhadap individu menyangkut kemampuan kerja, sikap kerja, nilai kerja, opini dan pengalaman kerja individu untuk dapat menentukan arah kedepan (*reward and punishment*) setiap personal di dalam organisasi perusahaan (Ho,

2007). Keberhasilan individu dalam bekerja adalah membangun komunikasi dan relasi dengan teman sekerjanya sehingga dapat bekerja dengan efisien dan efektif, serta adanya komitmen dari setiap pekerja di dalam organisasi perusahaan. Maley & Kramar (2007) menyatakan bahwa penilaian kepuasan dan efektivitas kerja tim dari perspektif internasional telah ditemukan komunikasi yang teratur dan meningkat memiliki hubungan positif dengan penilai dan dapat memberikan motivasi kerja bagi karyawan yang dinilai, di samping itu juga ditentukan oleh penilaian yang dilakukan secara adil, dan memberikan umpan balik akan meningkatkan.

Efisien dan efektif dari individu didapatkan apabila individu pada perusahaan dapat dengan mudah beradaptasi terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja yang disebut dengan fleksibilitas personil kerja (Parris *et al.*, 2005). Fleksibilitas pekerja pada organisasi berfokus pada jumlah tenaga kerja yang digunakan memiliki relasi dengan jumlah pekerjaan, pekerjaan yang secara spesifik dan waktu jam kerja (Reilly, 2001). Konsep dari *flexible worker* termasuk pada aspek fleksibel terhadap waktu yang disediakan untuk bekerja, harapan pada tempat kerja, sikap dan pengembangan karir pada perusahaan. Menurut Johnson (2004) bahwa fleksibel dibagi atas dua yakni fleksibel terhadap pendekatan pekerjaan dan mengatur cara pekerjaan sehingga dapat melakukan pekerjaan yang lebih. Fleksibilitas personil menentukan bagaimana mereka bekerja pada pekerjaan dan mengatur pekerjaan yang ada saat ini serta menentukan pengembangan karirnya, fleksibilitas personil ini sangat erat pada pengembangan keahlian, mencoba sesuatu inovasi yang baru pada pekerjaan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih efektif dan efisien yang berdampak pada pembentukan tim kerja yang terbaik (Parris *et al*., 2005). Penelitian Banerjee (2003) menyatakan bahwa fleksibilitas kerja individu karyawan adalah apabila karyawan di perusahaan sudah terbiasa dengan melakukan pekerjaan yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan perusahaan (*job switching*). Manajemen perusahaan akan selalu berusaha untuk mengatur fleksibilitas personil karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan serta meningkatkan daya saing perusahaan.

Menurut Anell & Wilson (2000) fleksibilitas organisasi tergantung pada fleksibilitas personil yakni hubungan antara jumlah pekerjaan dengan jumlah pekerja pada perusahaan. Fleksibilitas personil akan selalu berusaha untuk meningkatkan kecepatan beradaptasi dengan lingkungan eksternal perusahaan, kemampuan untuk menyesuaikan kesulitan dan ketidakpastian bisnis, dan selalu berusaha untuk menghasilkan harapan-harapan baru berupa inovasi dan sikap yang baik (Johnson, 2004). Fleksibilitas organisasi juga berpengaruh pada fleksibilitas personil, karena akan mengendalikan orang-orang pada perusahaan bagaimana mereka harus mengatur pekerjaannya yang disesuaikan dengan target-target yang telah ditetapkan (Parris *et al.*, 2005). Fleksibel personil dapat juga dikatakan sebagai rotasi pekerjaan pada perusahaan sesuai dengan kebutuhan (Huang, 1999). Rotasi sebagai cara untuk memperoleh keterampilan yang dibutuhkan untuk promosi dan sebagai sebuah investasi oleh perusahaan dalam pembangunan. Oleh karena itu, memutar karyawan untuk posisi yang berbeda adalah cara terbaik untuk memotivasi karyawan, memberikan mereka rasa memiliki, mengurangi kebosanan dan melawan kurangnya komitmen sehingga dapat meningkatkan tim kerja yang solid karena telah dapat memahami pekerjaan-pekerjaan antara sesama anggota tim. Rotasi kerja pada penelitian Huang (1999) dihasilkan bahwa rotasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap harapan pekerja untuk tetap berada pada pekerjaannya dengan nilai 0,47; hal ini mengharuskan para pekerja harus dapat memahami pekerjaan baru sehingga dapat melemahkan tim kerja yang telah terbentuk oleh pekeja tersebut pada areanya.

Komunikasi yang dibangun oleh setiap individu di dalam perusahaan lambat laun akan membentuk suatu group kerja yang memiliki latar belakang atau tujuan yang memiliki kesamaan pada organisasi perusahaan (Nelson & Tonks, 2007). Persepsi dari anggota *group* bahwa mereka akan merasakan adanya berbagi informasi diantara sesama anggota serta dapat memberikan benefit pada individual dan juga kepada organisasi perusahaan. Kumpulan dua atau lebih individu yang saling berinteraksi tanpa adanya keharusan memiliki keahlian (*skill*s) atau tanpa adanya komitmen antara anggota kelompok namun memiliki kesamaan tujuan disebut dengan *group*. Beberapa individu atau orang yang bekerja bersama-sama di dalam perusahaan belum tentu menjadi tim tetapi sudah pasti membentuk suatu kelompok yang bekerja bersama-sama. *Group* (kelompok) kerja bukan secara otomatis menjadi tim kerja namun ada beberapa orang pekerja mengatakan bahwa mereka merupakan suatu tim.

Sekelompok kerja yang memiliki keahlian (*skills*) dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan dan target yang sama disebut merupakan tim. Tim yang berkerja bersama-sama disebut *teamwork*. *Teamwork* mewakili suatu kesatuan nilai yang meng-

anjurkan anggotanya untuk saling mendengarkan, memberikan respon yang membangun, mendukung dan mengapresiasi keinginan dan kesuksesan anggota *team* (Hu *et al.*, 2009). Kesatuan nilai tersebut akan membantu *team* untuk berprestasi dan juga memotivasi timbulnya prestasi individual maupun prestasi organisasi secara keseluruhan, tim juga akan menentukan hubungan antara anggota dan manajemen perusahaan serta peranannya terhadap kinerja perusahaan (Moultrie *et al.*, 2007).

Pengembangan tim kerja berawal dari pembentukan tim yang memiliki kombinasi orang-orang dengan keahlian yang tepat dan bersedia bekerjasama dengan orang lain sebagai suatu tim kerja Dufrene & Lehman (2002). Menurut Dufrene & Lehman (2002) bahwa pembentukan tim kerja memiliki empat tahap yakni tahap pertama bermula dari kesepakatan awal mengapa tim perlu dibentuk, dan apa tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki oleh tim. Tahap kedua menciptakan kondisi agar tim tersebut dapat sukses diantaranya ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan meliputi peralatan, perlengkapan, modal, dan sumber daya manusia yang berkualitas dibidangnya masing-masing. Oleh karena itu, dukungan dari manajemen perusahaan sangat dibutuhkan. Tahap ketiga, tim harus dibentuk dengan pondasi yang kuat yakni *leader* atau pemimpin, visi misi yang jelas, komitmen anggota tim untuk melaksanakan apa yang telah disepakati. Tahap terakhir, manajemen perusahaan memberikan dukungan yang penuh terhadap tim agar menjadi lebih baik.

Pengembangan tim di perusahaan dapat dilakukan dengan melakukan pembelajaran berkesinambungan yakni melalui pelatihan eksternal, pelatihan internal dan pelatihan antara departemen di perusahaan atau berbagi pengetahuan di dalam organisasi perusahaan (Kang, 2007). Pelatihan yang diberikan kepada karyawan khususnya tim kerja merupakan salah satu fungsi utama praktek kerja HRM di organisasi. Penelitian Gelade *et al.* (2008) bahwa perusahaan sepatutnya memfasilitasi pelatihan sebagai wadah pembelajaran bagi karyawan mealui pelatihan kepada setiap individu dalam perusahaan agar terjadi peningkatan keahlian dan juga diintegrasikan dengan kenaikan jenjang karir pegawai, sebelum direncanakan materi pelatihan sebaiknya para manajer di perusahaan meminta kepada karyawannya untuk mengisi materi pelatihan apa yang dibutuhkan agar dapat memberikan nilai tambah yang besar bagi perusahaan. Aktivitas pelatihan yang diadakan pada organisasi perusahaan dapat meningkatkan daya saing perusahaan karena terjadinya peningkatan produktivitas pada setiap karyawan dan berkontribusi pada tujuan bisnis perusahaan (Ng & Siu, 2004).

Pelatihan saja bukan merupakan jawaban untuk meningkatkan daya saing bagi perusahaan, Motivasi yang didapatkan dari pelatihan dapat membantu karyawan menjadi sesuatu yang berbeda karena lebih efisien dan efektif dan memberikan produktivitas yang baik (Kang, 2007). Sehingga dapat dikatakan bahwa pelatihan dapat membangun hubungan antara kinerja karyawan dengan kinerja organisasi, karena karyawan termotivasi melalui pelatihan, sehingga terjadi perbaikan yang berkelanjutan pada perusahaan dan setiap individu dalam tim kerja semakin efektif bekerja pada perusahaan (Tharenou, 2001). Menurut penelitian Quinones (1995) menyatakan bahwa pelatihan yang dilakukan kepada karyawan perusahaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan hubungan kerja antara karyawan pada perusahaan. Penelitian ini juga didukung oleh Cole & Latham (1997) menyatakan bahwa pengaruh pelatihan memberikan pengaruh kepada karyawan dalam ketaatan prosedur dan aturan di perusahaan serta kinerjanya.

Karyawan-karyawan di dalam perusahaan melakukan komunikasi dan berhubungan satu dengan yang lain untuk mendapatkan kepuasan kerja dan peningkatan kinerja. Hubungan antara individu pada perusahaan memiliki tingkatan ketertarikan dan penolakan para individu antara satu dengan yang lain sering didasarkan pada kombinasi-kombinasi antara persamaan dan perbedaan di sekitar dimensi. Di antara kombinasi-kombinasi ini, dimensi-dimensi tertentu bisa menjadi lebih penting daripada yang lain, tergantung pada konteks interaksi. Oleh karena itu mempengaruhi bagaimana para individu terhubung antara satu dengan yang lain (Ho, 2007). Komunikasi dan hubungan yang dibentuk memiliki empat faktor (Resheske, 2001) yakni pertama, komunikasi secara terbuka di mana setiap individu dapat sebagai penyedia atau bagian dari suatu informasi di perusahaan yang bisa dipercaya. Informasi yang dibangun antara individu dan telah membentuk *team* dapat berbentuk informal dan formal serta keduanya baik bagi karyawan perusahaan karena akan membangun kepercayaan di antara sesama tim kerja.

Peningkatan komunikasi antara sesama karyawan meningkatkan hubungan secara sosial dan pembelajaran diantaranya sumber daya bahan baku, informasi tentang perkembangan tugas atau pekerjaan, fungsi dan wewenang kerja, terakhir adalah informasi tentang kebijakan perusahaan. Konsekuensi dari komunikasi secara terbuka akan memberikan kepercayaan dan kepuasan kerja bagi individu mau-

pun *group* sehingga proses operasional perusahaan akal lebih mudah dijalankan. Kedua, pengambilan keputusan yang melibatkan para karyawan. Ketiga, berbagi informasi mengenai kondisi aktual perusahaan. Keempat, sebagai wadah yang baik untuk berbagi persepsi dan perasaan atau senasib sepenanggungan.

Komunikasi yang efektif dipertimbangkan sebagai kunci utama untuk kesuksesan yang dihubungkan dengan upaya-upaya suatu perubahan (Davenport, 1993). Komunikasi dibutuhkan secara keseluruhan pada proses perubahan pada semua tingkatan dan untuk keseluruhan karyawan, bahkan untuk mereka yang tidak terkait secara langsung. Komunikasi yang efektif diantara *stakeholder-stakeholder* di dalam dan diluar organisasi dibutuhkan untuk menyampaikan kebijakan perusahaan dan meyakinkan kesabaran dan pengertian dari perubahan-perubahan struktural dan budaya yang diperlukan seperti halnya kondisi persaingan organisasi. Komunikasi harus mengambil tempat secara berkala dan dikedua arah di antara keseluruhan mereka yang bertugas untuk mengambil inisiatif untuk berubah dan mereka yang terpengaruh olehnya. Komunikasi harus terbuka, jujur, dan jelas, khususnya ketika membahas permasalahan yang sensitif yang terkait dengan personil, seperti pengurangan personil (Jackson, 1997). Penelitian Adejimola (2008) menyatakan bahwa komunikasi sangat krusial bagi perusahaan untuk memberikan pemahaman kepada seluruh komponen dalam perusahaan sehingga mudah untuk dikoordinasikan antar fungsi-fungsi yang ada untuk pengembangan perusahaan. Komunikasi yang dibangun oleh manajemen perusahaan dengan memberikan informasi-informasi kepada karyawan agar mereka mengetahui tujuan manajemen.

Komunikasi yang baik akan memberikan peningkatan kepada *teamwork*, sehingga akan adanya pemberdayaan personil pada perusahaan dan keterlibatan karyawan (Mashari & Zairi, 1999). Sebagaimana hasil fleksibilitas organisasi akan selalu mendorong fleksibilitas personil sampai ke *level* yang lebih rendah, pemberdayaan kedua hal, baik individual-individual dan tim menjadi faktor kritis dalam kesuksesan upaya fleksibilitas organisasi sejak budaya tersebut dimunculkan, yang mana pekerja disemua tingkatan merasa lebih bertanggung jawab dan mengembangkan manajemen diri dan budaya untuk saling bekerja sama dalam tim. Pemberdayaan meminta agar staf diberikan kesempatan untuk terlibat dalam proses mendesain ulang tentang hubungan kerja dengan pekerjaan. Ketika diberdayakan, pekerja akan mampu untuk mengatur tujuan mereka serta memonitor kinerja mereka sendiri sebagaimana mereka mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah-masalah yang mempengaruhi kerja mereka, kelompok inilah yang mendukung upaya fleksibilitas personil dan akhirnya muncul fleksibilitas organisasi untuk menciptakan daya saing perusahaan.

Dalam perubahan yang terjadi pada fleksibilitas personil maka semua orang harus terbuka dan terlibat secara aktif, serta harus dirundingkan pada semua tingkatan dalam proses-proses dan kepemimpinan-kepemimpinan. Hal ini termasuk di dalamnya manajemen, bisnis proses, di mana mereka terlibat dalam perubahan yang dibuat untuk meningkatkan fleksibilitas dan sumberdaya manusia serta para pekerja. Budaya dari uji coba adalah bagian esensial dari kesuksesan fleksibilitas personil organisasi dan oleh karena itu orang-orang dilibatkan atau dipengaruhi supaya fleksibilitas organisasi dapat dilakukan.

Penelitian yang dilakukan di kawasan industri 2100 Cibitung Jawa Barat disebabkan pada kawasan tersebut telah terdapat proses kerja yang hampir sama antara perusahaan satu dengan yang lainnya karena telah diatur oleh pengelola kawasan. Pada kawasan tersebut sebagian besar merupakan perusahaan-perusahaan swasta dengan jenis PMA (perusahaan modal asing) yang sudah melakukan fleksibilitas karyawan. Fleksibilitas yang dilakukan oleh perusahaan pada umumnya selalu diukur berdasarkan pemetaan karyawan dan kebutuhan proses kerja pada bagian operasional, agar keberlangsungan proses dapat dijaga dan produktivitas yang dihasilkan dapat ditingkatkan beserta efisiensinya. Di samping itu pada perusahaan tersebut dalam jangka waktu satu tahun telah melakukan rotasi pekerjaan antara satu pekerja dengan pekerja lainnya di dalam departemen maupun antar departemen. Rotasi pekerjaan antara karyawan satu dengan yang lainnya di mulai sejak adanya implementasi teknologi informasi berupa integrasi sistem, hal ini diperlukan supaya antara satu pekerja dengan pekerja lainnya dapat saling memahami dan dapat berbagi pengetahuan.

Mencermati fenomena secara teoritis dan empiris hubungan antara pengetahuan individu terhadap pengembangan kerja tim dilihat dari Liao & Chuang (2004), Wasko & Faraj (2005) dan Ardichvili *et al*. (2006) yang memberikan gambaran adanya hubungan antara kemampuan individu mempunyai relasi dengan rekan kerjanya dalam satu departemen atau antar departemen akan memberikan kerjasama yang baik dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan di perusahaan. Hubungan dan kerjasama yang baik akan menjadikan sesama karyawan menjadi suatu mitra yang saling membantu dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kolaborasi diantara karyawan akan

menjadikan suatu tim yang kuat dan dan meningkatkan inovasi perusahaan. Kolaborasi yang dilakukan perusahaan secara terus-menerus akan membentuk budaya organisasi terhadap organisasi pembelajar (*learning organization*). Kepemimpinan berbasis pengetahuan sebagai konsep kepemimpinan yang mampu mendukung penciptaan pengetahuan dan inovasi. Faktor budaya organisasi yang ada turut menentukan kesuksesan organisasi pembelajar. Ketika organisasi yang dijalankan memiliki kepentingan antara individu akan saling belajar untuk meningkatkan kompetensinya secara otomatis akan menghasilkan kerja tim yang andal. Suatu organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu mengubah pengetahuan individu menjadi pengetahuan tim (Rangarajana *et al.*, 2004). Menurut Edmondson (1999) suatu tim yang dapat mencapai suatu kinerja tertinggi bila anggota tim secara aktif melakukan diskusi, banyak bertanya dan banyak mencari solusi melalui suatu eksprimen. Penelitian yang dilakukan Eby *et al.* (2000) organisasi yang dapat membaca keahlian individu diubah menjadi keahlian kelompok yang akhirnya menjadi keahlian organisasi akan memberikan daya saing.

Kolaborasi yang dibangun perusahaan akan membuat komunikasi yang baik sehingga antar departemen terjadi pertukaran informasi sehingga proses rotasi yang dilakukan diperusahaan akan lebih mudah dilakukan. Rotasi diperlukan untuk memperoleh keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan promosi. Rotasi diperlukan perusahaan sebagai salah satu cara memotivasi karyawan, mengurangi kebosanan kerja dan meningkatkan tim kerja yang solid (Huang, 1999). Rotasi pada perusahaan akan meningkatkan fleksibilitas kerja sehingga membuat karyawan akan mudah memahami rekan kerja.

Tim yang kuat dan andal akan membentuk hubungan personal dalam lintas fungsional menjadi efektif (Bhatnagar, 2008) dan akan berdampak pada peningkatan benefit dan kinerja perusahaan (Basu *et al.*, 2002). Pembelajaran pada tim akan mengubah secara langsung hubungan yang erat dan komunikasi yang baik pada area kerja dan akan mengembangkan sistem-sistem kerja guna meningkatkan inovasi perusahaan. Tim akan melakukan peningkatan kolaborasi, kerjasama dan koordinasi pada perusahaan. Kerja tim pada perusahaan akan membuat suatu tugas dan wewenang kerja yang jelas sehingga memberikan hal baik bagi kinerja perusahaan. Komunikasi antar karyawan akan memberikan kemampuan yang hampir merata pada karyawan sehingga memberikan efektivitas dan efisiensi bagi perusahaan (Bock & Kim, 2002).

Berdasarkan pada landasan teoritis dan empiris yang telah dikemukakan serta hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah pengetahuan individu berkemampuan meningkatkan pengembangan tim kerja di dalam organisasi perusahaan?
2. Apakah pengetahuan individu berkemampuan meningkatkan efektivitas kerja karyawan dalam proses *flexibilities working* dalam organisasi perusahaan?
3. Apakah pengetahuan individu berkemampuan meningkatkan efektivitas kerja karyawan terhadap proses kerjasama dan komunikasi pada area kerja dalam organisasi perusahaan sehingga menjadikan tim yang andal?
4. Apakah pengembangan tim kerja yang solid secara berkesinambungan meningkatkan kerjasama dan komunikasi pada area kerja dalam organisasi perusahaan?
5. Apakah pengembangan tim kerja yang solid secara berkesinambungan menumbuhkan dan menjadikan efektivitas tim kerjadi dalam organisasi perusahaan?
6. Apakah "*flexibilities working*" yang berkesinambungan meningkatkan efektivitas kerja karyawan terhadap proses kerjasama dan komunikasi pada area kerja dalam organisasi perusahaan?
7. Apakah kerjasama dan komunikasi pada area kerja dalam organisasi perusahaan meningkatkan kinerja perusahaanpada organisasi perusahaan?
8. Apakah *flexibilities working* meningkatkan kinerja perusahaan pada organisasi perusahaan?
9. Apakah efektivitas tim kerja meningkatkan kinerja perusahaan pada organisasi perusahaan?

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

Peningkatan kapasitas, kemampuan dan penggunaan pengetahuan secara efektif adalah adalah sumber utama bagi organisasi untuk menjaga daya saing perusahaan pada era saat ini (Bin & Hoon, 2001). Konsep yang digunakan antara lain *knowledge management*, pembelajaran organisasi dan organisasi yang belajar sebagai salah satu untuk meningkatkan keterkaitan antara teori dari akademisi dan praktis. Pengetahuan sesorang berupa kompetensi yang dimiliki akan membawa dampak kepada suatu sistem yang fleksibel, yang mana fleksibel pekerja dikaitkan dengan konteks perusahaan, yang mana menurut Wadhwa & Rao (2003) bahwa fleksibilitas terkait dengan respon terhadap pekerjaan, beradaptasi dengan lingkungan kerja dan kedinasan pekerja

dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai target yang ditentukan. Golden & Powell (2000) menyatakan bahwa fleksibilitas merupakan suatu cara untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang terdiri dari empat dimensi yakni temporal, area, *intensión*, dan fokus.

Setiap individu dalam suatu organisasi pasti memiliki riwayat hidup, filosopi hidup, pengetahuan dan pengalaman dalam hidupnya yang akan dibawa saat berinteraksi dengan teman kerja dan diintegrasikan dengan prosesnya bekerja, lingkungan kerja dan interaksi antar individual (Elbertsen *et al*., 2006).

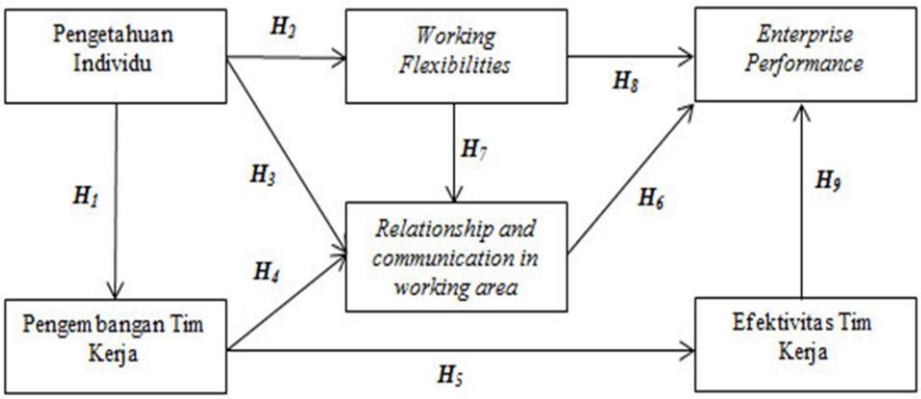
Interaksi antar individu akan membentuk suatu kelompok atau *group* kerja di perusahaan, sedangkan kelompok kerja yang memiliki keahlian disebut dengan istilah tim kerja (Nelson & Tonks, 2007). Kelompok kerja perlu dikembangkan untuk dapat memberikan agar antara karyawan dapat berkomunikasi dan memiliki hubungan yang baik di dalam departemennya, antar departemen dan antar organisasi (Adejimola, 2008). Komunikasi yang baik di dalam perusahaan akan meningkatkan hubungan kerja yang intens dan cepat tidak adanya batasan-batasan antara individu dengan individu maupun antara departemen dengan departemen dalam organisasi sehingga tercipta hubungan kerja yang efektif dan akan menjadi tim kerja yang kuat dan menciptakan budaya kerja sehingga memberikan kinerja pada perusahaan untuk menciptakan daya saing perusahaan (Banerjee, 2003).

Adapun kerangka konseptual penelitian ini adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan maka diperlukan fleksibilitas organisasi perusahaan dan hubungan kerja antara departemen yang efektif dan menjadi tim kerja yang andal. Hubungan kerja yang efektif didapatkan apabila adanya komunikasi dan hubungan yang baik antara sesama individu di dalam organisasi perusahaan, di samping adanya hubungan efektif maka diperlukan fleksibilitas kerja setiap personil untuk meningkatkan fleksibilitas perusahaan. Fleksibilitas personil dan fleksibilitas perusahaan sangat tergantung kepada kemampuan dan pengetahuan individu personil karyawan dan didukung oleh pengembangan tim kerja yang dibangun oleh perusahaan melalui pelatihan di dalam departemen, antar departemen dan antar organisasi. secara detailnya digambarkan dengan model hipotesis yang digunakan untuk menjelaskan permasalahan dari tujuan penelitian yang akan diuji kebenarannya seperti pada Gambar 1.

METODE PENELITIAN

Populasi, Sampel dan Pengambilan Data

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini yakni menjelaskan hubungan timbal balik antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Populasi penelitian adalah jumlah perusahaan yang berada pada perusahaan MM2100 di kawasan industri 2100 Cibitung Jawa Barat, yakni 250 perusahaan, disebabkan pada kawasan tersebut telah terdapat proses kerja yang hampir sama antara perusahaan satu dengan yang lainnya karena telah diatur oleh pengelola kawasan. Pada kawasan tersebut sebagian besar merupakan perusahaan-perusahaan



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian dan Hipotesis Penelitian

swasta dengan jenis PMA (perusahaan modal asing) yang sudah melakukan fleksibilitas karyawan. Fleksibilitas yang dilakukan oleh perusahaan pada umumnya selalu diukur berdasarkan pemetaan karyawan dan kebutuhan proses kerja pada bagian operasional, agar keberlangsungan proses dapat dijaga dan produktivitas yang dihasilkan dapat ditingkatkan beserta efisiensinya. Di samping itu pada perusahaan MM2100 tersebut dalam jangka waktu satu tahun telah melakukan rotasi pekerjaan antara satu pekerja dengan pekerja lainnya di dalam departemen maupun antar departemen. Rotasi pekerjaan antara karyawan satu dengan yang lainnya di mulai sejak adanya implementasi teknologi informasi berupa integrasi sistem, hal ini diperlukan supaya antara satu pekerja dengan pekerja lainnya dapat saling memahami dan dapat berbagi pengetahuan. Berdasarkan hasil pengamatan awal pada perusahaan tersebut yang berjumlah 250 perusahaan dan yang telah melakukan rotasi kerja karyawan pada tiga tahun terakhir terdapat sebanyak 162 perusahaan.

Teknik sampling yang digunakan adalah secara *convenience sampling*, yaitu pengambilan sampel dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada perusahaan yang mudah ditemui dan mau mengisi kuesioner tersebut. Sasaran sampel adalah personalia atau bagian *Human Resources Development* (HRD) pada perusahaan-perusahaan yang melakukan rotasi kerja selama tiga tahun terakhir.

Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini dengan jumlah populasi sebesar 162 jumlah manufaktur yang melakukan rotasi kerja pada tiga tahun terakhir di kawasan tersebut (*N*), dengan tingkat ketelitian penelitian sebesar 95% (α = 5%) dan proporsi data sebesar 0,5 (*p*) serta presentasi perkiraan kemungkianan kesalahan (*B*) dalam membuat sampel sebesar 5%, maka jumlah data (*n*) yang dibutuhkan sebesar 88 industri.

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan pertanyaan yang diajukan kepada karyawan di dalam perusahaan guna memperoleh informasi yang mendasarkan laporan tentang diri sendiri atau pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi subyek atau informan yang diteliti. Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh data deskriptif guna menguji hipotesis dan model kajian. Untuk memperoleh data tersebut digunakan kuesioner yang bersifat tertutup yaitu pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa hingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja atau kepada satu jawaban saja.

Metode Analisis Data

Untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model yang layak (*fit*), analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan proses perhitungan dibantu program aplikasi *PLS java web start*. Alasan memakai model ini karena ada struktur hubungan yang berjenjang antar variabel dan ada hubungan yang mempengaruhi variabel yang dianalisis yang bersifat *unobservable.*

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen

Pada bagian ini disajikan data dari hasil penyebaran kuesioner kepada 90 responden yang dapat diolah lebih lanjut. Karakteristik responden yang dijadikan pada penelitian yakni bagian yang mengetahui tentang perpindahan atau rotasi karyawan pada perusahaan. Berdasarkan hasil kuesioner yang didapatkan maka dapat di deskripsikan lebih lanjut untuk setiap karakteristik responden berdasarkan departemen terdapat pada penjelasan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden berdasarkan Departemen

Departemen	Jumlah	Persentase
HRD & GA	73	81%
Operasional	17	19%
Total	90	100%

Berdasarkan pada Tabel 1, dapat dideskripsikan bahwa departemen yang mengetahui proses perpindahan karyawan di perusahaan adalah bagian yang langsung berhubungan dengan tugas dan tanggungjawabnya di perusahaan adalah personalia (HRD) dan bagian umum (GA). Di samping itu juga atasan langsung para pekerja yang umumnya berada pada bagian operasional perusahaan misalnya pengawas produksi, pengawas gudang, distribusi perusahaan dan lain-lain. Perpindahan ini disebabkan adanya kebutuhan tenaga kerja pada departemen lainnya dalam waktu yang singkat, namun bila dilakukan perekrutan membutuhkan waktu yang cukup lama. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa perusahaan yang menyatakan terdapat perpindahan karyawan juga disebabkan adanya promosi yang diberikan perusahaan kepada karyawan bersangkutan, namun posisi tersebut berada pada departemen lainnya, sedangkan Perusahaan PT Mayora menyatakan ada karyawan yang dipindahkan karena tidak memiliki performa atau kinerja yang baik sehingga dipindahkan ke departemen lain agar yang bersangkutan tidak mempengaruhi para pekerja lainnya.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Karakteristik responden berdasarkan jabatan dalam mengisi kuesioner yang telah diterima dipersentasikan pada Tabel 2. Karakteristik responden yang dijadikan pada penelitian yakni bagian yang mengetahui tentang perpindahan atau rotasi karyawan pada perusahaan dan umumnya pada bagian personalia perusahaan dan operasional.

Tabel 2. Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan

Jabatan dalam struktur	Jumlah	Persentase
General Manager/Plant manager	1	1%
Manager	40	44%
Asisten Manager	33	37%
Supervisor	7	8%
Staff Officer	9	10%
Total	90	100%

Responden yang mengetahui secara paham alasan pemindahan karyawan pada perusahaan pada umumnya adalah para manajer dan asisten manajer sebesar 81 %, hal ini memberikan gambaran bahwa para manajer diperusahaan telah melaksanakan perannya dengan baik yakni para manajer menggunakan sumber daya manusia (karyawan) untuk mencapai efektivitas dan efisiensi perusahaan, karena para manajer langsung dapat berhubungan dengan para karyawan serta memiliki wewenang dan tanggung jawab. Namun terdapat 1 perusahaan yang menyatakan bahwa yang menangani perpindahan karyawan langsung dilaporkan oleh para manajer ke bagian *plant manager* atau setingkat *general manager* karena yang bersangkutan memiliki wewenang untuk melakukan rotasi antara departemen pada perusahaan.

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja di Perusahaan

Bila digambarkan karakteristik responden berdasarkan lama bekerja diperusahaan terdapat atas lima bagian, dan terbesar terdapat pada responden yang telah bekerja antara 5−10 tahun sebanyak 32 responden sebesar 36% dan terbesar kedua pada responden yang bekerja antara 3−5 tahun sebanyak 21 responden sebesar 23%. Hal ini memberikan gambaran bahwa responden sudah dapat memahami dengan benar alasan-alasan mengapa karyawan dipindahkan dari satu departemen dengan departemen lainnya. Responden juga telah memiliki kemampuan untuk memindahkan atau merotasi karyawan karena telah memiliki pengalaman kerja yang relatif lama di perusahaan

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja di Perusahaan

Karakteristik responden yang dibagi berdasarkan pendidikan dengan jumlah responden terbesar terdapat pada bagian pendidikan sarjana sebesar 45 responden (50%) dan kedua pendidikan pascasarjana yakni starta-dua sebanyak 11 responden (13%), dan juga pada bagian personalia terdapat yang memiliki pendidikan S-3 sebanyak 3 responden sebesar 3%. Hal ini memberikan gambaran bahwa responden juga telah memahami dan memiliki kemampuan secara prinsip dalam merotasi karyawan di perusahaan. Perpindahan karyawan dari satu departemen ke departemen lainnya di perusahaan dilaksanakan oleh orang-orang yang telah memiliki pendidikan sehingga dapat memahami dampak-dampak dan faktor-faktor serta tujuan dalam merotasi karyawan.

Karakteristik Responden Berdasarkan Rotasi Jumlah Tenaga Kerja

Karakteristik responden yang dibagi berdasarkan jumlah rotasi tenaga kerja dalam satu departemen di perusahaan didapatkan terbesar jumlah rotasi tenaga kerja terbesar yakni kurang dari lima pegawai per tahun sebanyak 47 perusahaan sebesar 52% dan kedua perusahaan yang memiliki rotasi jumlah tenaga kerja antara lima tenaga kerja sampai dengan sepuluh tenaga kerja sebanyak 26 perusahaan (29%).

Hal ini memberikan gambaran bahwa perusahaan di kawasan MM2100 telah melakukan rotasi atau pertukaran tenaga kerja di dalam satu departemen dengan tujuan agar para karyawan antara satu bagian dengan bagian lainnya dapat bekerja sama dengan baik dan saling memahami dan terbentuk tim yang solid serta adanya berbagi pengetahuan antara sesame karyawan. Di samping itu juga supaya antara karyawan satu dengan yang lainnya tidak saling mengandalkan diri sendiri.

Karakteristik Responden Berdasarkan Perpindahan Jumlah Tenaga Kerja

Karakteristik responden yang dibagi berdasarkan jumlah perpindahan tenaga kerja antara departemen diperusahaan didapatkan terbesar jumlah perpindahan tenaga kerja terbesar yakni kurang dari lima pegawai per tahun sebanyak 61 perusahaan sebesar 68% dan kedua perusahaan yang memiliki perpindahan jumlah tenaga kerja antara lima tenaga kerja sampai dengan sepuluh tenaga kerja sebanyak 16 perusahaan (18%).

Hal ini memberikan gambaran bahwa perusahaan di kawasan MM2100 telah melakukan

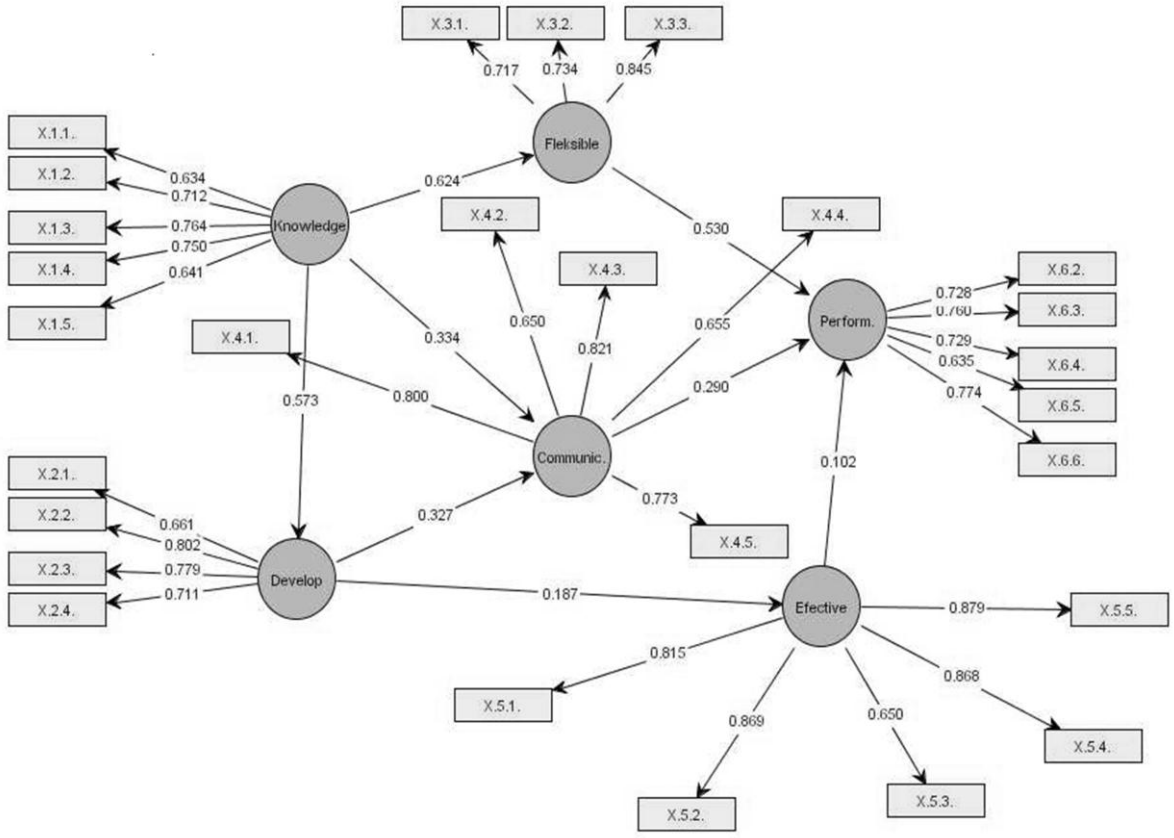
perpindahan tenaga kerja antar departemen dengan tujuan agar para karyawan antara satu departemen dengan departemen lainnya dapat bekerjasama dengan baik dan saling memahami dan terbentuk tim yang solid serta adanya berbagi pengetahuan antara sesame karyawan. Namun ada juga perpindahan tenaga kerja antara departemen dilakukan guna memenuhi kebutuhan jumlah tenaga kerja di bagian lain disebabkan adanya prestasi karyawan tersebut sehingga dipromosikan pada posisi yang lebih baik. Di samping itu terdapat beberapa perusahaan yang memindahkan karyawan ke departemen lain yakni ke bagian lapangan dipindahkan dari produksi disebabkan karyawan tersebut tidak memiliki etika kerja yang baik dan sering mempengaruhi karyawan produksi lainnya untuk tidak bekerja secara maksimal yang akhirnya berdampak pada produktivitas tenaga kerja.

Uji *Goodness of Fit Inner Model*

PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter sehingga teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Uji *Goodness of Fit* model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat *R-square* untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Q* Square test dan juga melihat besarnya koefisien jalur. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji $t_{statistik}$ yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* variabel dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar dari nol menunjukkan model struktural memiliki *predictive relevance*.

Tabel 3. Hasil *R-Square* pada *Output PLS*

	R-square
Knowledge	
Develop	0,328
Fleksible	0,389
Communic.	0,343
Perform.	0,602
Efective	0,035



Gambar 2. *Full Model* Struktural

Hasil output dari *PLS* dengan nilai *R-square* semuanya lebih besar dari 0 (nol) untuk variabel dependen seperti terlihat pada Tabel 3. Variabel dependen pengembangan tim kerja sebesar 0,328; fleksibilitas kerja sebesar 0,389; kerjasama dan komunikasi sebesar 0,343; efektivitas tim kerja sebesar 0,035 dan kinerja perusahaan sebesar 0,602. Untuk *Q-Square* didapatkan dari perhitungan sebesar 0,758, sehingga lebih besar dari nol dan menunjukkan model memiliki *predictive relevance*.

Berdasarkan Gambar 2, hasil model struktural yang diteliti menunjukkan pada variabel pengetahuan individu nilai tertinggi indikator terdapat pada X_{13} (kompetensi karyawan atau pekerja yang memadai) sebesar 0,764. Pada variabel pengembangan tim kerja nilai tertinggi pada indikator X_{22} (*internal teamwork training*) sebesar 0,802. Pada variabel ketiga yakni fleksibilitas kerja nilai tertinggi indikator terdapat pada X_{33} (tanggung jawab dan wewenang) dengan nilai sebesar 0,845. Pada variabel hubungan dan komunikasi dengan nilai tertinggi terdapat pada indikator X_{43} (peduli terhadap mitra kerja) sebesar 0,821; nilai tertinggi pada variabel efektivitas tim kerja adalah indikator X_{55} (tim telah memiliki wewenang yang jelas) sebesar 0,879 dan terakhir pada variabel kinerja perusahaan nilai indikator yang tertinggi terdapat pada X_{66} (kemampuan pembuatan keputusan) dengan nilai sebesar 0,774. Nilai-nilai tertinggi ini sangat mempengaruhi dan menentukan keberhasilan dari hasil penelitihan ini.

Pengujian *Outer Model*

Pengujian *outer model* adalah pengukuran yang menghubungkan indikator (variabel manifes) dengan konstruknya (variabel latennya). Hasil output PLS tentang *outer model* pada Tabel 4.

Berdasarkan Tabel 4 koefisien *lamda* (λi) pada variabel pengetahuan individu (*individual knowledge*) sebesar 0,634 > 0,5 dan $T_{statistic}$ sebesar 2,702 > T_{tabel} sebesar 1,96. Hal ini menunjukkan bukti bahwa motivasi karyawan atau pekerja pada perusahaan dapat digambarkan sebagai instrumen pengukur pengetahuan individu dan signifikan pada 0,05. Tabel 4 menunjukkan bahwa semua indikator pada keenam variabel telah memiliki $T_{statistic}$ > 1,96 dan nilai koefisien *lamda* (λi) > 0,5; sehingga dapat dipandang sebagai instrumen pengukur variabel dan memiliki nilai yang signifikan pada 0,05.

Tabel 4. *Result for Outer Loading Output PLS*

Variable	*Original Sample Estimate*	*Mean of Subsamples*	$T_{Statistic}$
Knowledge			
$X_{.1.1.}$	0,634	0,562	2,702
$X_{.1.2.}$	0,712	0,720	6,026
$X_{.1.3.}$	0,764	0,739	8,334
$X_{.1.4.}$	0,750	0,732	10,272
$X_{.1.5.}$	0,641	0,642	6,235
Develop			
$X_{.2.1.}$	0,662	0,621	5,026
$X_{.2.2.}$	0,802	0,793	10,253
$X_{.2.3.}$	0,779	0,771	11,542
$X_{.2.4.}$	0,711	0,731	9,004
Fleksible			
$X_{.3.1.}$	0,715	0,678	5,220
$X_{.3.2.}$	0,739	0,773	8,992
$X_{.3.3.}$	0,842	0,837	14,444
Communic			
$X_{.4.1.}$	0,799	0,782	10,097
$X_{.4.2.}$	0,648	0,631	5,392
$X_{.4.3.}$	0,824	0,817	16,827
$X_{.4.4.}$	0,657	0,675	6,307
$X_{.4.5.}$	0,771	0,763	6,728
Perform			
$X_{.6.1.}$	0,347	0,359	1,652
$X_{.6.2.}$	0,714	0,743	7,855
$X_{.6.3.}$	0,762	0,769	10,510
$X_{.6.4.}$	0,723	0,714	7,810
$X_{.6.5.}$	0,592	0,567	3,771
$X_{.6.6.}$	0,753	0,721	9,532
Efective			
$X_{.5.1.}$	0,817	0,798	7,376
$X_{.5.2.}$	0,869	0,834	6,347
$X_{.5.3.}$	0,658	0,630	3,138
$X_{.5.4.}$	0,872	0,819	5,505
$X_{.5.5.}$	0,873	0,859	6,192

Pengujian *Inner Model*

Hipotesis statistik untuk *inner model* yakni variabel laten eksogen terhadap endogen. Berdasarkan pada Tabel 5, koefisien *gamma* sebesar 0,572 dan $T_{statistic}$ sebesar 5,315 > T_{tabel} sebesar 1,96 pada pengetahuan individu terhadap pengembangan tim kerja, berarti terdapat pengaruh signifikan pengetahuan individu yang berkemampuan meningkatkan pengembangan tim kerja di dalam organisasi perusahaan dengan level signifikan 0,05.

Tabel 5. ***Result for Inner Weight*** **pada** ***Output PLS***

Hubungan Variable	*Original Sample Estimate*	*Mean of Subsamples*	*Standard Deviation*	$T_{Statistic}$
Knowledge → Develop	0,572	0,604	0,133	4,315
Knowledge → Fleksible	0,625	0,656	0,101	6,208
Knowledge → Communic.	0,229	0,229	0,149	1,535
Develop → Communic.	0,202	0,244	0,195	1,037
Fleksible → Communic.	0,283	0,263	0,179	1,677
Fleksible → Perform.	0,530	0,517	0,129	4,095
Communic. → Perform.	0,286	0,285	0,132	2,177
Efective → Perform.	0,102	0,112	0,150	0,680
Develop → Efective	0,187	0,216	0,179	1,045

Berdasarkan pada Tabel 5, untuk variabel pengetahuan individu terhadap fleksibilitas kerja didapatkan koefisien *gamma* sebesar 0,625 dan $T_{statistic}$ sebesar 6,208> T_{tabel} sebesar 1,96; berarti terdapat pengaruh pengetahuan individu berkemampuan meningkatkan efektivitas kerja karyawan dalam proses *flexibilities working* dalam organisasi perusahaan dengan level signifikan 0,05.

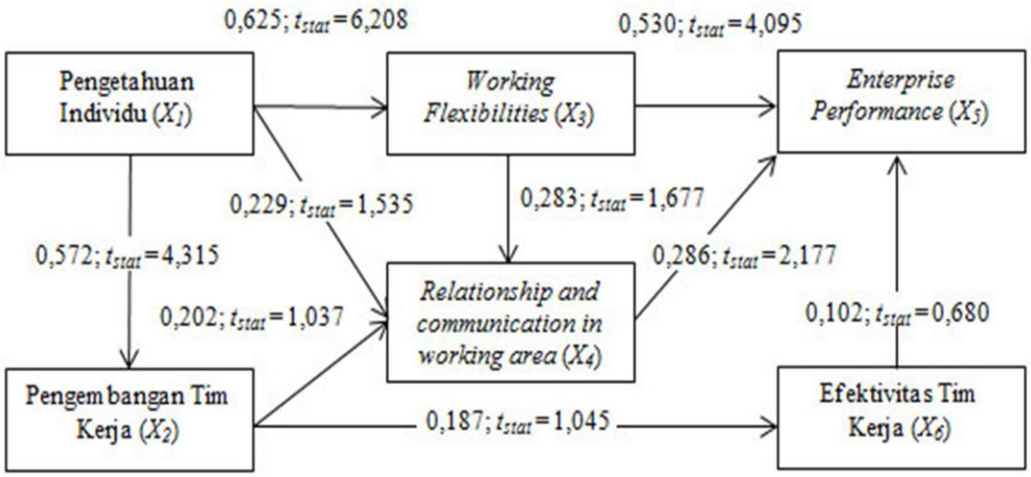
Untuk variabel pengetahuan individu terhadap kerjasama dan komunikasi berdasarkan Tabel 5, didapatkan koefisien *beta* sebesar 0,229 dan $T_{statistic}$ sebesar 2,229< T_{tabel} sebesar 1,96; berarti tidak terdapat pengaruh signifikan pengetahuan individu berkemampuan meningkatkan efektivitas kerja karyawan terhadap proses kerjasama dan komunikasi pada area kerja dalam organisasi perusahaan sehingga menjadikan tim yang handal, dengan level signifikan 0,05.

Variabel pengembangan tim kerja terhadap kerja sama dan komunikasi berdasarkan Tabel 5, didapatkan koefisien *beta* sebesar 0,202 dan $T_{statistic}$ sebesar 1,037 < T_{tabel} sebesar 1,96; berarti tidak terdapat pengaruh signifikan pengembangan tim kerja meningkatkan kerja sama dan komunikasi pada area kerja dalam organisasi perusahaan dengan signifikan 0,05.

Variabel pengembangan tim kerja terhadap efektivitas tim kerja berdasarkan Tabel 5, didapatkan koefisien *beta* sebesar 0,186 dan $T_{statistic}$ sebesar 1,045 < T_{tabel} sebesar 1,96 berarti tidak terdapat pengaruh signifikan pengembangan tim kerja terhadap efektivitas tim kerja dengan level signifikan 0,5.

Variabel fleksibilitas tim kerja terhadap kerjasama dan komunikasi pada organisasi perusahaan didapatkan koefisien *beta* sebesar 0,283 dan $T_{statistic}$ sebesar 1,677 < T_{tabel} sebesar 1,96; namun > 1,65 (tingkat signifikansi 10%) dari Tabel 5, berarti tidak terdapat pengaruh signifikan fleksibilitas tim kerja terhadap kerja sama dan komunikasi karyawan di perusahaan dengan signifikan 0,05 dan memiliki pengaruh signifikan fleksibilitas tim kerja terhadap kerjasama dan komunikasi karyawan di perusahaan dengan level signifikan 0,1.

Variabel fleksibilitas kerja terhadap kinerja perusahaan berdasarkan Tabel 5, didapatkan koefisien *beta* sebesar 0,530 dan $T_{statistik}$ sebesar 4,095> T_{tabel}



Gambar 3. Hasil Model Struktural

sebesar 1,96; berarti terdapat pengaruh signifikan fleksibilitas kerja terhadap kinerja perusahaan pada organisasi perusahaan dengan level signifikan 0,05. Variabel kerjasama dan komunikasi terhadap kinerja perusahaan berdasarkan Tabel 5, didapatkan koefisien *beta* sebesar 0,286 dan $T_{statistik}$ sebesar *2*,177> T_{tabel} sebesar 1,96; berarti terdapat pengaruh kerjasama dan komunikasi terhadap kinerja perusahaan pada area kerja dalam organisasi perusahaan dengan level signifikan 0,05.

Variabel efektivitas tim kerja terhadap kinerja perusahaan pada organisasi perusahaan didapatkan koefisien *beta* sebesar 0,102 dan $T_{statistik}$ sebesar 0,680 < T_{tabel} sebesar 1,96; dari Tabel 5 berarti tidak terdapat pengaruh signifikan efektivitas tim kerja terhadap kinerja perusahaan dengan signifikan 0,05. Hasil penelitian dengan uji hipotesis-hipotesis yang ada dan disesuaikan dengan model struktur penelitian dihasilkan struktur model dan besarnya hubungan antara variabel yang diringkas pada Gambar 3.

Pembahasan

Pengetahuan Individu yang Berkemampuan akan Meningkatkan Pengembangan Tim Kerja di dalam Organisasi Perusahaan

Hasil penelitian ini terbukti dengan hasil analisis data bahwa koefisien *path* pengaruh pengetahuan individu yang berkemampuan berpengaruh terhadap pengembangan tim kerja di dalam organisasi perusahaan dengan nilai sebesar 0,572 dan signifikan ($T_{statistik}$ = 4,314 berada di atas 2,32) pada taraf 0,01. Pengetahuan individu yang berkemampuan didapatkan dengan nilai rata-rata sebesar sebesar 4,04 dengan nilai ketercapaian sebesar 80,8%. Pengetahuan individu yang diukur dengan motivasi karyawan atau pekerja tentang pengetahuannya terhadap pekerjaan, persepsi karyawan atau pekerja tentang pengetahuannya terhadap pekerjaan, kompetensi karyawan atau pekerja tentang pengetahuannya terhadap pekerjaan, orientasi pembelajaran karyawan atau pekerja tentang pengetahuannya terhadap pekerjaan dan kelima partisipasi karyawan atau pekerja di perusahaan tentang pengetahuannya terhadap pekerjaan telah baik dilaksanakan di perusahaan sehingga memberikan dampak kepada pengembangan tim kerja.

Penelitian ini mendukung penelitian Hoof (2004) bahwa komunikasi dan berbagi pengetahuan dalam kolaborasi antar pekerja di dalam perusahaan akan memberikan efektivitas individu untuk menghasilkan pengetahuan baru. Penelitian ini juga mendukung penelitian Wasko & Faraj (2005) bila individu dapat berkomunikasi dan berelasi dengan orang lain sehingga individu tersebut memberikan kontribusi kepada sesamanya berdasarkan keahliannya maka dalam waktu yang lama akan terbentuk tim kerja yang handal. Orientasi untuk pembelajaran secara individu merupakan langkah awal dalam membagikan pengetahuan kepada sesama karyawan dan terjadinya kolaborasi di perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Ardichvili *et al.* (2006) menyatakan individu yang menggunakan pengetahuannya untuk berbagi pengetahuan dengan sesama di organisasi melalui pembentukan komunitas secara praktis (*Community of practice* atau COP) akan memberikan pencerahan yang baik untuk mengatasi permasalahan.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian Osterloh & Frey (2000) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan antara individual maupun antara departemen di dalam perusahaan merupakan suatu proses yang krusial, bila tidak ditata dengan baik bahkan dapat menghambat pembentukan tim yang solid. Penelitian Gelade *et al.* (2008) bahwa perusahaan sepatutnya memfasilitasi pelatihan sebagai wadah pembelajaran bagi karyawan melalui pelatihan kepada setiap individu dalam perusahaan agar terjadi peningkatan keahlian dan juga diintegrasikan dengan kenaikan jenjang karir pegawai, sebelum direncanakan materi pelatihan sebaiknya para manajer di perusahaan meminta kepada karyawannya untuk mengisi materi pelatihan apa yang dibutuhkan agar dapat memberikan nilai tambah yang besar bagi perusahaan.

Pengetahuan Individu yang Berkemampuan akan Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan dalam Proses Flexibilities Working di dalam Organisasi Perusahaan

Hasil penelitian ini terbukti dengan hasil analisis data bahwa koefisien *path* pengaruh pengetahuan individu yang berkemampuan berpengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan di dalam organisasi perusahaan dalam proses *flexibilities working* dengan nilai sebesar 0,625 dan signifikan ($T_{statistik}$ = 6,208 berada di atas 2,32) pada taraf 0,01. Pengetahuan individu yang berkemampuan didapatkan dengan nilai rata-rata sebesar sebesar 4,04 dengan nilai ketercapaian sebesar 80,8% yang memberikan dampak kepada *flexibilities working* karyawan perusahaan, hal ini memberikan gambaran bahwa berbagi pengetahuan di dalam perusahaan yang memadai memberikan peningkatan fleksibilitas kerja karyawan. Pengetahuan individu dengan motivasi karyawan atau pekerja tentang pengetahuannya terhadap pekerjaan,

persepsi karyawan atau pekerja tentang pengetahuannya terhadap pekerjaan, kompetensi karyawan atau pekerja tentang pengetahuannya terhadap pekerjaan, orientasi pembelajaran karyawan atau pekerja tentang pengetahuannya terhadap pekerjaan dan partisipasi karyawan atau pekerja di perusahaan tentang pengetahuannya terhadap pekerjaan telah baik dilaksanakan di perusahaan memberikan dampak kepada *flexibilities working*.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Parris *et al.* (2005) yang menyatakan bhwa efisien dan efektif dari individu didapatkan apabila individu pada perusahaan dapat dengan mudah beradaptasi terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja yang disebut dengan fleksibilitas personil kerja. Penelitian ini juga mendukung penelitian Johnson (2004) bahwa fleksibilitas personil menentukan bagaimana mereka bekerja pada pekerjaan dan mengatur pekerjaan yang ada saat ini serta menentukan pengembangan karirnya, fleksibilitas personil ini sangat erat pada pengembangan keahlian. Penelitian ini juga mendukung penelitian Fleksibel personil dapat juga dikatakan sebagai rotasi pekerjaan pada perusahaan sesuai dengan kebutuhan (Huang, 1999). Rotasi sebagai cara untuk memperoleh keterampilan yang dibutuhkan untuk promosi dan sebagai sebuah investasi oleh perusahaan dalam pembangunan. Penelitian ini berbeda dengan penelitian Banerjee (2003) menyatakan bahwa fleksibilitas kerja individu karyawan tercapai apabila karyawan di perusahaan sudah terbiasa dengan melakukan pekerjaan yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan perusahaan (*job switching*).

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif pengetahuan individu yang berkemampuan akan meningkatkan efektivitas kerja karyawan dalam proses *flexibilities working* di dalam organisasi perusahaan

Pengetahuan Individu yang Berkemampuan akan Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan dalam Proses Kerjasama dan Komunikasi pada Area Kerja dalam Organisasi Perusahaan

Hasil penelitian ini tidak terbukti dengan hasil analisis data bahwa koefisien *path* pengaruh pengetahuan individu yang berkemampuan berpengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan di dalam organisasi perusahaan dalam proses kerjasama dan komunikasi pada area kerja dengan nilai sebesar 0,229 dan tidak signifikan ($T_{statistik}$ = 1,535 berada di bawah 1,65) pada taraf 0,1.

Walaupun pengetahuan individu yang berkemampuan terlihat dari nilai rata-ratanya sebesar 4,04 dengan nilai ketercapaian sebesar 80,8% tidak mampu memberikan dampak kepada proses kerjasama dan komunikasi pada area kerja disebabkan adanya proses komunikasi yang terbuka antara sesama pekerja masih terdapat relatif kecil bilai ketercapaiannya yakni baru tahap 80 % yang ternyata lebih kecil dari nilai rata-rata pengetahuan individu yang berkemampuan.

Keberhasilan individu dalam bekerja adalah membangun komunikasi dan relasi dengan teman sekerjanya, sehingga dapat bekerjasama dan berkomunikasi dengan efisien dan efektif, serta adanya komitmen dari setiap pekerja di dalam organisasi perusahaan. Penilaian kepuasan dan efektivitas kerja tim dari perspektif internasional telah ditemukan komunikasi yang teratur dan meningkat memiliki hubungan positif dengan penilai dan dapat memberikan motivasi kerja bagi karyawan yang dinilai, di samping itu juga ditentukan oleh penilaian yang dilakukan secara adil, dan memberikan umpan balik akan meningkatkan dan juga berbeda dengan penelitian Quinones (1995) menyatakan bahwa pelatihan yang dilakukan kepada karyawan perusahaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan hubungan kerja antara karyawan pada perusahaan.

Penelitian ini mendukung penelitian Nelson & Tonks (2007) bahwa komunikasi yang dibangun oleh setiap individu di dalam perusahaan lambat laun akan membentuk suatu *group* kerja yang memiliki latar belakang atau tujuan yang memiliki kesamaan pada organisasi perusahaan yang didapatkan dari proses berbagi pengetahuan secara berkesinambungan. Penelitian Adejimola (2008) menyatakan bahwa komunikasi sangat krusial bagi perusahaan untuk memberikan pemahaman kepada seluruh komponen dalam perusahaan sehingga mudah untuk dikoordinasikan antar fungsi-fungsi yang ada untuk pengembangan perusahaan. Komunikasi yang dibangun oleh manajemen perusahaan dengan memberikan informasi-informasi kepada karyawan agar mereka mengetahui tujuan manajemen, di samping itu juga manajemen dapat mengetahui keinginan dari setiap komponen. Komunikasi yang baik akan memberikan peningkatan kepada *teamwork*, sehingga akan adanya pemberdayaan personil pada perusahaan dan keterlibatan karyawan (Mashari & Zairi, 1999).

Peningkatan Pengembangan Tim Kerja yang Solid Secara Berkesinambungan akan Mampu Meningkatkan Kerjasama dan Komunikasi pada Area Kerja dalam Organisasi Perusahaan

Hasil penelitian ini tidak terbukti dengan hasil analisis data bahwa koefisien *path* pengaruh pening-

katan pengembangan tim kerja ternyata tidak mampu memberikan pengaruh terhadap proses kerjasama dan komunikasi pada area kerja dengan nilai sebesar 0,202 dan tidak signifikan ($T_{statistik}$ = 1,037 berada di bawah 1,65) pada taraf 0,1. Peningkatan pengembangan tim kerja yang solid dengan nilai rata-rata sebesar sebesar 3,98; dengan nilai ketercapaian sebesar 79,6%; yang menggambarkan bahwa perusahaan-perusahaan yang berada pada kawasan MM2100 telah melakukan aktivitas-aktivitas yang mengarah pada pengembangan kerja tim memadai dan dijalankan dengan cukup baik namun tidak memberikan dampak pada proses kerjasama dan komunikasi disebabkan nilai pada *intra teamwork* adalah sesuatu yang diperlukan oleh anggota tim untuk mengikuti pelatihan mengenai kemampuan bernegosiasi dan presentasi, kemampuan untuk memahami masalah dan memberikan masukan, dan pembuatan laporan yang didapatkan dengan nilai ketercapaian sebesar 77,2% dan juga nilai pada kecepatan dan ketanggapan dari setiap karyawan pada pekerjaannya dan dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan relatif kecil sebesar 3,78 dengan tingkat ketercapaian 75,6%.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian pengembangan tim kerja berawal dari pembentukan tim yang memiliki kombinasi orang-orang dengan keahlian yang tepat dan bersedia bekerjasama dengan orang lain sebagai suatu tim kerja Dufrene & Lehman (2002). Menurut Dufrene & Lehman (2002) bahwa pembentukan tim kerja memiliki empat tahap yakni tahap pertama bermula dari kesepakatan awal mengapa tim perlu dibentuk, dan apa tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki oleh tim. Tahap kedua menciptakan kondisi agar tim tersebut dapat sukses diantaranya ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan meliputi peralatan, perlengkapan, modal, dan sumber daya manusia yang berkualitas dibidangnya masing-masing. Oleh karena itu, dukungan dari manajemen perusahaan sangat dibutuhkan. Tahap ketiga, tim harus dibentuk dengan pondasi yang kuat yakni *leader*/ pemimpin, visi misi yang jelas, komitmen anggota tim untuk melaksanakan apa yang telah disepakati. Tahap terakhir, manajemen perusahaan memberikan dukungan yang penuh terhadap tim agar menjadi lebih baik. Pengembangan tim pada penelitian di MM2100 belum dilakukan secara formal oleh perusahaan dan juga belum ada bentuk-bentuk yang digunakan perusahaan untuk membentuk tim kerja antara berbagai departemen yang terkait.

Penelitian ini juga berbeda dengan penelitian Kang (2007) yakni pengembangan tim di perusahaan dapat dilakukan dengan melakukan pembelajaran berkesinambungan yakni melalui pelatihan eksternal, pelatihan internal dan pelatihan antara departemen di perusahaan atau berbagi pengetahuan di dalam organisasi perusahaan. Pada perusahaan MM2100 hanya pelatihan diberikan kepada karyawan-karyawan tertentu dan tidak dilakukan secara berkesinambungan. Komunikasi yang baik akan memberikan peningkatan kepada tim kerja, sehingga adanya pemberdayaan personil pada perusahaan dan keterlibatan karyawan (Mashari & Zairi, 1999). Pelatihan dan pengembangan staf pada perusahaan ICT di Thailand berpengaruh positif terhadap pembelajaran perilaku kerja staf dan berdampak pada kinerja perusahaan. Komunikasi yang baik di dalam perusahaan akan meningkatkan hubungan kerja yang intens dan cepat tidak adanya batasan-batasan antara individu dengan individu maupun antara departemen dengan departemen dalam organisasi sehingga tercipta hubungan kerja yang efektif dan akan menjadi tim kerja yang kuat dan menciptakan budaya kerja sehingga memberikan kinerja pada perusahaan untuk menciptakan daya saing perusahaan (Banerjee, 2003). Setiap individu dalam suatu organisasi pasti memiliki riwayat hidup, filosopi hidup, pengetahuan dan pengalaman dalam hidupnya yang akan dibawa saat berinteraksi dengan teman kerja dan diintegrasikan dengan prosesnya bekerja, lingkungan kerja dan interaksi antar individual (Elbertsen *et al*., 2006), bila interaksi antara individu tidak baik tidak berdampak pada kerjasama yang baik.

Peningkatan Pengembangan Tim Kerja yang Solid Secara Berkesinambungan akan Mampu Menumbuhkan dan Menjadikan Efektivitas Tim Kerja di dalam Organisasi Perusahaan

Hasil penelitian ini tidak terbukti dengan hasil analisis data bahwa koefisien *path* pengaruh peningkatan pengembangan tim kerja ternyata tidak mampu memberikan pengaruh terhadap proses yang dapat menumbuhkan dan menjadikan efektivitas tim kerja di organisasi perusahaan MM2100 dengan nilai sebesar 0,187 dan tidak signifikan ($T_{statistik}$ = 1,045 berada di bawah 1,65) pada taraf 0,1. Peningkatan pengembangan tim kerja yang solid dengan nilai rata-rata sebesar sebesar 3,98; dengan nilai ketercapaian sebesar 79,6%; yang menggambarkan bahwa perusahaan-perusahaan yang berada pada kawasan MM-2100 telah melakukan aktivitas-aktivitas yang mengarah pada pengembangan kerja tim memadai dan dijalankan dengan cukup baik namun tidak memberikan dampak pada proses kerjasama dan komunikasi disebabkan nilai pada *intra teamwork* adalah sesuatu

yang diperlukan oleh anggota tim untuk mengikuti pelatihan mengenai kemampuan bernegosiasi dan presentasi, kemampuan untuk memahai masalah dan memberikan masukan, dan pembuatan laporan yang didapatkan dengan nilai ketercapaian sebesar 77,2% dan juga nilai pada kecepatan dan ketanggapan dari setiap karyawan pada pekerjaannya dan dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan relatif kecil sebesar 3,78 dengan ketercapaian 75,6%.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian Bhatnagar (2008) tentang pembentukan tim kerja yang berasal dari lintas fungsi pada perusahaan dengan pembentukan kelompok-kelompok untuk menangani masalah-masalah tertentu yang memerlukan keahlian lintas fungsional menjadi efektif dan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian Basu *et al.* (2002) bahwa pengembangan tim akan menumbuhkan dan menjadikan suatu tim dengan komitmen manajemen pada perusahaan akan meningkatkan benefit dan kinerja organisasi perusahaan. Penelitian di MM2100 juga berbeda dengan penelitian Mashari & Zairi (1999) yakni komunikasi yang baik akan memberikan peningkatan kepada tim kerja, sehingga adanya pemberdayaan personil pada perusahaan dan keterlibatan karyawan. Penelitian ini berbeda dengan penelitian Johnson (2004) bahwa fleksibel terhadap pendekatan pekerjaan dan dapat mengatur cara kerja memberikan pada pelaksanan yang lebih mudah.

Penelitian ini mendukung penelitian Nelson & Tonks (2007) yang menyatakan bahwa beberapa individu atau orang yang bekerja bersama-sama di dalam perusahaan belum tentu menjadi tim tetapi sudah pasti membentuk suatu kelompok yang bekerja bersama-sama. *Group* (kelompok) kerja bukan secara otomatis menjadi tim kerja namun ada beberapa orang pekerja mengatakan bahwa mereka merupakan suatu tim. Penelitian Kang (2007) menyatakan untuk menghasilkan tim kerja efektif maka perlu diberikan pelatihan agar dapat membangun hubungan antara kinerja karyawan dengan kinerja organisasi, karena karyawan termotivasi melalui pelatihan sehingga terjadi perbaikan yang berkelanjutan pada perusahaan dan setiap individu dalam tim kerja semakin efektif bekerja pada perusahaan.

Fleksibilitas Kerja yang Berkesinambungan akan Mampu Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan terhadap Proses Kerjasama dan Komunikasi pada Area Kerja dalam Organisasi Perusahaan

Hasil penelitian ini terbukti dengan hasil analisis data bahwa koefisien *path* pengaruh fleksibilitas kerja yang berkesinambungan akan mampu meningkatkan efektivitas kerja karyawan terhadap proses kerjasama dan komunikasi pada area kerja di dalam organisasi perusahaan MM2100 dengan nilai sebesar 0,283 dan signifikan ($T_{statistik}$ = 1,677 berada di atas 1,65) pada taraf 0,1. Fleksibilitas kerja pada kawasan MM-2100 didapatkan dengan nilai rata-rata sebesar 4,00; dengan nilai ketercapaian sebesar 80%. Hal ini memberikan gambaran bahwa perusahaan-perusahaan yang berada pada kawasan MM2100 telah melaksanakan fleksibilitas kerja relatif baik sehingga memberikan dampak kepada proses kerjasama dan komunikasi pada area kerja di dalam organisasi perusahaan.

Penelitian ini mendukung penelitian Wadhwa & Rao (2003) bahwa fleksibilitas terkait dengan respon terhadap pekerjaan, beradaptasi dengan lingkungan kerja dan kedinasan pekerja dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai target yang ditentukan. Penelitian ini juga mendukung penelitian Golden & Powell (2000) menyatakan bahwa fleksibilitas merupakan suatu cara untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang terdiri dari empat dimensi yakni temporal, area, intension dan fokus.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian Huang (1999) yang menghasilkan rotasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap harapan pekerja untuk tetap berada pada pekerjaannya dengan nilai 0,47. Hal ini mengharuskan para pekerja harus dapat memahami pekerjaan baru sehingga dapat melemahkan tim kerja yang telah terbentuk oleh pekeja tersebut pada areanya.

Kerjasama dan Komunikasi pada Area Kerja dalam Organisasi Perusahaan akan Mampu Meningkatkan Kinerja Organisasi Perusahaan

Hasil penelitian ini terbukti dengan hasil analisis data bahwa koefisien *path* pengaruh kerjasama dan komunikasi pada area kerja dalam organisasi mampu meningkatkan kinerja organisasi perusahaan MM 2100 dengan nilai sebesar 0,286 dan signifikan ($T_{statistik}$ = 2,177 berada di atas 1,96) pada taraf 0,05. Kerjasama dan komunikasi yang dibangun perusahaan pada kawasan MM2100 didapatkan dengan nilai rata-rata sebesar 4,16; dengan nilai ketercapaian sebesar 83,2%.

Hal ini memberikan gambaran bahwa perusahaan-perusahaan yang berada pada kawasan MM-2100 telah melaksanakan kerjasama dan komunikasi kerja yang baik antara anggota tim sehingga memberikan dampak pada peningkatan kinerja organisasi perusahaan.

Penelitian ini mendukung penelitian Walle (2001) yang menyatakan bahwa mestimulus aliran pengetahuan di organisasi perusahaan langkah per-

tama adalah level individu kemudian dikomunikasikan kepada individu lainnya dan mengalir kepada keseluruhan organisasi perusahaan untuk mendapatkan suatu kerja tim yang baik dan akhirnya memberikan kinerja kepada organisasi perusahaan. Keberhasilan individu dalam bekerja adalah membangun komunikasi dan relasi dengan teman sekerjanya sehingga dapat bekerja dengan efisien dan efektif, serta adanya komitmen dari setiap pekerja di dalam organisasi perusahaan.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian Harvey & Napier (2004) menyatakan bahwa aliansi atau kerjasama dan proses pembelajaran tidak berdampak pada peningkatan daya saing global perusahaan karena hubungan dan komunikasi antara para manajer ekspatriat di lingkungan pekerjaannya kurang efektif dan penelitian Choo (2007) menyatakan bahwa relasi antara pekerja yang tidak baik berpengaruh signifikan pada loyalitas antar pekerja dan komitmen untuk mendapatkan suatu pekerjaan yang membahwa kebahagiaan terutama pada pekerja yang masih muda.

Fleksibilitas Kerja akan Mampu Meningkatkan Kinerja Perusahaan pada Organisasi Perusahaan

Hasil penelitian ini terbukti dengan hasil analisis data bahwa koefisien *path* pengaruh fleksibilitas kerja akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan MM2100 dengan nilai sebesar 0,530 dan signifikan ($T_{statistik}$ = 4,095 berada di atas 2,32) pada taraf 0,01. Fleksibilitas kerja pada kawasan MM2100 didapatkan dengan nilai rata-rata sebesar 4,00; dengan nilai ketercapaian sebesar 80%. Hal ini memberikan gambaran bahwa perusahaan-perusahaan yang berada pada kawasan MM2100 telah melaksanakan fleksibilitas kerja relatif baik sehingga dampak yang besar kepada peningkatan kinerja perusahaan pada kawasan tersebut.

Penelitian ini mendukung penelitian Choo (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung pada fleksibilitas individu pemimpin yang berdampak pada kinerja organisasi khususnya pada motivasi, inspirasi, dan penghargaan karyawan dan aktivitasnya untuk menghasilkan peningkatan kinerja bagi perusahaan. Penelitian Bhatnagar (2008) menyatakan bahwa pengembangan kompetensi personal selalu diperhatikan oleh perusahaan dengan melalui pengembangan bakat, peningkatan pendapatan personal, serta membuat wadah untuk melakukan proses pembelajaran yang berkesinambungan agar mendapatkan pemimpin yang efektif dan akhirnya membentuk tim kerja yang baik guna meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini mendukung Parris *et al.* (2005) menyatakan bahwa fleksibilitas personil menentukan bagaimana mereka bekerja pada pekerjaan dan mengatur pekerjaan yang ada saat ini serta menentukan pengembangan karirnya, fleksibilitas personil ini sangat erat pada pengembangan keahlian, mencoba sesuatu inovasi yang baru pada pekerjaan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih efektif dan efisien yang berdampak pada pembentukan tim kerja yang sangat baik yang akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan.

Efektivitas Tim Kerja Perusahaan Mampu Meningkatkan Kinerja Perusahaan pada Organisasi Perusahaan

Hasil penelitian ini tidak terbukti dengan hasil analisis data bahwa koefisien *path* pengaruh efektivitas tim kerja tidak mampu meningkatkan kinerja perusahaan MM2100 dengan nilai sebesar 0,102 dan tidak signifikan ($T_{statistik}$ = 0,680 berada di bawah 1,65) pada taraf 0,1. Efektivitas tim kerja yang dilaksanakan perusahaan di MM2100 didapatkan dengan nilai rata-rata sebesar 4,28 dengan persentase capaian sebesar 85,6%. Hal ini memberikan gambaran bahwa tim kerja telah memiliki keanggotaan yang memadai dengan keahlian yang baik dan memiliki wewenang yang diberikan manajemen perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaaan. Efektivitas tim kerja ini tidak mampu memberikan kinerja perusahaan hal ini disebabkan karena nilai rata-rata pada efektivitas telah memadai bahkan lebih besar dari nilai rata-rata pada variabel kinerja perusahaan sebesar 4,18 dengan persentase capaian sebesar 83,6%. Efektivitas tim kerja yang sudah baik tanpa didukung komitmen manajemen maka akan mengakibatkan dampaknya kepada kinerja perusahaan tidak berpengaruh bahkan tidak memiliki dampak yang signifikan. Penelitian Quang & Vuong (2002) bahwa gaya manajemen sangat menentukan efektivitas organisasi yang didapatkan dari pengaturan tugas dan tanggungjawab pada perusahaan baik, cara melakukan pekerjaan atau standar kerja, hubungan yang baik antara satu pekerja dengan pekerja lainnya, hubungan pekerja dengan atasannya, hubungan pekerja dengan komunitasnya, dan terakhir adalah komitmennya kepada organisasi perusahaan.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian Cabrera & Cabrera (2005) bahwa kemampuan dan keahlian individu harus dapat di bagikan kepada individu lainnya untuk dapat memaksimalkan nilai-nilai bagi perusahaan. Penelitian ini juga berbeda dengan penelitian Magnini (2008) yang menyatakan pembelajaran di level individu untuk menghasilkan proses kerja yang efektif dan akhirnya meningkatkan kinerja per-

usahaan. Penelitian ini juga berbeda dengan penelitian Kang (2007) bahwa motivasi yang didapatkan dari pelatihan dapat membantu karyawan menjadi sesuatu yang berbeda karena lebih efisien dan efektif dan memberikan produktivitas yang baik.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Harvey & Napier (2004) menyatakan bahwa aliansi atau kerjasama dan proses pembelajaran tidak berdampak pada peningkatan daya saing global perusahaan karena efektivitas tim antara para manajer ekspatriat di dalam lingkungannya tidak efektif. Penelitian ini juga mendukung penelitian Hosie *et al.* (2004) yang menyatakan pengetahuan, keahlian, kemampuan dan pengalaman para manajer sebagai suatu tim yang efektif pada perusahaan memberikan kontribusi pada organisasi dalam melakukan optimalisasi pada aset-aset organisasi dan akhirnya berkontribusi pada efektivitas organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Membaiknya pengetahuan individu yang berkemampuan dapat meningkatkan pengembangan tim kerjadi dalam organisasi perusahaan manufaktur di kawasan Industri MM2100 Cikarang, Bekasi.
2. Membaiknya pengetahuan individu yang berkemampuan dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan dalam proses *flexibilities working* di dalam organisasi perusahaan manufaktur di kawasan Industri MM2100 Cikarang, Bekasi.
3. Membaiknya pengetahuan individu yang berkemampuan tidak mampu meningkatkan efektivitas kerja karyawan dalam proses kerjasama dan komunikasi pada area kerja dalam organisasi perusahaan manufaktur di kawasan Industri MM2100 Cikarang, Bekasi.
4. Peningkatan pengembangan tim kerja yang solid secara berkesinambungan tidak mampu meningkatkan kerjasama dan komunikasi pada area kerja dalam organisasi perusahaan manufaktur di kawasan Industri MM2100 Cikarang, Bekasi.
5. Peningkatan pengembangan tim kerja yang solid secara berkesinambungan tidak mampu menumbuhkan dan menjadikan efektivitas tim kerjadi dalam organisasi perusahaan manufaktur di kawasan Industri MM2100 Cikarang, Bekasi.
6. Fleksibilitas kerja yang berkesinambungan mam pu meningkatkan efektivitas kerja karyawan terhadap proses kerjasama dan komunikasi pada area kerja dalam organisasi perusahaan manufaktur di kawasan Industri MM2100 Cikarang, Bekasi.
7. Membaiknya kerjasama dan komunikasi pada area kerja dalam organisasi perusahaan mampu meningkatkan kinerja organisasi perusahaan manufaktur di kawasan Industri MM2100 Cikarang, Bekasi.
8. Fleksibilitas kerja yang berkesinambungan mampu meningkatkan kinerja perusahaan pada organisasi perusahaan manufaktur di kawasan Industri MM2100 Cikarang, Bekasi.
9. Efektivitas tim kerja perusahaan mampu meningkatkan kinerja perusahaan pada organisasi perusahaan manufaktur di kawasan Industri MM2100 Cikarang, Bekasi.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan beberapa hal yang perlu disempurnakan baik oleh praktisi maupun teoritis, antara lain:

1. Perusahaan manufaktur pada kawasan Industri MM2100 Cikarang, Bekasi telah menerapkan berbagi pengetahuan yang telah baik di perusahaan, sehingga memberi dampak pada fleksibilitas kerja, pengembangan tim dan membangun kerjasama dalam area kerja. Namun perlu dilakukan oleh praktisi agar dapat mencari bentuk berbagi di perusahaan yang tepat dan sesuai dengan budaya organisasi.
2. Penelitian ini menyatakan bahwa pengembangan tim kerja tidak mampu memberikan efektivitas kerja yang lebih baik disebabkan pembentukan tim dan jumlah tim kurang memadai dari jumlah yang dibutuhkan rata-rata sekitar 20 karyawan. Sedangkan pada MM2100 memiliki jumlah tim rata-rata di bawah 10 dan bahkan beberapa perusahaan belum terbentuk tim yang ditetapkan, karena itu manajemen puncak di industri manufaktur MM2100 perlu menata dan mengendalikan *manpower planning* yang tepat bagi perusahaan.
3. Penelitian ini belum mendapatkan peranan penting dari pengembangan tim pada perusahaan terhadap proses berinteraksi dan berkomunikasi di area perusahaan dan adanya keengganan dari manajemen puncak untuk terlibat secara aktif, maka perlu dilakukan identifikasi penyebab-penyebabnya apakah disebabkan tugas dan wewenang yang belum jelas pada pengembangan tim.
4. Efektivitas tim kerja yang tinggi ternyata tidak mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi perusahaan, sehingga perlu dilakukan identifikasi dalam peran manajemen puncak dalam menetapkan prosedur kerja tim serta

wewenang dan tugas tim dengan cara melakukan *branchmarking* pada perusahaan-perusahaan yang telah ada atau menggunakan jasa konsultan di bidang sumber daya manusia.

DAFTAR REFERENSI

Adejimola, A. S. 2008. Language, Communication and Information Flow in Entrepreneurship. *African Journal of Business Management,* 2(10): 201−208.

Anell, B. I. & Wilson, T. L. 2000. The Flexible Firm and the Flexible Coworker. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(4): 165−170.

Ardichvili, A., Maurer, A., & Li, W. 2006. Cultural Influence on Knowledge Sharing Through Online Communities of Practice. *Journal of Knowledge Management,* 10(1): 94−107.

Banerjee, P. 2003. Resources, Capability and Coordination: Strategic Management of Information in Indian Information Sector Firms. *International Journal of Information Management,* 23(4): 303–311.

Basu, V., Hartono, E., Lederer, A. L., & Sethi, V. 2002. The Impact of Organizational Commitment, Senior Management Involvement, and Team Involvement on Strategic Information System Planning. *International Journal of Information Management,* 39(6): 513−524.

Bhatnagar, J. 2008. Managing Capabilities for Talent Engagement and Pipeline Development. *Industrial and Commercial Training,* 40(1): 19 −28.

Bin, Z. & Hoon, T. H. 2001. Psychological Mechanisms Underlying Individual Knowledge Learning and Contribution in Learning Organizations. *Research and Practice in Human Resource Management*, 9(1): 77−100.

Cabrera, E. & Cabrera, A. 2005. Fostering Knowledge Sharing Through People Management Practices. *International Journal of Human Resources Management,* 16(5): 720–735.

Choo, H. G. 2007. Leadership and the Workforce in Singapore: Evaluations by the Singapore Human Resources. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(2): 104−114.

Cole, N. D. & Latham, G. P. 1997. Effects of Training in Procedural Justice on Perceptions of Disciplinary Fairness by Unionized Employees and Disciplinary Subject Matter Experts. *Journal of Applied Psychology*, 82(5): 699 −705.

Davenport, T. 1993. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Drucker, P. 2002. They Are Not Employees, There Are People. *Harvard Business Review*, 80(2): 70−77

Dufrene, D. D. & Lehman, C. M. 2002. *Building High Performance Teams*. Mason: Thomson Learning.

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., Russell, A., & Gaby, S. H. 2000. Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions. *Human Relations,* 53(3): 419– 442.

Edmondson, A. C. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 350– 383.

Elbertsen, L., Benders, J., & Nijssen, E. 2006. ERP Use: Exclusive or Complemented? *Industrial Management and Data Systems,* 106(6): 811− 824.

Gelade, G. A., Dobson, P., & Auer, K. 2008. Individualism, Masculinity, and the Sources of Organizational Commitment. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39(5): 599–617.

Golden, W. & Powell, P. 2000. Toward a Definition of Flexibility: in Search of the Holy Grail?, *The International Journal of Management Science,* 28(4): 373−374.

Harvey, M. & Napier, N. 2004. The Impact of 'Global Time' on the Role of Expatriate Managers. *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(1): 92−133.

Ho, C. 2007. A Framework of the Foundation Theories Underlying the Relationship Between Individuals Within a Diverse Workforce. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(2): 75−91.

Hoof, B. V. D. 2004. Knowledge Sharing in Context: the Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management,* 8(6):117–130.

Hosie, P., Forster, N., & Sevastos, P. 2004. The Impact of Global Pressures on the Affective Well-Being of Australian Managers' Performance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(1): 134−171.

Hu, M. M., Horng, J. S., & Sun, Y. H. C. 2009. Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance. *Tourism Management Journal,* 30(1): 41−50.

Huang, H. J. 1999. Job Rotation from the Employees' Point of View. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1): 75−85.

Jackson, N. 1997. Businees Process Reengineering "96". *Management Service*, 41(2): 34−36.

Johnson, J. 2004. Flexible Working: Changing the Manager's Role. *Management Decision*, 42 (6): 721−737.

Kang, D. 2007. Perceived Organizational Justice as a Predictor of Employees' Motivation to Participate in Training. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1): 89− 107.

Liao, C. & Chuang, A. 2004. A Multilevel Investigation of Factor Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1): 41− 58.

Magnini, V. P. 2008. Practicing Effective Knowledge Sharing in International Hotel Joint Ventures. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2): 249–258.

Maley, J. & Kramar, R. 2007. International Performance Appraisal: Policies, Practices and Processes in Australian Subsidiaries of Healthcare MNCs. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(2): 21−40.

Mashari, M. A. & Zairi, M. 1999. BPR Implementation Process: an Analysis of Key Success and Failure Factors. *Business Process Management Journal*, 5(1): 87−112.

Moultrie, J., Clarkson, J. P., & Probert, D. 2007. Development of a design audit tool for SMEs. *The Journal of Product Innovation Management*, 24(4): 335–368.

Nelson, L. & Tonks, G. 2007. Violations of the Psychological Contract: Experiences of a Group of Casual Workers. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15 (1): 22−36.

Ng, Y. C. & Siu, N. Y. M. 2004. Training and Enterprise Performance in Transition: Evidence from China. *International Journal of Human Resource Management*, 15(4/5): 878−894.

Osterloh, M. & Frey, B. S. 2000. Motivation, Knowledge Transfer, and Organization Forms. *Organization Science*,11(5): 538–550.

Parris, M. A., Vickers, M. H., & Wilkes, L. 2005. *Being "Stretched" and "Squeezed": Organizational Flexibility and the Middle Manager*. Paper was presented at the4th International Critical Management Studies Conference, United Kingdom, 4−6 July.

Pugh, S. D., Dietz, J., Wiley, J. W., & Brooks, S. M. 2002. Driving Service Effectiveness through Employee Customer Linkages. *Academy of Management Executive*, 16(4): 73−83.

Quang, T. & Vuong, N. T. 2002. Management Styles and Organisational Effectiveness in Vietnam. *Research and Practice in Human Resource Management*, 10(2): 36−55.

Quinones, M. A. 1995. Pre−training Context Effects: Training Assignment as Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 80(2): 226−238.

Rangarajana, D., Lawrence, B., Chonkob, K., Jonesa, E., & Roberts, J. A. 2004. Organizational Variables, Sales Force Perceptions of Readiness for Change, Learning, and Performance Among Boundary-Spanning Teams: A Conceptual Framework and Propositions for Research. *Industrial Marketing Management*, 33 (4): 289–305.

Reilly, P. A. 2001. *Flexibility at Work: Balancing the Interests of Employer and Employee*. Aldershot: Gower Publishing Company Ltd.

Resheske, M. G. 2001. *A Descriptive Study of Job Satisfaction and Its Relationship with Group Cohesion*. Unpublished Thesis. Wisconsin: University of Wisconsin−Stout.

Spencer, L. M. J. & Spencer, S. M. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. First Edition. New York: John Wiley & Sons.

Tharenou, P. 2001. The Relationship of Training Motivation to Participation in Training and Development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5): 599−621.

Ulrich, D., Halbroock, R., Meder, D., Stuchlick, M., & Thorpe, S. 1991. Employee and Customer Attachment: Synergies for Competitive Advantage. *Human Resource Planning*, 14(2): 89 −103.

Wadhwa, S. & Rao, K. S. 2003. Flexibility and Agility for Enterprise Synchronization: Knowledge and Innovation Management towards Flexagility. *Studies and Information and Control*, 12(2): 111−128.

Walle, D. 2001. Why Wanting to Look Successful Doesn't Always Lead to Success. *Organizational Dynamics*, 30(2): 162–171.

Wang, Y. & Nicholas, S. 2005. Knowledge Transfer, Knowledge Replication, and Learning in Non −Equity Alliances: Operating Contractual Joint Ventures in China. *Management International Review*, 45(1): 99–118.

Wasko, M. M. & Faraj, S. 2005. Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *MIS Quarterly*, 2(1): 35−57.