

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pada umumnya perusahaan memiliki dua tipe penugasan yaitu tipe penugasan yang dikerjakan secara individu dan tipe penugasan yang dikerjakan secara Bersama atau kelompok. Pada tipe penugasan secara individu, kompetisi dapat terjadi diantara individu sebagai karyawan di perusahaan. Karyawan menganggap karyawan lain sebagai rival. Kondisi ini dapat memberikan dampak positif, yaitu terbentuknya motivasi untuk memiliki kinerja yang lebih baik dari karyawan lain. Berbeda halnya dengan kondisi penugasan yang diberikan secara kelompok, dalam penugasan ini seorang karyawan dapat berdiskusi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan kelompok. Deutsch (2006: 31) menyebutkan bahwa pada dasarnya ada dua bentuk interaksi sosial, yaitu kerjasama dan kompetisi yang keduanya saling bertolak belakang. Kerja sama melibatkan adanya persamaan diantara ke dua pihak, sedangkan kompetisi menimbulkan perbedaan kemampuan diantara semua pihak yang terlibat dalam pencapaian tujuan.

Dua kondisi penugasan ini menciptakan perilaku yang berbeda dari para karyawan, praktik ini dijelaskan oleh teori kerjasama dan kompetisi yang dikemukakan oleh Morton Deutsch (1949). Teori kerjasama dan kompetisi menyatakan bahwa dalam situasi kerjasama tindakan karyawan satu dengan

karyawan lainnya akan saling menunjang untuk mencapai tujuan bersama, dan sebaliknya dalam situasi persaingan, karyawan satu dengan karyawan lain akan saling bersaing dalam mencapai tujuan. Kedua kondisi berbeda ini akan menciptakan suatu kinerja yang berbeda. Kondisi kerja sama pada prinsipnya dapat memiliki (1) dampak positif, bila probabilitas pencapaian tujuan seseorang berkorelasi positif dengan pencapaian tujuan orang lain, atau (2) dampak negatif, dimana pencapaian tujuan seseorang berbanding terbalik dengan tujuan yang hendak dicapai oleh pihak lain (Jhonson & Jhonson, 1989).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh John M. Tauer (2004) yang menguji efek dari kerjasama dan kompetisi terhadap kinerja menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja secara signifikan antara partisipan yang diberi penugasan secara individu dengan partisipan yang diberi penugasan secara berkelompok. Hal ini menunjukkan inkonsistensi terhadap teori kompetisi dan kerjasama.

Terdapat beberapa masalah dan keterbatasan dalam penelitian yang dilakukan oleh John M. Tauer (2004) diantaranya sebagai berikut: pelaksanaan eksperimen dilakukan dengan pengambilan sampel secara random dan bebas di lapangan basket dan tidak berasal dari partisipan dengan latar belakang pendidikan tertentu hal ini berdampak pada logika pikir dan sudut pandang individu dalam mengerjakan penugasan, selain itu penugasan yang diberikan dengan cara *shooting* bola basket tidak merefleksikan seperti pada penugasan karyawan kantor pada umumnya.

*Social Comparison Theory* mengemukakan peranan pelaporan dan publikasi kinerja individu sebagai alat pengendalian kinerja. Pengungkapan hasil kinerja kepada karyawan secara transparan, membuat karyawan tersebut dapat mengetahui sampai sejauh mana pencapaian target yang telah dilakukan dan apabila terjadi selisih dari target perusahaan yang ditetapkan, karyawan tersebut dapat melakukan evaluasi terhadap dirinya untuk memperbaiki dan mengejar ketertinggalan target yang terjadi.

*Social Comparison Theory* (Festinger, 1954) menekankan pentingnya keberadaan informasi kinerja relatif untuk evaluasi kinerja, teori ini menyatakan bahwa seseorang akan termotivasi untuk membuat penilaian mereka sendiri dengan cara membandingkan dirinya dengan hasil kemampuan orang lain, konsekuensi dari proses perbandingan ini adalah adanya informasi mengenai penilaian kinerja yang lebih baik atau lebih buruk dari orang lain.

Informasi kinerja relatif menjadi hal yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan, karena terdapat potensi manfaat dari informasi kinerja relatif itu sendiri (Luft, 2016a). Informasi kinerja relatif menghendaki perusahaan untuk memiliki sistem transparansi hasil kinerja karyawan, sehingga karyawan dapat melakukan evaluasi dan bekerja sejalan dengan tujuan yang hendak dicapai perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Tafkov (2013) menunjukkan bahwa adanya informasi kinerja relatif dapat berpengaruh positif terhadap kinerja. Melalui pemberian informasi hasil kinerja, Masing-masing karyawan dapat mengetahui secara langsung posisi kinerja mereka dibandingkan dengan hasil

kinerja karyawan lainnya. Hal ini dapat memberikan efek positif bagi karyawan karena karyawan dapat mengevaluasi diri mereka sendiri secara langsung dan mengejar ketertinggalan. Penelitian yang dilakukan oleh Theodorus Radja Ludji (2018), yang menguji efek dari informasi kinerja relatif terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja menjadi lebih tinggi ketika karyawan menerima informasi kinerja relatif, dibanding dengan karyawan yang tidak menerima informasi kinerja relatif. Dalam penelitian ini *social comparison theory* akan menjadi dasar penambahan variabel independent tambahan yaitu informasi kinerja relatif.

Bartels et al, (1998) menjelaskan bahwa iklim etis didalam sebuah organisasi memiliki peran yang penting dalam meningkatkan produktivitas individu melalui pedoman perilaku kerja yang baik. Iklim etis mempengaruhi bagaimana individu bersikap dan berinteraksi dengan individu lainnya yang pada akhirnya akan berdampak terhadap kinerja individu tersebut. (Elci dan Alpkann, 2009). Iklim etis menjadi hal penting yang harus ada didalam sebuah organisasi guna mengatur individu dalam berperilaku dan menghasilkan kinerja yang baik. Melalui iklim etis, karyawan dapat berperilaku dengan baik sesuai pedoman standar etis yang ditetapkan dalam organisasi, hal ini meminimalkan potensi kesalahan yang dapat terjadi.

*Deshpande.Satish P, George Elizabeth* (2000) menyatakan bahwa kepedulian merupakan iklim etis yang mungkin karyawan untuk memikirkan kepentingan bersama dalam pencapaian tujuan. Penelitian yang

dilakukan oleh Fu & Deshpande (2014), yang menguji efek dari iklim kepedulian terhadap kinerja menunjukkan hasil bahwa iklim kepedulian memiliki dampak langsung secara signifikan terhadap kinerja. Hasil yang sama juga ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Dinc & Plakalovic (2016), yang menguji dampak dari iklim kepedulian terhadap kinerja, hasil dari penelitian menunjukkan bahwa iklim kepedulian memiliki pengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Beberapa hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa iklim kepedulian dapat memiliki pengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja individu. Kepedulian terhadap orang lain, membuat para anggota tidak hanya memikirkan kepentingan diri sendiri melainkan kepentingan bersama dan orang lain, hal ini menumbuhkan sikap saling bantu-membantu untuk pencapaian tujuan bersama (Laratta, 2009). Pada kondisi iklim kepedulian apa yang penting adalah kebaikan dan nilai-nilai yang diperoleh bagi orang banyak (Fu et al., 2011). Lebih dalam lagi Kaplan et al. (2013) mengungkapkan bahwa iklim kepedulian mengutamakan kesejahteraan bagi seluruh anggota dalam organisasi dalam pencapaian tujuan.

Baik karyawan dalam skema penugasan kompetisi maupun kerja sama keduanya dapat melakukan evaluasi atas hasil pencapaian kinerja yang telah mereka lakukan melalui informasi kinerja relatif, dari situ karyawan atau kelompok akan membandingkan hasil kerjanya dengan pencapaian karyawan atau kelompok lain, apabila dirasa hasil kerjanya lebih rendah dibanding pencapaian karyawan atau kelompok lainnya individu atau kelompok dapat mengejar ketertinggalan atau mencapai hasil kinerja yang lebih tinggi lagi.

Situasi ini dapat dicapai apabila didukung oleh iklim etis yang baik, iklim kepedulian menekankan pentingnya pencapaian tujuan bersama dibandingkan dengan kepentingan individu, iklim kepedulian akan membangun sikap peduli diantara anggota kelompok yang pada akhirnya hal ini akan mempengaruhi hasil kinerja yang dapat diraih.

Penelitian ini akan mengembangkan dan memperbaiki keterbatasan penelitian yang dilakukan oleh John M. Tauer (2004) yang mengukur efek kompetisi dan kerjasama terhadap kinerja. Pengembangan dalam penelitian ini dilakukan dengan menambah variabel baru yaitu iklim kepedulian serta informasi kinerja relatif. Sementara itu perbaikan penelitian sebelumnya dilakukan dengan mengambil sampel dari orang-orang/individu yang sudah bekerja baik secara individu maupun bekerja kelompok.

Penelitian yang dilakukan oleh Fu & Deshpande (2014) serta penelitian oleh Dinc & Plakalovic (2016), yang menguji efek dari iklim kepedulian terhadap kinerja menunjukkan hasil bahwa iklim kepedulian memiliki dampak langsung secara signifikan terhadap kinerja. Model penugasan baik Kerjasama maupun kompetisi memberikan dampak terhadap tingkat kepedulian individu, individu dengan tingkat kepedulian yang rendah bisa menjadi tinggi apabila orang tersebut bekerja pada kondisi penugasan yang mengharuskan dirinya untuk saling berkontribusi dan bekerja sama dengan individu lainnya, begitu pula sebaliknya individu dengan tingkat kepedulian yang tinggi sebelumnya

akan dapat berubah memiliki tingkat kepedulian yang rendah apabila individu tersebut berada pada model penugasan kompetisi.

Riset ini menjadi penting untuk di teliti karena hasil dari penelitian ini dapat memperbaiki penelitian sebelumnya dengan menambah kepedulian sebagai variabel mediasi serta informasi kinerja relatif sebagai variabel moderasi yang menjelaskan pencapaian kinerja pada model penugasan yang berbeda. Riset ini dilakukan dengan mengambil data secara langsung menggunakan kuesioner yang diberikan kepada sampel penelitian. Pada akhirnya hasil dari riset ini dapat digunakan untuk memperbaiki praktik yang digunakan perusahaan untuk menciptakan kondisi penugasan yang dapat memberikan nilai maksimum bagi perusahaan.

Maka judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Kerjasama dan Kompetisi terhadap Kinerja Individu dengan Iklim Kepedulian Sebagai Variabel Mediasi serta Informasi Kinerja Relatif Sebagai Variabel Moderasi”**

## **1.2. Perumusan Masalah**

1. Apakah model penugasan kerjasama memiliki pengaruh signifikan terhadap iklim kepedulian ?
2. Apakah model penugasan kompetisi memiliki pengaruh signifikan terhadap iklim kepedulian ?
3. Apakah iklim kepedulian pada responden model penugasan kerjasama memiliki pengaruh terhadap tingkat kinerja ?
4. Apakah iklim kepedulian pada responden model penugasan kompetisi memiliki pengaruh terhadap tingkat kinerja ?
5. Apakah iklim kepedulian memiliki pengaruh terhadap tingkat kinerja dengan informasi kinerja relatif sebagai variabel moderasi ?

## **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efek model penugasan kerjasama dan kompetisi terhadap kinerja serta pengaruh informasi kinerja relatif pada hubungan iklim kepedulian terhadap kinerja.

### **1.3.2. Manfaat Penelitian**

#### **1. Kontribusi Praktik**

Bagi praktisi. Riset ini berguna untuk memperbaiki praktik yang digunakan perusahaan dalam meningkatkan kinerja para anggota organisasi. Hasil dari riset ini dapat digunakan bagi manajemen

atau CEO perusahaan untuk menentukan pada kondisi interaksi kerja yang seperti apa karyawan dapat menghasilkan kinerja tertinggi ketika di informasikan atau tidak diinformasikan nilai relatif kinerja mereka terhadap individu lainnya pada situasi iklim kepedulian tertentu.

## 2. Kontribusi Riset

Riset ini berguna untuk memperbaiki dan mengembangkan penelitian yang ada, Pengembangan dilakukan dengan menambah variabel baru berupa Informasi kinerja relatif serta iklim kepedulian, untuk menguji hubungan antara model penugasan kerjasama dan kompetisi terhadap kinerja. Sedangkan perbaikan riset sebelumnya dilakukan dengan mengganti sampel penelitian kepada orang-orang/individu yang sudah bekerja baik secara individu maupun kelompok.