

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi konseptual

1. Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah dalam manajemen yang didefinisikan dengan sudut pandang yang berbeda oleh para ahli, tergantung pada kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Kinerja seseorang yang bekerja di suatu lembaga atau organisasi sangat diharapkan pada tiap pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi, instansi dan lainnya.

Sekolah sebagai lembaga formal merupakan suatu organisasi yang memiliki kegiatan utama yaitu pendidikan, yang mana memiliki sumber daya manusia yang dapat dikembangkan lebih terarah sesuai dengan spesifikasi tertentu melalui proses belajar mengajar. Untuk mencapai tujuan itu semua maka sekolah tidak dapat dipisahkan dari kinerja seorang guru sebagai peran utama yang melakukan proses belajar mengajar di dalam kelas maupun luar kelas.

Performance diterjemahkan menjadi kinerja, dalam bahasa Indonesia kinerja berasal dari kata “kerja”. Kinerja menurut teori yang dikemukakan oleh Campbell adalah “*performance is what the*

*organization hires one to do, and do well”*¹. Menurut Campbell kinerja adalah memperkerjakan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dan melakukannya dengan baik sesuai yang diinginkan oleh organisasi.

Menurut Evan M. Berman, *“performance as the effective and efficient use of resources to achieve results”*², yaitu Kinerja sebagai penggunaan yang efektif dan efisien menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai hasil.

Menurut Steve M. Jex dalam bukunya yang berjudul *Organizational Psychology* memiliki pendapat tentang kinerja, *“job performance is a deceptively simple term. At the most general level, it can be defined simply as all of the behaviors employees engage in while at work”*.³ Kinerja adalah istilah yang sederhana. Pada tingkatan yang paling umum, dapat didefinisikan sebagai semua perilaku karyawan terlibat dalam sementara ditempat kerja.

Menurut James L. Gibson, *“job performance is the outcomes of jobs relate to the purposes of the organization such a quality, efficiency, and other criteria of effectiveness”*.⁴ Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria lainnya yang berhubungan dengan efektifitas. Pengertian kinerja

¹ Sonnentag, Sabine. *Psychological Management of Individual Performance* (UK : John Wiley & Sons, LTD, 2002), h.5.

² Berman, Evan M. *Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organization* (New York : ME. Sharpe, 2006), h. 5.

³ Steve M.Jex. *Organizational Psychology* (New York : John Wiley & Sons, 2002), h. 88.

⁴ James L. Gibson, John M. Ivancevich, Jame H. Donnelly, Jr., dan Robbert Konopaske. *Organization : Behavior, Structure, Processes* (New York : McGraw Hill, 2012). h, 374.

lebih luas dari sekedar memiliki arti satuan atau kualitas dari suatu produksi. Kinerja Juga mencakup berbagai perilaku seorang warga negara, termasuk menunjukkan cara menyelesaikan pekerjaan kepada rekan yang belum terlatih, membantu sesama pekerja menyelesaikan pekerjaan ketika dia menemui hambatan, membuat komentar positif di masyarakat tentang organisasi, bekerja ekstra-keras untuk mengirimkan barang atau jasa yang telah dijanjikan, dan tidak mengeluh ketika management belum dapat menepati suatu hal yang telah dijanjikan.

Menurut Jason A. Colquitt, *“job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment”*.⁵ Kinerja secara formal dapat didefinisikan sebagai nilai dari perilaku seorang pekerja atau karyawan memberikan sumbangsih, baik itu secara positif atau negative untuk pencapaian tujuan organisasi.

Menurut pendapat Jason A. Colquitt, *“job performance is the set of employee behaviors that contribute to organizational goal accomplishment”*.⁶ Kinerja adalah seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi untuk pencapaian tujuan dari suatu organisasi. Tambahnya , kinerja memiliki tiga dimensi yaitu *“task performance, citizenship behavior, dan counterproductive behavior.”*⁷

⁵ Jason A. Colquit, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in The Work Place* (New York : McGwa-Hill, Inc, 2009). h, 37.

⁶ Ibid. h, 57.

⁷ Ibid., h, 38

Task performance meliputi perilaku karyawan yang secara langsung terlibat dalam transformasi sumberdaya organisasi yang menghasilkan barang atau jasa. Dalam pengkategorian *task performance* terdiri dari :

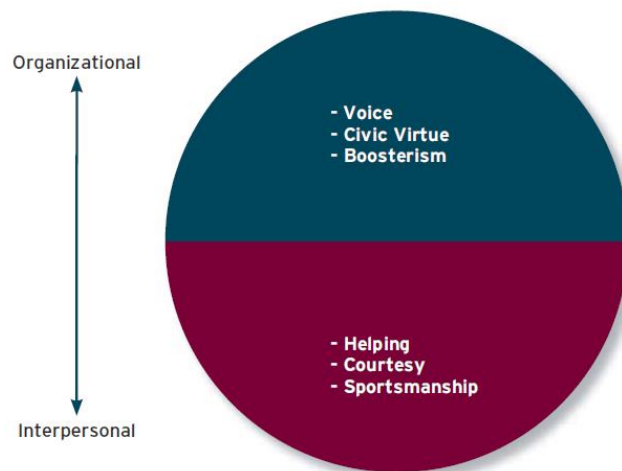
- a. *Routine task performance*, melibatkan merespon tuntutan pekerjaan yang terjadi dalam rutinitas normal, atau cara yang dapat diprediksi. Sebagai contoh kegiatannya seorang pramugari mendemonstrasikan penggunaan sabuk pengaman sebelum pesawat lepas landas.
- b. *Adaptive task performance*, atau umumnya sering dikenal “penyesuaian” melibatkan respon karyawan untuk tuntutan tugas-tugas baru, tidak biasa, atau setidaknya tidak terduga. Sebagai contohnya seseorang menghadapi kejadian atau situasi genting, menghadapi masalah dan memerlukan kreatifitas untuk memecahkannya, mempelajari dan mendemonstrasikan tugas atau pekerjaan yang baru dan menunjukkan penyesuaian diri ditempat kerja dan pekerjaan baru.

Citizenship behavior didefinisikan sebagai kegiatan sukarela seorang karyawan berkontribusi terhadap organisasi mungkin atau tidak mungkin dihargai dengan meningkatkan kualitas keseluruhan dari kerja yang dilakukannya. Terdapat dua kategori dalam menggambarkan *citizenship behavior*, yaitu:

- a. *Interpersonal citizenship behavior*, perilaku seperti menguntungkan dengan melibatkan rekan kerja dan kolega dengan saling membantu, mendukung, dan mengembangkan para anggota

organisasi lainnya menjangkau harapan kerja secara normal. Sebagai contohnya yaitu *helping*, *courtesy*, dan *sportsmanship*.

- b. *Organizational citizenship behavior*, perilaku ini memiliki keuntungan bagi organisasi dengan mendukung dan membela perusahaan, meningkatkan operasional pekerjaan dan terutama menjadi karyawan yang loyal dengan perusahaan. Sebagai contohnya yaitu *voice*, *civic virtue*, dan *boosterism*.



Gambar 2.1 : *Types of Citizenship Behaviors* ⁸

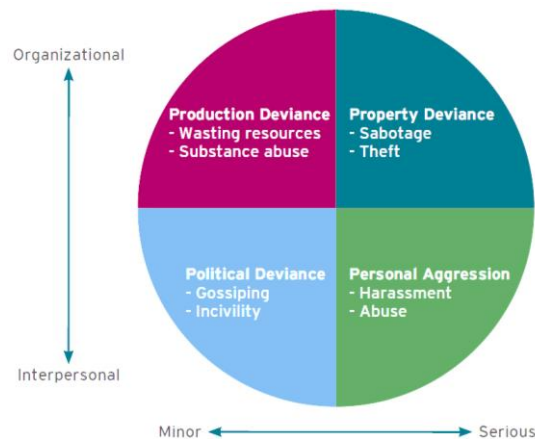
Gambar di atas menunjukkan dimensi dari *citizenship behaviors* yang mana ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja karyawan dalam perusahaan ataupun organisasi dan mengarah pada tanggung jawab yang diberikan kepada seseorang tentang bidang pekerjaannya untuk meningkatkan kualitas dibidang yang dijalaninya.

Counter productive behavior dapat didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang dengan sengaja menghambat pencapaian tujuan

⁸ Ibid. h, 44.

organisasi. Perilaku ini perlu dihindari dan bersifat negative bagi suatu organisasi. Terdapat empat kategori mengenai *counter productive behavior*, yaitu :

- a. *Property deviance*, perilaku yang merusak asset dan harta benda organisasi. Contoh dari perilaku tersebut adalah sabotase dan pencurian.
- b. *Production deviance*, perilaku ini juga menyimpang dalam organisasi karena mengurangi efisiensi hasil kerja. Contoh dari perilaku ini adalah membuang waktu untuk pekerjaan yang sedikit dan bekerja lambat dan kurang akurat.
- c. *Political deviance*, perilaku dengan sengaja merugikan individu lainnya. Contoh dari perilaku ini adalah menggossip, menggunjing, memfitnah dan tidak sopan.
- d. *Personal aggression*, dapat didefinisikan sebagai tindakan verbal dan fisik (bermusuhan) secara langsung kepada karyawan lainnya. Contoh dari perilaku ini adalah melecehkan dan penyalahgunaan.



Gambar 2.2 : *Types of Counterproductive Behaviors*⁹

Dari pemaparan definisi dari para ahli dapat disintesiskan kinerja adalah perilaku kerja seseorang yang berkontribusi baik secara positif atau negatif dalam pencapaian hasil sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan, dengan indikator : melakukan pekerjaan yang diinginkan oleh organisasi, keterlibatan di organisasi, sumbangsih di organisasi , dan pencapaian hasil pekerjaan.

2. Kerja Tim

Kerja tim merupakan salah satu bagian fundamental terpenting dari suatu pekerjaan di organisasi atau lembaga. Dalam suatu organisasi tim sangatlah dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan secara individu, terlebih dalam pekerjaan yang menuntut keterampilan, penilaian, dan pengalaman yang bervariasi. Manajemen ataupun seorang leader mengakui bahwa dengan tim akan lebih tanggap

⁹ Ibid. h, 48.

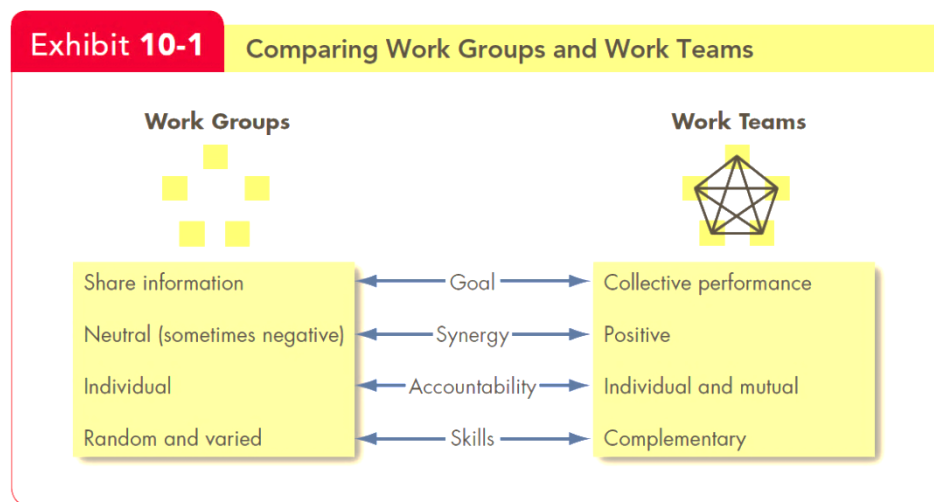
dan responsif terhadap perubahan-perubahan peristiwa yang begitu cepat dibandingkan dengan menggunakan metode konvensional ataupun dalam bentuk lainnya seperti kelompok yang permanen. Tim memiliki kemampuan untuk dengan cepat berkumpul, menyebar berfokus berulang dan membubarkan diri.

Sebuah tim yang akan dibentuk harus memiliki tujuan bersama yang jelas, baik tentang hal yang dimengerti dan dipercaya semua orang dalam tim tersebut. Tujuan bersama ini dapat berupa target atau *output* yang sesuai dicanangkan diawal, pengembangan proses baru, ataupun lainnya. Apapun tujuan dari semua itu merupakan kesadaran bersama ditiap anggota pada tim.

Tim adalah kumpulan dari orang yang berinteraksi untuk mencapai tujuan. Ada juga istilah kelompok kerja yaitu kelompok yang berinteraksi terutama berbagi informasi dan mengambil keputusan agar bisa membantu tiap anggota bekerja dalam bidang sesuai tanggung jawabnya. Kelompok kerja tidak perlu atau tidak mempunyai kesempatan untuk terliabat dalam kerja kolektif yang menuntut upaya gabungan. Maka kinerja mereka hanya sekedar jumlah kinerja yang disumbangkan oleh masing-masing individu anggota kelompok. Tidak ada sinergi positif yang akan menciptakan tingkat kinerja yang lebih besar daripada *input*.

Menurut Stephen P Robbins menyatakan “*teamwork a group whose individual effort result in performance that is greater than the sum of the*

individual inputs".¹⁰ Kerja tim adalah kelompok dimana individu menghasilkan tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan individu tersebut. Tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya-upaya koordinasi yang berlangsung ditiap waktunya. Berikut perbandingan antara tim kelompok kerja dengan tim kerja adalah sebagai berikut :



Gambar 2.3 : *Comparing Work Groups and Work Teams* ¹¹

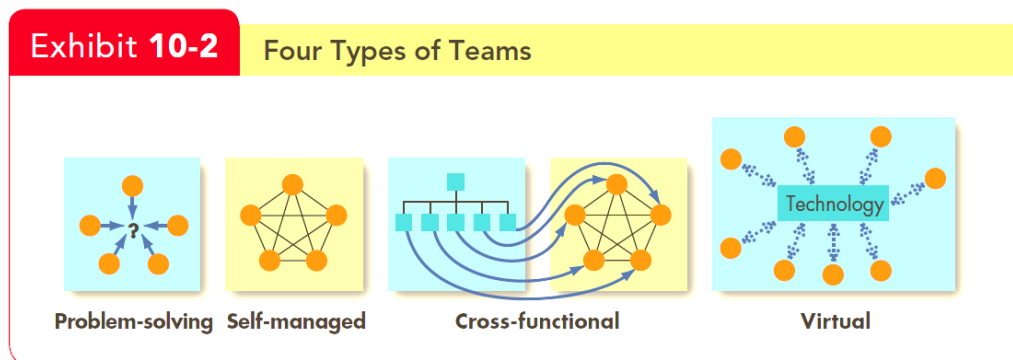
Kerja tim dapat diartikan sebagai suatu desain yang relative bersinergi yang bertujuan untuk menghasilkan sesuatu, bisa menghasilkan produk, memberikan jasa, merundingkan transaksi, mengkoordinasi proyek, menawarkan nasehat, dan mengambil keputusan. Secara umum terdapat empat tipe tim kerja, yaitu :

- a. *Problem-Solving Teams*, yaitu kelompok yang terdiri dari 5 sampai 12 karyawan dari satu departemen yang sama dan

¹⁰ Stephen, P. Robbins, Timothy A. Judge. *Organizational Behavior 15th Ed.* (New Jersey : Pearson Education, Inc, 2013), h. 309.

¹¹ Ibid

- bertemu ditiap minggunya selama beberapa jam untuk membahas perbaikan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.
- b. *Self-Managed Work Teams*, kelompok karyawan biasanya terdiri dari 10 sampai 15 orang yang memiliki kinerja tinggi atau memiliki pekerjaan yang saling bergantung serta memikul tanggung jawab dari *superivisors* mereka.
 - c. *Cross-Functional Teams*, yaitu tenaga kerja dari tingkat hierarki yang sama, tetapi dari tempat pekerjaan yang berbeda atau lintas departemen.
 - d. *Virtual Team*, yaitu tim yang menggunakan teknologi komputerisasi untuk mengikat para anggotanya secara fisik untuk mencapai sasaran tujuan bersama.¹²



Gambar 2.4 : *Four Types of Teams*¹³

Selanjutnya menurut John R. Schermerhorn dalam bukunya yang berjudul *Introduction to Management*, mendefinisikan “ *teamwork is the process of people actively working together to accompolish common goal*”.¹⁴ Tim kerja adalah proses dari aktifitas orang yang bekerja secara bersama untuk mencapai tujuan bersama. Satu hal yang terpenting dalam sebuah tim selain *skill* yang dimiliki masing-masing individu adalah komitmen. Selanjutnya dia mengatakan tentang keuntungan dari tim kerja adalah :

¹² Ibid, h. 310.

¹³ Ibid, h. 309.

¹⁴ John, R. Schermerhorn. *Introduce of Management* (USA : Jhon Wiley and Sons, 2010), h, 377.

*More resources for problem solving, improved creativity and innovation, improved quality of decision making, greater commitment to tasks, higher motivation through collective action, better control and work discipline and more individual need satisfaction.*¹⁵

Memiliki lebih banyak masukan untuk pemecahan masalah, meningkatkan kreatifitas dan inovasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, meningkatkan komitmen dalam pekerjaan, meningkatkan motivasi melalui kebersamaan, memiliki pengontrolan pekerjaan lebih baik dan meningkatkan disiplin kerja dan meningkatkan kepuasan lebih dimasing-masing individu.

Menurut Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead, *"teams is small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, common performance goal, and a approach for which they hold themselves mutually accountable"*.¹⁶ Tim adalah sejumlah kecil orang dengan keterampilan yang saling melengkapi yang berkomitmen untuk tujuan yang sama, tujuan kinerja umum, dan untuk pendekatan untuk yang mereka sendiri sekaligus saling bertanggung jawab. Tim termasuk orang dengan campuran keterampilan yang tepat untuk tugas yang akan dilaksanakan. Terdapat tiga tipe keterampilan yang biasanya harus dimiliki dalam tim :

- 1) Tim membutuhkan seorang anggota yang memiliki keterampilan teknis atau fungsi untuk melakukan pekerjaan. Beberapa keterampilan yaitu *engineering, scientific, technological, etc.*

¹⁵ Ibid. h, 378.

¹⁶ Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead. *Organizational Behavior* (Canada: Nelson Education, Ltd, 2012), h, 267.

- 2) Tim membutuhkan anggota yang memiliki keterampilan dalam memecahkan permasalahan dan pengambilan keputusan untuk membantu mengidentifikasi masalah, menentukan prioritas, mengevaluasi alternatif yang ada, mengalisa *trade-offs*, dan mendiskusikan tentang tujuan tim.
- 3) Membutuhkan kemampuan anggota dalam hal mengatur arah komunikasi, menyelesaikan masalah, pertanyaan dan diskusi langsung, memberikan dukungan, mengenali kepentingan seluruh anggota dari tim.¹⁷

Keterampilan tersebut di atas mengapa diperlukan, karena tidak semua individu dalam tim kerja memiliki ke tiga keterampilan tersebut, terlebih untuk tim yang baru atau pertamakali terbentuk maupun bagi tim yang sedang berkembang, dikembangkan, pastilah anggota dari tim memiliki perbedaan keterampilan.

Menurut Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow :

*Teams are groups of two or more people who interact and influence each other, are mutually accountable for achieving common goals associated with organizational objectives, and perceive themselves as a social entity within an organization.*¹⁸

Tim adalah kelompok dari dua atau lebih orang yang berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain, saling bertanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama dengan organisasi tujuan asosiasi, dan menganggap diri mereka sebagai sosial dalam sebuah organisasi.

Tim lebih efisien dibandingkan dengan kelompok dan tim kerja dapat bekerja lebih cepat dengan memiliki anggota yang memiliki keterampilan pemimpin untuk mengarahkan dan mendapatkan kearah mana tujuan tim

¹⁷ Ibid, h, 268.

¹⁸ Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow. *Organizational Behavior* (New York : McGraw-Hill/Irwin. 2010), h, 234.

tanpa mengabaikan masukan dari seluruh anggota. Linda K. Stroh, Gregory B. Northcraft, dan Margaret A. Neale menyatakan, *"teamwork , unlike many teams that are set up for duration of a project, work team are ongoing work units"*.¹⁹ Tim kerja tidak seperti tim lainnya yang mensetting waktu dari suatu proyek, tetapi tim kerja unit kerja yang sedang berlangsung mengerjakan pekerjaan. Merekapun mempertegas perbedaan antara tim dan kelompok, yaitu :

Teams	Groups
▪ <i>Shared authority and responsibility</i> ▪ <i>All members share leadership</i> ▪ <i>Individual and teams accountability</i> ▪ <i>Shared result and reward</i> ▪ <i>High degree of self-direction</i> ▪ <i>Member work together to produce result</i>	▪ <i>Limited sharing of authority and responsibility</i> ▪ <i>Leadership rests with one or a few individuals</i> ▪ <i>Individual accountability</i> ▪ <i>Modest sharing of result and awards</i> ▪ <i>Limited self-direction</i> ▪ <i>Results are produced by individual effort</i>

Gambar 2.2 : Differences between Groups and teams²⁰

Kerja tim dapat dikatakan sebagai desain yang lebih efisien untuk mencapai tujuan dan menghasilkan hasil secara bersama. Kerjasama dari individu-individu yang saling berkaitan satu sama lain dalam hal wewenang dan bertanggung jawab, berbagi kepemimpinan, akuntabilitas

¹⁹ Linda K. Stroh, Gregory B. Northcraft, dan Margaret A. Neale. *Organizational Behavior* (London :Lawrence Erlbaum Associate. 2002), h, 166.

²⁰ Ibid. h, 167.

individu dan tim, bersama mendapatkan hasil, meningkatkan arah individu untuk satu tujuan, dan bekerjasama untuk mendapatkan hasil.

Dari deskripsi para ahli dapat disintesiskan tim kerja adalah proses kerjasama antar anggota di suatu lembaga atau organisasi untuk mencapai tujuan dengan memaksimalkan keterampilan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan indikator : ada komunikasi, bekerjasama, saling memberi support, saling percaya, dan koordinasi.

3. Konflik

Konflik merupakan hal yang sering kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari. Istilah konflik secara etimologis berasal dari bahasa latin *configere*, *con* yang mempunyai arti bersama dan *figere* yang memiliki arti benturan. Adanya benturan dari tiap keinginan individu, kebutuhan, pendapat dan keinginan yang melibatkan dua individu atau lebih. Konflik merupakan pertentangan dari kerjasama dimana hal itu sebagai sebuah perjuangan untuk mempertahankan nilai atau sesuatu yang dianggap berharga. Konflik tumbuh dan muncul karena keuntungan dan penghargaan yang ada di dalam masyarakat atau lingkungan sekitar sangat terbatas, sebagai reaksi seseorang kepada hal-hal yang tidak rasional menurut pemikirannya.

Menurut Thomas K.A yang ditulis oleh V.G Kondalkar, “*conflict can defined as the process that begins when one party perceives that another*

party has negatively affected something that the first party cares about".²¹

Konflik dapat didefinisikan sebagai proses dimulainya ketika salah satu pihak pertama merasakan pihak lain memiliki sesuatu yang negative yang mana bahwa pihak pertama memperdulikannya.

Menurut Austin yang dikutip pada buku yang ditulis oleh V.G Kondalkar, *"conflict as a disagreement between two or more individual or groups, with each individual or group trying to gain acceptance of its viewers or objective over others"*.²² Konflik sebagai perbedaan pendapat antara dua atau lebih kelompok atau individu, dengan setiap individu atau kelompok berusaha mendapatkan penerimaan dari yang melihatnya atau tujuan atas orang lain. Tiap organisasi memiliki tujuan, bila dijabarkan menjadi tujuan organisasi, pencapaian kelompok dan pencapaian individual atau di beberapa perusahaan menyebutnya dengan KPI (kompetensi pencapaian individu). Ketika individu dalam organisasi, kelompok, atau tim berinteraksi dengan individu lainnya akan terjadi persepsi dan permasalahan komunikasi yang mana dapat menyebabkan terjadinya kesalahpahaman dan mengarahkan terjadinya konflik antar individu. Merasa saya, kita selalu benar dan dia atau mereka selalu salah inipun dapat menimbulkan conflict. Konflik bisa terjadi antar karyawan dengan karyawan, manajemen dengan pekerja, antar bagian atau *department*, pemilik saham, dan pelanggan dengan penjual. Konflik

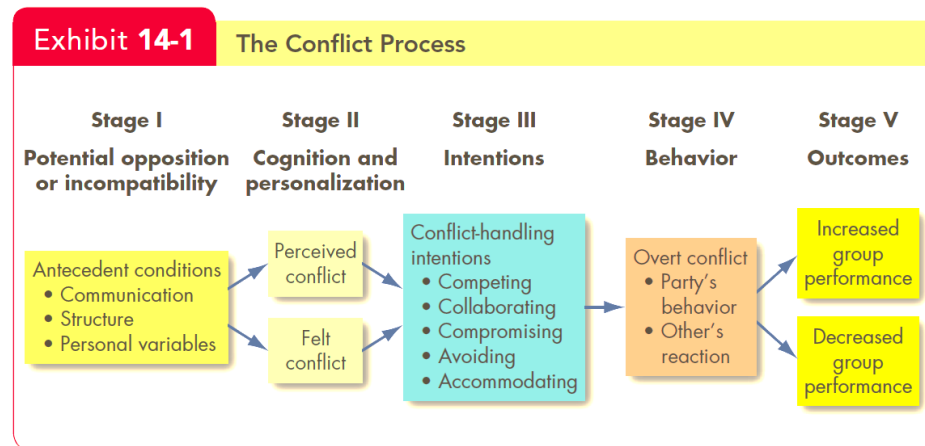
²¹ V. G Kondalkar. *Organizational Behavior* (New Delhi : New Age International Limited, Publisher. 2007), h, 160.

²² Ibid.

dapat dianggap sebagai ekspresi dari permusuhan, sikap negatif, agresi dan kesalahpahaman.

Menurut Stephen P. Robbins menyatakan, ” *conflict a process that begins when one party perceives that another party has negatively affected, or is about to negatively affect, something that the first party cares about* ”. ²³ Konflik adalah proses yang dimulai ketika satu pihak menganggap pihak lain secara negative mempengaruhi, atau akan secara negatif mempengaruhi sesuatu yang menjadi kepedulian pihak pertama. Konflik itu ada yang mempunyai bentuk konstruktif yang dikenal sebagai konflik fungsional dan dalam bentuk destruktir atau konflik disfungsional. Terdapat tiga jenis konflik, yaitu konflik tugas menghubungkan isi dan sasaran kerja, konflik hubungan konflik berdasarkan hubungan interpersonal atau antarpribadi, dan konflik proses berhubungan dengan cara melakukan pekerjaan. Berikut bagan proses terjadinya suatu konflik, yaitu :

²³ Stephen, P. Robbins, Timothy A. Judge. *Organizational Behavior 15th Ed* (New Jersey : Pearson Education, Inc, 2013), h. 447.



Gambar 2.5 : The Conflict Process ²⁴

Secara garis besar proses konflik terdiri dari lima tahap, yaitu potensi oposisi atau ketidakcocokan; kognisi dan personalisasi; maksud (niat), perilaku; dan hasil.

Menurut John M. Schermerhorn, *“conflict is a disagreement over issues of substance and/or an emotional antagonism”*. ²⁵ Konflik adalah perselisihan atas isu-isu substansi dan atau sikap emosi/sifat antagonis. Lanjutnya bentuk-bentuk dari konflik adalah *“substantive conflicts* dan *emotional conflicts”*. ²⁶

Substantive conflict involve disagreement over such things as goals and task, allocation of resources, distribution reward, policies and procedures, and job assignments. Emotional conflict result from feeling of anger, distrust, dislike, fear, and resentment, as well as from personality clashes. ²⁷

Konflik substantif melibatkan hal seperti perselisihan atas tujuan dan tugas, alokasi sumber daya, distribusi penghargaan, kebijakan dan

²⁴ Ibid, h, 450.

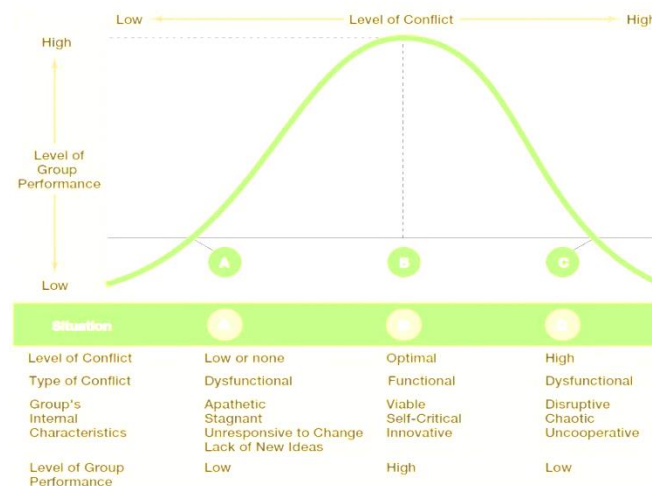
²⁵ John, R. Schermerhorn. *op.cit*, h, 416.

²⁶ Ibid, h, 417.

²⁷ Ibid.

prosedur, dan penentuan pekerjaan. Hasil konflik emosional dari rasa marah, distrust, ketidaksukaan, ketakutan, dan kebencian, serta dari bentrokan kepribadian.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, “*conflict is perceived incompatible differences resulting in some form of interference or opposition*”.²⁸ Konflik adalah perbedaan kompatibel yang diterima mengakibatkan beberapa bentuk gangguan atau oposisi. Dibawah ini digambarkan dua tipe konflik, *dysfunctional conflict*, dan *functional conflict*, yaitu :



Gambar 2.6 : Conflict and Group Performance²⁹

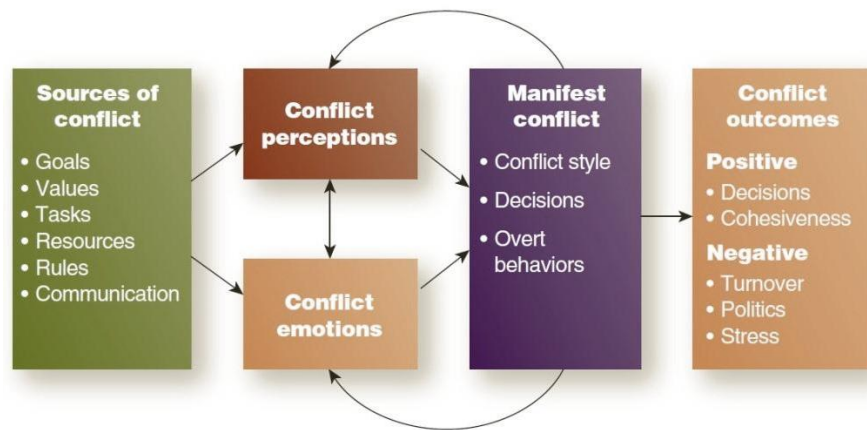
Menurut Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead, “*conflict is a process resulting perception of two parties that they are working in opposition to each other in ways that produce feelings of discomfort*

²⁸ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter. *Management* (New Jersey : Pearson Education. 2012). h, 354.

²⁹ Ibid., h, 355.

and/or animosity".³⁰ Konflik adalah proses hasil persepsi dari dua pihak dimana mereka bekerja saling bertentangan satu sama lain yang mana dengan cara itu akan menghasilkan perasaan tidak nyaman dan atau permusuhan.

Menurut Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, "*conflict is process in which one party perceives that its interest are being opposed or negatively affected by another party*".³¹ Konflik adalah dimana satu pihak merasakan bahwa menerima penentangan atau efek negatif oleh pihak lainnya. Merekapun mengemukakan proses dari konflik, yaitu :



Gambar 2. 7 : The Conflict Proses.³²

Berdasarkan ilustrasi gambar di atas yang mengenai proses terjadinya konflik, dimulai dengan sumber tujuan conflict yang tidak kompetibel, perbedaan nilai-nilai, dan kondisi lainnya yang menyebabkan satu atau kedua belah pihak merasakan bahwa sedang terjadi konflik.

³⁰ Ibid, h, 404.

³¹ Steven L. McShane dan Mary An Von Glinow, *op.cit*, h, 370.

³² Ibid.

Dari deskripsi konsep di atas dapat disimpulkan konflik adalah suatu proses yang terjadi atas perbedaan persepsi pertentangan, yang timbul antar individu, individu dengan kelompok atau yang lainnya yang dapat mengakibatkan efek penurunan kinerja dengan indikator : ketidaknyamanan, ada agresi, ada kesalahpahaman dan ada pertentangan.

B. Hasil Penelitian Relevan

Adapun penelitian yang relevan adalah, Murad Hussain bersama rekan lainnya yaitu Hafiz Ullah, Sheikh Raheel Manzoor dan Zulqamain Muhammad Ahmad melakukan penelitian tentang efek dari kerja tim pada kinerja karyawan pada sebuah lembaga pendidikan tinggi *Khyber Pakhtoon Khawa* yang terletak di Peshawar provinsi Pakistan. Dalam penelitian ia menyimpulkan bahwa, *“teamwork has significant positive effect on employee performance”*.³³ Tim kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Duncan Gallie bersama rekan lainnya menyatakan bahwa, *“our analyses provide very consistent support for the view that types of teamwork that involve significant opportunities for team decision making do indeed provide an environment conducive to stronger motivation and a higher*

³³ Murad Hussain, et. el. *Effect of Teamwork on Employee Performance (International Journal of Learning & Development, ISSN 2164-4063, 2011, Vol. 1, No. 1).* h, 112. (diakses 20 May 2014).

potential employee productivity”³⁴. Dengan memberikan motivasi secara konsisten kepada tim kerja bahwasannya memiliki keuntungan yang signifikan dalam pengambilan keputusan dalam tim dan memberikan kondisi kerja yang kondusif dapat memotivasi tim dan meningkatkan kerja anggota di tim kerja tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Mc Aleavy yang berjudul “*Woker Dissatisfaction Up, Survey Find,*” Columbus Dispatch (3 September 2006) menyatakan bahwa :

*Even though most workers spend at least in teams, more than a third report dissatisfaction and less than half say they receive training in group dynamic. Yet many people prefer to work in teams rather than independently. Over 60% of the average workers time is spent in a team environment, and for a white-collar workers the figure goes up to 82%.*³⁵

Meskipun sebagian besar pekerja menghabiskan beberapa waktunya dalam tim, lebih dari tiga laporan menyatakan ketidakpuasan dan kurang dari setengah mengatakan bahwa mereka menerima pelatihan dalam dinamika kelompok. Namun banyak pekerja lebih memilih untuk bekerja dalam tim dibandingkan bekerja secara independen. Rata-rata lebih dari 60% dari waktu para pekerja dihabiskan dilingkungan tim, dan prosentase untuk karyawan perkantoran naik menjadi 82%.

³⁴ Duncan Gallie, et. el. *Teamwork, Productive Potential and Employee Welfare (SKOPE Publications, ISSN 1466-1535, No. 84, 2009)*. h, 24. (diakses 20 May 2014).

³⁵ John R. Schemerhorn, op.cit, h, 376.

C. Kerangka Teoretik

1. Kerja Tim dan Kinerja

Dari pemaparan sebelumnya bahwa tim kerja adalah proses kerjasama dari antar anggota di suatu lembaga atau organisasi untuk melalui aktifitas, komunikasi, bekerjasama, saling memberi support, saling percaya, koordinasi dan bertanggungjawab untuk mencapai tujuan dengan memaksimalkan keterampilan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Kerjasama yang terjadi dalam tim sangat membantu dalam menyelesaikan segala tugas dengan baik demi mencapai tujuan dan meringankan beban dari dalam tim itu. Oleh sebab itu tim kerja sangat membantu dalam pencapaian kinerja.

*“Teamwork can support crucial social network which encourage happines and performance”*³⁶. Kerjasama tim dapat mendukung hubungan social penting mendorong timbulnya kebahagiaan dan kinerja. Melalui Tuckman’s theory mengatakan bahwa, *“this final stage where increased focus on both the task and on team realtionship combine to provide synergy. performance is delivered through people working effectively together”*³⁷. Peningkatan tahap akhir dimana kedua bagian yaitu focus dan hubungan di dalam tim memberikan atau menghasilkan

³⁶ Anthony Sturgess and Phil Higson. *There’s no “I” in Team* (UK:Apek Leadership Lt & bookboon. 2012), h, 17.

³⁷ *Ibid.* h, 23.

sinergi. Kinerja tersebut dapat dihasilkan melalui orang yang bekerja bersama-sama secara efektif.

Pendapat yang senadapun dikemukakan oleh David Wright, “*teams who understand the team journey can adopt and know how to fix problems as they consistently sustain high performance*”³⁸. Tim yang memahami perjalanan dapat mengadopsi timnya dan mengetahui bagaimana memecahkan masalah dan secara konstan akan mempertahankan kinerja terbaiknya.

Berdasarkan kerangka teoretik yang dijelaskan di atas, diduga terdapat pengaruh langsung positif tim kerja terhadap kinerja guru. Artinya tim kerja yang dalam prosesnya berjalan sesuai koridor pekerjaan yang telah ditetapkan atau diberikan akan dapat berakibat pada kinerja menjadi lebih baik dan optimal. Dengan demikian diduga terdapat pengaruh yang sangat positif antara kerja tim dan kinerja.

2. Konflik dan Kinerja

Menurut teori yang dikemukakan oleh Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964, “*role ambiguity and role conflict are conceptualized as stressors that impede performance*”³⁹. Sikap ambigu dan konflik dikonseptualisasikan menghasilkan stress dan menghambat kinerja.

³⁸ David Wright. *The Myths and Realities of Teamwork* (Ireland :David Wright & bookboon. 2013), h, 24.

³⁹ Sabine Sonnentag and Michael Frese. *Psychological Management of Individual Performance* (UK : John Willey & Soon, Ltd. 2002), h, 12.

Menurut Tubbs dan Collin, 2000 :

*Found a negative relationship between role ambiguity and performance in professional, technical, and managerial job. Similary, found a significant realtionship between role conflict and job performance.*⁴⁰

Ditemukan bahwa terdapat hubungan yang negative antara sikap ambigui terhadap kinerja secara professional, teknikal dan pekerjaan manajerial. Samapula halnya dengan terdapat hubungan signifikan antara konflik dan kinerja.

Berdasarkan kerangka teoretik di atas diduga terdapat pengaruh langsung negatif konflik terhadap kinerja. Dengan meminimalisir segala konflik yang akan terjadi dalam semua pekerjaan mengakibatkan tingginya kinerja.

3. Kerja Tim dan Konflik

Menurut Anthony Sturgess dan Phil Higson :

*People begin to see themselves as part of a team. However at this stage the may challenge each other, and the team leader, about such thing as what team doing, and how things should be done. As the stage little suggest, conflict and confrontation typify this stage, as differences surface.*⁴¹

Seseorang mulai melihat diri mereka menjadi bagian dalam sebuah tim. Dimana, pada tahap ini akan terjadi tantangan dari masing-masing anggota, dan dengan pemimpin tim, tentang hal apa yang mereka lakukan dan bagaimana menyelesaikan suatu hal. Dibagian ini akan

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Anthony Strugess and Phil Higson. *op. cit.* h, 21.

terdapat usulan kecil, conflict dan konfrontasi yang berbeda pada diri masing-masing anggota tim.

*“How ever, if the conflict is not channeled in a productive fashion, the team is a great risk of disillusionment. Cliques that driven on unhealthy conflict may now form within team”*⁴². Bagaimanapun juga, jika sebuah konflik tidak disalurkan secara produktif atau tepat, maka dalam sebuah tim akan mengalami kekecewaan. Kelompok kecil akan menggerakkan konflik yang tidak sehat dalam dari sebuah tim tersebut.

Berdasarkan kerangka teoretik yang dijelaskan di atas, diduga terdapat pengaruh langsung negatif tim kerja terhadap konflik. Artinya dimana tim kerja yang memiliki anggota tim yang kompak dan solid dalam menjalankan segala proses pekerjaan maka akan dapat berakibat pada tidak adanya konflik antar anggota dalam tim tersebut. Dengan demikian diduga terdapat pengaruh langsung negatif antara kerja tim dan konflik.

D. Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan kerangka berfikir yang telah dipaparkan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif kerja tim terhadap kinerja.
2. Terdapat pengaruh langsung negatif konflik terhadap kinerja.
3. Terdapat pengaruh langsung negatif kerja tim terhadap konflik.

⁴²http://itll.colorado.edu/images/uploads/courses_workshops/geen1400/textbook/ch06teamwork_and_working_in_teams.pdf. h, 41. (diakses tgl 24 April 2014).