

KERJASAMA TIM LINTAS FUNGSI DAN KINERJA MANAJEMEN PROYEK

Benediktus Elnath Aldi

Universitas Atmajaya Jakarta

Hargo Utomo

Universitas Gadjah Mada

ABSTRACT

This paper examines the linkage between cross-functional teamwork and project management performance. The main thrust of the study is continuing debates on how cross-functional teamwork contributes to project management performance: on-time, on-budget, and on-purpose. The level of influence was observed based on six critical factors: the clarity of super-ordinate goals, conformity of project team members to organization rules and procedures, physical proximity of each project team members, accessibility of project team members, knowledge sharing amongst project team members, and fairness of selection process of the project team members.

The study uses combination of survey and case studies approach to answer such complex question. Samples were driven from 44 healthcare projects under the coordination of Health Department in East Java involving 88 respondents in the study. The hierarchical regression analysis was then used to explain major antecedents of cross-functional teamwork on the performance of project management.

The study concludes that successful project management accounts multi-dimensional issues. The clarity of super-ordinate goals and physical proximity of team members have positive and significant influence in the performance of cross-functional teamwork. These invite further research to improve generalizability of the study.

Keywords: *project management, performance, cross-functional teamwork.*

PENDAHULUAN

Studi eksplorasi ini bertujuan mengungkap keterkaitan kerjasama tim-lintas fungsi dan kesuksesan manajemen proyek. Penelitian-penelitian terdahulu menaruh perhatian pada faktor pembentuk kerjasama anggota tim lintas-fungsi dalam pengelolaan proyek, misalnya Pinto dan Slevin (1986); Pinto et.al., (1993); Parker (1994); Stott dan Walker (1995); Proehl (1996); Kerzner (1998); dan Gray dan Larson (2000). Debat literatur dalam area ini terus muncul dan berlanjut terutama karena adanya perbedaan lingkup bahasan

yang diteliti dan pendekatan penelitian yang dipergunakan untuk mengungkap masalah yang dikaji.

Pinto et.al., (1993) sejak awal mengungkap bahwa anteseden kesuksesan proyek yang melibatkan anggota tim lintas-fungsi ditentukan oleh adanya faktor-faktor: kejelasan tujuan penyelenggaraan suatu proyek, kepatuhan anggota tim pada aturan dan prosedur organisasi, aksesibilitas anggota tim, dan kedekatan secara fisik masing-masing anggota tim proyek. Terlepas dari kontribusi teroretikal yang diberikan, penelitian terdahulu

mengesampingkan arti penting keunikan faktor-faktor sistemik untuk mendukung kinerja proyek seperti misalnya pemilihan anggota tim dan kualitas interaksi antar anggota tim. Faktor sistemik dianggap penting mengingat setiap proyek mempunyai tantangan yang membutuhkan pendekatan tersendiri.

Oleh karena itu, studi ini merupakan pengembangan lebih lanjut dari upaya Pinto et.al. (1993) dengan menambah faktor keobyektifan dalam *pemilihan anggota tim* dan kemampuan berbagi pengetahuan dan pemahaman (*knowledge sharing*) sebagai anteseden kinerja tim lintas-fungsi dalam penyelesaian proyek. Keobyektifan dalam memilih anggota ditengarai menjadi faktor penting dalam membangun jejaring individu dan akselerasi suatu proyek (Horibe, 1999). Sementara itu, faktor terakhir diyakini merupakan sarana baku melakukan perubahan, pembelajaran, dan pemberdayaan organisasi (McCampbell et.al., 1999; dan Caniero, 2000).

Proyek-proyek pelayanan kesehatan yang melibatkan anggota tim lintas-fungsi di lingkungan dinas-dinas kesehatan Pemerintah Daerah Jawa Timur dipergunakan sebagai obyek kajian. Hal ini didasarkan semakin pentingnya peran pelayanan kesehatan untuk mendukung peningkatan kualitas hidup masyarakat. Selain itu, kesuksesan pengelolaan proyek pelayanan kesehatan yang dilaksanakan oleh dinas-dinas kesehatan diyakini sangat relevan bagi kepentingan pembangunan masyarakat di era otonomi daerah.

Organisasi penulisan adalah sebagai berikut. Bagian B membahas kerangka konseptual yang terkait dengan peran kerjasama tim lintas-fungsi dalam manajemen proyek. Bagian C menyajikan pendekatan penelitian. Bagian D adalah temuan dan analisis. Bagian E menyajikan simpulan dan implikasi.

RERANGKA KONSEPTUAL

Tinjauan literatur terpublikasi mengindikasikan adanya pergeseran lingkup bahasan dan

perluasan orientasi manajemen proyek yang membawa konsekuensi pada kompleksitas pada ukuran, alat ukur dan proses pengukuran kinerja proyek. Keberhasilan pengelolaan proyek yang melibatkan anggota tim lintas-fungsi tidak hanya berdasar pada ukuran kuantitatif yang mengacu pada anggaran proyek, tetapi sudah mulai memasukkan ukuran-ukuran keperilakuan misalnya psiko-sosial, pemahaman terhadap tujuan, kepatuhan pada aturan, aksesibilitas, kedekatan secara fisik, dan kepercayaan antar anggota tim. (Pinto dan Prescott, 1988; Turner dan Cochrane, 1993; Kerzner, 1998; Gent et.al., 1999). Variabel-variabel pembentuk kinerja manajemen proyek secara rinci adalah sebagai berikut:

Superordinate goals

Superordinate goals merujuk pada kesepakatan anggota tim tentang hasil akhir suatu proyek (Pinto et.al., 1993). Anggota tim yang bekerja berdasar *superordinate goals* akan berupaya menterjemahkan arahan pemimpin proyek untuk mendukung kemudahan pelaksanaan tugas. *Superordinate goals* diyakini mampu mengurangi konflik anggota tim dan membangun komitmen bersama dalam penyelesaian suatu proyek (Parker, 1994).

Kompleksitas manajemen proyek semakin bertambah dengan adanya perluasan lingkup bahasan fungsional ke dalam bentuk penyelesaian permasalahan terkait dengan aktifitas organisasi lintas geografis (Gus, 1998) dan kualitas interaksi antar anggota tim (Jiang et.al, 1997; Gent et.al., 1999; Moore dan Dainty; 1999). Lebih dari itu, kinerja proyek juga ditentukan oleh karakteristik individu, kelompok dan lingkungan organisasi (Schultz et.al., 1987; Hacker, 2000). Kompleksitas pengukuran kinerja proyek pada gilirannya memunculkan tantangan manajemen tersendiri dalam penentuan kriteria kesuksesan yang akan dicapai organisasi.

Aturan dan Prosedur Proyek

Galbraith dan Nathanson (1978) dalam Pinto et.al. (1993) berargumentasi bahwa aturan dan prosedur dapat menjadi metode yang efektif untuk meningkatkan koordinasi interdepartemental. Adanya standarisasi aturan dan prosedur ditengarai mampu mengintegrasikan mekanisme kerja organisasi. Iklim kerja yang harmonis antar departemen ditentukan oleh adanya prosedur operasi standar organisasi.

Aksesibilitas

Aksesibilitas (accessibility) menunjukkan tipe dan frekuensi interaksi yang muncul dalam tim. Aksesibilitas memasukkan unsur persepsi individu terhadap kemampuan melakukan pendekatan atau komunikasi dengan anggota tim lainnya (Pinto et.al., 1993). Komunikasi diartikan sebagai sebuah proses seseorang, sekelompok atau organisasi mengirimkan informasi kepada seseorang, kelompok atau organisasi. Hambatan kerjasama tim lintas fungsi disebabkan kurangnya komunikasi antar anggota (Greenberg dan Baron, 2000).

Pemilihan Anggota

Hubungan antar pribadi anggota tim memberikan pengaruh dalam proses kerja tim proyek (Stott dan Walker, 1994). Kehati-hatian memilih anggota tim mengurangi kemungkinan terjadinya konflik kepentingan antar departemen/bagian (Gray dan Larson, 2000). Pemilihan anggota tim dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain kedekatan pribadi antara pimpinan proyek dan calon anggota, unsur senioritas, referensi dari para kolega, tekanan pimpinan puncak, titipan pihak lain, kinerja proyek sebelumnya. Faktor-faktor tersebut akan memberikan pengaruh yang berbeda-beda pada kinerja tim.

Kedekatan Fisik

Struktur fisik organisasi merujuk pada desain arsitektur yang dimiliki organisasi yang berpengaruh pada kualitas interaksi sosial anggotanya. (Pinto et.al., 1993). Kedekatan fisik terkait dengan tingkat komunikasi yang dibangun oleh anggota tim. Kedekatan fisik sering menjadi alasan mengapa anggota tim bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Meskipun pelaksanaan proyek menghadapi lintas geografis, tetapi tidak dapat dipungkiri anggota tim dapat merasa nyaman bekerja bila terdapat kedekatan emosional antar anggota tim.

Berbagi Pengetahuan dan Pemahaman (knowledge sharing)

Kemampuan untuk berbagi pengetahuan dan pemahaman menjadi isu yang penting pada peningkatan kualitas interaksi antar anggota tim. Hal yang sama dibutuhkan dalam organisasi khususnya untuk mengembangkan kemampuan anggota tim sebagai asset dalam menyelesaikan masalah spesifik. (Caniero, 2000; Rowley, 1999; Horibe, 1999; McCampbell et.al., 1999).

Pergeseran bidang manajemen proyek menyebabkan anggota tim perlu menambah kapasitas pengetahuannya. Penambahan pengetahuan secara individu tidak mampu mengejar pertumbuhan pengetahuan organisasional. Oleh karenanya kemampuan berbagai pengetahuan dan pemahaman menjadi landasan penting dalam mencapai kesuksesan pengelolaan proyek. Pengetahuan dan pemahaman anggota tim akan mendorong percepatan dalam penyebaran gagasan penyelesaian suatu proyek.

Kerjasama tim

Kerjasama tim adalah hubungan interpersonal antar anggota tim dari berbagai fungsi (Pinto et.al., 1993). Menurut Ancona dan Caldwell (1992) kerjasama tim terdiri dari

berbagai fungsi yang disatukan dalam satu pimpinan untuk melakukan sesuatu yang mendukung kegiatan keseluruhan organisasi. Anggota mempunyai pemahaman yang sama mengenai apa yang harus dilakukan dalam tim serta mengembangkan hubungan saling ketergantungan (Drew dan Thomas 1997; Gent et.al.,1999; Rentsch dan Klimoski (2001). Penelitian terdahulu memberikan gambaran bahwa kerjasama tim lintas fungsi dapat mengalami kegagalan maupun mendapatkan keberhasilan tergantung formulasi sinergi yang terbentuk. Identitas baru sangat penting bagi kerjasama tim lintas fungsi untuk mampu melaksanakan tugasnya dengan baik (Gray dan Larson,2000).

Hasil yang diharapkan dari Proyek (Outcome)

Keberhasilan pelaksanaan sebuah proyek ditentukan kemampuan memenuhi kendala waktu, anggaran, dan kinerja. Ketiga kriteria tersebut sering digunakan karena mudah diukur dan mempunyai makna konkrit (Pinto dan Slevin, 1987). Selain itu, keberhasilan proyek membutuhkan faktor-faktor kunci terutama dalam mengungkap kejelasan faktor yang digunakan untuk mengetahui tingkat kesuksesan proyek dan alokasi sumberdaya organisasional.

Outcome proyek yang merupakan cerminan keberhasilan sebuah proyek tidak diukur di akhir pelaksanaan proyek melainkan diukur berdasarkan target-target yang ditetapkan pada setiap bagian atau departemen. Pimpinan proyek berkewajiban melaporkan tingkat kesuksesan keberhasilan proyek berdasarkan ukuran-ukuran antara yang ditetapkan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang dipilih adalah kombinasi studi kasus dan survei pada proyek proyek di lingkungan kantor Dinas Kesehatan di Jawa Timur. Pemilihan sampel dilakukan

dengan menggunakan metoda *purposive sampling*. Proyek-proyek yang menjadi sampel adalah proyek-proyek yang sedang berlangsung dalam tahun anggaran 2002, dan proyek-proyek yang belum mengalami Perubahan Anggaran Keuangan.

Kerangka sampel penelitian mencakup proyek-proyek yang terdapat di Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur, Dinas Kesehatan di wilayah Kotamadya Surabaya, Kabupaten Gresik, Kabupaten Sidoarjo, Kotamadya Malang dan Kabupaten Malang. Jumlah proyek di lingkungan dinas-dinas tersebut adalah 60, sedangkan yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 44 proyek yang terbagi menjadi 8 kelompok: Proyek Layanan Kesehatan, Proyek Kesehatan Keluarga, Proyek P2PL, Proyek Pengembangan Sumberdaya, Proyek Farmasi, Makanan dan Minuman, Proyek Pengembangan Potensi Masyarakat, Proyek Lain-Lain dan Proyek Fisik. Responden penelitian adalah pimpinan proyek, bendahara dan staf tim pelaksana proyek.

TEMUAN DAN ANALISIS

Berdasarkan hasil analisis faktor, 6 anteseden merepresentasikan 70,54% yang berarti anteseden kerjasama tim lintas fungsi yang diidentifikasi dalam penelitian, sisanya 29,46% dijelaskan oleh anteseden lain seperti disajikan pada Tabel 1.

Untuk menguji pertanyaan penelitian digunakan regresi hirarkis. Pada tahap awal variabel anteseden sebagai variabel independen di regresikan terhadap variabel mediasi (variabel dependen). Tahap kedua variabel mediasi diregresikan terhadap variabel dependen. Tahap ketiga variabel anteseden (variabel independen) di regresikan terhadap variabel *outcome* (variabel dependen) kemudian diulangi lagi variabel anteseden dan variabel mediasi diregresikan terhadap variabel dependen. Hasil analisis regresi hirarkis ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 1. Enam Faktor Dominan Anteseden

Faktor	Eigenvalue	% of variance	Cummulative % of variance
1. Aturan dan Prosedur Organisasi	4,905	25,817	25,817
2. Berbagi pengetahuan	2,474	13,021	38,838
3. Aksesibilitas	2,057	10,825	49,663
4. <i>Superordinate goals</i>	1,766	9,296	58,959
5. Pemilihan Anggota	1,160	6,105	65,064
6. Kedekatan Fisik	1,040	5,476	70,540

Sumber: Data Primer

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Hirarkis Tahap 1 dan Tahap 2

Variabel Independen	Variabel Dependen	
	Tahap 1	Tahap 2
	Kerjasama tim lintas fungsi	<i>Outcome</i> Proyek
Tahap 1		
<i>Superordinate goal</i>	- 0,094	
Kedekatan Fisik	0,196*	
Aksesibilitas	0,063	
Aturan dan prosedur	0,417***	
Pemilihan anggota	0,070	
Berbagi pengetahuan	0,097	
<i>R square</i>	0,296	
<i>Adjusted R square</i>	0,244	
F	5,699***	
Tahap 2		
Kerjasama tim lintas fungsi		0,336 ***
<i>R square</i>		0,180
<i>Adjusted R square</i>		0,170
F		18,870

Sumber: Data Primer * p < 0,1 ; ** p < 0,05 ; *** p < 0,01

Berdasarkan pada hasil tersebut dapat diketahui bahwa analisis regresi tahap 1 yaitu meregresikan 6 variabel anteseden terhadap variabel mediasi (kerjasama tim lintas fungsi) menunjukkan hasil $R^2 = 0,296$ ($F = 5,669$; $p < 0,01$), berarti variabel anteseden secara signifikan dapat menjelaskan varians dalam variabel kerjasama tim lintas fungsi. Pada regresi tahap 1 dapat diketahui bahwa aturan dan prosedur serta kedekatan fisik berpengaruh signifikan terhadap kerjasama tim lintas fungsi. Sedangkan *superordinate goals*, aksesibilitas pemilihan anggota, dan berbagi

pengetahuan dan pemahaman tidak signifikan. Dalam regresi tahap 2 dapat diketahui bahwa kerjasama tim lintas fungsi berpengaruh positif terhadap *outcome* proyek dengan nilai $R^2 = 0,180$ ($F = 18,870$; $p < 0,01$).

Regresi tahap 3a dan 3b dilakukan untuk mengetahui apakah variabel amatan mampu memediasi variabel anteseden dan variabel *outcome*. Untuk mengetahui hal ini dilakukan uji perubahan *Adjusted R square*. Secara ringkas hasil pengujian masing-masing pertanyaan penelitian dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Hirarkis Tahap 3a dan Tahap 3b

Variabel Independen	Variabel Dependen	
	Tahap 3a	Tahap 3b
	<i>Outcome</i> Proyek	<i>Outcome</i> Proyek
Tahap 3a		
<i>Superordinate goal</i>	-0,072	
Kedekatan Fisik	-0,163	
Aksesibilitas	0,123	
Aturan dan prosedur	0,430	
Pemilihan anggota	0,014	
Berbagi pengetahuan	0,046	
<i>R square</i>	0,220	
<i>Adjusted R square</i>	0,163	
F	3,814***	
Tahap 3b		
<i>Superordinate goal</i>		-0,042
Kedekatan Fisik		-0,218
Aksesibilitas		0,099
Aturan dan prosedur		0,298
Pemilihan anggota		-0,011
Berbagi pengetahuan		0,016
Kerjasama tim lintas fungsi		0,320
<i>R square</i>		0,293
<i>Adjusted R square</i>		0,231
F		4,742***

Sumber: Hasil olah Data Primer * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Superordinate goals

Superordinate goals tidak berhubungan secara signifikan dengan kerjasama tim lintas fungsi. Berdasar wawancara peneliti dengan pimpinan proyek dapat diketahui bahwa pada awal pengerjaan suatu proyek, bendahara dan staf (umumnya bagi yang baru pertama kali terlibat) tidak mengetahui apa yang harus dilakukan misalnya proyek untuk apa, bagi siapa, dan mengapa dilakukan. Pemahaman tujuan proyek akan dilakukan bila proyek sudah mulai dikerjakan.

Bagi staf dan bendahara yang telah terlibat dalam proyek tahun sebelumnya, pemahaman tujuan proyek berdasarkan referensi proyek yang dilakukan terdahulu (bila terlibat proyek yang sama). Kurang pentingnya tujuan proyek

bagi staf dan bendahara semakin nyata bagi proyek-proyek yang mempunyai rentang waktu pelaksanaan setahun (Januari – Desember) umumnya tim pelaksana proyek dibentuk apabila terdapat Surat Keputusan Kepala Dinas; sedangkan bagi pimpinan proyek dan bendahara pada umumnya biasanya akhir Februari atau awal Maret. Untuk mengejar ketertinggalan waktu, pimpinan proyek membentuk tim yang dapat menyusun rencana dan melaksanakan proyek sesegera mungkin. Pemahaman tujuan proyek staf dan bendahara dilakukan dengan pelaksanaan proyek, hal ini memungkinkan karena bendahara dan staf tidak akan berganti sampai pelaksanaan proyek selesai.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan Pinto et.al. (1993) dan Gent et.al. (1998) yang menyatakan *superordinate goals* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama tim lintas fungsi. Studi ini mengindikasikan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara kerjasama tim lintas fungsi yang dibentuk berdasarkan tujuan dan kerjasama tim lintas fungsi yang dibentuk tidak berdasarkan tujuan.

Aturan dan Prosedur Organisasi

Aturan dan prosedur organisasi berhubungan secara signifikan dengan kerjasama tim lintas fungsi. Salah satu ciri khas anggota organisasi sektor publik (pegawai negeri) adalah perlunya aturan dan prosedur yang mendukung sebuah kegiatan. Pimpinan proyek, bendahara dan anggota tim akan dapat mulai bekerja setelah mendapat S.K. Kepala Dinas Kesehatan mengenai penunjukkan pimpinan proyek, bendahara, dan/atau staf proyek.

Aturan dan prosedur yang jelas akan memudahkan kegiatan tim dalam melaksanakan proyek terutama bila harus berhubungan dengan Sub Dinas - Sub Dinas di Dinas Kesehatan dan pihak di luar Dinas Kesehatan. Aturan dan prosedur akan memudahkan pengawasan pelaksanaan tim proyek karena jelas penanggungjawab proyek. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Pinto et.al. (1993) yang menyatakan bahwa aturan dan prosedur akan memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kerjasama tim lintas fungsi.

Aksesibilitas

Aksesibilitas tidak berhubungan signifikan dengan kerjasama tim lintas fungsi. Aksesibilitas terkait dengan kemampuan anggota tim untuk terakses satu sama lain dalam usaha untuk menyelesaikan proyek. Kemudahan terakses anggota menjadi penting dalam pelaksanaan proyek terutama dalam

pemeriksaan proyek. Setiap pimpinan proyek harus memberikan laporan kepada tim pemeriksa atau supervisi yang terdiri dari berbagai instansi terkait yaitu Pemda, Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Keuangan. Selain tim supervisi, Dinas Kesehatan juga harus melakukan dengan pendapat DPRD setempat. Tujuan pemeriksaan dan dengar pendapat untuk mengetahui sejauh mana perkembangan proyek yang dilakukan. Temuan ini sejalan dengan Pinto et.al. (1993) yang menyatakan aksesibilitas tidak berhubungan secara signifikan bagi kerjasama tim lintas fungsi.

Pemilihan Anggota

Pemilihan anggota tidak berpengaruh signifikan dengan kerjasama tim lintas fungsi. Hal ini disebabkan karena tidak semua anggota organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih. Anggota tim yang terpilih berdasarkan pengetahuan dan keahliannya serta pengalamannya. Untuk mendapatkan kesempatan untuk dipilih seseorang harus mengikuti berbagai aturan dan prosedur yang ditetapkan misalnya mengikuti pelatihan dan/atau kursus manajemen proyek atau akuntansi. Hal yang sama berlaku pula pada pemilihan pimpinan proyek, meskipun hak prerogratif Kepala Dinas tetapi pemilihannya berdasarkan keahlian, pengetahuan dan pengalaman seseorang. Pemilihan anggota tidak berpengaruh signifikan lebih disebabkan karena terbatasnya jumlah pimpinan proyek, bendahara, dan staf proyek. Akibatnya yang terpilih menjadi pimpinan proyek, bendahara dan staf hanya orang-orang yang tertentu. Secara relatif pemilihan anggota tidak bisa dijadikan prediktor membentuk kerjasama tim lintas fungsi.

Kedekatan Fisik

Kedekatan fisik berpengaruh signifikan terhadap kerjasama tim lintas fungsi. Hal ini disebabkan terpusatnya kantor Dinas Kesehatan di satu area sehingga anggota tim

mudah melakukan koordinasi proyek. Meskipun kantor Dinas Kesehatan wilayah Kabupaten Malang, Kabupaten Gresik dan Propinsi Jawa Timur mempunyai dua kantor yang terpisah tidak mengurangi aktifitas tim di dua tempat berbeda. Letak bangunan dan *layout* ruangan memungkinkan interaksi yang lebih intensif antara anggota tim proyek. Temuan ini sejalan dengan temuan Pinto et.al. (1993) yang menyatakan kedekatan fisik berdampak signifikan dan positif terhadap kerjasama tim lintas fungsi. Kesamaan temuan penelitian ini dan penelitian terdahulu merupakan hal yang wajar karena pimpinan proyek akan memilih anggota yang dekat secara fisik untuk melaksanakan tugas-tugas. Anggota tim yang dekat secara fisik akan memudahkan mobilitas tim bila melakukan kegiatan lapangan di berbagai wilayah.

Berbagi Pengetahuan dan Pemahaman

Variabel berbagi pengetahuan dan pemahaman tidak berpengaruh signifikan terhadap kerjasama tim lintas fungsi. Hal ini mungkin terjadi karena umumnya pimpinan proyek berpengetahuan dan berpengalaman lebih dibandingkan bendahara dan staf. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan pimpinan proyek, bendahara dan staf anggota di Dinas Kesehatan, pengetahuan sangat penting staf dan bendahara.

Tidak signifikannya temuan disebabkan hanya sedikit anggota organisasi yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang cukup dalam melaksanakan proyek. Akibatnya, *knowledge sharing* tidak dapat dijadikan prediktor untuk membentuk kerjasama tim lintas fungsi di Dinas Kesehatan.

Kerjasama tim lintas fungsi

Secara signifikan kerjasama tim lintas fungsi mampu memediasi anteseden dengan variabel hasil suatu proyek. Hal ini dimungkinkan karena pelaksanaan proyek memerlukan kerjasama antar berbagai bagian.

Keberhasilan dan kegagalan sebuah proyek dipandang sebagai keberhasilan atau kegagalan Dinas Kesehatan. Kerjasama tim lintas fungsi memberikan hasil yang lebih baik karena merupakan integrasi berbagai bagian, berbagai pengetahuan dan pengalaman. Proyek-proyek di Dinas Kesehatan saling berkoordinasi antar sub-dinas. Setiap sub-dinas saling memberi dukungan untuk mensukseskan suatu proyek.

Kerjasama tim lintas fungsi memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan tim yang homogen meskipun kerjasama tim lintas fungsi rawan konflik dan perpecahan karena berasal dari berbagai bagian berbeda. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan kerjasama tim lintas fungsi mampu memediasi anteseden dan variabel *outcome*.

Hasil (Outcome) proyek

Kerjasama tim lintas fungsi berpengaruh signifikan terhadap hasil (*outcome*) proyek. Hal ini dimungkinkan karena setiap tim proyek harus mampu melaksanakan proyek sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Ukuran yang dipakai dalam hasil proyek adalah *on time, on budget, on specification*. Ketidakmampuan menyelesaikan proyek akan berdampak bukan hanya bagi pimpinan proyek, bendahara dan staf tetapi juga berdampak bagi Dinas Kesehatan. Bagi individu ketidakmampuan untuk menyelesaikan proyek berdampak bagi karirnya. Seseorang dapat tidak mendapat kesempatan untuk terlibat dalam proyek tahun berikutnya dan bahkan seseorang bisa dihukum karena kelalaiannya menyelesaikan proyek terutama terkait dengan anggaran. Bagi Dinas Kesehatan ketidakmampuan menyelesaikan proyek berimbas pada kinerja organisasi.

Setiap proyek dalam kurun waktu tertentu (2-3 bulan sekali) dilakukan pemeriksaan oleh tim supervisi yang terdiri dari Dinas Pekerjaan Umum, Bagian Keuangan, Pemda dan instansi terkait. Selain pemeriksaan oleh tim supervisi, DPRD melalui dengar pendapat dengan Kepala

Dinas Kesehatan. Kerjasama tim lintas fungsi mampu membantu penyelesaian proyek, kerjasama tim lintas fungsi yang terdiri dari berbagai bagian saling membantu untuk mempercepat pelaksanaan proyek.

Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan Pinto et.al. (1993) dan Gent et.al. (1998) yang menyatakan kerjasama tim lintas fungsi berpengaruh signifikan terhadap *outcome* proyek. Meskipun *setting* penelitian berbeda tetapi secara umum dapat disimpulkan bahwa proyek akan memberikan *outcome* bila pelaksanaannya sesuai dengan waktu yang ditetapkan, sesuai dengan anggaran, dan sesuai spesifikasi.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Hasil studi ini menunjukkan bahwa hanya empat dari delapan variabel penelitian yang secara signifikan menjelaskan obyek amatan. Keempat variabel penelitian yang didukung adalah aturan dan prosedur organisasi dan kedekatan fisik berpengaruh positif terhadap kerjasama tim lintas fungsi. Sedangkan variabel kerjasama tim lintas fungsi mampu memediasi anteseden dengan *outcome* proyek. Kemudian variabel kerjasama tim lintas fungsi berpengaruh positif terhadap *outcome* proyek.

Variabel-variabel amatan lain ditemukan tidak berpengaruh terhadap kerjasama tim lintas fungsi. Namun demikian, interpretasi hasil tersebut harus dilakukan secara hati-hati mengingat adanya keterbatasan studi, terutama obyek dan sampel penelitian di lingkungan birokrasi yaitu di Dinas Kesehatan yang tidak bisa digeneralisasikan pada sampel lain misalnya di dinas-dinas lain. Studi ini juga bersifat *cross-sectional*, sehingga fenomena yang diteliti merupakan potret sesaat yang menggambarkan hubungan yang terjadi saat pengambilan data.

Walaupun demikian, hasil studi ini memberi beberapa rekomendasi bagi perkembangan studi selanjutnya. Studi lanjutan dapat mengambil *setting* yang berbeda

misalnya proyek-proyek di sektor swasta (jasa konstruksi, rumah sakit, pengembangan *software*, pengembangan produk baru, *research projects*) dan proyek-proyek sektor publik di dinas lainnya. Bila penelitian dilakukan di sektor publik hendaknya melibatkan proyek-proyek di berbagai dinas di lingkungan Pemda Tingkat I dan Tingkat II, hal ini berguna untuk menguatkan dan menggeneralisasikan hasil temuan. Perbedaan *setting* penelitian diharapkan mampu menambah khasanah pengetahuan mengenai manajemen proyek.

Bagi Dinas Kesehatan hasil temuan memberikan implikasi bagi pengembangan organisasi. Dengan mengetahui anteseden yang signifikan, kerjasama tim lintas fungsi proyek berpeluang untuk menyelesaikan proyek dengan baik. Pemahaman anteseden yang utuh bagi kerjasama tim lintas fungsi mendorong tercapainya proyek yang *on time*, *on budget*, dan *on purpose*. Hanya aturan dan prosedur organisasi serta kedekatan fisik terbukti secara statistik menunjukkan bahwa anteseden kerjasama tim lintas fungsi tidak terlalu diperhatikan oleh Dinas Kesehatan.

Dinas Kesehatan perlu mengembangkan sistem pemilihan anggota tim proyek sesuai dengan kualifikasi proyek yang dilaksanakan. Pemahaman tujuan proyek perlu ditanamkan oleh Dinas Kesehatan kepada bendahara dan staf proyek. Dinas Kesehatan perlu melakukan terobosan baru untuk menyertakan staf proyek dalam Surat Keputusan Kepala Dinas. Hanya Dinas Kesehatan di Propinsi Jawa Timur yang mengakui keberadaan staf proyek secara sah hal ini bisa dilihat pada deskripsi responden. Dalam praktiknya, pimpinan proyek dan bendahara memerlukan staf proyek untuk mensukseskan pelaksanaan proyek. Tidak dicantumkannya staf proyek dalam Surat Keputusan mengakibatkan pimpinan proyek mengambil staf proyek sesuai dengan kriteria yang diinginkan. Beberapa pimpinan proyek enggan memberi ijin peneliti untuk menyerahkan daftar pernyataan dan/atau

melakukan wawancara kepada staf proyek karena secara resmi staf proyek tidak termasuk tim hanya di Kabupaten Malang dan satu proyek di Kotamadya Surabaya yang mengizinkan peneliti untuk menyerahkan daftar pernyataan kepada staf proyek.

KEPUSTAKAAN

- Ancona, D.G., & Caldwell, D (1991), "Cross Functional Team: Blessing or Curse for New Product Development", *MIT Management*. Spring. pp. 11-16.
- Anderson, C (1992), "Curing what ails U.S. Health Care", *Quality Progress*. April. pp. 32-35
- Carneiro, A (2000), "How does knowledge management influence innovation and competitiveness", *Journal of Knowledge Management*. Vol.4. No.2. pp. 87-98.
- Doyle, M.F (1991), "Cross functional Implementation Teams", *Purchasing World*. Febuary. pp. 20-21.
- Drew, S. & Thomas.C.C. (1997). "Transformation through teamwork: the path to the new organization?", *Team Performance Management*. Vol. 3. No. 3. pp. 162-178.
- Gent, L., Perry, A. E., & Perry, M. E (1998), "The High cooperation hospital project team", *Team Performance Management*. Vol. 4 No. 6. pp. 253-268
- Gordon, J. (1992), " Work teams: How far have they come?" *Training*. Oct. pp. 59-64.
- Gray, C.F., & Larson, E. W. (2000), *Project Management: The Managerial Process*. Irwin McGraw Hill. Singapore.
- Grenberg, J., & Baron, R. A. (2000), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice Hall International Inc. New Jersey.
- Gus, C. L. (1998), "Virtual project management: tolls and trade", *PM Journal*. March. pp. 22-30.
- Hacker, M. (2000), "The impact of top performers on project team", *Team Performance Management*. Vol 6 No. 5/6.
- Hair, J. F. et al. (1999), *Multivariate Data Analysis*. 5th edition. Prentice Hall International Inc. New Jersey.
- Horibe, F. (1999), *Managing knowledge workers: New skills and attitudes to unlock the intellectual capital in your organization*. John Wiley&Sons. Canada.
- Jiang, J.J., Motwani, J., & Marquillas, S.T. (1997), "IS team projects: IS professionalss rate six criteria for assesing effectiveness", *Team Performance Management*. Vol. 3. No. 4. pp. 236-243.
- Kerzner, H. (1998), *In search of excellence in project management: Succesfull practices in high performances organizations*. John Wiley&Sons. Inc. New York.
- Lee, N.J. (2001), "The Impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success", *Information & Management*. Vol. 28. pp. 323-325.
- McCampbell, A.S., Clare, L.M., & Gitters, S.H. (1999), "Knowledge management: the new challenge for the 21st Century", *Journal of Knowledge Management*. Vol.3. No. 3. pp.172-179.
- Moore, D.R. & Dainty, A.R.J (1999), "Integrated project teams performance in managing unexpected change events", *Team Performance Management*. Vol. 5 No. 7. pp. 212-222.
- Parker, G.(1994), *Cross-functional teams: Working with allies, enemies and other Strangers*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Pinto, M. B., Pinto, J. K., & Prescott, J. A. (1993), "Antecedent and consequences of project team cross functional

- Cooperation”, *Management Science*. Vol 39. No.10., pp. 1281-1297.
- Proehl, R.A. (1996), “Enhancing the effectiveness of cross-functional teams”, *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 17. No. 5. pp. 3-10.
- Renstch, J.R. & Klimoski, R.J. (2001), “Why do `great minds` think alike?: antecedents of theme member schema agreement”, *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 22. pp. 107-120.
- Rowley, J. (1999), “What is knowledge management?”, *Library Management*. Vol.20 No. 8. pp. 416-419.
- Schultz, R.L., Slevin, D. P., & Pinto, J. K. (1987), “Strategy and Tactic in process model of project implementation”, *Interfaces*. May- June. pp. 34-46.
- Slevin, D. P., & Pinto, J. K. (1986), “The project implementation profile: New tools for Project Managers”, *PM Journal*. September. pp. 57-70.
- Slevin, D. P., & Pinto, J. K. (1988), “Project success: Definitions and measurement techniques”, *PM Journal*. February. pp. 67-72.
- Slevin, D. P., & Pinto, J. K. (1988b), “Critical success factors across the project Life cycle”, *PM Journal*. June. pp. 67-75.
- Slevin, D. P., & Pinto, J. K. (1989), “Critical succes factors in R&D Project”, *PM Journal*. Januari-February. pp. 31-35.
- Stott, K., & Walker, A. (1995), *TEAMS: Teamwork and teambuilding*. Prentice Hall. Singapore.