

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Zaman globalisasi yang melanda dunia membawa efek perubahan yang sarat dengan tantangan, persaingan ketat dan tentu saja ada peluang di dalamnya, oleh sebab itu, maka persaingan global menjadi faktor penggerak perubahan (Greeberg & Baron, 1997). Terjadi perubahan dari kondisi lama menjadi baru, dari biasa menggunakan cara lama menjadi harus beradaptasi dengan cara baru. Kondisi tersebut berdampak pula pada tatanan kehidupan perusahaan, termasuk pengaruhnya terhadap sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang mengalami pergeseran dari cara kerja individual menuju cara kerja tim.

Sumber daya manusia atau karyawan merupakan salah satu aset terpenting suatu organisasi perusahaan. Oleh sebab itu tidak ada organisasi yang dapat mencapai tujuannya tanpa karyawan (Ducker dalam Tarigan, 2012). Hal itu semakin menegaskan bahwa karyawan merupakan salah satu motor kehidupan sebuah perusahaan, sehingga dengan kenyataan tersebut mendorong perusahaan untuk terus menerus melakukan upaya dalam meningkatkan kualitas karyawannya baik dari segi kesejahteraan, kemampuan dan sikap kerjanya.

Secara organisasi perusahaan, karyawan akan dibagi dalam beberapa tim sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik pekerjaan, hal tersebut

mengharuskan mereka saling berinteraksi. Melalui jalinan interaksi antar anggota tim, perusahaan berharap karyawan dapat bekerjasama dan mengeluarkan usaha yang lebih kolaboratif, saling bertukar informasi, ide dan pengetahuan serta saling berbagi keterampilan dan usaha dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Adanya pertukaran informasi, ide, pengetahuan, keterampilan dan usaha antar karyawan membuat permasalahan menjadi lebih mudah dan cepat teratasi, dengan begitu setiap anggota tim akan merasakan adanya kesamaan persepsi terhadap tujuan perusahaan. Jika dihubungkan dengan jalinan interaksi antar anggota dalam satu tim, maka hubungan tersebut terjalin karena adanya pertukaran sumber daya (*resources*) antar anggota tim. Sumber daya yang ditukar dapat berupa usulan, gagasan, atau ide, umpan balik, informasi dan bantuan.

Pertukaran sumber daya antar anggota di dalam tim, menjadi hal yang mendasari terbentuknya hubungan kerja antar anggota tim dengan rekan kerjanya yang disebut dengan *team member exchange* (TMX). Seers (1989) memberikan pengertian TMX adalah persepsi seorang individu sebagai anggota tim tentang hubungan pertukarannya di dalam kelompok atau tim.

Seorang karyawan dengan kualitas TMX tinggi dapat menjalin hubungan secara akrab dengan anggota lain dalam kelompok, menunjukkan perilaku kooperatif, mengeluarkan usaha yang lebih kolaboratif dan berupaya mendapatkan dukungan sosial (Pollack, 2009). Individu yang mendapatkan

dukungan sosial akan menjadi komunikatif dan mampu bekerja secara kreatif.

Bukti tingginya kualitas *team member exchange* (TMX) ditampilkan melalui perilaku anggota tim yang memanfaatkan waktu secara optimal untuk bekerja sama dalam memberikan kontribusi terhadap kelompoknya dengan menolong rekan kerja, memberi idea atau gagasan, bertukar informasi dan saling memberikan umpan balik antar anggota tim (Seers, Petty & Cashman, 1995).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas mengenai kualitas TMX tersirat adanya unsur interaksi antar anggota tim. Erdem & Ozen (2003) menyatakan bahwa syarat sebuah tim untuk berkinerja baik adalah adanya interaksi sosial yang kuat di antara anggota tim. Interaksi sosial sendiri meliputi proses interpersonal dengan dukungan lingkungan sosial anggota kelompok untuk berbagi tugas dan bekerja sama (Campion dalam Williams & Castro, 2010). Faktor penting untuk menciptakan interaksi dan sinergi di antara anggota tim adalah adanya iklim kepercayaan terhadap rekan kerja (Erden & Ozen, 2003).

Kepercayaan terhadap rekan kerja menumbuhkan dan melindungi semangat tim dengan memunculkan kerjasama dan solidaritas di antara anggota tim. Hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja tim yang konsekuensinya juga akan mempengaruhi kinerja organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung (Erdem & Ozen, 2003). Pendapat tersebut

diperkuat oleh Costa (2003) yang menyatakan bahwa kepercayaan terhadap rekan kerja juga merupakan faktor yang sangat penting dalam hubungan interpersonal dan interaksi kelompok di tempat kerja (dalam Sheng, Tian, & Chen, 2010).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas *team member exchange* berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian seers, 1989 (dalam Ping & Yue, 2010) yang menemukan hubungan positif antara variabel TMX dan kinerja, dimana anggota tim dengan kualitas TMX tinggi menampilkan kinerja yang lebih baik dari anggota tim dengan kualitas TMX rendah.

Keberadaan toko 212Mart sebagai efek kesadaran ekonomi umat Islam pertama kali hadir pasca terjadinya aksi 212 pada tahun 2016 di Jakarta. Sejak saat itu toko 212Mart mulai banyak berdiri di kota-kota lain di seluruh Indonesia. 212Mart adalah *brand* mini market Koperasi Syariah 212. Kepemilikan berjamaah, dikelola secara profesional dan terpusat untuk menjaga daya saingnya baik dari sisi jaringan distribusi, produk, harga maupun promo.

Sebagai koperasi yang menjadi induk usaha bidang perdagangan dan retail, *brand* 212Mart adalah pendatang baru, masih belum berpengalaman dalam usaha toko retail dan memiliki modal yang terbatas. Sedangkan pemain lama yang menjadi pesaingnya adalah raksasa retail dengan modal

kuat seperti Indomaret, Alfamart, Omni Mart, Hypermart, LotteMart yang keberadaannya sudah menyebar hampir diseluruh pelosok tanah air. Dengan kondisi tersebut manajemen menerapkan strategi memperkuat kerjasama tim kepada semua personil yang terlibat terutama karyawan toko agar mampu bekerja secara efektif dan efisien. Tujuan perusahaan menekankan pada kerjasama tim utamanya adalah untuk mengatasi permasalahan masih minimnya sistem manajemen SDM yang ada seperti, para karyawan belum diberikan pelatihan yang memadai, mayoritas karyawan masih belum berpengalaman, sehingga kebanyakan karyawan belum mampu menunjukkan sikap kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan. Selain itu dalam rangka mengimplementasikan budaya kerja berjamaah.

Budaya kerja berjamaah artinya Koperasi Syariah 212 harus mampu menampung sebanyak mungkin potensi dan aspirasi kebangkitan ekonomi umat Islam khususnya dan bangsa Indonesia pada umumnya. Koperasi ini harus dimiliki bersama, bukan dikuasai hanya segelintir individu atau golongan. Koperasi Syariah 212 juga harus memberikan manfaat sebanyak mungkin umat Islam Indonesia dan dunia. Prinsip berjamaah juga harus diimplementasikan oleh segenap karyawan dengan sikap kerja saling bersinergi dalam menjalankan tugas dan kewajiban. Manajemen berharap budaya kerja jamaah dapat tercermin dengan perilaku bekerja sama secara proporsional dan sistematis, saling mengingatkan dengan santun, suka

berbagi informasi dan keterampilan untuk menghindari kesalahan kerja, dan saling menjaga kepercayaan anggota, regulator dan masyarakat.

Melalui wawancara dengan salah seorang pengurus koperasi konsumen WVU212Mart yang dilakukan pada tanggal 14 April 2018 diketahui bahwa kebanyakan karyawan belum mampu menampilkan sikap kerja yang sesuai dengan budaya kerja berjamaah. Dalam bekerja kebanyakan karyawan masih mengedepankan egonya masing-masing, saling menahan informasi, tidak mau saling berbagi pengetahuan, dengan alasan pekerjaannya sendiri belum selesai, selalu beralasan bila diminta membantu rekannya yang sedang sibuk bekerja, karyawan yang sudah berpengalaman dan terampil enggan mengajari karyawan lain yang belum terampil.

Kondisi lainnya yang menyatakan kurangnya kerja sama tersebut menurut ketua diantaranya masih sering ditemukan adanya sebagian karyawan yang lebih suka ngobrol ketimbang membantu karyawan lainnya yang sedang sibuk bekerja. Kejadian tersebut menurut ketua dapat berdampak terhadap hubungan antar individu karena dapat menimbulkan rasa saling tidak suka antar karyawan dan berakibat pada hilangnya rasa saling percaya diantara mereka. Lebih lanjut ketua menjelaskan bahwa kepercayaan merupakan nilai yang sangat penting untuk dibangun, sebab koperasi konsumen WVU 212Mart hadir dalam rangka menjadi wadah amanah atau kepercayaan umat, oleh karena itu kepercayaan harus dijaga

dan dijadikan sikap utama di lembaga ini di samping masalah lainnya seperti komunikasi yang juga harus diperbaiki.

Hasil observasi awal yang dilakukan pada beberapa gerai toko dengan metode tidak terstruktur, peneliti menemukan kebanyakan karyawan toko bekerja sambil menggunakan *smartphone*, hampir disetiap gerai toko terlihat karyawan sedang memainkan *smartphone* dari pada terlihat berdiskusi tentang pekerjaan atau berkeliling dalam area toko untuk memeriksa dagangan yang dipajang bila tidak sedang melayani konsumen. Penggunaan *smartphone* sambil bekerja, hal ini berdampak pada munculnya sikap kurang peduli antar karyawan, menyebabkan sedikit interaksi ketika bekerja. Akibatnya mereka sangat minim membagi informasi dan keterampilan kerja.

Fenomena tersebut di atas bersesuaian dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas *team member exchange* yaitu; pertama, harapan (*expectation*) yang dimiliki individu terhadap anggota lain dalam tim (Murillo, 2006). Kedua, *Compatibility* (*similarity* dan *liking*) adalah persepsi terhadap kesamaan dapat memancing interaksi dengan anggota lain dan rasa suka dapat mengarah kepada evaluasi positif terhadap anggota kelompok tersebut (Weisband & Atwater, 1999 dalam Murillo, 2006). Pernyataan tersebut diperkuat oleh pendapat Snow (1992), Johnson & Johnson (2000), Cumming & Worley (2001) yang mengatakan bahwa kekuatan dari suatu tim terletak dari kesamaan tujuan dan saling keterikatan antar individu di dalam tim.

Ketiga *feedback environment* merupakan persepsi seseorang akan keberadaan umpan balik dari atasan atau rekan kerja dalam lingkungan yang mendukung pertukaran umpan balik secara rutin (Steelman, Levy & Snell, 2004). Keempat *trust* (kepercayaan) adalah sebuah bentuk kepercayaan yang bersifat resiprokal yang didasarkan atas intensi atau perilaku orang lain (Kreitner & Kinicki, 2008).

Faktor *trust* (kepercayaan) dapat mengembangkan interaksi yang berulang dalam tim dan memungkinkan anggota tim memperbarui informasi (Williams dalam Murillo, 2006). Hal ini menunjukkan *trust* (kepercayaan) merupakan inti atau kebutuhan dasar yang harus dimiliki dalam tim, karena menjadi pendorong terjadinya pertukaran sumber daya (*resources*), perilaku saling mempengaruhi dan memperlakukan orang lain dalam kelompok dengan rasa hormat (Deluga dalam Murillo, 2006). Oleh karena itulah meningkatkan kualitas *team member exchange* menjadi penting untuk mengatasi permasalahan kurangnya kerjasama tim di antara karyawan toko.

Hakikat kualitas *team member exchange* adalah kualitas interaksi, sedangkan dalam interaksi yang berkualitas harus ada hubungan timbal balik dalam bentuk pertukaran, sementara itu untuk mengembangkan interaksi yang berulang dalam tim dibutuhkan *trust* atau kepercayaan (Williams dalam Murillo, 2006). Upaya untuk meningkatkan kualitas *team member exchange* dapat dengan cara meningkatkan kepercayaan (*trust*), maka intervensi yang diajukan dalam penelitian ini adalah memberikan pelatihan *trust building*.

Pelatihan *trust building* diyakini dapat meningkatkan perilaku transparan yang dapat menimbulkan dorongan untuk berbagi informasi dan keterampilan, peduli terhadap orang lain serta meningkatkan kerjasama antar rekan kerja (Conley, 2011), dengan demikian diyakini pula akan dapat meningkatkan kualitas *team member exchange*.

Kualitas *team member exchange* menjadi penting untuk diperbaiki karena hal tersebut berdampak pada efektivitas kerjasama tim yang merupakan salah satu nilai budaya kerja "berjamaah" yang ingin ditanamkan kepada seluruh karyawan koperasi konsumen WWU 212Mart. Budaya kerja berjamaah memprioritaskan kerjasama tim antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian meningkatkan kualitas *team member exchange* berarti pula melakukan upaya untuk memperbaiki kerjasama tim yang dapat menghasilkan kinerja bersama.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas *team member exchange* terhadap sesama rekan kerja karyawan toko koperasi WWU 212Mart tergolong rendah. Pada penelitian ini ingin melakukan upaya meningkatkan kualitas *team member exchange* dengan melakukan intervensi pelatihan *trust building*.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah ada perbedaan peningkatan kualitas *team member exchange* antara kelompok yang diberikan pelatihan dengan kelompok yang tidak mendapatkan pelatihan *trust building*.
2. Apakah ada perbedaan kualitas *team member exchange* antara sebelum diberikan pelatihan *trust building* dengan sesudah diberikan pelatihan *trust building*.
3. Apakah ada peningkatan kualitas *team member exchange* pada kelompok yang mendapatkan pelatihan *trust building*.
4. Apakah ada peningkatan kualitas *team member exchange* pada kelompok yang tidak mendapatkan pelatihan *trust building*.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan *trust building* dalam meningkatkan kualitas *team member exchange*.

2. Manfaat Penelitian

Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat menambah literatur dan menjadi referensi mengenai faktor yang mempengaruhi kualitas *team member exchange*, terutama bagi organisasi yang menjadikan kerja tim sebagai salah satu cara dalam mencapai tujuannya. Melalui

penelitian ini perusahaan mendapatkan informasi mengenai intervensi yang terkait dengan peningkatan kualitas *team member exchange*.

D. Keaslian Penelitian

Penelitian yang melibatkan kualitas *team member exchange* sebagai variabel terikat diantaranya adalah :

1. Penelitian Puspasari (2012), dengan judul *Pelatihan Trust building untuk Meningkatkan Feedback Environment dan Kualitas Team Member Exchange* (Studi pada PT. X Kantor Cabang Jakarta Timur). Penelitian tersebut menggunakan variabel moderator *feedback environment* yang diintervensi melalui pelatihan *team building* untuk meningkatkan kualitas *team member exchange*. Sedangkan penelitian penulis hanya terdiri dari 1 variabel terikat *team member exchange* dan 1 variabel bebas pelatihan *trust building* sebagai intervensi yang diyakini dapat meningkatkan kualitas *team member exchange*. Perbedaan lainnya, intervensi yang digunakan pada penelitian Puspasari menggunakan pelatihan *indoor* dengan metode simulasi dan materi kelas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan *team building* yang diberikan belum berhasil untuk meningkatkan *feedback environment* dan kualitas *team member exchange*. Sementara peneliti menggunakan pelatihan *outdoor* dengan metode *experience*

learning serta mendapatkan hasil penelitian pelatihan *trust building* yang diberikan dapat meningkatkan kualitas *team member exchange*.

2. Penelitian HM Tse, Herman, T. Dasborough, Marie (2008), dengan judul : *Studi Hubungan antara Team Member Exchange dan Emosi*. Studi yang bertujuan untuk menghasilkan teori tentang bagaimana orang mempersepsikan hubungan mereka dengan anggota tim, dan pengalaman emosional mereka dalam proses pertukaran anggota tim (TMX). Penelitian menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif melalui 25 data karyawan penuh waktu yang bekerja dalam lima tim terdiri dari dua organisasi. Hasil kualitatif mengungkapkan bahwa anggota tim menyoroti persahabatan dalam konteks tim dan karyawan mengalami emosi positif dan negatif dalam menanggapi hubungan TMX mereka. Hasil kuantitatif juga menunjukkan bahwa emosi positif lebih berpengaruh dalam meningkatkan kualitas TMX dari pada emosi negatif. Dalam penelitian tersebut menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif, sedangkan penulis hanya menggunakan metode kuantitatif. Perbedaan lainnya penelitian tersebut untuk mencari korelasi atau hubungan, sehingga tidak menggunakan *treatment* sebagai intervensi, sedangkan penulis menggunakan intervensi untuk melihat pengaruh.