

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam beberapa tahun terakhir ini para pemimpin organisasi kerap mengabaikan fakta bahwa organisasi yang dipimpinnya saat ini tidak lagi fungsional. Sering sekali terjadi putus kontrak psikologis antara pemilik dan para pegawainya. Fenomena ini disebabkan oleh keinginan pemimpin dalam mengembalikan reputasi organisasinya yang berangsur-angsur menurun. Para pemimpin tersebut berupaya dalam berbagai macam cara untuk mengembalikan organisasinya dalam jalur persaingan. Hal ini yang membuat para pemimpin kerap kali melupakan hal-hal yang sangat penting dalam kemajuan organisasinya, yaitu pegawainya.

Kecenderungan dalam mengambil keputusan praktis untuk melakukan perubahan sering kali tidak menampakkan adanya perbedaan yang berarti dalam organisasi. Dunia bisnis menghadapi transisi structural secara fundamental akibat deregulasi, persaingan global, dan teknologi yang tidak berkesinambungan (Prahalad and Hamel 1994a, dikutip oleh Kusumadmo 2013), serta lahirnya ekspektasi-ekspektasi akan konsumen baru dan beban baru kepada para manajer bisnis.

Konsep-konsep klasik tersebut dianggap tidak lagi relevan dalam menghadapi proses transisi yang sedang terjadi dalam dunia bisnis. Seringkali organisasi bisnis menerapkan konsep inisiatif, antara lain dengan melakukan

instalasi teknologi baru, *downsizing*, restrukturisasi, atau berusaha mengubah budaya perusahaan. Namun konsep-konsep inisiatif tersebut seringkali memiliki tingkat keberhasilan rendah.

Fenomena tersebut tidak hanya terjadi dalam dunia bisnis, namun ternyata juga terjadi di dunia olahraga, cabang olahraga basket khususnya. Banyak pelatih yang sering kali mengabaikan hal terpenting dalam sebuah tim. Mereka cenderung terlalu focus pada apa yang dimiliki lawan, dsb. Para pelatih tersebut sangat bernaafsu untuk memiliki keunggulan kompetitif dimana jika dalam cabang olahraga basket adalah menjadi juara dalam setiap kompetisi.

Pada tahap inilah manajemen strategic dikembangkan menjadi suatu kajian intelegen yang unik. Pendekatan manajemen strategic terdahulu difokuskan sebagai suatu kegunaan dari proses pengambilan keputusan yang analitis rasional dan digambarkan sebagai tugas manajemen yang cerdas, tetapi gagal dalam melakukan tindakan yang rasional (Levinthal and March, 1993).

Pada cabang olahraga basket pendekatan manajemen strategic yang seringkali digunakan adalah *resource-based-view*. Dalam beberapa tahun terakhir *resource-based-view* telah muncul sebagai *major paradigm* dalam lingkungan manajemen strategic (Barney, 1991; Conner, 1991; Wernerfelt, 1984). *The resource-based-view* dibangun berdasarkan beberapa hal, yaitu sumbangsih *resource*, heterogenitas *resource*, dan perlindungan *resource* dari peniruan/plagiat (Rumelt, 1987).

Dengan semakin banyaknya teori yang berkembang, para penulis sering beradu pendapat mengenai kerumitan social dari *tacit knowledge* yang merupakan

sumber daya tak tampak yang berharga bagi perusahaan. Lippman dan Rumelt (1982) mengemukakan pendapat bahwa *tacit knowledge* berperan penting sebagai sumber dalam mencapai keunggulan kompetitif. *Tacit knowledge* dianggap sulit untuk diimitasi tapi sangat tidak mungkin untuk disusun. Karena tidak bisa disusun, *tacit knowledge* akan mampu bertahan dalam beberapa saat ketika sumber daya berhasil bekerja dalam kinerja yang sangat baik. (Kogut;Zander, 1993) (Teece, 1982) (Teece;Pisano, 1998). *Tacit knowledge* dalam sebuah tim sering disebut sebagai *group-tacit knowledge*. *Tacit knowledge* tersebut ditanamkan dalam tim salah satunya melalui *shared team experience*, yaitu dengan memampukan anggota tim untuk saling mengetahui sudut pandang yang beragam dari masing-masing individu. Tak disangka ternyata proses *shared team experience* telah menjadi bagian penting dalam pengembangan *tacit knowledge* bagi tim atau grup pada khususnya.

Pada penelitian ini akan focus membahas masalah formasi dan efek dari *group-level tacit knowledge* pada tim basket pada suatu kompetisi. Dapat dikatakan bahwa *team-based sport* memberikan tata cara atau perangkat yang tepat dalam meneliti fenomena menarik mengenai proses pengelolaan beasiswa. Keidel (1984) mengatakan bahwa ada beberapa persamaan penting antara tim olahraga dengan organisasi dari industry yang berbeda. Persamaan ini meliputi kekhawatiran dalam kompetisi pasar, kerjasama dalam organisasi, mengelola strategi sumber daya manusia, dan pengembangan system dan struktur yang tepat. Dari sudut pandang metodologi, organisasi olahraga menawarkan data yang lengkap dan objektif (dalam lapangan). Data yang lengkap tersebut memungkinkan para cendikiawan

untuk mengamati beberapa isu penting dalam teori bisnis, termasuk cara mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif, serta melihat hubungan antara pengalaman bersama dalam level grup, dan performa organisasi.

Bagi tim olahraga, keunggulan kompetitif adalah jika tim tersebut memperoleh kemenangan, dan tim tersebut memiliki lebih banyak kemenangan dibanding kekalahan, serta terus menerus mempertahankan kemenangan tersebut dalam jangka waktu yang tidak ditentukan. Menurut Daft (1995) dan Keidel (1984,1987) mengatakan bahwa olahraga professional baseball, sepakbola, dan basket telah digunakan untuk menggambarkan model organisasi yang berbeda, termasuk variasi dimensinya yaitu ketergantungan, koordiansi, dan peran manajemen. Dan pada kenyataannya basket memiliki tingkat ketergantungan dan koordinasi yang sangat tinggi.

Bagi National Basketball Association (NBA), *group-tacit knowledge* merupakan wujud nyata dari pembelajaran pemain mengenai perbedaan saat pemain bermain bersama dalam satu tim. Hal itu merupakan context-dependent knowledge yang perlu dikembangkan setiap pemain untuk mengetahui bagaimana gaya bermain rekan mereka dalam tim. Sebagai seorang pemain, interaksi dengan rekan setim mampu meningkatkan performa tim dan mungkin akan membangun keunggulan kompetitif melalui *group-level tacit knowledge*.

Peran pelatih dalam proses tersebut juga tidak dapat dihindarkan. Istilah *coaching experience* cukup familiar bagi pihak-pihak yang berkecimpung di olahraga basket. *Coaching experience* berkaitan dengan jangka waktu yang dihabiskan pelatih dalam satu musim kompetisi.

Proses peningkatan performa tim guna mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan juga berhubungan dengan keberagaman dalam sebuah tim. Hoffman dan Maier (1961) menyarankan bahwa keberagaman dalam tim akan meningkatkan seluruh kapasitas *problem-solving*. Dari sudut pandang ini dapat dilihat bahwa performa tim terbaik akan didapat jika tim tersebut terdiri dari campuran beberapa pemain dengan masa jabatan yang berbeda-beda. Formasi ini akan membawa kejelasan bagi kedua organisasi dan norma-norma pada industry ini, selain itu para pemain baru dirasa akan membawa perspektif yang baru dan berjiwa muda.

Keputusan untuk melakukan replikasi penelitian ini salah satunya dikarenakan manfaat dan dampak positif yang dihasilkan dari penelitian sebelumnya. Ada dua contoh penelitian terkemuka yang menggunakan latar belakang cabang olahraga basket antara lain:

- Staw & Hoang (1995), meneliti teori mengenai peningkatan komitmen dengan menguji peran *sunk cost* dalam pengambilan keputusan manajerial.
- Pfeffer & Davis-Blake (1986), meneliti tentang isu yang berhubungan dengan *administrative succession*.

Penelitian yang menggunakan data-data dari suatu cabang olahraga menawarkan banyak kelebihan dalam upayanya menguji teori organisasi.

Berdasarkan ulasan penulis diatas, maka penulis akan melakukan penelitian mengenai **“Peranan Coaching Experience dan Tenure Heterogeneity pada**

## **pengaruh Group-Tacit Knowledge Terhadap Team Performance Tim Basket Pada National Basketball Association (NBA)”**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah *group-tacit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap *team performance*?
2. Apakah *coaching experience* sebagai variabel moderasi memperkuat *group-tacit knowledge* terhadap hubungannya dengan *team performance*?
3. Apakah *tenure heterogeneity* sebagai variabel moderasi memperkuat *group-tacit knowledge* terhadap hubungannya dengan *team performance*?

### **1.3 Batasan Penelitian**

Mengingat luasnya ruang lingkup objek penelitian, maka penulis perlu membatasi masalah supaya penelitian tidak menyimpang dari pokok permasalahan.

Adapun batasan masalah yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Membahas permasalahan pengaruh penerapan *group-tacit knowledge*, *coaching experience*, dan *tenure heterogeneity* hanya berdasarkan jumlah kemenangan tim.
2. Objek yang diteliti adalah tim, pemain, dan pelatih yang mengikuti kompetisi NBA.
3. Data penelitian difokuskan hanya pada kompetisi NBA musim 2009/10 hingga musim 2013/14.
4. Data penelitian diambil dan dikumpulkan melalui situs resmi NBA yaitu [www.nba.com](http://www.nba.com).

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai adalah :

1. Untuk menganalisa penerapan *group-tacit knowledge* melalui *shared team experience* berpengaruh signifikan terhadap *team performance*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *coaching experience* sebagai variabel moderasi apakah akan memperkuat *group-tacit knowledge* terhadap hubungannya dengan *team performance*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *tenure heterogeneity* sebagai variabel moderasi apakah akan memperkuat *group-tacit knowledge* terhadap hubungannya dengan *team performance*.



### 1.5 Manfaat Penelitian

Dari tujuan diatas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa :

#### 1. Bagi penulis

Selain sebagai syarat untuk mempertahankan gelar kesarjanaan S1, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana dalam menerapkan teori dan praktek manajemen strategik dengan *knowledge management* melalui proses penciptaan *tacit knowledge*.

#### 2. Bagi organisasi (tim basket)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan pertimbangan bagi organisasi dalam proses pengembangan kemampuan tim untuk mencapai dan mempertahankan gelar juara.

#### 3. Bagi pihak lain

Penelitian ini dapat dijadikan sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak yang tertarik pada permasalahan dibidang manajemen strategik khususnya tentang penerapan *knowledge management* melalui proses penciptaan *tacit knowledge* dan diharapkan juga dapat menjadi acuan penelitian lebih lanjut.

### 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika dari pembahasan ini adalah untuk memberikan gambaran secara umum mengenai keseluruhan bab yang akan dibahas, adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN



Berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, hipotesis dan sistematika pembahasan.

## **BAB II : LANDASAN TEORI**

Berisi tentang teori-teori yang digunakan sebagai dasar penelitian dan dasar teoritis yang digunakan berhubungan dengan masalah yang terdapat dalam penelitian ini.

## **BAB III : METODELOGI PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, teknik pengumpulan data, jenis data, serta teknik analisis data.

## **BAB IV : GAMBARAN UMUM ORGANISASI**

Berisi tentang uraian profil organisasi secara umum yang meliputi sejarah organisasi, struktur organisasi, dan lain-lain yang berhubungan dengan organisasi, kerangka penelitian, penelitian terdahulu, serta hipotesis.

## **BAB V : ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Berisi tentang uraian analisa dan pembahasan atas BAB III berdasarkan teori BAB II.

## **BAB VI : PENUTUP**

Berisi kesimpulan yang ditarik dari analisa dan pembahasan dari BAB V, keterbatasan penelitian, serta saran-saran yang sesuai dengan kesimpulan-kesimpulan tersebut.