

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mengembangkan kemampuan anggotanya untuk bekerja sama dalam tim. Menurut Snow (1992), Johnson dan Johnson (2000) dan Cummings dan Worley (2001) tim adalah satu set interaksi interpersonal yang terstruktur untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Tim terdiri dari dua orang atau lebih individu yang menyadari adanya interdependensi yang positif dan interaksi dalam mencapai tujuan bersama. Di dalam sebuah organisasi, anggota kelompok tim bersinergi dalam menutupi kekurangan dan menyumbangkan kelebihan masing-masing anggota untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Masing-masing anggota berusaha untuk mendapatkan hasil yang lebih baik, baik bagi organisasi, tim, maupun individual dengan memahami *performance* dalam tujuan yang terencana dan telah disepakati bersama. Kinerja dari masing-masing anggota inilah yang akan berpengaruh pada *performance management* dalam tim tersebut karena *performance management* mencakup kinerja secara berkesinambungan mengenai sasaran, kompetensi, rencana kerja dan pengembangan, serta pengimplementasian rencana peningkatan dan pengembangan lebih lanjut.

Performance Management dapat berjalan dengan baik jika ada hubungan interaksi antara pemimpin dan bawahannya. Ketika

merekamengetahui dan memahami apa yang mereka harapkan dan berusaha untuk bersama-sama mencapai tujuan. Hubungan interaksi antara pemimpin dan bawahan inilah yang disebut sebagai pembinaan tim (*team coaching*). *Team Coaching Theory* menurut Hackman dan Wageman (2005) mendefinisikan pembinaan tim sebagai interaksi langsung dengan tim dimaksudkan untuk membantu anggota agar terkoordinasi dalam tugas untuk menyelesaikan pekerjaan di dalam tim. Interaksi yang optimal antara pemimpin dan bawahan dalam pembinaan tim akan mendukung pembinaan tim untuk mengkoordinasikan, memotivasi, atau mengembangkan dan membantu anggota tim memahami kinerja manajemen agar tujuan tim tercapai dengan baik. Di dalam kinerja manajemen ini bahwa ada 3 tahap yang harus dilakukan yaitu *Goal Setting* (penetapan tujuan), *Feedback* (umpan balik), dan *Performance Appraisal* (penilaian kinerja).

Teori *goal setting* yang dikemukakan oleh Dr. Edwin Locke dan Dr. Gary Latham pada tahun 1990 menjelaskan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menunjukkan bahwa tujuan spesifik dan sulit menyebabkan kinerja tugas lebih baik dari tujuan yang mudah. Salah satu karakteristik yang paling penting adalah tingkat tantangan. Orang sering termotivasi oleh prestasi, dan mereka akan menilai tujuan berdasarkan pentingnya sebuah pencapaian yang telah diantisipasi. Ketika orang tahu bahwa apa yang mereka lakukan akan diterima dengan baik, akan ada motivasi alami untuk melakukan pekerjaan yang baik. Sehingga

dengan menggunakan konsep penetapan tujuan maka akan timbul adanya kejelasan tujuan dan komitmen untuk mencapainya.

Setelah menentukan tujuan yang akan dicapai, hal selanjutnya yang dilakukan adalah kegiatan mengelola kinerja agar dapat dipastikan bahwa rencana yang sudah disepakati dapat terlaksana dengan baik dan lancar. Kegiatan ini meliputi kegiatan pembinaan dan pemberian umpan balik (*feedback*). *Feedback* harus diberikan kepada karyawan secara tetap dan berkelanjutan sehingga membuat karyawan tahu bagaimana memperbaiki kinerja agar lebih baik lagi. Kinerja yang baik dapat dipertahankan bila dilakukan pengakuan atau pengukuhan terhadap perilaku yang positif.

Performance Appraisal merupakan tahap akhir dari *Performance Management*. *Performance Appraisal* merupakan penilaian kerja yang dilakukan di akhir periode kerja. Penilaian kerja ini dilakukan untuk melihat apakah tujuan dari organisasi tersebut telah tercapai dengan baik atau tidak. Anggota tim sebagai pelaku utama dalam menjalankan kegiatan organisasi tersebut perlu juga dilakukan penilaian terhadap kinerjanya dengan cara menyediakan waktu untuk merefleksikan diri untuk anggota tim mengenai keberhasilan mereka dan memberikan kesempatan belajar yang berdampak untuk perbaikan kinerja di masa depan (Hackman dan Wageman, 2005).

Berhasil atau tidaknya *performance management timing* diukur dari *leadership style*. *Leadership style* akan memberikan dampak yang berbeda-beda dalam *performance management timing* apakah berjalan efektif atau tidak.

Ada 3 macam *leadership styles* yaitu *Transformational*, *Transactional*, dan *Servant leadership*. Gaya kepemimpinan *Transformational* berfokus memotivasi karyawan melalui ajakan untuk berkomitmen (Bass, 1985).

Transformational Leadership berusaha untuk mengembangkan karyawan untuk memotivasi diri dengan penyelarasan tujuan pribadi dengan tujuan bersama. Unsur kunci dari dampak motivasi kepemimpinan *Transformational* adalah kepercayaan pemimpin yang dikembangkan melalui seorang pemimpin untuk anggota tim dalam mendukung pelaksanaan anggota tim dari visi yang ditanamkan oleh pemimpin (Burke et al., 2006). *Transactional Leadership* adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin dalam menggerakkan karyawannya dengan memberikan imbalan atau reward untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih produktif dalam pencapaian tujuan (Avolio et al., 1999). *Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mendukung karyawan dalam pencapaian tujuan dengan terlibat hubungan antara *leader* dan bawahan untuk memahami dan mendukung motivasi mereka (Ehrhart, 2004;. Liden et al, 2008). Ketiga *Leadership styles* ini sangat bervariasi dalam penekanan mereka pada pemantauan dan pembinaan kinerja tugas, menanamkan visi dan motivasi, dan mendukung bawahannya sejauh mana *goal setting* (penetapan tujuan), *feedback* (umpan balik), dan *performance appraisal* (penilaian kinerja) dapat efektif dengan ketiga gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Oleh karena itu, riset ini akan menguji **“Pengaruh *Performance Management Timing* Terhadap Efektivitas Tim Dengan *Leadership Style*”**

Sebagai Variabel Moderasi” dalam jurnal proposisi yang dikembangkan oleh Angus J. Duff.

1.2 Perumusan Dan Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian ini, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *leadership style* memoderasi hubungan antara *performance management timing* dan efektivitas tim?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini, berdasarkan perumusan masalah di atas adalah:

1. Untuk membuktikan secara empiris apakah *leadership style* memoderasi hubungan antara *performance management timing* dan efektivitas tim.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi Riset. Pengembangan riset ini diharapkan memberikan bukti secara empiris terhadap proporsisi yang dikembangkan oleh Angus J. Duff tentang *leadership style* dalam memoderasi

hubungannya dengan *performance management timing* dan efektivitasnya.

2. Bagi Praktisi. Hasil riset ini diharapkan Hasil riset ini diharapkan bagi pemimpin mampu menentukan dan memilih *leadership styles* yang paling efektif dan sesuai dalam organisasi.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penelitian ini dibagi dalam lima bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang, perumuan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan penelitian ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan teori, pengembangan hipotesis yang akan menguraikan teori, konsep dan penelitian sebelumnya yang relevan, kerangka berpikir, dan definisi dan pengukuran variabel dalam penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menguraikan populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian, jenis dan sumber data, definisi dan pengukuran variabel, serta metode analisis data.

BAB IV HASIL ANALISIS

Bab ini merupakan hasil dan analisis data yang akan menguraikan berbagai perhitungan yang diperlukan untuk menjawab permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan, keterbatasan dan implikasi dari analisis yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya.

