

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam realita persaingan era pasar bebas sekarang ini, perusahaan maupun industri dituntut untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk mempertahankan eksistensi dalam kancah persaingan industri bisnis. Salah satu upaya yang dilakukan industri ataupun perusahaan ialah dengan memaksimalkan proses manajemen sumber daya manusia. Pengembangan manajemen sumber daya manusia dirancang untuk membantu individu, kelompok dan organisasi secara keseluruhan menjadi lebih efektif. Upaya ini perlu dilakukan karena individu sebagai pekerja, sifat dari pekerjaan dan organisasi selalu berubah. Perubahan-perubahan ini disebabkan baik oleh dinamika internal organisasi maupun dinamika faktor kekuatan eksternal (lingkungan eksternal). Perkembangan teknologi misalnya, mempunyai implikasi terhadap syarat dan tuntutan pekerjaan.

Agar fungsi – fungsi dasar manajemen dan fungsi – fungsi operasional perusahaan dapat dijalankan dengan baik, maka antara manajer dan pekerja harus terjalin suatu kerja sama. Dalam hal ini perilaku manajerial akan sangat mendukung proses pencapaian tujuan organisasi, yaitu adanya peningkatan produktivitas dalam perusahaan. Sebagai timbal baliknya perusahaan harus dapat memperlakukan pekerja sebagai manusia seutuhnya yang mempunyai akal pikiran serta perasaan bukan sebagai obyek mekanik.

Oleh sebab itu apabila organisasi mengambil suatu keputusan harus dapat menyesuaikan masalah yang dihadapi dengan didasari atas situasi yang terjadi. Dalam menjalankan suatu organisasi, perusahaan atau instansi merupakan pekerjaan kelompok atau *team* dan bukan merupakan pekerjaan yang dikerjakan secara individual. Tim didefinisikan sebagai dua atau lebih orang yang ditugaskan pada peran dan fungsi yang khusus untuk bekerja secara dinamis, saling bergantung dan adaptif menuju tujuan dan misi, yang masing-masing telah ditugaskan berdasarkan peran dan fungsinya untuk bekerja dan yang memiliki suatu rentang batas keanggotaan (Salas et al 1992 pp. 126-7 dalam Akgun et al., 2007). Dibandingkan dengan cara kerja individu, tim kerja diharapkan menghasilkan adaptasi yang baik, produktivitas, dan kreativitas dan memberikan solusi yang komprehensif dan inovatif untuk masalah organisasi yang kompleks (Beers, 2005 dalam Savelsbergh et al., 2010).

Hal yang menarik berfokus pada meningkatnya penggunaan tim dalam perusahaan. Penggunaan tim diperluas secara dramatis dengan menghadapi tantangan kompetitif dan kebutuhan organisasi secara fleksibel dan adaptasi. Literatur mengakui bahwa tim akan meningkat apabila setidaknya, pekerja mengalami kepuasan dan memiliki komitmen pada organisasi (Stewart & Barrick dalam Akgun et al., 2007) dan menggerakkan upaya dalam pencapaian tujuan perusahaan (Poolen et al 2003 dalam Akgun et al., 2007). Disisi lain, Pina & Martinez (2007) menjelaskan bahwa tim memainkan peranan penting untuk keberhasilan organisasi untuk perubahan orientasi ekonomi klien secara global. Newman & Wright 1990 dalam Beauchamps & Bray (2001) mengindikasikan

bahwa tim memiliki karakteristik mengenai tingginya ketergantungan sifat dari pekerjaan, tingginya perbedaan pekerjaan, tingginya perbedaan peran.

Kozlowski & Ilgen (2006) lebih spesifik menjelaskan bahwa tim dapat diartikan sebagai dua atau lebih individu yang berinteraksi sosial (saling bertatap muka), memiliki satu atau lebih tujuan umum, bersama-sama melakukan tugas organisasi yang relevan, menunjukkan saling ketergantungan yang berhubungan dengan alur kerja, tujuan dan hasil, memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda, bersama-sama menanamkan sistem organisasi yang mencakup batasan-batasan dan hubungan antara konteks sistem dan tugas di lingkungan yang lebih luas (Alderfer, 1977; Argote & McGrath, 1993; Hackman, 1992; Hollenbeck et al, 1995;. Kozlowski & Bell, 2003; Kozlowski, Gully, McHugh, Salas, & Cannon-Bowers, 1996; Kozlowski et al, 1999;. Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum, 1992 dalam Kozlowski & Ilgen, 2006).

Anggota tim dan tim kerja tertanam dalam sistem organisasi yang lebih luas dan tugas yang mendorong adanya tingkat kesulitan, kompleksitas dan tempo tugas tim. Interaksi timbal balik dalam hasil kinerja tim menyelesaikan tuntutan tugas yang muncul dari lingkungan atau sistem sekitar atau perubahan dari sistem atau lingkungan di beberapa situasi. Perubahan ini dapat bergeser secara tiba-tiba dan tim harus beradaptasi pada tuntutan perubahan tersebut. kemudian perlu memahami konteks sistem dan hubungan dari beberapa level (individu, tim dan lingkungan) sebagai sumber utama dari tuntutan tim yang

memerlukan tim yang selaras atau sesuai (Kozlowski et al., 1999; Kozlowski, Gully, McHugh et al., 1996 dalam Kozlowski & Ilgen, 2006).

Berbicara mengenai tim yang terlibat dalam operasional proyek industri memiliki beberapa tantangan dan berhadapan dengan pemilik proyek (perusahaan), pengguna, pihak internal yang terlibat. Eksistensi tim dalam proyek akan mengalami suatu posisi peran yang ambigu, konflik dalam peran serta tugas dan pekerjaan yang berlebihan (*overload*) yang membebani seluruh anggota tim baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Tujuan proyek secara umum ialah suatu upaya penyelesaian didalam mengembangkan dan menghasilkan suatu produk tertentu. Untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan, anggota tim membutuhkan adaptasi konstan dengan lingkungan luar yang sering bergejolak dan tidak pasti. Anggota tim sering mengalami perubahan secara internal, hal ini tentunya diakibatkan oleh faktor kebiasaan bekerja dalam paruh waktu (*shift*), sifat dari pekerjaan yang multi fungsi dan terkait juga dengan pengalaman atau batasan usia dalam keanggotaan tim. Kondisi-kondisi tersebut kemungkinan merupakan sumber stres dalam peran (Turner, 2006). Kozlowski & Bell 2003 dalam Kozlowski & Ilgen (2006) mengidentifikasi bahwa koordinasi, kerja sama dan komunikasi merupakan kunci utama dari proses perilaku tim.

PT. PERTAMINA (persero) Area Jatim Balinus merupakan perusahaan pemerintah dengan mekanisme organisasi yang cukup besar dalam bidang minyak dan gas bumi. Tentunya sebagai perusahaan besar, PT. PERTAMINA memiliki beberapa fungsi dalam pencapaian misi dan visi organisasi. Akan hal tersebut

maka peran HRD dalam menempatkan pekerjanya merupakan strategi tepat sebagai pencapaian visi misi perusahaan. PT. PERTAMINA dalam operasionalisasi perusahaannya didukung oleh beberapa fungsi yang masing-masing fungsi tersebut memiliki struktur organisasi yang tepat. Struktur organisasi tersebut digunakan sebagai standar peran dalam tugas dan tanggung jawab masing-masing pekerja sebagai anggota fungsi. HRD di PT. PERTAMINA Area Jatim Balinus baru saja menyelesaikan program *workload analysis* yang mana program ini bertujuan untuk mengetahui ketepatan dalam penempatan jumlah pekerja pada beberapa divisi atau unit yang ada dibandingkan dengan jumlah aktivitas pekerjaan. Program *workload analysis* tersebut dilakukan di beberapa fungsi yaitu *Supply and Distribution (S&D)*, *Production Unit* Gresik, Pabrik Aspal Gresik, *Bitumen Trading*, LPG Tanjung Perak dan LPG Manggis, serta Laboratorium PAG PUG Gresik dan BBM Surabaya. Dari hasil program pada unit perusahaan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara jumlah pekerja dengan jumlah aktivitas pekerjaan di setiap unit yang ada. Berdasarkan hasil wawancara dengan konsultan PT. PERTAMINA Jatim Balinus terkait pelaksanaan program *workload analysis*, diperoleh data di lapangan yang menjelaskan bahwa terdapat pekerja di beberapa unit yang tidak mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan uraian tugas pokok (UTP), tata kerja individu dan tata kerja organisasi (TKI/TKO) yang dimiliki oleh unit perusahaan. Pekerja tersebut cenderung mengerjakan tugas berdasarkan disposisi lisan dari atasannya. Dengan realita tersebut tentunya akan menghambat tugas pokok dari pekerja sebagai *incumbent* dan apabila terjadi kesalahan dalam

penyelesaian tugas pada perintah atau disposisi lisan, tanggung jawab penuh terlimpahkan kepada pekerja yang memiliki perintah lisan tersebut, yang sebenarnya hal tersebut bukan merupakan tugas dan tanggung jawab sesuai uraian tugas pokok (*job description*) dan TKI/TKO pekerja *incumbent*. Fenomena kedua yang ditemukan di lapangan ialah terkait dengan gaya kepemimpinan atasan di setiap unit perusahaan yang cenderung memiliki krisis kepercayaan (*distrust*) terhadap pekerjanya dalam hal penyelesaian pekerjaan. Sehingga dengan adanya kondisi seperti kesenjangan jumlah pekerja dengan jumlah aktivitas pekerjaan, pola kerja yang tidak sesuai dengan uraian tugas dan sifat *distrust* pimpinan terhadap pekerja maka akan memunculkan beberapa permasalahan yaitu pada peran masing-masing pekerja, kualitas kinerja, *overload* pekerjaan, kompetensi pekerja dan stres yang dialami oleh pekerja.

Stres secara umum dipandang dalam pola kesesuaian antara kebutuhan, kemampuan, harapan ataupun keinginan individu dengan tuntutan perubahan lingkungan. Kesesuaian yang baik antara individu dan lingkungannya merupakan hasil dari reaksi positif individu terhadap stres. Akan tetapi sebaliknya, tidak adanya kesesuaian antara individu dan lingkungan akan menunjukkan konsekuensi yang negatif. Stres secara umum dikatakan positif pada saat berkontribusi pada motivasi, inovasi dan proses belajar individu (Cummings & Worley, 2008).

Stres merupakan penelitian penting dalam literatur perilaku organisasi dan kelompok. Stres dalam pekerjaan merupakan penelitian populer di area lingkup

perilaku organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan literatur strategis manajemen. Akgun et al. (2007) menyebutkan bahwa sejumlah penelitian menunjukkan bahwa stres merupakan masalah serius yang terjadi di beberapa organisasi. Stres didefinisikan sebagai akibat dari kondisi ambiguitas, adanya konflik atau tuntutan pekerjaan yang berlebihan (*overload*) dan juga faktor fenomena alam yang tidak dapat dihindari dalam setting organisasi dan diketahui merusak efektivitas individu dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian sebelumnya secara konsisten menunjukkan hubungan negatif antara stres terhadap kepuasan kerja dan kinerja (Beauchamps & Bray, 2001; Zika-Viktorsson, Sundstrom, Engwall, 2006). Secara spesifik peneliti Cummings (dalam Akgun et al., 2007) menunjukkan hasil stres dalam perilaku kehadiran (absensi) pekerja, *burnout* dan rendahnya kinerja. Beberapa penelitian juga menyebutkan bahwa stres memiliki implikasi secara signifikan terhadap kesuksesan bisnis (Parasurroman & Alutto dalam Akgun et al., 2007) dan terhadap kinerja (Tang dalam Akgun et al., 2007). Tidak diragukan lagi bahwa stres yang terjadi pada individu akan memberikan efek tertentu tergantung dari bagaimana individu tersebut menerima dan mengevaluasi stres tersebut. Meskipun sebenarnya juga dapat digaris bawahi bahwa stres merupakan realita kolektif dalam setting tim (Kahn, 1996; Millson & Wilemon dalam Akgun et al., 2007).

Dalam beberapa tahun terakhir, meskipun beberapa studi penelitian mengidentifikasi stres sebagai kenyataan yang bersifat kolektif dalam tim. Karakteristik baru dari sumber stres yang dialami oleh tim muncul terkait dengan kondisi, tuntutan atau persyaratan pekerjaan dalam tim seperti beban kerja, ukuran

tim atau yang terkait dengan jumlah anggota dalam tim dan tekanan waktu, yang mana kondisi dan tuntutan tersebut akan memberikan efek atau pengaruh kepada tim secara keseluruhan. Kesadaran kolektif akan adanya sumber stres mungkin akan menyebabkan anggota tim mengalami ketakutan pada tekanan tersebut dan ketidakpastian serta merasa bingung akan tujuan tim secara kolektif. Hal ini dikarenakan pekerjaan yang ada dalam proyek merupakan tanggung jawab bersama atau tanggung jawab tim secara keseluruhan (Akgun et al., 2007).

Dalam kajian tradisional, penelitian stres hampir secara eksklusif fokus pada fenomena stres individu, meskipun saat ini, para peneliti semakin mendukung adanya stres yang dialami oleh tim. Realita ini ditunjukkan oleh pembagian dan kondisi tuntutan tugas yang dapat menimbulkan stres secara kolektif. Sehingga cenderung menghambat arah tujuan serta berfungsinya tim secara keseluruhan (Akgun et al., 2007). Bagaimanapun pekerjaan secara kuantitas dalam jumlah yang banyak dan memiliki nilai yang berkualitas akan menimbulkan efek stres sehingga dapat merugikan proses maupun hasil kinerja tim. Dalam mengungkap efek tersebut, beberapa peneliti telah menggunakan sistem pengukuran stres pada level individu, belum pada sistem pengukuran stres pada level tim. Untuk itu diperlukan pengamatan atau observasi khusus mengenai permasalahan efek tersebut pada level tim secara keseluruhan (Pearsal et al., 2009). Sedangkan Chan (1998, dalam Savelsberg et al., 2012) menganggap bahwa sangat penting untuk menilai tidak hanya pada berapa banyak stres yang dialami oleh individu dalam situasi dan kondisi tim tertentu. Akan tetapi juga berapa banyak stres yang dialami oleh tim secara keseluruhan. Day

(dalam Akgun et al., 2007) menjelaskan bahwa apabila rasa aman tim secara psikologis tinggi, maka anggota tim akan mampu untuk menghadapi ancaman dari adanya kesalahan, sehingga anggota tim tidak akan kuatir dan ragu untuk meminta pertolongan dan melakukan diskusi untuk penyelesaian permasalahannya.

Pada 50 tahun yang lalu, sejumlah besar penelitian empiris telah meneliti penyebab serta dampak dari stres peran dan tidak ada keraguan bahwa stres merupakan suatu fenomena penting bagi peran individu sebagai *incumbent* (Tubre & Collins, 2000).

Peran mengacu pada harapan mengenai perilaku, diarahkan pada posisi tertentu dalam suatu struktur sosial dan merupakan bentuk karakteristik tim (Shaw & Costanzo dalam Beauchamps & Bray, 2001). Salah satu penelitian besar fokus pada peran yang dihubungkan dengan persepsi terhadap stres (Beauchamps & Bray, 2001). Penelitian yang dilakukan oleh Savelsbergh et al. (2012) mengartikan bahwa stres peran sebagai komposisi konstruk yang terdiri dari peran ambigu dan konflik peran serta peran yang *overload*, yang mana hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Ivancevich & Matteson, 1980; Peterson & Smith, 1995). Peran yang ambigu terjadi disaat individu tidak memiliki akses informasi yang cukup untuk melakukan perannya secara memadai. Sedangkan konflik peran mengacu pada terjadinya beberapa tekanan yang simultan yang sedemikian rupa sehingga adanya realita kepatuhan pada seseorang akan membuat lebih sulit untuk patuh dengan lainnya (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Sementara Beauchamps & Bray (2001) menjelaskan peran ambigu mengacu pada kurangnya

informasi yang dikaitkan dengan peran yang dimiliki dan konflik peran mengacu pada harapan yang tidak sesuai dalam peran *incumbent*. *Overload* peran kuantitatif terjadi disaat seseorang memandang ketidak konsistenan antara tuntutan tugas dan waktu atau sumber daya lainnya yang tersedia didalam menyelesaikan tugas. Sedangkan *overload* peran kualitatif ialah disaat individu memandang dirinya kurang memiliki pengetahuan, kemampuan atau ketrampilan sesuai dengan harapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan dalam proyek tersebut. Dengan demikian, peran *overload* akan terjadi disaat tidak ada ambiguitas dan konflik peran (Ivancevich & Matteson, 1980).

Bekerja dalam tim secara langsung mengajari individu akan adanya beberapa proses yang berkontribusi terhadap pengalaman kolektif pada saat individu tersebut berada dalam tim. Pertama, pikiran, perasaan dan persepsi dapat menjadi satu karena antara rekan satu tim memiliki tuntutan, kondisi dan hasil yang sama dalam suatu proyek (George, 1990 dalam Savelsbergh et al., 2012). Lebih dari itu, atraksi, seleksi, dan proses erosi dapat mempromosikan kesamaan dalam karakteristik kepribadian dalam kelompok. Sehingga dengan adanya konsekuensi proses tersebut, secara konsisten akan dapat menginterpretasi tuntutan, kondisi dan hasil diantara anggota tim. Akhirnya, teori pengaruh sosial menunjukkan bahwa orang dapat dipengaruhi oleh orang lain mengenai bagaimana menafsirkan dan merasa adanya suatu rangsangan. Oleh karena itu, Savelsbergh et al. (2012) menyatakan bahwa kondisi, tuntutan dan hasil proyek dapat menimbulkan stres peran dalam tim. Hal ini juga disebabkan karena anggota tim disosialisasikan untuk menginterpretasikan pengalaman mereka

dengan cara yang sama (Fisher, 1986 dalam Savelsbergh et al. 2012). Konsisten dengan definisi umum dari stres peran individu, beberapa peneliti menganggap stres peran sebagai kompensasi konstruk yang terdiri dari ambigu peran tim, konflik peran tim dan *overload* peran tim (Ivancevich & Matteson, 1980; Peterson & Smith, 1995; Savelsberg et al., 2012).

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Zika-Viktorsson et al. (2006) ialah terkait dengan konsistensi antara stres peran individu (ambigu peran, konflik peran dan *overload* peran) dengan tingkat tekanan atau tegangan yang tinggi akan dapat menurunkan komitmen organisasi, ketidakpuasan kerja dan penurunan kinerja. Hubungan negatif antara stres peran dengan kinerja dapat dijelaskan melalui proses kognitif dan motivasi. Kognitif karena kurangnya informasi untuk menyelesaikan suatu konflik, sedangkan motivasi karena stres peran cenderung melemahkan upaya kinerja yang baik untuk dapat mencapai suatu harapan mendapatkan *reward* (Tubre & Collins, 2000). Penelitian yang dilakukan oleh Beauchamp & Bray (2001) telah mengindikasikan adanya hubungan antara stres peran dengan kinerja dalam pembahasan secara psikologis (misalnya, menurunnya keyakinan efikasi dan kepuasan kerja) dan bentuk implikasi dari perilaku (misalnya, perilaku kerja yang menyimpang). Konsisten dengan penelitian sebelumnya, Savelsbergh et al. (2012) menyatakan bahwa stres peran dalam tim berhubungan negatif dengan kinerja tim. Hal tersebut serupa dengan proses yang terlibat pada stres peran yang dialami oleh individu. Sumber stres secara kolektif dapat menciptakan penyimpangan kognitif dan motivasi sehingga akan merusak kinerja tim secara keseluruhan. Secara konkrit, pengalaman

kolektif peran ambigu peran, konflik peran dan peran yang *overload* akan merusak kompetensi tim dalam penyelesaian masalah atau menurunkan dan bahkan menjatuhkan motivasi anggota untuk memberikan kontribusi dan dukungan dalam proyek (Pearsall et al., 2009). Disamping itu, dengan adanya konstruk stres tersebut mengakibatkan fungsi koordinasi tim tidak berjalan dan melemahkan serta merusak kapasitas interaksi tim untuk bekerja mencapai tujuan secara terkoordinasi (Steiner, 1972; Morgan & Bower, 1995; Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992 dalam Pearsall et al., 2009).

Pina & Martinez (2007) menjelaskan secara umum bahwa persepsi kinerja rata-rata menggunakan 6 variabel yaitu kepatuhan terhadap anggaran, kepatuhan terhadap jadwal, inovasi, kualitas proyek, kinerja secara keseluruhan atau efisiensi dan hasil interaksi antara anggota tim. Kriteria yang paling sering digunakan untuk mengukur kinerja tim ialah syarat kualitas yang memuaskan, pencapaian target sasaran, dan kepuasan pelanggan. Responden dievaluasi oleh pemimpin tim, dalam hal ini kejelasan sasaran, dan perilaku belajar tim sebagai faktor utama yang mempengaruhi kinerja tim. Sikap anggota tim, pemimpin tim, dan supervisor berbeda dalam beberapa hal (Savelsbergh et al., 2010).

Literatur yang menjelaskan hubungan ini tidak secara konsisten didukung oleh beberapa argumen penelitian lain. Penelitian sebelumnya antara tahun 1970 dan 1980 (Bedelan, Armenakis & Curran, 1985; Sieber 1974; Stumpf & Rabinowitz 1981 dalam Savelsbergh et al., 2010) sering gagal untuk menemukan signifikansi hubungan antara ambigu peran dan kinerja dan konflik peran dengan

kinerja. Bagaimanapun pada penelitian (Bagozi 1978;Michaels, Day & Juachim Sthaler 1987; Szilagyı 1977 dalam Savelsbergh et al., 2010) hasilnya mengindikasikan bahwa ambigu peran dan konflik peran secara signifikansi berhubungan negatif dengan kinerja.

Dengan adanya karakteristik spesifik dari proyek tim (saling ketergantungan tugas, tugas yang bersifat tidak rutin dan beragamnya atau banyaknya *stake holder*), diharapkan sebuah tim mampu untuk dapat beradaptasi secara kolektif dalam menghadapi tuntutan kondisi ataupun keadaan sehingga mampu mempertahankan level yang tinggi untuk kinerja tim. Antara anggota tim akan menghadapi tantangan yaitu dimana mereka saling menjelaskan mengenai posisi mereka terkait keberagaman fungsi atau sudut pandang mereka dan jaringan pribadi dalam rangka pencapaian keberhasilan proyek. Pertukaran interpersonal mengedepankan pentingnya perilaku belajar tim atau proses tindakan atau refleksi kolektif yang sedang berlangsung (Edmondson, 1999). Konsep dari belajar tim mengacu pada perolehan pengetahuan, ketrampilan dan kapabilitas kinerja dari saling ketergantungan individu melalui interaksi dan pengalaman. Belajar tim secara fundamental berdasarkan pada belajar individu, akan tapi ketika dilihat lebih dari sekedar penyatuan pengetahuan individu dapat dibedakan sebagai properti tim yang menangkap wadah pengetahuan kolektif, dan sinergi potensial antara anggota tim serta kontribusi individu yang unik. Tentu saja, konsep belajar cukup luas untuk diterapkan pada tingkat organisasi di luar individu yaitu, tim dalam organisasi (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Membangun penelitian sebelumnya, Savelsbergh et al. (2012) percaya bahwa perilaku belajar tim merupakan suatu mediator penting dalam hubungan antara stres peran tim dan kinerja tim. Edmonson (1999) juga menyebutkan bahwa perilaku belajar tim dianggap sebagai kunci utama untuk mengatasi konstruk-konstruk dari stres peran yaitu ambigu dan konflik peran serta tuntutan pekerjaan *overload* sehingga secara konsisten menunjukkan hubungan yang kuat dan positif terhadap adaptivitas dan kinerja tim.

Belajar didefinisikan sebagai proses untuk memperoleh pengetahuan melalui pengalaman yang mengarah pada makna perubahan perilaku (Buchanan dan Huczynski dalam Savelsbergh et al., 2010). Sedangkan perilaku belajar tim merupakan proses tindakan dan refleksi dalam hal berbagi dan memproses suatu pengetahuan serta dalam hal membuat suatu perbaikan. Beberapa penelitian telah menggambarkan secara konkrit perilaku belajar tim dikaitkan dengan komponen seperti mengajukan pertanyaan, mengevaluasi alternatif, mencari umpan balik, melakukan eksperimen, refleksi hasil, diskusi, melakukan koreksi dan evaluasi pada kesalahan dan melakukan suatu refleksi komunikasi (Edmondson, 1999).

Definisi terkait perilaku belajar tim telah dikembangkan oleh Edmondson (1999) sebagai suatu proses yang berkelanjutan dari tindakan dan refleksi yang ditandai dengan mengajukan pertanyaan, melakukan eksperimen, merefleksikan hasil, dan melakukan diskusi hasil. Perilaku belajar tim menyiratkan perubahan dalam pemahaman, pengetahuan, kemampuan atau ketrampilan, proses atau rutinitas atau sistem koordinasi (Edmondson et al., 2007). Van den bossche,

Gijsselaers, Segers & Kirschner (2006) dalam penelitiannya telah mengindikasikan bahwa perilaku belajar tim dapat meningkatkan kinerja karena perilaku belajar membantu tim untuk membangun mental model secara bersama-sama mengenai lingkungan tugas mereka. Sebaliknya, kondisi stres akan memberikan efek negatif pada kinerja tim apabila kondisi stres tersebut menahan perilaku belajar, misalnya dengan kondisi tergesa-gesa mengatasi situasi tanpa menggali sudut pandang, menganalisis alternatif strategi dan atau tanpa membangun konsensus aktivitas tim. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Savelsbergh et al. (2012) yang menyimpulkan bahwa suatu stres peran akan mencegah perilaku belajar tim dan menghambat kinerja. Kemajuan teori terbaru dalam dampak stres dan emosi pada tindakan individu menunjukkan level stres dan tuntutan yang tinggi akan dapat merusak kinerja dan membahayakan keterlibatan individu dalam perilaku belajar (Taris & Kompier, 2005). Jika sumber daya seseorang diserap dalam upaya menghadapi kondisi stres. Maka, tidak akan ada sumber daya untuk belajar sehingga tidak akan berlangsung suatu proses belajar.

Dalam nada yang sama, Frederick (2001 dalam Savelsberg et al., 2012) membangun dan memperluas teori bahwa emosi positif akan menumbuhkan keinginan untuk melakukan eksplorasi, mengasimilasi informasi baru sehingga akan dapat meningkatkan proses belajar. Sedangkan emosi negatif seperti yang terkait dengan stres peran tim (misalnya ketidakpastian, takut gagal dan masalah karena konflik) hal tersebut bagaimanapun akan mempersempit pola pikir atau *mindset* seseorang dan tindakan seseorang. Dengan demikian, akan menghalangi keinginan tim untuk terlibat dalam proses pembelajaran. Walaupun dalam

beberapa penelitian terkait telah mengembangkan stres peran pada konteks kinerja level individu. Penelitian Savelsbergh et al. (2012) telah membuktikan bahwa prinsip stres peran pada level tim dapat diaplikasikan ke dalam konteks kinerja tim secara baik. Hasil statistik penelitian tersebut mendukung adanya kondisi stres peran dalam konstruk peran ambigu pada level tim, konflik peran dan khususnya peran yang *overload* menjadikan tim memiliki sumber daya yang sedikit untuk memiliki keinginan terlibat dalam perilaku belajar tim.

Realita pada penelitian sebelumnya telah mengindikasikan bahwa sumber stres dianggap sebagai suatu hambatan yang dapat menunjukkan efek negatif pada kompetensi dan kapasitas tim untuk belajar maupun melakukan proses mengingat dan berkomunikasi secara relevan mengenai pengetahuan yang dibutuhkan oleh tim. Zika-Viktorsson, Sundstrom, Engwall (2006) menyatakan bahwa kecemasan dan kekuatiran terkait dengan ambigu, konflik, dan tuntutan yang memiliki efek negatif terhadap perilaku belajar tim, serta akan menghambat kemampuan tim untuk beradaptasi secara memadai di dalam menghadapi tuntutan, sehingga akan mengakibatkan penurunan kinerja. Hasil penelitian juga menjelaskan bahwa dengan adanya proyek *overload* pada peran kerja tim berhubungan dengan reaksi stres psikologis dan pengembangan diri dalam ketrampilan profesional. Meskipun tidak dapat disimpulkan dan digambarkan penyebabnya. Penemuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa proyek *overload* memiliki dampak negatif baik pada pengembangan diri dan *well being*. Hal ini sangat masuk akal untuk menduga proyek *overload*, misalnya tingginya level *fragmentation* dan

disturbance mengakibatkan reaksi stres dengan berkurangnya waktu untuk pengembangan diri (Zika -Viktorsson et al., 2006).

Sementara, rendahnya perilaku belajar tim karena stres peran tim tidak hanya akan merusak kinerja tim secara efektif tapi juga akan merusak efektivitas kinerja setiap anggota tim. Sebagai contoh yang ditemukan bahwa dengan adanya *feedback* kepada individu dan tim merupakan suatu upaya untuk mengidentifikasi elemen perilaku belajar tim. Salah satu elemen perilaku belajar tersebut digunakan sebagai kontribusi untuk mengklarifikasi dan mengatur tujuan, peran dan kinerja individu dalam hubungannya dengan tujuan peran dan kinerja tim (Savelsbergh et al., 2012). Penelitian lainnya terkait dengan perilaku belajar tim yang dilakukan oleh Savelsbergh et al. (2010) menjelaskan bahwa anggota tim kurang mengembangkan kompetensi mereka dibandingkan dengan pemimpin tim dan supervisor. Anggota tim menganggap faktor kejelasan tujuan tim sebagai faktor yang kurang penting dibandingkan supervisor. Untuk menjelaskan mengapa anggota tim menganggap kejelasan tujuan kurang penting dibandingkan supervisor, karena supervisor memiliki tanggung jawab yang lebih besar untuk mengevaluasi tujuan tim dibandingkan dengan anggota tim.

Berdasarkan beberapa uraian diatas terkait studi literatur yang telah diteliti secara empiris mengenai hubungan stres peran tim dan kinerja tim. Tujuan pertama dalam penelitian ini ialah untuk menguji suatu model yang mengidentifikasi stres peran yang dialami oleh tim dan juga menetapkan efek terhadap kinerja tim. Tujuan kedua dalam penelitian ini ialah untuk menjelaskan

mekanisme yang digunakan dalam hubungan antara stres peran tim dan kinerja tim. Mekanisme tersebut ialah dengan melibatkan perilaku belajar tim sebagai sebuah proses refleksi dan tindakan secara kolektif (Edmondson, 1999). Perilaku belajar tim digunakan untuk mengidentifikasi sarana utama tim di dalam menghadapi kondisi ambigu peran, konflik peran dan tuntutan pekerjaan yang *overload* (Edmondson, 1999; Pearsall et al., 2009). Secara dinamis, situasi yang bersifat tidak rutin pada proyek tim akan memberikan keuntungan dengan mengadopsi perilaku manajemen diri dan iklim pembelajaran positif dalam upaya meningkatkan derajat adaptasi dan untuk memperkuat kinerja tim. Peran moderator (proses pembelajaran) yang terjadi dalam hubungan antara stres peran dan kinerja merupakan pembahasan yang paling sering diteliti serta banyak terbukti memiliki dampak dan pengaruh tertentu (Pearsall et al., 2009). Bagaimanapun, penelitian sebelumnya juga menyarankan adanya variabel mediator karena stres dimungkinkan dapat mengalihkan perhatian dan berusaha mempengaruhi dengan menghindari adanya respon adaptif dan perilaku belajar kolektif (Taris & Kompier, 2005). Untuk itu, dalam penelitian ini mengajukan peran mediator yaitu perilaku belajar tim, dengan harapan bahwa hasil penelitian nantinya dapat menunjukkan stres peran yang dialami oleh tim dapat menghambat kinerja tim secara keseluruhan dengan realita berkurangnya perilaku belajar tim. Dan juga dengan berkurangnya perilaku belajar tim akan menambah stres peran tim.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Adakah hubungan negatif antara stres peran tim dengan kinerja tim.
2. Adakah hubungan negatif antara stres peran tim dengan kinerja tim dan perilaku belajar tim sebagai variabel intervening.

1.3 Signifikansi Penelitian

Penelitian sebelumnya secara konsisten menunjukkan hubungan negatif antara stres terhadap kepuasan kerja dan kinerja (Beauchamps & Bray, 2001; Zika-Viktorsson, Sundstrom, Engwall, 2006).

Penelitian stres hampir secara eksklusif fokus pada fenomena stres individu, meskipun saat ini, para peneliti semakin mendukung adanya stres yang dialami oleh tim atau kelompok. Realita ini ditunjukkan oleh pembagian dan kondisi tuntutan tugas yang dapat menimbulkan stres secara kolektif. Sehingga cenderung menghambat arah tujuan serta berfungsinya tim secara keseluruhan (Akgun et al., 2007). Bagaimanapun pekerjaan secara kuantitas dalam jumlah yang banyak dan memiliki nilai yang berkualitas akan menunjukkan efek dari stres yang timbul sehingga dapat merugikan proses maupun hasil kinerja tim. Sejalan dengan rujukan pergeseran model konsensus, peneliti menganggap penting untuk menilai tidak hanya berapa banyak stres pada individu dalam situasi dan kondisi tim tertentu. Akan tetapi juga berapa banyak stres yang dialami tim secara keseluruhan (Chan, 1998 dalam Savelsbergh et al., 2012).

Peneliti mengartikan bahwa stres peran sebagai komposisi konstruk yang terdiri dari peran ambigu dan konflik peran serta peran yang *overload*, yang mana hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Ivancevich & Matteson, 1980; Peterson & Smith, 1995). Peran yang ambigu terjadi disaat individu tidak memiliki akses informasi yang cukup untuk melakukan perannya secara memadai. Sedangkan konflik peran mengacu pada terjadinya beberapa tekanan yang simultan yang sedemikian rupa sehingga adanya realita kepatuhan pada seseorang akan membuat lebih sulit untuk patuh dengan lainnya (Rizzo, House & Lirztman, 1970). *Overload* peran kuantitatif terjadi disaat seseorang memandang ketidak konsistenan antara tuntutan tugas dan waktu atau sumber daya lainnya yang tersedia didalam menyelesaikan tugas. Sedangkan *overload* peran kualitatif ialah disaat individu memandang kurangnya memiliki pengetahuan, kemampuan atau ketrampilan sesuai dengan harapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan dalam proyek tersebut. Dengan demikian, peran *overload* akan terjadi disaat tidak ada ambigu dan konflik peran (Ivancevich & Matteson, 1980).

Bekerja dalam kelompok mengajari kita pada beberapa proses yang berkontribusi terhadap pengalaman kolektif berada dalam tim ataupun kelompok. Pertama, pikiran, perasaan dan persepsi dapat menjadi satu karena antara rekan satu tim memiliki tuntutan, kondisi dan hasil yang sama dalam suatu proyek. (George, 1990 dalam Savelsbergh et al., 2012). Lebih dari itu, atraksi, seleksi, dan proses erosi dapat mempromosikan kesamaan dalam karakteristik kepribadian dalam kelompok. Dapat berkontribusi secara konsisten untuk menginterpretasi tuntutan, kondisi dan hasil diantara anggota tim. Akhirnya, teori pengaruh sosial

menunjukkan bahwa orang dapat dipengaruhi oleh orang lain mengenai bagaimana menafsirkan dan merasa adanya suatu rangsangan. Oleh karena itu, peneliti berpendapat bahwa kondisi, tuntutan dan hasil proyek dapat menimbulkan stres peran dalam tim. hal ini juga disebabkan karena anggota tim disosialisasikan untuk menginterpretasikan pengalaman mereka dengan cara yang sama (Fisher, 1986 dalam Savelsbergh et al., 2012). Konsisten dengan definisi umum dari stres peran individu, peneliti menganggap stres peran sebagai kompensasi konstruk yang terdiri dari ambigu peran tim, konflik peran tim dan *overload* peran tim (Ivancevich & Matteson, 1980; Peterson & Smith, 1995).

Penelitian yang telah dilakukan ialah terkait secara konsisten antara stres peran individu (misalnya ambigu peran, konflik peran dan *overload*) dengan tingkat keterkaitan yang tinggi dengan tekanan atau tegangan yang dapat menurunkan komitmen organisasi, ketidakpuasan kerja dan penurunan kinerja. (Zika-Viktorsson, Sundstrom, Engwall, 2006). Hubungan negatif antara stres peran dengan kinerja dijelaskan melalui proses kognitif dan motivasi. Kognitif karena kurangnya informasi untuk menyelesaikan suatu konflik, sedangkan motivasi karena stres peran cenderung melemahkan upaya kinerja dan kinerja yang baik untuk mencapai suatu harapan mendapatkan *reward* (Tubre & Collins, 2000). Penelitian juga telah dilakukan terkait hubungan antara stres peran dengan kinerja dalam pembahasan secara psikologi (misalnya, menurunnya keyakinan efikasi dan kepuasan kerja) dan implikasi dari perilaku (misalnya, perilaku kerja yang menyimpang) (Beauchamps & Bray, 2001). Konsisten dengan penelitian sebelumnya bahwa peneliti menduga stres peran dalam tim

berhubungan negatif dengan kinerja tim. Hal tersebut serupa dengan proses yang terlibat pada stres peran dalam individu. Sumber stres secara kolektif dapat menciptakan penyimpangan kognitif dan motivasi sehingga akan merusak kinerja tim secara keseluruhan. Secara konkrit, pengalaman kolektif peran ambigu peran, konflik peran dan peran yang *overload* akan merusak kompetensi tim dalam penyelesaian masalah atau menurunkan dan bahkan menjatuhkan motivasi anggota untuk memberikan kontribusi dan dukungan dalam proyek (Pearsall et al., 2009). Disamping itu, dengan adanya konstruk stres tersebut mengakibatkan fungsi koordinasi tim tidak berjalan dan melemahkan serta merusak kapasitas interaksi tim untuk bekerja mencapai tujuan secara terkoordinasi (Steiner, 1972; Morgan & Bower, 1995; Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992 dalam Pearsall et al., 2009).

Beberapa hasil penelitian diatas dapat dijadikan pertimbangan untuk menjelaskan pengaruh stres peran pada lintas level (individu maupun tim). Berdasarkan hasil penelitian yang mendukung, peneliti telah mempelajari adanya efek stres baik pada individu maupun tim. Walaupun pada saat ini, penelitian yang telah mempelajari hubungan lintas level masih sangat terbatas dan tidak banyak.

Membangun penelitian sebelumnya, peneliti percaya bahwa perilaku belajar tim merupakan suatu mediator penting dalam hubungan antara stres peran tim dan kinerja tim. Dalam penelitian ini, peneliti juga akan fokus pada seberapa pentingnya keberadaan peran moderator dalam korelasi variabel penelitian.

Perilaku belajar tim dianggap sebagai kunci utama untuk mengatasi konstruk-konstruk dari stres peran yaitu ambigu dan konflik peran serta tuntutan pekerjaan *overload* sehingga secara konsisten menunjukkan hubungan yang kuat dan positif terhadap adaptivitas dan kinerja tim (Edmondson, 1999).

Penelitian terkait yang ada pada saat ini, telah mengindikasikan bahwa perilaku belajar tim dapat meningkatkan kinerja karena perilaku belajar membantu tim untuk membangun mental model secara bersama-sama mengenai lingkungan tugas mereka (Van den bossche, Gijsselaers, Segers & Kirschner, 2006). Sebaliknya, kondisi stres akan memberikan efek negatif pada kinerja tim apabila kondisi stres tersebut menahan perilaku belajar, misalnya dengan kondisi tergesa-gesa mengatasi situasi tanpa menggali sudut pandang, menganalisis alternatif strategi dan atau tanpa membangun konsensus aktivitas tim. Peneliti mengantisipasi bahwa suatu stres peran akan mencegah perilaku belajar tim dan menghambat kinerja. Kemajuan teori terbaru dalam dampak stres dan emosi pada tindakan individu menunjukkan level stres dan tuntutan yang tinggi akan dapat merusak kinerja dan membahayakan keterlibatan individu dalam perilaku belajar (Taris & Kompier, 2005). Jika sumber daya seseorang diserap dalam upaya menghadapi kondisi stres. Maka, sumber daya untuk belajar akan ditinggalkan dan tidak akan berlangsung suatu proses belajar.

Selain mengacu dan didukung oleh beberapa penelitian yang telah dilakukan secara empiris seperti yang dijelaskan pada paragraf diatas. Penelitian ini merupakan bentuk studi replikasi dari penelitian yang telah dilaksanakan oleh

Savelsbergh et al. (2012). Adapun alasan peneliti menggunakan replikasi penelitian ini ialah didasarkan pada adanya perbedaan antara beberapa hasil penelitian pendukung dengan hasil yang diperoleh pada penelitian yang telah dilakukan oleh Savelsbergh et al.

Pada proses dan hasil penelitian Savelsberg et al. diperoleh beberapa temuan diantara yaitu

1. Penelitian menggunakan sampel dari satu perusahaan sehingga reliabilitas *differential* rendah (menggunakan *one way anova*) sehingga dari hasil perhitungan statistik, muncul perbedaan diantara group untuk seluruh kelompok level variabel kecuali peran ambigu tim dan *overload* kualitatif tim sehingga kedua konstruk tersebut tidak menunjukkan variabilitas yang cukup sebagai sampel penelitian untuk menentukan validitas pengaruh, dan kedua konstruk tersebut tidak disertakan dalam pengukuran dan analisis selanjutnya.
2. *Overload* kuantitatif individu sebagai konstruk satu-satunya yang memiliki pengaruh terhadap kinerja individu. dan peran ambigu individu sedikit memiliki hubungan dengan kinerja individu. Oleh karena itu mendukung hipotesa 1.
3. Pada *cross level relationship*, dua konstruk stres peran tim tidak memiliki hubungan terhadap kinerja individu, untuk itu tidak mendukung hipotesa 3.

4. Stres peran tim memiliki hubungan terhadap kinerja tim (*self rated*) dan memiliki hubungan yang sedikit dengan (*client rated*). Mendukung hipotesa 2.

5. Perilaku belajar tim memiliki hubungan yang positif dan kuat terhadap kinerja tim baik (*self rated* maupun *client rated*). *Overload* kuantitatif tim memiliki hubungan negatif dengan perilaku belajar dan kinerja tim (*self rated*). Konflik peran tim menunjukkan tidak memiliki hubungan dengan perilaku belajar tim dan hanya sedikit secara signifikan berhubungan dengan kinerja tim. Dari analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* diperoleh hasil bahwa konflik peran tim berhubungan langsung dengan kinerja tim (*self rated*). Dan perilaku belajar tim secara sebagian mampu menunjukkan fungsinya sebagai mediasi hubungan negatif antara stres peran tim dan kinerja tim. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *overload* kuantitatif menghambat perilaku belajar yang mana berhubungan dengan kinerja tim (baik *self rated* maupun *client rated*). Konflik peran tim tidak signifikan berhubungan dengan perilaku belajar tim namun menunjukkan hubungan negatif dengan kinerja tim (*self rated*). Akan hal tersebut, hasil ini mendukung hipotesis 4.

6. Berdasarkan hasil analisis *Hierarchical Linear Modeling (HLM)* untuk menguji model *mesomediation* hubungan diantara perilaku belajar tim, stres peran individu dan kinerja individu. Dari hasil analisa tersebut menunjukkan signifikansi secara keseluruhan hubungan *cross level* antara

perilaku belajar tim dengan kinerja individu. Eksistensi hubungan tersebut disebabkan oleh adanya sebagian variabel mediasi yaitu *overload* kuantitatif individu. Hasil yang diperoleh tersebut menguatkan hubungan antara perilaku belajar tim dengan *overload* kuantitatif individu.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Savelsbergh et al. (2012) tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya terkait dengan hubungan stres pada lintas level (*cross level*). Savelsbergh et al. dalam penemuannya tidak mampu membuktikan bahwa stres peran tim berhubungan negatif dengan kinerja individu. Lebih tepatnya, efek atau pengaruh ini tidak ditemukan secara langsung, namun stres peran tim dapat menghambat proses perilaku belajar tim yang selanjutnya akan meningkatkan beban *overload* individu secara kuantitatif dan pada akhirnya akan menghambat hasil kinerja individu.

Terkait dengan konstruk stres peran tim yang digunakan dalam penelitian Savelsbergh et al tidak digunakan secara keseluruhan, hal ini diakibatkan karena rendahnya nilai reliabilitas *differential*, sehingga variabilitas dari konstruk stres peran tim yang memenuhi syarat dan dapat dianalisa serta mampu menjelaskan adanya pengaruh terhadap variabel dependen ialah hanya konstruk konflik peran dan *overload* kuantitatif. konstruk yang tidak digunakan dalam analisa penelitian ini ialah konstruk ambigu peran dan *overload* kualitatif. Temuan ini digunakan oleh Savelsbergh et al sebagai dasar mengajukan saran penelitian lanjutan untuk menyertakan keseluruhan konstruk stres peran tim sehingga akan memperoleh

hasil yang maksimal dan diharapkan dapat mendukung hasil penelitian pendukung lainnya.

Berdasarkan realita hasil temuan tersebut, peneliti bermaksud untuk melanjutkan penelitian yang sama dengan secara konsisten mengajukan tujuan penelitian yaitu yang pertama untuk menguji suatu model yang mengidentifikasi stres peran pada tim yang memiliki efek terhadap kinerja tim. Tujuan kedua dalam penelitian ini ialah untuk menjelaskan mekanisme yang digunakan dalam hubungan antara stres peran tim dan kinerja tim dengan menggunakan variabel mediator perilaku belajar tim.

1.4 Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada hubungan negatif antara stres peran tim dengan kinerja tim, dan untuk mengetahui hubungan negatif antara stres peran tim dengan kinerja tim dengan dimediasi oleh variabel perilaku belajar tim.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini secara teoritis bermanfaat untuk memberikan sumbangan pemikiran, ide dan wawasan untuk pengembangan ilmu psikologi khususnya di bidang industri dan organisasi. Penelitian ini bertujuan mengetahui bagaimana hubungan yang terjadi antara stres peran

tim terhadap kinerja tim. Selanjutnya peneliti ingin mengetahui hubungan antara stres peran tim terhadap kinerja tim apabila dimediasi oleh variabel perilaku belajar tim.

Akan hal ini, peneliti berharap bahwa hasil penelitian dapat menambah wawasan tentang stres peran yang dialami oleh tim serta perilaku belajar tim terkait dengan kinerja tim pada proyek yang sedang dilaksanakan oleh perusahaan.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi wacana bagi para praktisi HRD atau divisi SDM mengenai hubungan stres peran yang dialami oleh tim terhadap kinerja tim di dalam proyek perusahaan. Serta sejauhmana hubungan antara perilaku belajar tim terhadap stres peran tim terkait dengan hasil kinerja tim. Karena suatu proyek berhadapan dengan situasi perubahan kebutuhan dan lingkungan yang tidak dapat diprediksi sehingga hal tersebut bisa menimbulkan stres dan memerlukan fleksibilitas tim untuk menyesuaikan dengan keadaan dan kondisi tersebut. Akan hal tersebut, secara eksplisit pimpinan atau manajer proyek maupun anggota tim proyek pada perusahaan dapat memprediksi kemungkinan efek yang merugikan dari adanya stres peran baik yang dialami oleh individu sebagai anggota tim maupun oleh anggota tim secara keseluruhan serta diharapkan mampu untuk mengambil alternatif strategi apabila terjadi kondisi stres peran tersebut.