

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1. Persepsi Tim Virtual

##### 2.1.1. Definisi Tim Virtual

Tim (*team*) adalah kelompok yang cukup matang dengan derajat ketergantungan tertentu di antara anggotanya dan diwarnai dengan adanya motivasi untuk mencapai sebuah sasaran bersama. Tim mungkin saja berawal dari kelompok, tetapi tidak semua kelompok akan berkembang menjadi matang dan menciptakan rasa saling ketergantungan (Ivancevich, *et al.*, 2007). Tim adalah kumpulan beberapa orang dengan keahlian tertentu yang memiliki komitmen yang sama terhadap tujuan, fungsi dan pendekatan kerja, yang saling menguntungkan (Zenun, *et al.*, 2007, dalam Mulyani, 2016). Ivancevich, *et al.*, (2007), sebuah tim maya (*virtual team*) didefinisikan sebagai sejumlah orang yang secara geografis terpisah yang bersatu sebagai sebuah kelompok melalui penggunaan sejumlah teknologi guna menyelesaikan tugas-tugas spesifik. Tim maya (*virtual*) jarang melakukan pertemuan tatap muka. Anggota-anggota tim dapat menggunakan jembatan komunikasi yang ada untuk melakukan pekerjaan mereka, tugas-tugas individual dan tim.

Menurut Robins dan Judge (2013), tim virtual adalah tim yang menggunakan teknologi media sosial untuk menyatukan anggota-anggota yang

terpisah secara fisik guna mencapai tujuan bersama. Tim virtual bisa melakukan semua hal yang lain, berbagi informasi, membuat berbagai keputusan, dan menyelesaikan tugas. Tim virtual merupakan kelompok yang terdiri dari individu-individu yang tersebar untuk bekerja dengan tujuan bersama dengan memanfaatkan teknologi untuk berkomunikasi dan berkolaborasi. Komunikasi elektronik membantu dalam menjaga ketersediaan dan informasi data pada rekan kerja tim untuk membangun saluran komunikasi terus-menerus antar anggota tim yang tersebar diberbagai tempat.

Didukung oleh Curseu, *et al.*, (2008) mendefinisikan tim virtual sebagai *socio-technical system* yang terdiri atas dua atau lebih orang yang bekerja secara interaktif untuk mencapai suatu tujuan sekurang-kurangnya satu dari anggotanya berada dilokasi yang berbeda, organisasi dan waktu yang berbeda sehingga komunikasi dan kondisi didominasi oleh komunikasi menggunakan media elektronik (*e-mail*, fax, telepon, *video conference*, dll). Beberapa peneliti menemukan berdasarkan fakta yang dijumpainya di lapangan telah terjadi pergeseran konteks dari penafsiran keberadaan anggota tim. Sebelumnya tim virtual adalah tim yang anggotanya terpisahkan oleh benua, berdasarkan faktanya tim yang anggotanya berada berjauhan setidaknya 50 kaki disebut sebagai tim virtual (Johnson, *et al.*, 2001, dalam Mulyani, 2016). Didukung oleh peneliti lainnya, berpendapat bagaimana cara anggota tim berinteraksi itulah yang seharusnya mendefinisikan sebuah tim sebagai tim virtual dibandingkan lokasi fisik anggota tim. Pendapat tersebut didasarkan pada pemikiran sebuah tim tetap

dapat bekerja secara virtual bahkan ketika mereka berada dalam satu gedung, lantai, dan ruang yang sama (Miller & Arnison 2002, dalam Mulyani, 2016).

Berdasarkan beragam definisi dan konteks diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan, yang dirangkum dari pengertian yang ada tim virtual secara umum dapat didefinisikan sebagai kumpulan individu-individu yang bekerjasama dengan suatu tujuan tertentu, yang terdiri dari tenaga kerja dan tenaga ahli (*expert/knowledge worker*), dimana secara geografis mereka berada dilokasi yang mungkin memiliki perbedaan waktu, sehingga untuk dapat berkomunikasi dan bekerjasama digunakan suatu perangkat media teknologi komunikasi modern (Mulyani, 2016).

Hasil penelitian Powell, *et al.*, (2004; dalam Mulyani, 2016), mengungkapkan adanya perbedaan tingkat kepuasan antara tim tradisional dan virtual. Anggota tim tradisional lebih merasa puas terhadap proses kerja mereka, sedangkan tim virtual mengalami ketidakpuasan terhadap proses kerja. Didukung oleh hasil penelitian Curseu, *et al.*, (2008) mengungkapkan penemuan yang serupa, yaitu terdapat perbedaan tingkat kepuasan antara kelompok yang berkomunikasi dengan menggunakan media komputer (*computer mediated communication/CMC*) dengan kelompok tim (*face to face/FTF*). Hal ini terjadi karena tim CMC membutuhkan waktu lebih banyak untuk membuat suatu keputusan dibandingkan dengan tim FTF. Adanya penundaan komunikasi dan *feedback* ini disebabkan faktor geografis dan waktu sebagai salah satu kendalanya. Perbedaan tingkat ketidakpuasan ini adalah pada saat dimana mereka harus

mengerjakan pekerjaan dengan batasan waktu yang mendesak. Secara umum, beberapa perbedaan antara tim virtual dan tim tradisional yang dicermati oleh para peneliti sebelumnya diantaranya adalah penggunaan teknologi sebagai poin mendasar, kehadiran fisik, struktur organisasi, tingkat kepuasan serta proses kerja dan aktivitas (Curseu, *et al.*, 2008; Arnison & Miller, 2002; Johnson, *et al.*, 2001; Krater, *et al.*, 2005; Peter & Manz, 2007; Pawar & Sharifi, 1997; Rice, *et al.*, 2007; dalam Mulyani, 2016).

Era kemajuan teknologi memunculkan tantangan baru dalam organisasi yaitu adanya tuntutan akan fleksibilitas dari bentuk organisasi yang juga responsif terhadap perubahan, situasi dan kondisi lingkungan organisasi. Dalam hal ini tim virtual menjadi bentuk yang dianggap mempresentasikan bentuk baru dari organisasi yang fleksibel dan responsif (Piccoli, *et al.*, 2004). Tim virtual juga biasanya bersifat sementara dan menciptakan pada dasar yang dibutuhkan untuk bekerja sama dalam mencapai kiriman pekerjaan tertentu atau untuk menghadiri kebutuhan khusus (Stough, *et al.*, 2000; dan Powell, *et al.*, 2004; dalam Watanuki & Moreas, 2016). Oleh karena itu, menurut Saunders dan Ahuja (2006 dalam Watanuki & Moreas, 2016), mereka berkumpul untuk melaksanakan tugas yang unik dan spesifik (atau beberapa tugas) untuk mencapai tujuan tertentu. Tugas-tugas seperti yang terbatas, dan tim virtual diberhentikan setelah tujuan telah dicapai.

### 2.1.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Tim Virtual

Seiring berkembangnya interaksi antara anggota tim virtual, sangat penting bagi para pemimpin untuk melatih, membangun rasa saling percaya, mengevaluasi kinerja, dan memberikan umpan balik pada anggota tim. Para pemimpin ditantang untuk membangun motivasi dan memberikan dukungan yang diperlukan dalam suatu situasi yang baru karena tim virtual terpisah-pisah secara geografis dan menggunakan jembatan teknologi (Ivancevich, *et al.*, 2007).

Kepercayaan, komunikasi, kepemimpinan, penetapan tujuan dan teknologi semua muncul sebagai faktor penting untuk pembentukan tim virtual yang sukses (Bergiel, *et al.*, 2008). Menurut Mulyani (2016), kondisi-kondisi tertentu dan spesifikasi penelitian sering memunculkan keberagaman pendapat mengenai faktor-faktor yang mendukung efektifitas tim virtual. Untuk membantu anggota tim meraih level kolaborasi virtual yang lebih baik, faktor yang penting untuk dikembangkan adalah *relationship*, *share understanding* dan *trust*. Ketiga faktor ini merupakan faktor yang diperlukan untuk menciptakan kondisi yang diperlukan bagi berlangsungnya sebuah kerjasama tim yang efektif (Peter & Manz, 2007). Horwitz, *et al.*, (2006) menambahkan, faktor yang paling signifikan sebagai faktor yang mendukung efektivitas tim virtual adalah *relationship*, peranan dan tujuan yang jelas (*share understanding*), komunikasi lintas budaya dan *leadership*.

Berdasarkan Curseau, *et al.*, (2008), memastikan bahwa kondisi komunikasi (*communication environment*) memengaruhi efektifitas tim virtual, sehingga perlu diperhatikan pemilihan perangkat teknologi komunikasi yang digunakan dan perlu

dipastikan bahwa setiap anggota tim menguasai cara menggunakan perangkat komunikasi tersebut. Dari hasil penelitian mereka dinyatakan perlunya *leadership* yang efektif yang dapat mengatasi hambatan-hambatan dalam proses komunikasi.

Lebih lanjut, Mulyani (2016) mengemukakan hasil penelitian yang menyampaikan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas tim virtual sebagai berikut:

1. *Trust*

*Trust* ini sering diartikan dari adanya informasi yang dimiliki oleh anggota tim bahwa anggota tim lainnya dapat/mampu menyelesaikan pekerjaan mereka tepat waktu. Tanpa adanya *trust*, tim virtual tidak dapat menjadi efektif, sebab anggota-anggotanya tidak akan mau untuk mengambil suatu resiko tertentu. Tim virtual berada dalam kondisi yang penuh kompleksitas dan *undercertainty*, keselarasan tindakan hanya dapat terjadi jika dalam tim virtual terdapat *trust*.

2. *Depth of Relationship*

Tim virtual yang sukses meluangkan lebih banyak waktu mereka untuk melakukan pertemuan secara virtual/komunikasi virtual. *Depth of relationship* dapat terbangun melalui dua cara yaitu pertemuan secara *face to face* antar anggota tim pada awal pembentukan tim, dan juga pengetahuan tentang anggota tim. Tim virtual yang sukses meluangkan waktu mereka untuk membangun *relationship* secara *face to face* dan diketahui tim yang tidak

efektif (*ineffective*) membangun relationship mereka hanya melalui interaksi media elektronik seperti *e-mail* dan lainnya.

### 3. *Goal dan Share Understanding*

Organisasi menyadari adanya kebutuhan untuk berbagi pengetahuan dan kemampuan, dimana visi dan tujuan serta hubungan kolaborasi sangat penting untuk membangun efektifitas tim virtual. *Share understanding* lebih dari sekedar tujuan umum yang dikenali seluruh anggota tim, akan tetapi memastikan bahwa setiap anggota memiliki pemahaman yang jelas terhadap arah strategi tim.

### 4. *Komitmen*

Berdasarkan hasil penelitian Powell, *et al.*, (2006), komitmen *affective* dan *normative* memiliki hubungan positif terhadap performansi dan kepuasan dalam organisasi dan tim, dan merupakan komponen komitmen yang ada dalam kerjasama tim, sedangkan komitmen *continuance* sifatnya lebih jangka panjang dan berkaitan dengan nilai-nilai organisasi secara luas. Komitmen ini sangat erat hubungannya dengan *trust*. Komitmen tidak akan pernah bisa muncul bila tidak terbangun *trust* di dalam tim.

### 5. *Leadership*

Kehadiran *leader*/pemimpin yang bias memfasilitasi kebutuhan tim dalam virtual tim menjadi poin yang penting. Dalam tim virtual sosok pemimpin sering memainkan peran sebagai penengah. Seorang pemimpin tim harus

membuat aturan-aturan yang jelas terkait jadwal, *deadline*, dan hak-kewajiban anggota pada integrasi informasi, serta koordinasi lintas zona waktu.

#### 6. Teknologi

Penggunaan dan penguasaan terhadap perangkat teknologi yang tepat merupakan faktor penentu dalam keberhasilan sebuah tim. Tim virtual tidak akan ada seperti saat ini tanpa adanya perangkat teknologi yang ada saat ini. Kontinuitas melakukan eksplorasi dan melakukan *update* terhadap perkembangan-perkembangan terbaru dari perangkat teknologi, seperti *software*, *hardware*, dan berbagai aplikasi lainnya akan sangat menunjang keberhasilan dari tim virtual, dimana komunikasi dan interaksi dapat berlangsung semakin baik, dan pekerjaan mereka juga dapat terfasilitasi dengan baik melalui pengembangan *website* dan juga *bandwidth*. Perangkat teknologi digunakan dalam tim virtual yang dikondisikan sesuai kebutuhan, artinya perangkat komunikasi yang menunjang komunikasi dan kerjasama dalam tim virtual ini, harus mampu memfasilitasi kebutuhan kerjasama tim, dan mampu memfasilitasi anggota untuk menyampaikan informasi dengan muatan isyarat verbal dan non verbal.

#### 7. Pelatihan (*Training*)

Pelatihan diperlukan mengingat adanya perbedaan karakteristik antara tim virtual dan tim *face to face*. Penggunaan teknologi juga menjadi salah satu hal yang membuat pelatihan ini perlu untuk dilakukan. Mengingat setiap teknologi baru, seperti *software* dan perangkat lunak lainnya yang selalu



memerlukan keahlian khusus. Anggota tim dari tim virtual harus memiliki kemampuan, pemahaman dan peralatan yang memadai untuk dapat aktif dalam tim virtual.

### **2.1.3. Tantangan dalam Kinerja Tim Virtual**

Meskipun banyak keuntungan menggunakan tim virtual, dapat hadir beberapa kelemahan, seperti tantangan dalam komunikasi, koordinasi, mempertahankan kepemimpinan, mengelola perbedaan budaya dan mengembangkan hubungan kepercayaan antara tim-tim. Kendala tersebut dapat menyebabkan keterlambatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang akan mengancam kinerja tim virtual (Brahm dan Kunze 2012; Saafein dan Shaykhian 2014; dalam Watanuki & Moreas, 2016). Robins & Judge (2013) menjelaskan tim virtual sering kali mengalami hubungan sosial yang kurang baik dalam berinteraksi langsung antar anggota. Tidak mengejutkan, para anggota tim virtual melaporkan kepuasan yang lebih sedikit dengan proses interaksi kelompok daripada bila dibandingkan dengan anggota tim yang bertemu secara berhadapan.

Menurut Horwitz, *et al* (2006; dalam Mulyani, 2016) menganggap hal yang kritis dalam kerjasama tim virtual adalah resiko yang berkaitan dengan pembentukan tim seperti kepercayaan (*trust*), perbedaan budaya, konflik anggota, dan pengambilan keputusan yang kompleks. Terdapat beberapa tantangan dalam penelitian ini:

- 1) Memutuskan teknologi terbaik yang digunakan untuk berkoumikasi;
- 2) Menyeleksi anggota tim (khususnya untuk tim virtual yang anggotanya berasal dari negara yang berbeda, lintas budaya, dan perbedaan wilayah waktu);
- 3) Kemampuan untuk membangun *trust* dan produktivitas diantara anggota tim;
- 4) Kapasitas untuk menyelesaikan konflik di dalam tim dan antara tim dengan menejemennya.

Menurut Daft & Lengel (1984; dalam Martins, *et al.*, 2004), jenis teknologi yang digunakan oleh tim virtual adalah input penting sebagai kekayaan media yang telah ditemukan berdampak positif terhadap efektivitas tim, efisiensi jumlah, komunikasi, hubungan antar anggota tim, dan komitmen tim. Sebaliknya teknologi memang memiliki sisi gelapnya sebagai kebaruan teknologi yang digunakan telah ditemukan berdampak negatif terhadap kinerja tim. Isyarat non-verbal dan visual yang berkurang terkait dengan peningkatan penggunaan teknologi telah dikutip sebagai alasan mengapa tim virtual membutuhkan waktu lebih lama untuk membuat keputusan adalah kurang mampu membuat kesimpulan tentang pengetahuan anggota, dan kurang mampu mengantisipasi tanggapan anggota lain (Hollingshead, McGrath & O'Connor, 1993; Cramton, 2002; Hollingshead, 1998; Sproull & Kiesler, 1986; dalam Martins, *et al.*, 2004). Perbedaan budaya juga telah ditemukan berdampak negatif terhadap koordinasi tim virtual dan komunikasi (Maznevski & Chudoba, 2000; Kayworth & Leidner, 2000; dalam Martins, *et al.*, 2004).

## **2.2. Konflik Interaktif**

### **2.2.1 Definisi Konflik**

Konflik harus dirasakan oleh pihak yang terlibat, apakah konflik itu ada atau tidak ada merupakan persoalan persepsi. Jika tidak ada yang menyadari adanya konflik, secara umum lalu disepakati konflik tidak ada. Kesamaan dari definisi-definisi tersebut adalah adanya pertentangan atau ketidakselarasan dan bentuk-bentuk interaksi. Beberapa faktor ini menjadi kondisi yang merupakan titik awal proses konflik (Robins & Judge, 2013). Berikut ini adalah beberapa definisi konflik menurut para ahli yang telah dikumpulkan oleh Wirawan (2010) :

1. Joce L. Hocker & William W. Wilmot (1985)

Perjuangan yang diekspresikan antara setidaknya dua pihak yang saling bergantung yang merasakan tujuan yang tidak kompatibel, imbalan yang langka, dan campur tangan dari pihak lain dalam mencapai tujuan mereka.

2. Stephen P. Robbins (1990)

Kami mendefinisikan konflik sebagai suatu proses di mana suatu usaha sengaja dibuat oleh A untuk mengimbangi upaya B dengan cara yang sama dari pemblokiran yang akan menghasilkan 'frustrasi B' dalam mencapai tujuannya atau memajukan kepentingannya.

3. Gareth R. Jones (1995)

Konflik organisasi adalah bentrokan yang terjadi ketika perilaku yang diarahkan pada tujuan dari satu blok atau menghalangi tujuan yang lain.

4. Daniel Dana (2001)

Konflik di tempat kerja: Kondisi di antara pekerja yang pekerjaannya saling bergantung, yang merasa marah, yang menganggap pihak lain salah, dan bertindak dengan cara yang menyebabkan masalah bisnis.

5. J. Frost & W. Wilmot (1978)

Konflik adalah interaksi antara orang-orang yang saling bergantung yang merasakan tujuan yang tidak kompatibel dan gangguan dari satu sama lain dalam mencapai tujuan tersebut.

6. Krik Blackard & James W, Gibson (2003)

Konflik tempat kerja adalah proses dinamis yang mencerminkan interaksi dua atau lebih interaksi yang memiliki pihak yang sama tingkat perbedaan atau ketidakcocokan antara mereka.

Definisi yang dikemukakan para ahli tersebut tampak berbeda, walaupun intinya sama, karena mereka mendefinisikan konflik dari perspektif yang berbeda. Wirawan (2010), mendefinisikan konflik dari perspektif konflik interpersonal atau konflik yang terjadi dalam suatu organisasi. Konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik. Konflik secara luas dilihat sebagai keadaan yang muncul yang berevolusi dari interaksi anggota tim (Marks, *et al.*, 2001; Curseu, 2006; dalam Stark, *et al.*, 2014).

Konflik banyak jenisnya dan dapat dikelompokkan berdasarkan berbagai kriteria. Sebagai contoh, konflik dapat dikelompokkan berdasarkan latar terjadinya konflik, pihak yang terkait dalam konflik, dan substansi konflik (Wirawan, 2010). Berdasarkan Robins & Judge (2013), beberapa konflik memang bisa mendukung pencapaian tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya, yaitu bentuk-bentuk konflik:

1. Konflik Fungsional (*Functional conflict*) atau konstruktif: konflik yang mendukung tujuan kelompok dan meningkatkan kinerjanya.
2. Konflik Disfungsional (*Dysfunctional conflict*) atau destruktif: konflik yang menghambat kinerja kelompok.

Dalam penelitian yang lain terdapat dua komponen dalam konflik interaktif seperti yang difokuskan oleh Stark, *et al.*, (2014), yaitu:

#### **1. Konflik Hubungan (*Relationship Conflict*)**

Konflik hubungan didefinisikan sebagai ketidakcocokan interpersonal, ketegangan, permusuhan, jengkel dan pertengkaran antar anggota kelompok. Konflik interpersonal ini umumnya terkait dengan kinerja berkurang karena menggeser fokus anggota tim jauh dari penyelesaian tugas dan menuju perilaku tim nonproduktif. Pergeseran fokus anggota tim memberikan dampak negatif untuk memproses tugas informasi dan anggota kelompok yang relevan menjadi kurang menerima pengenalan ide-ide baru oleh anggota tim lain (Baron, 1991; Jehn, 1995; dalam Stark, *et al.*, 2014).

## 2. Konflik Proses (*Process Conflict*)

Konflik proses didefinisikan sebagai perbedaan pendapat tentang tugas-tugas, bagaimana pencapaian tugas harus dilanjutkan dan masalah tanggung jawab (Jehn 1997; dalam Stark, *et al.*, 2014). Konflik proses kadang-kadang disebut bentuk konflik kognitif, merangsang kreativitas dan inovasi karena konflik kognitif terdiri dari argumentasi tentang ide, metode dan pendekatan (Nemeth 1995; dalam Stark, *et al.*, 2014).

Menurut Ivancevich, *et al.*, (2007), umumnya konflik berkembang melalui beberapa tahap evolusi, sebagai berikut:

### 1. Konflik yang Dipersepsikan (*Perceived Conflict*)

Tahap pertama pada proses konflik. Konflik yang dipersepsikan ini muncul ketika ada kesadaran kognitif setidaknya pada salah satu pihak bahwa kejadian-kejadian yang telah terjadi atau kondisi yang ada saat ini mendukung terciptanya konflik terbuka.

### 2. Konflik yang Dirasakan (*Felt Conflict*)

Tahap kedua pada proses konflik. Melibatkan keterlibatan emosional. Konflik ini “dirasakan” dalam bentuk kecemasan, ketegangan, dan/atau permusuhan.

### 3. Konflik yang Termanifestasi (*Manifest Conflict*)

Tahap terakhir pada proses konflik. Pada tahap termanifestasi, pihak-pihak yang bersangkutan terlibat secara aktif dalam perilaku konflik. Serangan yang bersifat verbal, tertulis, atau bahkan serangan fisik, terjadi dalam tahap ini.

Konflik yang termanifestasi umumnya tampak sangat nyata bagi pihak-pihak yang tidak terlibat.

### **2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Konflik**

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi konflik interaktif menurut Wirawan (2010), yaitu:

1. Emosi

Emosi seseorang dapat bersifat destruktif dan menimbulkan konflik. Orang yang emosional akan menilai segala sesuatu berdasarkan persepsinya dan tidak/kurang memperhatikan persepsi orang lain.

2. Marah

Dalam menghadapi situasi konflik, tujuan yang tidak tercapai karena terhalang oleh lawannya akan menyebabkan pihak yang terlibat konflik bisa marah. Kemarahan bukan saja mengubah sifat dan perilaku pihak yang terlibat konflik, tetapi mengubah proses interaksi konflik.

3. Stres

Orang yang menghadapi konflik, terutama orang yang belum memiliki pengalaman yang cukup dalam menghadapi konflik, bisa mengalami stres yang buruk. Ketika pihak yang terlibat konflik mengalami stres, interaksi konfliknya bisa meningkat dan melakukan agresi. Akan tetapi, interaksi konfliknya juga bisa menurun jika pihak yang terlibat tidak tahan dengan

stres yang dialaminya. Ia akan keluar dari interaksi untuk menghindari konflik.

#### 4. Agresi

Dalam konflik, agresi adalah perilaku kekerasan yang dilakukan dengan sengaja untuk melukai, menimbulkan rasa kesakitan, kematian, atau kerugian pada orang lain.

#### 5. Muka - Menyelamatkan Muka (*Face Saving*)

Fenomena ini sering timbul dalam situasi konflik. Istilah lainnya yang berkaitan dengan muka adalah kehilangan muka yang artinya dipermalukan, kehilangan kepercayaan, kehilangan nama baik atau kehilangan reputasi. Seseorang yang menghadapi situasi konflik dan mengetahui kesalahannya, tetapi ia tidak mau mengakui bahwa ia salah. Menyelamatkan muka merupakan upaya dari pihak yang terlibat konflik untuk melindungi atau memperbaiki citranya karena potensi kerusakan sebagai akibat interaksi konflik dengan lawan konfliknya.

#### 6. Humor

Humor bisa mengembangkan konflik, meningkatkan dan menurunkan interaksi konflik, dengan memengaruhi perilaku pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, baik dengan menantang maupun mengkritiknya. Humor bisa digunakan untuk mempertahankan diri, di mana pihak yang terlibat konflik menghindar untuk mengemukakan informasi yang menyudutkan



dirinya atau membelokkan suatu serangan yang memalukan dari lawan konfliknya.

#### 7. *Whistle blowers* (peniup peluit)

Dalam situasi konflik antara *whistle blowers* dan pelanggar (orang yang melakukan perbuatan yang melanggar etika, hukum, atau melakukan perbuatan yang tidak sepatutnya), *whistle blowers* membeberkan rahasia pelanggar, perilaku yang melanggar hukum, kode etik, agama atau moral etika sebagainya, yang ditutupinya kepada pihak ketiga. Pihak ketiga bisa berupa anggota organisasi, atasan, penegak hukum atau masyarakat. *Whistle blowers* banyak terjadi dalam konflik di lembaga pemerintah dan bisnis disamping konflik individu.

### 2.2.3. Dampak Konflik Interaktif

Wirawan (2010) mengemukakan dampak positif dan negatif dari terjadinya suatu konflik:

#### a. Dampak positif

- Menciptakan perubahan.
- Membawa objek konflik ke permukaan.
- Memahami orang lain lebih baik.
- Menstimulasi cara berpikir yang kritis dan meningkatkan kreativitas.
- Manajemen konflik dalam menciptakan solusi terbaik.
- Konflik menciptakan revitalisasi norma atau munculnya norma baru.

b. Dampak negatif

- Biaya konflik.
- Merusak hubungan dan komunikasi di antara pihak-pihak yang terlibat konflik.
- Merusak sistem organisasi.
- Menurunkan mutu pengambilan keputusan.
- Menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan ketidakpuasan kerja.
- Kehilangan waktu kerja.
- Sikap dan perilaku negatif.
- Kesehatan.

Akibat atau konsekuensi ini bisa bersifat fungsional, dalam arti konflik tersebut menghasilkan kinerja kelompok, atau juga bisa bersifat disfungsional karena justru menghambat kinerja kelompok (Robbins & Judge, 2013).

### **2.3. Saling Ketergantungan Tugas (*Task Interdependence*)**

Menurut Van de ven, *et al.*, (1976, Campion, *et al.*, 1993, dalam Stark, *et al.*, 2014) menyatakan saling ketergantungan tugas, atau sejauh mana anggota kelompok harus bergantung pada satu sama lain untuk menyelesaikan pekerjaan mereka, sering berpendapat memiliki efek langsung yang positif pada hasil kerja kelompok. Perilaku saling ketergantungan sering dianggap persyaratan mendasar untuk pemenuhan tujuan tim, hal itu seharusnya tidak biasa bahwa saling

ketergantungan tugas adalah variabel penting dalam model teoritis efektivitas tim (Driskell & Salas, 1992, dalam Stark, *et al.*, 2014).

Ivancevich, *et al.*, (2007), mengemukakan ketergantungan tugas terjadi ketika dua (atau lebih) kelompok organisasi harus saling bergantung satu sama lain untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Berikut adalah tiga jenis ketergantungan antarkelompok:

1) Ketergantungan Berkelompok (*Pooled Interdependence*)

Ketergantungan yang tidak membutuhkan adanya interaksi antar kelompok karena setiap kelompok melakukan kinerjanya secara terpisah. Dalam situasi ini, kinerja semua kelompok menentukan seberapa sukses organisasi yang ada. Kelompok-kelompok yang ada saling tergantung karena setiap kelompok harus menunjukkan kemajuan atau apapun yang cukup agar organisasi dapat maju. Potensi konflik dalam ketergantungan berkelompok seperti ini cukup relatif rendah, dan manajemen dapat mengendalikan peraturan dan prosedur kerja standar yang dikembangkan oleh kantor pusat untuk melakukan koordinasi.

2) Ketergantungan Berurutan (*Sequential Interdependence*)

Ketergantungan yang membutuhkan satu kelompok untuk menyelesaikan tugas-tugasnya terlebih dahulu sebelum kelompok lainnya dapat menyelesaikan tugasnya. Tugas-tugas ini diselesaikan dalam cara yang berurutan. Dalam situasi seperti ini, konflik antar kelompok lebih mungkin terjadi karena hasil keluaran (*output*) satu kelompok menjadi

masukan (*input*) bagi kelompok yang lain. Upaya mengkoordinasikan ketergantungan seperti ini melibatkan fungsi perencanaan yang efektif dari pihak manajemen.

### 3) Ketergantungan Resiprokal (*Reciprocal Interdependence*)

Ketergantungan yang mensyaratkan hasil keluaran (*output*) setiap kelompok berfungsi sebagai masukan (*input*) bagi kelompok lainnya dalam organisasi. Contohnya adalah ketergantungan antara petugas menara control di bandara, kru pesawat, petugas lapangan, dan petugas bagian pemeliharaan. Hubungan seperti ini menciptakan ketergantungan resiprokal (timbang balik) yang sangat tinggi dan potensi konflik sangat tinggi dalam situasi-situasi seperti ini. Koordinasi yang efektif membutuhkan penggunaan proses komunikasi dan pengambilan keputusan yang terampil dan terorganisasi dari pihak manajemen.

Setiap organisasi memiliki ketergantungan berkelompok. Organisasi yang paling rumit mengalami ketergantungan berkelompok, berurutan, dan resiprokal, semakin besar potensi konflik yang akan dihadapi maka akan semakin sulit juga tugas yang dihadapi manajemen (Ivancevich, *et al.*, 2007).

Menurut Wirawan (2010), saling ketergantungan tugas merupakan salah satu faktor penyebab konflik. Konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik memiliki tugas yang tergantung satu sama lain. Jika tidak ada saling ketergantungan tugas, maka konflik tidak akan terjadi. Jadi, konflik terjadi di

antara pihak yang saling membutuhkan saling berhubungan dan tidak bisa meninggalkan satu sama lain tanpa konsekuensi negatif.

Ivancevich, *et al.*, (2007) menjelaskan bahwa dampak atau konsekuensi dari saling ketergantungan tugas adalah komunikasi yang menurun. Hal ini dapat bersifat sangat disfungsional, terutama ketika hubungan kerja antarkelompok adalah ketergantungan kerja berurutan (*sequential interdependence*) atau ketergantungan kerja resiprokal. Proses pengambilan keputusan dapat terganggu dan para pelanggan atau orang lain yang dilayani oleh organisasi akan terkena dampaknya.

#### **2.4. Kerjasama (*Cooperation*)**

Kerjasama tim (*team work*) membutuhkan lebih banyak waktu dan sering kali lebih banyak orang yang terlibat daripada kerja secara individu. Kerjasama merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai misi yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Kerjasama tim dimaksudkan dengan membagi tugas untuk satu tujuan bersama serta saling melengkapi antar sesama, misalnya satu orang tidak menyelesaikan pekerjaan atau tidak ahli dalam pekerjaan yang ditugaskan, maka dapat dikerjakan oleh anggota tim lainnya yang bisa melakukan tugas tersebut (Robbins & Judge, 2013). Tenner & Detoro (1992) menjelaskan bahwa kerjasama tim adalah sekelompok orang-orang yang bekerja

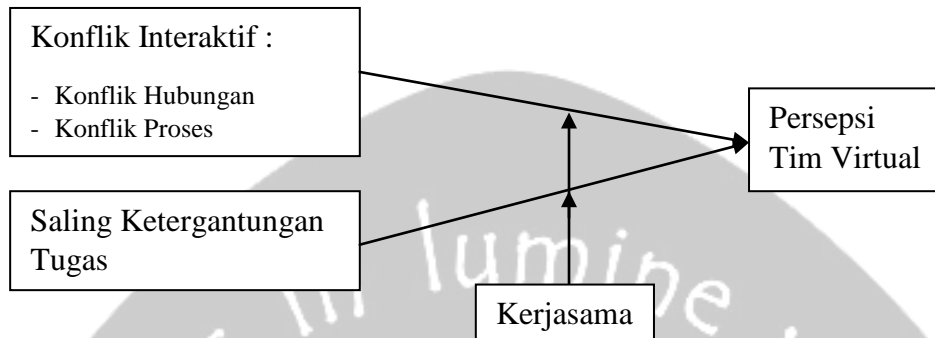
bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri.

Menurut Robins & Judge (2013), ketika setiap pihak yang berkonflik berkeinginan untuk bersama-sama memperjuangkan kepentingan kedua belah pihak, dapat dikatakan mereka sedang berkerja sama dengan mengupayakan hasil yang sama-sama menguntungkan. Robins & Judge (2013) berpendapat kelompok kerja (*work group*) adalah kelompok yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan membuat berbagai keputusan untuk membantu setiap anggota bekerja didalam area tanggung jawabnya. Kelompok kerja tidak mempunyai kebutuhan dan kesepakatan untuk terlibat dalam kerja kolektif yang membutuhkan usaha bersama. Jadi kinerja mereka hanya merupakan gabungan akhir dari kontribusi individual setiap anggota kelompok. Lebih lanjut Robins & Judge (2013), menjelaskan tim yang efektif harus bekerjasama dan menerima tanggung jawab secara kolektif untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas.

## **2.5. Kerangka Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediator. Variabel independen adalah konflik interaktif dan saling ketergantungan tugas (X1 dan X2), variabel moderasi (X3) adalah Kerjasama, dan variabel dependen (Y) adalah persepsi tim virtual. Pada variabel independen konflik interaktif terdapat 2 komponen yaitu konflik hubungan dan konflik proses.

Model Penelitian:



**Gambar 2.1**

**Model Penelitian**

**(Sumber: Stark, *et al.* (2014), dimodifikasi)**

## 2.6. Pengembangan Hipotesis

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), hipotesis merupakan hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat di uji. Dengan menguji hipotesis dan menegaskan perkiraan hubungan, diharapkan bahwa solusi dapat ditemukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Dalam penelitian ini hendak membahas bagaimana kerjasama akan memoderasi pengaruh konflik interaktif, dan saling ketergantungan tugas yang dirasakan terhadap persepsi tim virtual pada kelompok KKN 72 Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

### **2.6.1. Peran Moderasi Kerjasama pada pengaruh Konflik Interaktif dengan Persepsi Tim Virtual**

Menurut penelitian terdahulu Stark, *et al.*, (2014), menemukan bahwa anggota tim cenderung melihat kelompok mereka lebih virtual ketika mereka mengalami konflik interaktif yang lebih positif dan kerjasama yang tinggi antar anggota kelompok. Stark, *et al.*, (2014) berpendapat bahwa konflik interaktif dirasakan untuk meningkatkan hubungan antara anggota tim, individu tampaknya ingin menjauhkan diri dari satu sama lain, mengurangi ketidaknyamanan hubungan *face-to-face* dan menggunakan struktur tim yang lebih virtual hanya untuk menganangi tugas (bukan perselisihan antar pribadi).

Stark, *et al.*, (2014), menunjukkan adanya efek pengalaman konflik interaktif (konflik hubungan dan konflik proses) individu pada persepsi tim virtual kemungkinan tergantung pada pandangan individu dari tingkat kerjasama di antara anggota tim. Ketika kerjasama dipandang tinggi dan dirasakan ada konflik interaktif, individu cenderung melihat tim mereka lebih virtual. Sebaliknya ketika kerjasama dipandang rendah dan dirasakan ada interaksi konflik, tim merasakan bahwa strukturnya kurang virtual. Ketika kerjasama sedikit, anggota tim cenderung untuk menyelesaikan konflik rendah, dan dengan demikian memilih untuk menggunakan media komunikasi tatap muka.

Penelitian dalam konteks KKN 72, peneliti juga mengasumsikan terdapat kerjasama yang tinggi dalam menyelesaikan tugas kelompok dan individu, terdapat konflik interaktif yang dirasakan maka individu cenderung memilih lebih



virtual karena ingin menghindari *face to face*. Apabila kerjasama sedikit, anggota tim cenderung menghindari adanya konflik yang dirasakan sehingga membuat struktur tim lebih virtual. Oleh karena itu, anggota tim yang merasakan adanya konflik interaktif harus merasa percaya diri ketika kerjasama yang tinggi, bahwa anggota tim akan tetap terlibat dalam kegiatan penyelesaian tugas ketika struktur tim lebih virtual.

**H1:** Konflik interaktif berpengaruh terhadap persepsi tim virtual dengan kerjasama sebagai pemoderasi.

#### **2.6.2. Peran Moderasi Kerjasama pada pengaruh Saling Ketergantungan Tugas dengan Persepsi Tim Virtual**

Hubungan positif antara persepsi saling ketergantungan tugas dan persepsi virtual diperkuat ketika seorang individu percaya bahwa terdapat kerjasama yang tinggi antara anggota tim (Sekaran & Bougie, 2013). Saling ketergantungan tugas memerlukan peningkatan berbagi informasi dan koordinasi (Guzzo & Sea, 1992, dalam Stark, *et al.*, 2014), yang menciptakan kebutuhan untuk meningkatkan kerjasama dan memerlukan kepercayaan (Ricoet, *et al.*, 2009, Olson 2012, Wilson, *et al.*, 2006, dalam Stark, *et al.*, 2014).

Komunikasi virtual melalui teknologi informasi dapat memfasilitasi pertukaran informasi yang cepat diperlukan untuk meningkatkan kecepatan berbagi informasi dan koordinasi serta kerjasama. Anggota tim akan mampu dan bersedia dalam hal pertukaran informasi. Oleh karena itu, memilih struktur tim

lebih virtual tampaknya masuk akal ketika saling ketergantungan tugas dan kerjasama yang tinggi (Stark, *et al.*, 2014).

Penelitian dalam konteks kelompok KKN 72 sering terjadi saling ketergantungan tugas antar anggota dalam menyelesaikan tugas yang ada dan anggota berkerja sama untuk berbagi informasi. Anggota memilih lebih virtual sehingga dapat meningkatkan kecepatan berbagi informasi dan koordinasi serta kerjasama.

**H2:** Saling ketergantungan tugas berpengaruh terhadap persepsi tim virtual dengan kerjasama sebagai pemoderasi.

