

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Semakin ketatnya persaingan industri bisnis, membuat seluruh organisasi berlomba-lomba menyajikan performa kinerja yang terbaik demi memenangkan persaingan.

Dewasa ini, keberhasilan organisasi dapat dilihat dari sejauh mana organisasi mampu memberikan hasil yang efektif dan efisien. Demi tercapainya efektivitas dan efisiensi, organisasi mulai melakukan spesialisasi di segala bidang. Mereka mulai membentuk tim-tim kerja yang terdiri atas orang-orang yang memang memiliki kemampuan sesuai dengan yang dibutuhkan. Keahlian tersebut bisa dalam wujud keterampilan teknis, fungsional, pembuatan keputusan, atau hubungan interpersonal. Syarat ini sangat diperlukan karena tim umumnya dibentuk untuk menyelesaikan masalah yang cukup kompleks. Tanpa adanya keahlian yang berbeda-beda tersebut, sebuah tim sulit menjalankan fungsinya. Namun ketrampilan di sini juga bisa dalam bentuk potensi. Sebuah tim tidak perlu mendapatkan semua ahli di bidangnya. Asalkan ada beberapa anggota tim yang berpotensi dan berminat mempelajari keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan, hal itu sudah mencukupi. Saat ini organisasi semakin mengandalkan tim untuk menyelesaikan tugas-tugas kerja seperti berkolaborasi, berinovasi, meningkatkan layanan pelanggan, dan mengatasi isu serta masalah.

Menurut Jon R. Katzenbach dan Douglas K. Smith (1993) Sebuah tim adalah sekelompok orang-orang dengan keahlian yang berbeda yang berkomitmen terhadap tujuan, ukuran kinerja, dan pendekatan yang sama: yang tanggung jawabnya diambil bersama. Definisi tersebut bukan sekedar definisi, tetapi juga merupakan persyaratan yang harus dipenuhi agar sebuah tim menjadi efektif.

Berdasarkan Robbins (2003), organisasi atau tim dikatakan produktif jika dapat mencapai sasaran dan mengubah input menjadi output dengan cost yang rendah. Dalam hal ini, produktivitas mengimplikasikan efektivitas dan efisiensi.

Untuk mendapatkan hasil yang lebih produktif, efektivitas tim saja tidaklah cukup. Persaingan yang ketat menyebabkan beban pekerjaan semakin meningkat, yang menyebabkan tim juga harus menjaga rasa kepuasan tim agar dapat berperforma lebih baik. Menurut Cohen dan Bailey (1997) kepuasan tim muncul dari persepsi anggota terhadap tim itu sendiri. Sedangkan West MA (1993) menyatakan bahwa anggota tim akan mengekspresikan rasa puas apabila tugas telah diselesaikan dengan baik.

Efektivitas tim tidak hanya berasal dari performa masing-masing anggota tim dan pencapaian tujuan tim, namun juga tergantung pada sejauh mana anggota tim tersebut bertindak saling membantu, berkoordinasi dengan yang lain, menyesuaikan permintaan dengan kebutuhan, dan menyuarakan opini dan ide (Hackman, 1983; Podsakoff dkk, 1997).

Ketika anggota tim berinteraksi dalam lingkungan timnya, ia akan memberi perhatian pada persoalan yang terkait dengan dirinya, baik itu menyangkut tugas maupun kehidupan sosialnya (Forsyth, 1983). Sebagai kelanjutannya, anggota tim dapat menyukai maupun tidak menyukai anggota tim yang lain karena alasan personal, dan mulai memperdebatkan nilai, keyakinan dan perbedaan pandangan politik anggota lainnya. Salah satu alasan yang membuat tim dapat bekerja sama secara efektif adalah karena mereka memiliki keyakinan yang mantap, iklim rasa saling percaya yang didasarkan pada nilai dan norma yang dianut bersama (Zander, 1993).

Sebaliknya salah satu alasan yang dianggap dapat menghambat proses kinerja tim adalah karena tim gagal membentuk iklim yang positif dan tanpa sadar menciptakan konflik hubungan di dalam tim. Konflik hubungan adalah konflik yang terkait dengan persoalan interpersonal, norma, politik, nilai dan selera pribadi anggota tim (Amason, 1996; De Dreu dan Van de Vliert, 1997; Jehn, 1997). Konflik bisa terjadi pada berbagai tingkatan, dan dapat membawa dampak baik maupun buruk (De Dreu dkk, 1999). Sulit untuk menempatkan kepuasan tim dalam sebuah tim yang memiliki konflik hubungan yang cukup tinggi. Tekanan dan frustrasi yang dialami oleh tim bisa berasal dari ketidakcocokan norma dan nilai, ketertarikan politik, dan perbedaan selera humor. penelitian yang dilakukan

oleh Jehn K.A (1997) juga menunjukkan bahwa konflik hubungan dapat mengganggu performa dan kepuasan tim karena emosi yang muncul dapat mengurangi efektivitas tim.

Konsekuensi negatif dari adanya konflik inilah yang membuat konflik harus mendapat perhatian, khususnya ketika konflik yang terjadi adalah konflik yang terkait dengan aspek hubungan interpersonal dalam tim kerja (Amason, 1996; De Dreu dan Van de Vliert, 1997; Jehn, 1995). Oleh sebab itu banyak penelitian yang terdahulu fokus pada bagaimana cara tim mencegah timbulnya konflik. Terlalu sederhana bila kita menganggap semua konflik bisa dicegah. Ada beberapa hal seperti perbedaan demografis, dan rasa saling percaya merupakan hal yang sangat rentan bagi kelangsungan tim.

Tim perlu mengakui cepat atau lambat konflik hubungan pasti terjadi, dan tim harus bisa mengetahui bagaimana cara manajemen konflik. Menurut Ross (1993) manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Menurut John Wiley (2001), terdapat tiga respon konflik yang dipelajari: respon mengelola konflik (*Collaborating*), respon melawan konflik (*contending*), dan respon menghindari konflik (*avoiding*). Putnam dan Wilson (1982) mendefinisikan sikap mengelola konflik sebagai sikap anggota dalam mencoba mencari solusi atas konflik yang terjadi. Sikap melawan konflik adalah sikap tim yang mencoba untuk memaksakan keinginan, dan pandangan kepada anggota tim yang lain. Sedangkan sikap menghindari konflik adalah sikap tim yang mengabaikan konflik yang sedang terjadi.

Penelitian De Dreu (1997) menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif antara konflik hubungan dan sikap mengelola konflik, serta hubungan positif antara konflik hubungan dan sikap melawan dan menghindari konflik. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Janssen dkk (1999) yang juga menyebutkan terdapat hubungan negatif antara konflik hubungan dan sikap mengelola konflik, serta hubungan positif antara konflik hubungan dan sikap melawan konflik. Penelitian-penelitian ini menunjukkan kecenderungan kepada tim untuk bersikap melawan dan menghindari konflik hubungan. Tapi tidak menjawab manakah yang lebih baik, melawan atau menghindari konflik yang dapat membantu tim berkinerja lebih baik dan bisa merangsang perkembangan tujuan serta inovasi tim tersebut.

Penelitian konflik menunjukkan bahwa sikap melawan konflik memang bisa membantu tim dalam mengklarifikasi konflik dan merubah kondisi kesalahpahaman yang terjadi. Tapi juga dapat memperparah konflik, dan menghalangi pemberdayaan dan efektivitas tim (Deutsch, 1973; Pruitt dan Carnevale, 1993).

Penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Murnighan dan Conlon (1991) menguatkan bahwa kesuksesan tim terjadi ketika tim mampu mengidentifikasi konflik yang dapat mengacaukan kinerja tim dan berusaha untuk menghindarinya. Kejengkelan dan kebosanan yang terkait dengan persoalan interpersonal akan hilang seiring berjalannya waktu.

Dari begitu banyak penelitian yang telah dilakukan, belum diketahui respon seperti apa yang sebaiknya dilakukan oleh tim untuk menjaga kepuasan, pemberdayaan dan efektivitas tim apabila konflik hubungan terjadi. De Dreu dan Van Viannen (2001) melakukan penelitian yang bermaksud mencari tahu bagaimana sebaiknya tim merespon konflik hubungan. Studi lapangan yang dilakukan mengikutsertakan sampel penelitian yang terdiri dari tim yang kompleks, dan mempunyai tugas rutin dan non rutin, yang menyatakan bahwa sikap mengelola dan melawan konflik berhubungan negatif terhadap pemberdayaan tim. Menurut Organ (1998); dan Van Dyne dkk (1998) dalam melaksanakan tugasnya, tim secara umum mempunyai perilaku tambahan yang

masih dalam konteks peningkatan performa tim (kepatuhan, sikap saling membantu, dan inisiatif tim), kepuasan dan efektivitas tim secara keseluruhan, sementara sikap menghindari konflik berhubungan dengan tingginya pemberdayaan tim, kepuasan dan efektivitas tim. Hal ini diperkirakan karena sikap mengelola dan melawan konflik membuat anggota tim terpecah konsentrasinya dalam menyelesaikan tugasnya. Sedangkan sikap menghindari konflik memberikan kesempatan bagi tim untuk lebih berkonsentrasi dalam menyelesaikan tugas mereka.

Penelitian ini mencoba untuk membuktikan penelitian Carsten K.W De Dreu dengan menggunakan metodologi penelitian yang telah dibuat oleh Hedges dan Olkin (1985) dan Johnson (1989). Dengan demikian, penelitian ini bersifat replikatif.

1.2 Perumusan Masalah

Merujuk kepada latar belakang di atas maka, permasalahan yang menjadi bahasan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh sikap melawan konflik terhadap pemberdayaan tim?
2. Apakah terdapat pengaruh sikap mengelola konflik terhadap pemberdayaan tim?
3. Apakah terdapat pengaruh sikap menghindari konflik terhadap pemberdayaan tim?
4. Apakah terdapat pengaruh sikap melawan konflik terhadap efektivitas tim?
5. Apakah terdapat pengaruh sikap mengelola konflik terhadap efektivitas tim?
6. Apakah terdapat pengaruh sikap menghindari konflik terhadap efektivitas tim?
7. Apakah terdapat pengaruh konflik hubungan terhadap pemberdayaan tim?

8. Apakah terdapat pengaruh konflik hubungan terhadap efektivitas tim?
9. Apakah terdapat pengaruh konflik hubungan terhadap kepuasan tim?
10. Apakah terdapat pengaruh sikap mengelola konflik terhadap kepuasan tim?
11. Apakah terdapat pengaruh sikap melawan konflik terhadap kepuasan tim?
12. Apakah terdapat pengaruh sikap menghindari konflik terhadap kepuasan tim?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan sekarang ini mencoba untuk mengetahui bagaimana sebaiknya tim memperlakukan konflik hubungan yang terjadi di dalam tim mereka terkait dengan kepuasan, pemberdayaan dan efektivitas tim. Dengan demikian tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh dari sikap melawan konflik terhadap pemberdayaan tim.
2. Menganalisis pengaruh dari sikap mengelola konflik terhadap pemberdayaan tim.
3. Menganalisis pengaruh dari sikap menghindari konflik terhadap pemberdayaan tim.
4. Menganalisis pengaruh dari sikap melawan konflik terhadap efektivitas tim.
5. Menganalisis pengaruh dari sikap mengelola konflik terhadap efektivitas tim.
6. Menganalisis pengaruh dari sikap menghindari konflik terhadap efektivitas tim.
7. Menganalisis pengaruh konflik hubungan terhadap pemberdayaan tim.
8. Menganalisis pengaruh konflik hubungan terhadap efektivitas tim.

9. Menganalisis pengaruh konflik hubungan terhadap kepuasan tim.
10. Menganalisis pengaruh dari sikap mengelola konflik terhadap kepuasan tim.
11. Menganalisis pengaruh dari sikap melawan konflik terhadap kepuasan tim.
12. Menganalisis pengaruh dari sikap menghindari konflik terhadap kepuasan tim.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1.4.1 Bagi Peneliti

Peneliti akan mengetahui bagaimana pengaruh respon konflik terhadap kepuasan, pemberdayaan dan efektivitas tim. Sehingga peneliti bisa mengetahui bagaimana sebaiknya tim memperlakukan konflik hubungan di dalam tim.

1.4.2 Bagi Akademisi

Hasil penelitian akan menambah pengetahuan mengenai pengaruh respon konflik terhadap kepuasan, pemberdayaan dan efektivitas tim. Hasil penelitian ini juga bisa digunakan oleh para akademisi yang tertarik dengan topik pengaruh respon konflik terhadap kepuasan, pemberdayaan dan efektivitas tim.

1.4.3 Bagi Objek Penelitian

Dengan adanya penelitian ini organisasi yang menjadi objek penelitian akan memperoleh informasi mendalam mengenai bagaimana kepuasan kerja apabila terjadi konflik di dalam tim. Selain itu juga memberikan informasi mengenai respon konflik mana yang sebaiknya dilakukan ketika konflik terjadi, agar kepuasan, pemberdayaan dan efektivitas tim tetap terjaga.

1.4.4 Bagi Pihak Lain

Memberi sumbangan kajian teoritis pada ilmu pengetahuan, khususnya manajemen sumberdaya manusia mengenai manajemen konflik dalam tim. Hasil

penelitian ini dapat memperkaya wawasan dan dapat dijadikan bahan perbandingan untuk membuat penelitian selanjutnya.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

1.5.1 Unit Analisis

Subyek penelitian yang akan diteliti adalah tenaga pengajar Bimbingan Belajar Salemba Group sebanyak 61 orang pengajar dan 4 orang penyelia tim Bimbingan Belajar Salemba Group.

1.5.2 Wilayah Penelitian

Ruang lingkup geografis dari penelitian ini adalah daerah Depok 1, Depok II, Depok Lama dan Akses UI – Kelapa dua . Di mana daerah tersebut merupakan pusat dan cabang terbesar dari Bimbingan Belajar Salemba Group.

1.5.3 Periode Penelitian

Penelitian dan pengumpulan data untuk penelitian ini dimulai pada bulan April 2009 sampai dengan bulan Mei 2009.

1.6 Metodologi Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan desain penelitian kausal, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti yaitu pengaruh konflik hubungan dan respon konflik terhadap kepuasan, pemberdayaan dan efektivitas tim.

1.6.1 Sumber Data

a. Data Primer

Data primer didapatkan peneliti dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada responden. Pada penelitian ini peneliti membagi responden kepada dua kelompok, yaitu kelompok responden penyelia dan kelompok responden anggota tim.

b. Data Sekunder

Peneliti mengumpulkan data sekunder melalui tinjauan pustaka untuk membangun landasan teori yang menunjang pembahasan masalah yang diteliti. Penelusuran jurnal-jurnal penelitian, artikel, buku-buku dan tugas akhir juga dilakukan untuk mencari teori-teori yang dapat diterapkan dalam penelitian ini.

1.6.2 Metode Sampling

Metode pengambilan sampel yang peneliti gunakan adalah *non-probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak menggunakan proses random. Teknik yang dipakai dalam pengumpulan sampel ini adalah teknik *convenience sampling*, yaitu responden dipilih menjadi sampel penelitian karena berada di tempat dan waktu ketika penelitian dilakukan.

1.6.3 Variabel Penelitian

Pada penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah konflik hubungan yang muncul dalam tim, tipe respon konflik hubungan (mengelola, melawan, menghindari konflik, dan keterlibatan pihak ketiga).

Untuk variabel dependen yang digunakan adalah kepuasan, pemberdayaan tim yang terdiri dari sifat kepatuhan, saling membantu, dan inisiatif tim, dan variabel efektivitas tim.

1.6.4 Metode Analisis

Peneliti akan mengolah data primer ini menggunakan program pengolahan data statistik *SPSS 11.5 for windows*. Adapun metode analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Analisis Reliabilitas

Uji atau analisis reliabilitas adalah teknik statistik untuk mengetahui keadaan dimana sebuah skala menghasilkan output yang konsisten jika diulangi pengukurannya terhadap karakteristik yang diukur.

b. Analisis Inferial

Yaitu analisis yang bertujuan menguji nilai hipotesis (Istijanto, 2006), terdiri dari:

- Uji t yang merupakan uji statistik terhadap signifikan tidaknya nilai rata-rata dari dua sampel.
- Analisis Varians (ANOVA)

Merupakan uji statistik terhadap signifikan atau tidaknya perbedaan nilai rata-rata lebih dari dua sampel. ANOVA juga mampu menjawab kelompok manakah yang memiliki nilai lebih tinggi.

c. Analisis Regresi

Analisis regresi adalah suatu prosedur statistik untuk menganalisis hubungan asosiatif variabel dependen dengan variabel independen yang berupa data parametrik serta bagaimana variabel independen tersebut mempengaruhi variabel dependen-nya. Analisis regresi mengacu pada persamaan dasar berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1.X_1 \quad (\text{Persamaan 1.3})$$

di mana :

- Y : variabel dependen
 X_1 : variabel independen
 β_0 : intersep
 β_1 : konstanta

1.7 Sistematika Penulisan

Kerangka penelitian secara garis besar dan secara keseluruhan terdiri dari 5 bab utama, yaitu:

BAB 1 – PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah (*research problem*), perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian serta sistematika penulisan.

BAB 2 – TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan diuraikan hasil dari tinjauan kepustakaan atau riset data sekunder mengenai definisi tim, unsur-unsur tim, tipe tim di dalam organisasi, definisi Konflik, tipe Konflik, teori kepuasan tim, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan tim, pengukuran kepuasan tim, pengaruh kepuasan tim, efektivitas tim, dan pemberdayaan tim serta serangkaian teori yang relevan untuk digunakan sebagai landasan penelitian.

BAB 3– METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjabarkan bagaimana penelitian dilakukan. Termasuk di dalamnya adalah desain penelitian, metode pengumpulan data, metode pengambilan sampel, kerangka penelitian, variabel penelitian, hipotesis penelitian, serta metode analisis data

BAB 4 – ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi pembahasan analisa atas hasil-hasil penelitian (*findings*), yang kemudian dibahas untuk menemukan jawaban atas masalah-masalah penelitian. Berisi antara lain uji reliabilitas masing-masing variabel, analisis regresi linear berganda, perbandingan *r square* persamaan regresi 1 sampai 5, dan analisis hipotesis

BAB 5 – KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan pernyataan-pernyataan singkat yang merupakan jawaban atas masalah-masalah penelitian, serta keterbatasan penelitian yang ada. Serta saran mengenai manajemen konflik bagi organisasi yang diteliti, bagi akademika, dan bagi pihak lain.

