

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi yang memiliki visi untuk berkembang harus mampu menghadapi perubahan yang selalu terjadi di berbagai sektor, baik yang terprediksi maupun tidak. Perubahan yang terjadi mendorong organisasi untuk mampu beradaptasi dan tetap menghasilkan kinerja yang baik sehingga dapat terus bertahan dan berkembang secara optimal. Terdapat banyak organisasi yang mengubah struktur organisasinya untuk lebih berorientasi pada pekerjaan yang berdasarkan tim.

Penggunaan struktur organisasi tim dirasa lebih efektif. Tim dan *teamwork* dalam organisasi dapat meningkatkan partisipasi dan inovasi, pengurangan kesalahan, peningkatan kualitas, peningkatan *responsiveness*, efisiensi biaya, pelayanan kepada konsumen yang lebih baik, serta peningkatan kepuasan karyawan (DeGrosky, 2006). Tim dianggap sebagai struktur kerja yang ideal karena didalamnya terdapat anggota yang dapat saling mempengaruhi pikiran dan persepsi masing-masing anggota, sehingga keputusan yang dihasilkan makin baik (Kotze, 2008). Dalam struktur organisasi tim, anggota di dalam tim akan melakukan pertukaran sumber daya yang membuat hubungan terjalin. Sumber daya yang ditukar dapat berupa usulan, gagasan atau ide, *feedback* (umpan balik), informasi dan bantuan. Pertukaran sumber daya ini disebut juga dengan *Team-Member Exchange*.

Teori penetrasi sosial menekankan pada keintensan hubungan berdampak pada tingkat keterbukaan diri atau *self disclosure* (Altman and Taylor, 1973; Greene et al., 2006), yang dapat berupa penyampaian verbal (ide atau opini), non verbal (isyarat emosional), dan perilaku. Penyampaian verbal dari karyawan yang berbentuk ide-ide, informasi dan opini yang konstruktif tentang perubahan-perubahan yang terjadi di dalam organisasi disebut juga dengan *Voice Behavior* (Van Dyne, Ang, Botero, 2003). Penyampaian verbal (ide atau opini) sangat menunjang keefektifan hubungan dalam tim.

Selain hubungan pertukaran sumber daya dan penyampaian verbal dalam tim, perilaku lain yang dibutuhkan karyawan untuk mengatasi tuntutan baru dan perubahan di tempat kerja adalah perilaku kreatif. Karyawan dituntut untuk selalu menghasilkan ide-ide, produk dan solusi yang baru yang berpotensi bermanfaat bagi organisasi. Kreativitas karyawan terkait sangat erat dengan motivasi karyawan untuk terlibat dalam lingkup ruang kerja. Sejauh mana seorang karyawan menggunakan waktu dan sumber dayanya dalam proses kreatif yang terkait dengan pekerjaan. (Carmeli & Shaubreck, 2007) didefinisikan sebagai *Creative Work Involvement*. Tipe keterlibatan ini mengharapkan output kreatif dari karyawan.

Tidak terkecuali dengan yang terjadi dalam *Home Care Marketing Department Unilever Indonesia*. Bergerak dalam *fast-moving forward consumer goods*, karyawan dituntut harus terus berpikir kreatif dan terus berinovasi. Tim *Assistant Brand Manager* harus memastikan pertumbuhan penjualan produk yang kompetitif berkelanjutan dan terarah. *Market challenge* terus berkembang dan selalu berubah-ubah dari hari ke hari. Strategi yang digunakan untuk menghadapi tantangan harus selalu berubah dan berbeda. Hal ini menuntut karyawan untuk selalu berpikir kreatif dan inovatif. Selain itu, tim harus menginisiasi kegiatan yang berkaitan dengan *brand projects* seperti inovasi produk dan kampanye produk, dari tahap perencanaan, eksekusi dan proses evaluasi di berbagai *touch point* yang mengarah pada strategi produk. Secara jangka panjang tim juga dituntut membangun ekuitas merek secara jangka panjang. Dalam proses bisnis selalu ada pesan yang harus disampaikan kepada target pasar. Karyawan harus bisa mengetahui cara untuk menyampaikan pesan dari satu produk kepada target pasar yang berbeda-beda. Contohnya perbedaan dalam penyampaian pesan dari produk A yang harus disampaikan kepada target pasar dengan daya beli yang rendah, atau kepada target pasar yang sudah berkeluarga atau target pasar yang masih *single* pasti berbeda. Hal ini memerlukan pola pikir kreatif dari anggota tim.

Tim dalam *Home Care Marketing Department Unilever* cenderung berukuran kecil dengan rata-rata jumlah anggota kurang dari 10 (sepuluh) orang untuk satu produknya. Hal ini dinilai cukup efektif dalam operasionalnya karena dapat memaksimalkan semua sumber daya yang dimiliki tim secara efektif dan efisien. Kebanyakan proses pengambilan keputusan untuk operasional didistribusikan kepada tim dan *Brand Manager*-nya, kecuali untuk keputusan-keputusan yang memiliki dampak bisnis yang besar dan berjangka panjang akan diputuskan oleh *Director*.

Lingkungan di dalam tim cukup kondusif dan sehat. *Brand manager* menerapkan lingkungan yang aman bagi anggotanya untuk bersuara. Kritik, saran, ide dan opini akan diterima dengan baik. Menurut salah satu anggota, hal ini dikarenakan rentang umur antara anggota tim yang saling berdekatan dan cenderung tidak ada jarak rentang usia yang terlalu jauh. Selain itu, latar belakang anggota tim yang *open-minded* juga menjadi faktor terbentuknya lingkungan kerja yang baik. Anggota tim tersebut merasa tidak pernah merasa takut dan ragu untuk menyuarakan ide, opini dan pertanyaan karena selama ini beliau merasa selalu mendapatkan timbal balik yang konstruktif.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, dapat dirumuskan masalah:

1. Apakah *Team-Member Exchange* mempengaruhi *Prosocial Voice*?
2. Apakah *Team-Member Exchange* mempengaruhi *Creative Work Involvement*?
3. Apakah *Prosocial Voice* mempengaruhi *Creative Work Involvement*?
4. Apakah *Prosocial Voice* memediasi hubungan *Team-Member Exchange* dan *Creative Work Involvement*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *Team-Member Exchange* terhadap *Prosocial Voice*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Team-Member Exchange* terhadap *Creative Work Involvement*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Prosocial Voice* terhadap *Creative Work Involvement*.
4. Untuk mengetahui peran mediasi *Prosocial Voice* terhadap *Team-Member Exchange* dan *Creative Work Involvement*.

1.4 Manfaat

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi peneliti
Sebagai salah satu syarat bagi penulis untuk mengikuti pelaksanaan skripsi di universitas airlangga dan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi di Universitas Airlangga.
2. Bagi Organisasi
Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk mengetahui peran mediasi *Prosocial Voice* terhadap hubungan antara hubungan timbal balik dalam tim atau *Team-Member Exchange* dan keterlibatan karyawan dalam kinerja kreatif.
3. Bagi Pihak Lain
Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi sumbangan dalam khasanah ilmu pengetahuan ekonomi manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia dan juga menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Bagian ini meliputi latar belakang masalah yang akan diteliti serta alasan-alasan mengapa penelitian ini perlu diadakan, rumusan masalah, tujuan , dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini terdiri dari landasan teori yang berisi teori-teori yang berhubungan dengan topik skripsi. Dalam bab ini juga diuraikan tentang hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari pendekatan penelitian yang digunakan, identifikasi, variabel, definisi operasional variabel, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data dan teknik analisis.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum perusahaan, analisis permasalahan, pembuktian hipotesis penelitian yang telah ditemukan dalam bab sebelumnya serta pembahasan sesuai hasil penelitian.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian pada bab sebelumnya dibuat simpulan dan saran atas seluruh pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya.