

**MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN PT XYZ
DENGAN PENDEKATAN *TEAM LEARNING***

TUGAS AKHIR

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Psikologi Terapan
Kekhususan Sumber Daya Manusia – *Knowledge Management***

**EVIE SUPRIYATNI
0706183642**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI TERAPAN
KEKHUSUSAN SDM – KM
DEPOK
JULI 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tugas Akhir ini adalah hasil karya saya sendiri
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Evie Supriyatni

NPM : 0706183642

Tanda tangan : 

Tanggal : 1 Juli 2009

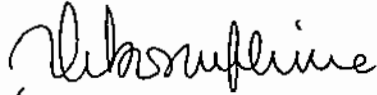
HALAMAN PENGESAHAN

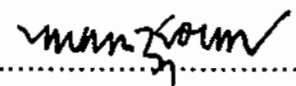
Tugas Akhir ini diajukan oleh:

Nama : Evie Supriyatni
NPM : 0706183642
Program Studi : Magister Psikologi Terapan
Kekhususan Sumber Daya Manusia – *Knowledge Management*
Judul Tugas Akhir : Meningkatkan Kompetensi Karyawan PT XYZ Dengan Pendekatan *Team Learning*

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi Terapan pada Program Studi Magister Psikologi Terapan Kekhususan Sumber Daya Manusia – *Knowledge Management*, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.


DEWAN PENGUJI


Pembimbing : Debora Effina Purba, SS., M.Si.  (.....)

Penguji : Prof. Dr. M. Enoch Markum  (.....)
NIP. 130212035

Depok, 1 Juli 2009

Ketua Program Pascasarjana
Fakultas Psikologi UI


(Dr. Hamdi Muluk)
NIP. 19660331 199903 1 001

Dekan Fakultas Psikologi UI

(Dr. Wilman Bahlas Mansoer, M. Org. Psy.)
NIP. 19490465 197603 1 002

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan ke hadirat Allah Yang Maha Kuasa, atas rahmat dan karunia Nya kepada penulis, sehingga penulisan Tugas Akhir ini dapat diselesaikan.

Untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi Terapan, Kekhususan SDM - *Knowledge Management* pada Program Magister, Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, penulis harus menyelesaikan Tugas Akhir yang berisi analisis atas masalah yang ada di organisasi perusahaan, serta saran pemecahannya berdasarkan kerangka teori tertentu.

Judul Tugas Akhir : Meningkatkan Kompetensi Karyawan PT XYZ Dengan Pendekatan *Team Learning*, penulis tetapkan, yang merupakan akar masalah yang sebenarnya dari apa yang dikeluhkan pihak perusahaan. Proses pengamatan dan penulisan telah dilakukan secara maksimal, namun dengan segala kekurangan dan kelemahan yang ada, penulis menyadari perlunya bimbingan, bantuan dan kemudahan dari berbagai pihak.

Atas bimbingan, bantuan dan kemudahan tersebut, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Debora Eflina Purba, SS., M.Si., selaku pembimbing, yang dengan kesabaran dan keramahannya telah membimbing penulis selama penulisan Tugas Akhir sampai selesai.
2. Bapak Prof. Dr. M. Enoch Markum, selaku penguji, yang telah memberikan tambahan pemikiran pada Tugas Akhir ini.
3. Bapak Dr. Wilman Dahlan Mansoer M. Org. Psy., selaku Dekan Fakultas Psikologi UI, Bapak Dr. Hamdi Muluk, selaku Ketua Program Pascasarjana Fakultas Psikologi UI beserta para dosen dan karyawan, yang telah memberikan arahan dan bekal ilmu serta bantuan yang berharga kepada penulis selama mengikuti pendidikan di Program Pascasarjana Fakultas Psikologi UI.
4. Bapak Ir. Rudy Siahaan, MM., PGD., selaku Koordinator Program Sumber Daya Manusia - *Knowledge Management*, yang telah banyak memberikan arahan dan bekal ilmu.
5. Direksi dan segenap pimpinan PT XYZ yang telah memberikan kepercayaan kepada penulis untuk menjadi salah satu penerima Beasiswa Pendidikan S2 Program Pengembangan Eksekutif Tahun 2007.

6. Pimpinan dan karyawan PT XYZ, khususnya Unit A, yang telah memberikan kesempatan dan bantuan kepada penulis untuk melakukan survey dan wawancara di lapangan.
7. Teman-teman KM5 atas pertemanan yang tulus selama kuliah.
8. Akhirnya secara khusus, penulis menyampaikan penghargaan dan cinta kasih yang mendalam kepada ibu, bapak, suami dan anak tersayang, Azka Aghnia, atas segala dukungan dan pengorbanannya selama penulis menyelesaikan kuliah.

Atas perkenan Allah Yang Maha Pengasih dan Penyayang, dimana kesempurnaan bukanlah milik manusia, maka segala kritik dan saran atas tulisan ini penulis mohonkan. Semoga karya kecil ini dapat menyumbangkan manfaat sesuai relevansinya. Amin.

Depok, Juli 2009
Evie Supriyatni



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Evie Supriyatni
NPM : 0706183642
Program Studi : Magister Psikologi Terapan
Kekhususan : SDM – *Knowledge Management*
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Tugas Akhir

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Meningkatkan Kompetensi Karyawan PT XYZ Dengan Pendekatan *Team Learning* beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan Tugas Akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 1 Juli 2009

Yang menyatakan



(Evie Supriyatni)

ABSTRAK

Nama : Evie Supriyatni
Program Studi : Pascasarjana Magister Psikologi Terapan
Kekhususan Sumber Daya Manusia – *Knowledge Management*
Judul : Meningkatkan Kompetensi Karyawan PT XYZ Dengan Pendekatan
Team Learning

Tugas Akhir ini membahas rencana intervensi untuk mengatasi masalah kesenjangan kompetensi karyawan PT XYZ dengan pendekatan *team learning* (pembelajaran tim). Penelitian dilakukan terhadap 30 karyawan Unit A. Hasil penelitian menunjukkan sumber masalah adalah belum memadainya *public reflection* dan *shared meaning* dalam roda pembelajaran tim. Pada *public reflection*, tim melakukan refleksi secara bersama mengenai pengalaman tim pada masa lalu serta melakukan introspeksi terhadap pengalaman tim tersebut. Pada *shared meaning*, tim menciptakan gagasan dan kemungkinan untuk bertindak serta membangun dasar yang sama agar tim dapat mencapai pemahaman bersama. Alternatif intervensi yang direkomendasikan adalah menciptakan pemimpin tim yang efektif dengan mengadakan pelatihan kepemimpinan kepada para *supervisor* menggunakan *Lewin's Change Model*.

Kata kunci:
Kompetensi, *team learning*, *the team learning wheel*.

ABSTRACT

Name : Evie Supriyatni
Study Program : Graduated Program of the Faculty of Psychology Masters of Applied Psychology Program in Human Resource – *Knowledge Management*
Title : *Enhancing Employee Competency of PT XYZ through Team Learning Approach*

This study offers an intervention plan to overcome employee competency gap of PT XYZ through team learning approach. Conducted for 30 employees of Unit A, result of study is showing that root of cause was due to inadequacy of public reflection and shared meaning in team learning wheel. In public reflection, team is conducting reflection and review about team experience in the past. In shared meaning, team is creating ideas and act possibilities, together with building agreed foundation to achieve understanding. Recommended alternative interventions is to create effective team leader by providing leadership training to supervisors using Lewin's Change Model.

Key words :
Competency, team learning, the team learning wheel

EXECUTIVE SUMMARY

Fakultas Psikologi UI
Program Pascasarjana
Magister Psikologi Terapan
Kekhususan SDM-KM

Evie Supriyatni
NPM 0706183642

Meningkatkan Kompetensi Karyawan PT XYZ Dengan Pendekatan *Team Learning*

Tugas Akhir ini adalah rencana intervensi untuk mengatasi masalah PT XYZ, suatu organisasi yang bergerak di bidang distribusi dan penjualan tenaga listrik dengan total karyawan 2946 orang.

Keluhan yang disampaikan manajemen adalah mutu dan keandalan pasokan tenaga listrik masih rendah, ditandai dengan lama pemadaman rata-rata per pelanggan pada tahun 2008 mencapai 58,24% dari target dan jumlah kali pemadaman rata-rata per pelanggan mencapai 71,68% dari target. Keluhan ini secara teoretis dapat bersumber dari adanya kesenjangan kompetensi karyawan dengan kebutuhan kompetensi jabatan. Rangkuman teori dapat dilihat di Bab 2.

Untuk memastikan sumber masalah, telah dilakukan penelitian tentang roda pembelajaran tim dengan menggunakan alat ukur berupa kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber masalah adalah belum memadainya *public reflection* dan *shared meaning* dalam roda pembelajaran tim. Pada *public reflection*, tim melakukan refleksi secara bersama mengenai pengalaman tim pada masa lalu serta melakukan introspeksi atau mawas diri terhadap pengalaman tim tersebut. Tim menjadi pengamat terhadap pemikiran dan tindakannya. Tahap ini dimulai dengan suatu evaluasi tim tentang suatu tindakan tim sebelumnya. Sedangkan pada *shared meaning*, tim menciptakan gagasan dan kemungkinan untuk bertindak dalam bentuk-bentuk yang baru. Pada tahap ini tim berbicara tentang model mental dan keyakinan mereka dan membangun dasar yang sama agar tim dapat mencapai pemahaman bersama. Analisis lengkap disajikan di Bab 3.

Menurut teori *The Team Learning Wheel* dari Senge dkk (1994), yang intinya menyatakan bahwa roda pembelajaran tim terdiri dari *public reflection*, *shared meaning*, *joint planning* dan *coordinated action*, alternatif intervensi yang dapat dilakukan untuk mengatasi hal di atas adalah :

- a) Alternatif 1 : Menciptakan pemimpin tim yang efektif
- b) Alternatif 2 : Menyusun sistem penghargaan

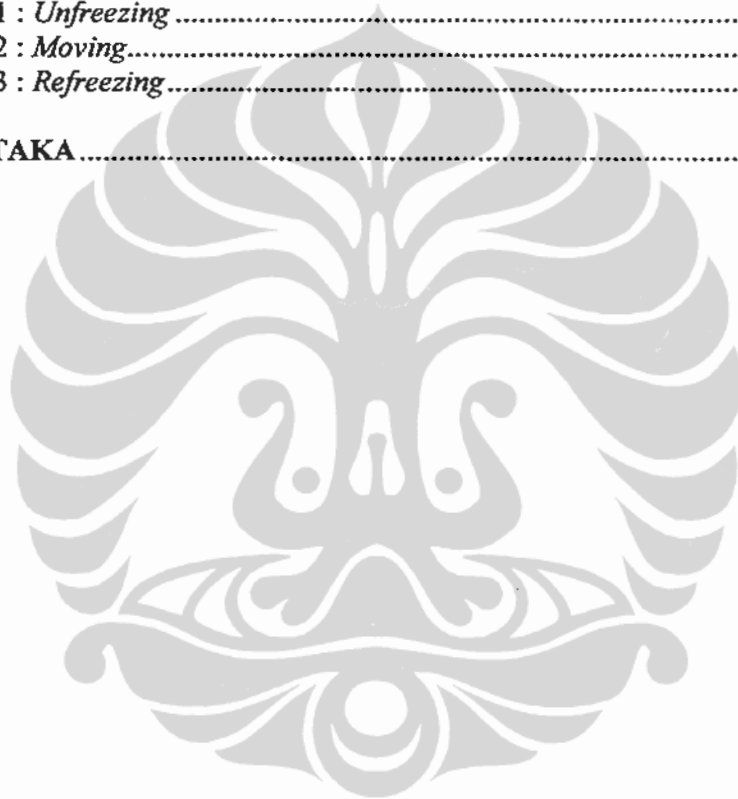
Analisis untung rugi tiap alternatif terhadap Kriteria Pengambilan Keputusan yang meliputi waktu, efektivitas, SDM, dan *budget* terdapat di Bab 4. Berdasarkan pembobotan kriteria keputusan, penulis memilih alternatif intervensi 1.

Rincian rencana penerapan program intervensi berdasarkan alternatif 1 dapat dilihat di Bab 5.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
<i>EXECUTIVE SUMMARY</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Ruang Lingkup	6
1.4 Tujuan dan Manfaat	6
2. LANDASAN TEORI	
2.1 <i>Learning Organization</i>	7
2.1.1 <i>System Thinking</i>	7
2.1.2 <i>Personal Mastery</i>	7
2.1.3 <i>Mental Models</i>	8
2.1.4 <i>Building Shared Vision</i>	8
2.1.5 <i>Team Learning</i>	8
2.2 <i>The Team Learning Wheel</i>	11
2.3 Membangun Keterampilan <i>Team Learning</i>	13
2.4 Kepemimpinan dalam <i>Team Learning</i>	14
2.4.1 Pemimpin	14
2.4.2 Bawahan	16
2.5 <i>Change Management – Lewin’s Change Model</i>	17
3. HASIL DAN PEMBAHASAN	
3.1 Metode Penelitian	20
3.2 Perumusan Variabel	20
3.3 Definisi Operasional	20
3.4 Kuesioner	21
3.5 Metode Pengumpulan Data	22
3.6 Metode Analisis	22
3.7 Subyek Penelitian	22
3.8 Hasil Analisis Data	23
3.9 Pembahasan	24
3.9.1 <i>Public Reflection</i>	24
3.9.2 <i>Shared Meaning</i>	28
3.9.3 <i>Joint Planning</i>	30

3.9.4 <i>Coordinated Action</i>	32
3.9.5 Pemimpin	34
4. ALTERNATIF INTERVENSI	
4.1 Situasi Pembelajaran yang Diharapkan.....	36
4.2 Alternatif Intervensi	36
4.2.1 Menciptakan Pemimpin Tim Yang Efektif.....	36
4.2.2 Menyusun Sistem Penghargaan.....	38
4.3 Alternatif Intervensi Yang Dipilih.....	39
5. RENCANA PROYEK PELAKSANAAN REKOMENDASI	
5.1 Rekomendasi.....	42
5.2 Proses Mengelola Perubahan.....	42
5.2.1 Tahap 1 : <i>Unfreezing</i>	43
5.2.2 Tahap 2 : <i>Moving</i>	44
5.2.3 Tahap 3 : <i>Refreezing</i>	44
DAFTAR PUSTAKA	50



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tim yang Energi Anggotanya Tidak Searah.....	8
Gambar 2.2 Tim yang Energi Anggotanya Searah.....	9
Gambar 2.3 <i>The Team Learning Wheel</i>	11
Gambar 2.4 <i>Situational Leadership</i>	15



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Hasil Uji <i>Mean</i>	23
Tabel 3.2 <i>Mean Pernyataan Public Reflection</i>	24
Tabel 3.3 <i>Mean Pernyataan Shared Meaning</i>	28
Tabel 3.4 <i>Mean Pernyataan Joint Planning</i>	31
Tabel 3.5 <i>Mean Pernyataan Coordinated Action</i>	33
Tabel 3.6 <i>Mean Pernyataan Pemimpin</i>	34
Tabel 4.1 Kriteria Pertimbangan	39
Tabel 4.2 Pembobotan Kriteria Pengambilan Keputusan	40
Tabel 4.3 Pembobotan Kriteria Pengambilan Keputusan Alternatif Intervensi	40
Tabel 5.1 <i>Team Leadership (TLD)</i>	45
Tabel 5.2 Jadwal dan Target Pelaksanaan Pembentukan Pemimpin Tim Yang Efektif	46
Tabel 5.3 Rencana Pelaksanaan Program Intervensi	47

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 *Reliability & Internal Validity Analysis*

Lampiran 2 Hasil Analisis Regresi Pengaruh Pemimpin terhadap *Team Learning*

Lampiran 3 Hasil Uji *Mean* Tiap Pernyataan

Lampiran 4 Kuesioner



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era Orde Baru, banyak perusahaan di Indonesia terutama industri-industri yang dianggap strategis dan berhubungan dengan kepentingan orang banyak berhasil memperoleh kesuksesan melalui praktik monopoli, proteksi, dan subsidi. Hal ini tidak dapat berlangsung selamanya, terutama di era perdagangan bebas. Banyak contoh menunjukkan, perusahaan yang tadinya sukses karena praktik monopoli, proteksi, dan subsidi sekarang harus merubah strategi bisnisnya karena pemain baru bermunculan di bisnis tersebut. Untuk mencapai tujuan perusahaan, mereka harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang terjadi di luar perusahaan.

Pada masa sekarang ini landasan yang kuat untuk keunggulan bersaing bagi perusahaan terletak pada cara mengelola pengetahuannya sehingga keunggulan bersaing yang dicapai melalui pengelolaan kompetensi karyawan yang dimiliki perusahaan dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif serta tidak mudah ditiru pesaing. Quinn (1992) dalam Hidayat dan Crestofel (2006) menjelaskan organisasi cerdas sebagai organisasi yang mampu mengembangkan keunggulannya yang berbasis pada pengetahuan dan pelayanan, dengan mengandalkan kekayaan intelektualnya yang berasal dari kompetensi karyawan. Hal ini sejalan dengan pemahaman yang berkembang saat ini mengenai peran *intangible asset* yang lebih besar dibandingkan *tangible asset* dalam memberikan suatu keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Kaplan & Norton, 2004).

PT XYZ adalah perusahaan yang bergerak di bidang distribusi dan penjualan tenaga listrik dengan jumlah karyawan 2946 orang. Jumlah pelanggan yang dilayani 3.472.073 orang dengan luas wilayah 2.067 km².

Dalam rangka membangun profesionalisme karyawan serta untuk meningkatkan nilai tambah bagi *stakeholder*, Induk Perusahaan PT XYZ telah mencanangkan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi sejak tanggal 5 Januari 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi adalah proses pengelolaan Sumber Daya Manusia di perusahaan yang didasari oleh kebutuhan kompetensi di perusahaan dan informasi tentang kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Model kompetensi yang digunakan adalah kompetensi inti, kompetensi peran dan kompetensi bidang (teknis). Kompetensi-kompetensi tersebut akan saling terkait terhadap pekerjaan, sehingga satu kompetensi kemungkinan diperlukan oleh dua pekerjaan yang berbeda dan tentunya

kemungkinan dengan tingkat yang berbeda pula. Selain itu keberadaan kompetensi yang diperlukan oleh perusahaan tersebut sangat dibatasi oleh keberadaan karyawan, misalnya sakit, meninggal dunia, mutasi ke unit lain atau pindah bidang keahlian/pengetahuan. Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengelola kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan guna mencapai sasaran perusahaan.

Kompetensi-kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh setiap pekerjaan dengan tingkat-tingkat tertentu sangat dipengaruhi oleh pengetahuan sebagai sumber untuk mendukung kompetensi-kompetensi yang diperlukan tersebut. Oleh karena itu, *Knowledge Management* sangat diperlukan oleh perusahaan untuk dapat mendukung peningkatan kompetensi yang dimiliki oleh para karyawan, sehingga tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan dapat dilaksanakan lebih baik dan cepat.

Tiwana (1999) menjelaskan *Knowledge Management* sebagai sebuah konsep pengelolaan pengetahuan organisasi secara efektif guna menciptakan *business value* dan *competitive advantage*. Pengetahuan yang semula milik individu, kini menjadi milik perusahaan, dan dapat digunakan serta disebarluaskan untuk kepentingan perusahaan. Konsep ini berorientasi pada pembentukan *knowledge worker* dalam perusahaan, seperti yang ditulis Drucker dalam bukunya *Landmark of Tomorrow* di tahun 1959. Menurutnya, seorang pekerja yang efektif akan mengandalkan pengetahuannya dan tidak terbatas pada kemampuannya saja.

Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar yang mendasari individu dan menentukan cara individu berpikir serta berperilaku pada berbagai situasi dan bertahan untuk periode yang panjang. Sveiby (1997) menyatakan bahwa dengan memahami kompetensi merupakan suatu cara untuk memahami pengetahuan dan hubungannya dengan dunia kerja.

Fungsi manajemen sumberdaya manusia hanya akan bermanfaat jika dapat membantu individu dan organisasi untuk mencapai performansi yang lebih baik dari sebelumnya (Spencer & Spencer, 1993). Memperhatikan fakta bahwa performansi individu di tempat kerja sangat dipengaruhi oleh kompetensi-kompetensi yang dimilikinya, maka sudah merupakan kebutuhan organisasi untuk mengintegrasikan konsep kompetensi ke dalam manajemen sumberdaya perusahaan.

Siswanto (2002) mendefinisikan Manajemen Sumberdaya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM BK) sebagai serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan secara optimal mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan dan pengembangan serta terminasi dengan memanfaatkan informasi kebutuhan kompetensi

jabatan dan tingkat kompetensi individu secara terintegrasi untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan definisi tersebut maka informasi kesenjangan kompetensi antara Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) dan Kompetensi Individu (KI) yang dimiliki karyawan dapat digunakan sebagai dasar memberikan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan.

Dalam kaitannya dengan faktor internal yang dapat menjadi pendorong untuk berubah, sejumlah pihak di PT XYZ khususnya jajaran manajemen merasakan adanya permasalahan yang berkenaan dengan kesenjangan kompetensi individu dengan Kebutuhan Kompetensi Jabatan. Masalah kesenjangan kompetensi ini sudah mulai ditangani namun belum sepenuhnya menyentuh ke akar permasalahan yang ada. Program pelatihan yang dilakukan belum mampu meningkatkan kinerja perusahaan, yang ditandai dengan belum tercapainya beberapa indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) Tahun 2008.

Akan tetapi, pihak manajemen mulai menyadari kontribusi terbesar untuk mencapai tujuan perusahaan adalah pengetahuan yang justru berasal dari pengalaman yang tidak mungkin disampaikan pada program pelatihan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Cross (2007) yang menyatakan bahwa *informal learning* lebih banyak menyumbang pada pembelajaran individu. Karena itu peranan pelatihan diperluas dengan memasukkan pembelajaran informal dan mendesain cara untuk menghasilkan dan membagi pengetahuan. Dengan demikian, proses pembelajaran para karyawan akan terjadi terus menerus, sehingga dapat memberikan penghematan biaya dan waktu dalam proses peningkatan kompetensi karyawan. Karyawan akan lebih optimum untuk menangani pekerjaan-pekerjaannya dan tentunya akan dapat lebih saling berinteraksi untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

Saat ini dari aspek finansial PT XYZ tidak menunjukkan permasalahan. Realisasi pendapatan penjualan tahun 2008 sebesar 109,24 % dari target. Hal ini didukung oleh cukup dominannya kontribusi pendapatan penjualan dari sektor Bisnis dan Industri sehingga pendapatan penjualan per kWh relatif tinggi.

Mutu dan keandalan pasokan tenaga listrik masih rendah, ditandai dengan lama pemadaman rata-rata per pelanggan atau SAIDI (*System Average Interruption Duration Index*) pada tahun 2008 mencapai 58,24% dari target dan jumlah kali pemadaman rata-rata per pelanggan atau SAIFI (*System Average Interruption Frequency Index*) mencapai 71,68% dari target. Gejala tersebut harus dicari penyebabnya karena menyebabkan inefisiensi akibat energi yang tak terjual selama pemadaman.

Berdasarkan pengamatan dan hasil wawancara dengan pihak manajemen, penyebab utama terjadinya gejala tersebut adalah kesenjangan kompetensi individu dibandingkan dengan kebutuhan kompetensi jabatan dan belum tersedianya sistem informasi yang memadai untuk analisis gangguan. Karyawan yang bertugas seringkali tidak dapat mengambil keputusan untuk menentukan prioritas pemeliharaan dan penanganan gangguan. Karyawan mengetahui target yang harus dicapai, tetapi tidak tahu bagaimana cara untuk mencapai target tersebut. Kondisi aspek finansial yang tidak bermasalah juga turut berperan dalam membentuk persepsi karyawan bahwa PT XYZ dalam kondisi yang baik sehingga belum perlu melakukan peningkatan kinerja. Jika situasi ini tidak segera diperbaiki, maka sasaran perusahaan menjadi tidak terpenuhi. Kinerja perusahaan akan terus menurun dan pada akhirnya akan berpengaruh ke aspek finansial. Untuk itu perlu ditumbuhkan *sense of urgency* untuk melakukan perubahan.

Berdasarkan data asesmen kompetensi yang dilakukan oleh atasan langsung dalam formulir pengembangan individu, kesenjangan kompetensi terutama pada kecakapan yang diperlukan karyawan untuk menangani pekerjaan secara teknis. Kompetensi ini berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk bekerja dengan keterampilan tertentu atau kemampuannya dalam memahami detil dari pekerjaan. Mengingat setiap pekerjaan memiliki detil yang berbeda, maka kompetensi ini bersifat unik, terlebih lagi jika jenis peralatan yang ada di tiap pekerjaan terdiri dari berbagai merek yang membutuhkan penanganan yang berbeda. Hal ini menyebabkan pelatihan secara formal sulit untuk dilakukan karena yang diperlukan karyawan adalah pengalaman dalam menangani berbagai tipe peralatan, oleh karena itu berbagi dan saling bertukar pengalaman merupakan cara paling efektif untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Henschel dalam Cross (2007) bahwa sebagian besar pembelajaran tentang bagaimana melakukan suatu pekerjaan adalah bersifat informal.

Secara konseptual proses belajar berlangsung pada tiga tingkat yang berbeda, yaitu individu, tim dan korporat atau organisasi (Ahmed, Koh, Loh, dkk, 2002). Individu dalam sebuah organisasi, meskipun memungkinkan untuk belajar sendiri, pada umumnya meningkatkan kompetensinya dalam lingkungan tim, baik dalam bentuk ikut serta dalam proyek maupun unit. Pengalaman yang diperoleh oleh individu atau tim tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan biasanya dikonsolidasikan dalam perusahaan sebagai aset intelektual. Aset tersebut kemudian dapat digunakan kembali oleh individu dan tim untuk mendapatkan pembelajaran dan pengetahuan yang lebih mendalam. Proses belajar dalam tim ini lazim disebut sebagai *team learning* (pembelajaran tim).

Menurut Senge (1990), *team learning* merupakan proses menyearahkan dan mengembangkan kapasitas sebuah tim untuk menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan anggotanya. Hal tersebut dibangun dari disiplin mengembangkan visi bersama dan juga penguasaan pribadi karena tim berbakat dibangun dari individu berbakat.

Team learning merupakan unit belajar utama dalam organisasi. Hal ini karena hampir semua keputusan penting dibuat dalam tim, baik secara langsung atau melalui kebutuhan akan tim untuk menterjemahkan keputusan individual ke dalam tindakan. Pembelajaran individual tidak selalu relevan bagi belajar organisasional. Tetapi jika tim belajar, mereka akan menjadi model bagi pembelajaran di seluruh tubuh organisasi. Wawasan yang didapatkan kemudian diterjemahkan ke dalam tindakan. Keterampilan yang terbentuk dapat menyebar ke individu lain dan ke tim lain. Keberhasilan tim dapat menjadi baut standar untuk belajar bersama bagi organisasi yang lebih besar.

Senge, Kleiner, Roberts, Ross dan Smith (1994) menggambarkan *the team learning wheel* (roda pembelajaran dalam tim) yang terdiri dari :

- *Public reflection*
- *Shared meaning*
- *Joint planning*
- *Coordinated action*

Pada tahap *public reflection*, tim melakukan refleksi secara bersama dan evaluasi terhadap tindakan tim yang dilakukan sebelumnya. Pada tahap berikutnya, *shared meaning*, tim berbicara tentang model mental dan keyakinan mereka dan membangun dasar yang sama agar tim dapat mencapai pemahaman bersama. Berdasarkan alternatif-alternatif yang dibahas pada tahap *shared meaning*, tim memilih dan menyempurnakan alternatif yang dipilih serta menyampaikan alasan pemilihan tersebut. Pada tahap *joint planning* ini, tim membuat disain bersama suatu langkah bertindak. Tahap berikutnya adalah *coordinated action*, merupakan tindakan terkoordinasi, yang tidak perlu menjadi tindakan bersama. Tindakan ini dapat dilakukan secara independen oleh berbagai anggota tim, yang mungkin bekerja dalam fungsi-fungsi atau lokasi yang berbeda.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, permasalahan di PT XYZ dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah tim kerja di unit A telah melakukan *team learning*?

- b. Proses pembelajaran apa yang perlu ditingkatkan, agar memberikan dampak terhadap peningkatan kompetensi karyawan

1.3 Ruang Lingkup

Unit yang menjadi fokus tugas akhir adalah Unit A karena merupakan pusat kegiatan pemantauan dan pengaturan sistem distribusi yang dilaksanakan secara terus menerus, *real time*, cepat dan tepat untuk menjaga agar pelaksanaan operasi-operasi sistem distribusi yang berdasarkan pada operasi normal, pemadaman terencana dan pemadaman tidak terencana dapat dilaksanakan dengan baik untuk mencapai tujuan keandalan distribusi tenaga listrik dengan memperhatikan mutu.

1.4 Tujuan dan Manfaat

Tugas Akhir ini bertujuan untuk merumuskan suatu tindakan intervensi di PT XYZ agar peningkatan kinerja perusahaan dapat tercapai. Intervensi ditekankan pada peningkatan kompetensi karyawan dengan menggunakan *the team learning wheel* dari Senge dkk (1994).

Manfaat yang dapat diperoleh penulis secara teoretis :

- a) Dapat memperdalam pengetahuan tentang *Knowledge Management* dan melihat sejauh mana penerapannya di PT XYZ.
- b) Dapat memperdalam pengetahuan tentang Organisasi Pembelajar dan aspek-aspek Organisasi Pembelajar terutama tentang *team learning*.

Manfaat praktis, Tugas Akhir ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT XYZ dalam menerapkan *team learning* untuk meningkatkan kompetensi karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Bab 2

LANDASAN TEORI

2.1 Learning Organization

Senge (1990) menyebutkan beberapa disiplin yang perlu ada untuk menjadikan organisasi dapat terus bertahan. Organisasi seperti ini dinamakan organisasi pembelajar, karena disiplin-disiplin ini akan memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang, dan berinovasi. Disiplin-disiplin tersebut adalah :

2.1.1 *System thinking*

Merupakan disiplin yang melihat organisasi secara keseluruhan dan melihat pola dan hubungan antara individu yang ada di dalam sistem tersebut.

Organisasi pada dasarnya terdiri atas beberapa unit yang harus bekerja sama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergik. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergik ini hanya akan dimiliki kalau semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain, dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia pada unit lainnya.

2.1.2 *Personal Mastery*

Merupakan suatu kedisiplinan dalam mengklarifikasikan secara kontinyu dan memperdalam visi pribadi, memfokuskan segala upaya, mengembangkan kesabaran dan melihat realitas secara obyektif.

Senge (1990) menjelaskan proses belajar individu sebagai proses akumulasi individu untuk menghasilkan disiplin *personal mastery*, yang akan diperoleh melalui proses *Reflecting - Connecting - Deciding - Doing*. Proses *reflecting* sebagai kemampuan berpikir dan mengartikulasikan pengalaman individual masa lalu, terjadi melalui proses perenungan/kontemplasi kembali tentang cara berpikir, nilai-nilai yang biasa digunakan, strategi atau tindakan masa lalu dikaitkan dengan visi pribadinya. *Connecting* sebagai kemampuan menemukan ide dan kemungkinan-kemungkinan tindakan yang sebaiknya dilakukan, mengkaitkan antara kompetensi yang dimilikinya dengan pola perilaku yang dituntut oleh sistem dan organisasi. *Deciding* sebagai kemampuan menetapkan metode kerja atau pendekatan yang akan dioperasionalkan. *Doing* sebagai kemampuan melaksanakan pekerjaan, sebagai refleksi dari kerangka pengalaman dan pengetahuan yang dimilikinya.

Berdasarkan uraian tersebut terlihat jelas bahwa proses belajar individu dipengaruhi oleh kompetensi yang dimilikinya.

2.1.3 Mental Models

Adalah pandangan, generalisasi atau persepsi yang mempengaruhi bagaimana seseorang memahami dunianya dan bertindak laku. Setiap individu mempunyai pandangan yang berbeda tentang dunia dan memiliki asumsi-asumsi pribadi.

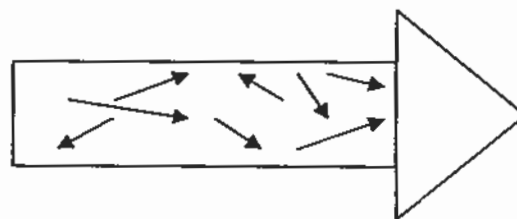
Organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada, jika para anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi serta nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai dasar cara berpikir maupun cara memandang persoalan organisasi.

2.1.4 Building Shared Vision

Adalah kesamaan pandang terhadap rencana bersama ke depan. Berpikir kolektif dapat menciptakan gambaran masa depan organisasi sehingga tercipta komitmen dan keterlibatan secara sukarela. Untuk menggerakkan organisasi pada tujuan yang sama dengan aktivitas yang terfokus pada pencapaian tujuan bersama diperlukan adanya visi yang dimiliki oleh semua orang dan semua unit yang ada dalam organisasi. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama sehingga menumbuhkan motivasi kepada karyawan untuk belajar dan terus meningkatkan kompetensinya.

2.1.5 Team Learning

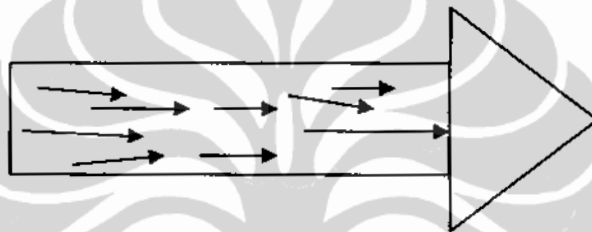
Dalam kebanyakan tim, energi dari para anggotanya bekerja pada tujuan yang bersilangan. Jika kita menggambar sebuah tim sebagai suatu kumpulan individu dengan berbagai derajat kekuatan pribadi untuk mencapai hasil yang dimaksudkan yang mengarah pada arah yang berbeda-beda dalam hidup mereka maka gambarannya akan terlihat seperti gambar 2.1.



Gambar 2.1 Tim Yang Energi Anggotanya Tidak Searah

Sumber : *The Fifth Discipline*, Peter M Senge (1990)

Karakteristik mendasar dari tim yang tidak searah secara relatif adalah energi yang terbang-buang. Individu dapat bekerja luar biasa kerasnya, tetapi usaha mereka tidak secara efisien menjadi usaha tim. Kontrasnya, bila sebuah tim menjadi lebih searah, maka arah yang sama mulai muncul dan energi dari individu menjadi selaras. Lebih sedikit energi yang terbang. Ada tujuan umum, suatu visi bersama dan pemahaman mengenai bagaimana saling mengisi usaha satu sama lain. Individu-individu tidak mengorbankan visi pribadi mereka untuk visi tim yang lebih besar, tetapi visi bersama menjadi perluasan dari visi pribadi mereka. Kesearahan merupakan kondisi yang diperlukan untuk sebuah tim, sebagaimana terlihat pada gambar 2.2 .



Gambar 2.2 Tim Yang Energi Anggotanya Searah

Sumber : *The Fifth Discipline*, Peter M Senge (1990)

Team learning adalah suatu proses menyatukan dan mengembangkan kemampuan dari suatu tim untuk menciptakan sesuatu yang benar-benar diinginkan oleh anggota tim tersebut (Senge, 1990).

Proses yang dilakukan adalah menyearahkan dan meningkatkan kapasitas dengan cara :

- Menyadari kebutuhan bersama
- Peningkatan kapasitas anggota
- Bertindak secara sinergis
- Bertindak dengan koordinasi
- Mengembangkan rasa kebersamaan

Senge (1990) mengatakan bahwa belum pernah ada kebutuhan yang lebih besar untuk menguasai *team learning* dalam organisasi seperti yang terjadi sekarang ini. Apakah mereka adalah tim manajemen, tim pengembangan produk atau tim kerja lintas fungsional, “orang yang membutuhkan satu sama lainnya untuk bertindak” dalam istilah Geus, mantan koordinator Perencanaan Kelompok di Royal Dutch/Shell, adalah merupakan unit belajar

utama dalam organisasi. Hal ini karena hampir semua keputusan penting sekarang dibuat dalam tim, baik secara langsung atau melalui kebutuhan akan tim untuk menterjemahkan keputusan individual ke dalam tindakan. Pembelajaran individual tidak selalu relevan bagi belajar organisasional. Tetapi jika tim belajar, mereka akan menjadi model bagi pembelajaran di seluruh tubuh organisasi. Wawasan yang didapatkan kemudian diterjemahkan ke dalam tindakan. Keterampilan yang terbentuk dapat menyebar ke individu lain dan ke tim lain. Keberhasilan tim dapat menjadi model untuk pembelajaran dalam organisasi yang lebih besar.

Team learning dilakukan berdasarkan *shared vision* dan *personal mastery* yang dimiliki oleh tim tersebut. *Team learning* melibatkan penguasaan praktik dari dialog dan diskusi, dua cara berbeda dalam tim berbicara. Dalam dialog ada eksplorasi yang bebas dan kreatif dari masalah kompleks dan halus, suatu proses “mendengarkan” yang dalam satu sama lain dan proses menahan pandangan diri sendiri. Secara kontras, dalam diskusi berbagai pandangan yang berbeda dipresentasikan dan dipertahankan dan ada suatu pencarian akan pandangan yang paling baik untuk mendukung keputusan yang harus diambil pada saat ini.

Perbedaan pandangan dalam *team learning* perlu dikemukakan dan bukannya untuk dihindari. Hal ini karena perbedaan pandangan dapat menumbuhkembangkan kesadaran potensi anggota lain, kesadaran potensi diri, wacana baru, pemikiran kreatif dan inovatif serta kesadaran kebersamaan.

Senge (1990) menjelaskan tentang dialog dan diskusi yang merupakan disiplin dari *team learning*. Dialog merupakan penggalian ungkapan secara kreatif dan bebas dalam memandang masalah kompleks dan rumit. Tujuan dari dialog adalah menjangkau pemahaman individu. Dalam dialog, suatu tim mengeksplorasi masalah yang kompleks dalam berbagai sudut pandang. Untuk dapat melakukan dialog maka diperlukan kemampuan mendengarkan secara aktif, kemampuan menunda asumsi, dan kemampuan berpikir *out of the box*. Agar dialog dapat efektif maka dibutuhkan fasilitator yang menguasai konteks dari dialog.

Dalam *team learning*, diskusi menjadi bagian yang diperlukan untuk mengkontra dialog. Dalam suatu diskusi, pandangan yang berbeda dikemukakan dan dipertahankan. Cara ini memberikan analisis yang berguna mengenai seluruh situasi. Dalam dialog, pandangan yang berbeda dikemukakan sebagai cara menuju penemuan pandangan baru.

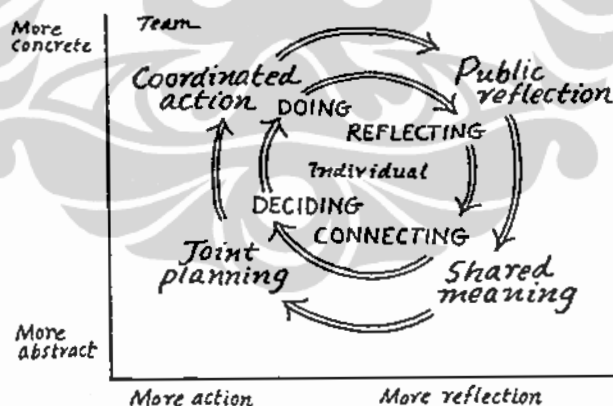
Dalam suatu dialog, keputusan-keputusan dibuat dan isu-isu kompleks dieksplorasi. Ketika suatu tim harus mencapai persetujuan dan keputusan harus diambil, suatu diskusi diperlukan. Berdasarkan analisis yang telah disetujui, pandangan alternatif dipertimbangkan dan suatu pandangan yang diinginkan dipilih.

Team learning juga melibatkan bagaimana belajar untuk menghadapi secara kreatif kekuatan besar yang menantang dialog dan diskusi produktif dalam tim kerja. Yang utama adalah apa yang dikatakan Argyris dalam Senge (1990) sebagai rutinitas defensif, yaitu cara-cara kebiasaan dari berinteraksi yang melindungi kita dan yang lainnya dari ancaman rasa malu, tetapi juga mencegah kita untuk belajar.

2.2 The Team Learning Wheel

Senge dkk (1994) menggambarkan roda pembelajaran dalam tim yang terdiri dari :

- *Public reflection*
- *Shared meaning*
- *Joint planning*
- *Coordinated action*



Gambar 2.3 The Team Learning Wheel

Sumber : *The Fifth Discipline Fieldbook*, Peter Senge dkk, 1994

Pada tahap perenungan umum (*public reflection*), tim melakukan refleksi secara bersama dan evaluasi terhadap tindakan tim sebelumnya.

Ketika tim membangun dasar yang sama, maka tim tersebut memperoleh pemahaman bersama. Hal ini mengantar pada tahap makna bersama (*shared meaning*): "Apa

Universitas Indonesia

yang kita ketahui?”. Spear (1994) menyebut tahap ini “wawasan bersama” dan ini sangat bagus untuk menyempurnakan visi dan nilai-nilai bersama.

Tahap berikutnya adalah perencanaan bersama (*joint planning*), atau dalam situasi yang kurang formal, desain bersama suatu langkah bertindak. “Kita akan melakukan suatu *prototype* sekarang. Dan seperti inilah itu nanti”. Tahap ini mungkin juga mencakup perencanaan perubahan struktural, suatu langkah komponen utama dalam berpikir sistem.

Akhirnya, ada tindakan terkoordinasi (*coordinated action*), yang tidak perlu menjadi tindakan bersama. Tindakan itu bisa dilakukan secara independen oleh berbagai anggota tim, yang mungkin bekerja dalam fungsi-fungsi atau lokasi-lokasi yang berbeda. Semua waktu yang dihabiskan untuk merenungkan, membangun makna bersama dan perencanaan bersama mengubah tindakan menjadi suatu inisiatif yang telah dipoles.

Banyak orang berpikir bahwa mereka bisa melangkahi tahap-tahap perenungan umum (*public reflection*) dan makna bersama (*shared meaning*), namun keduanya adalah tahap yang paling penting.

Menurut Baird dan Henderson (2001), maksud dari refleksi (*reflection*) adalah :

- Membenarkan (*validating*) apa yang dilihat pada satu unit dan membandingkan apa yang terjadi pada unit lain (*benchmarking*)
- Mengintegrasikan apa yang dilihat pada beberapa unit untuk membangun cara pandang yang lebih baik (*improvement*)

Pada tahap ini pemimpin, tanpa memandang tingkatan dalam organisasi harus melihat berbagai peristiwa dengan mengkonsolidasi, mengintegrasikan dan membangun perspektif yang lebih tinggi yang mengizinkan mereka untuk menantang arahan dan cara berpikir yang sudah ada.

Garvin (2002) menyatakan bahwa pembelajaran harus diikuti dengan tindakan. Namun tindakan yang diharapkan tidak akan berhasil dengan baik bila tidak dihubungkan dengan refleksi tindakan sebelumnya. Garvin juga mengatakan bahwa organisasi pembelajar (*learning organization*) harus merefleksikan atau melakukan evaluasi dari pengalaman, tindakan dan hasil pembelajarannya agar tidak melakukan kesalahan yang sama serta menghasilkan pembelajaran di masa depan.

Dalam hubungannya dengan refleksi, Argyris (1994) menyebutkan tentang *double loop learning*. *Loop* pertama berhubungan dengan memahami apa yang berpengaruh terhadap kinerja. *Loop* yang kedua berhubungan dengan memahami asumsi yang terbentuk

dan mental model yang biasa digunakan untuk menginterpretasi dan mengarahkan individu dalam berpikir dan bertindak pada peristiwa yang sama di masa datang. Sehingga pada saat menetapkan strategi, maka sangat penting untuk berada pada tingkat yang lebih tinggi dan mempertanyakan apa yang dilihat dan apa yang telah dilakukan.

Dalam kaitannya dengan *shared meaning*, dibutuhkan dialog yang konstruktif. Senge dkk (1994) menyatakan bahwa dialog tidak hanya seperangkat teknik untuk memperbaiki organisasi, memperkaya komunikasi, membentuk konsensus atau menyelesaikan masalah. Dialog didasarkan pada prinsip bahwa konsepsi dan implementasi itu berkaitan erat dengan suatu inti dari makna yang dipahami bersama. Selama proses dialog, individu belajar bagaimana cara berpikir bersama, tidak hanya dalam pengertian menganalisis suatu masalah yang dibagikan atau menciptakan pengetahuan-pengetahuan bersama yang baru, melainkan dalam pengertian menggunakan suatu kepekaan bersama, dimana pemikiran, emosi dan tindakan-tindakan yang dihasilkan tidak menjadi milik seorang individu, melainkan menjadi milik semuanya secara bersama.

2.3 Membangun Keterampilan *Team Learning*

Marquardt (1996) menyatakan bahwa *team learning* menghubungkan *individual learning* dan *organizational learning*. *Team learning* dapat terjadi ketika orang berkumpul dalam suatu tim pada sebuah rapat, proyek jangka pendek ataupun tim untuk menyelesaikan masalah organisasi dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Menurut Marquardt (1996), terdapat beberapa cara untuk membangun keterampilan *team learning* yaitu :

- Menetapkan tanggungjawab tim untuk belajar
- Memberi *reward* kepada tim atas pembelajaran yang mereka kontribusikan ke organisasi
- Membangun dan mempraktekkan kegiatan *team learning*
- Mengarahkan tim melalui tahap *form, storm, norm dan perform*
- Membangun kemampuan tim untuk mampu berpikir dan merasa sebagai sebuah kelompok, membangun asumsi dan budaya bersama dan bekerja secara kreatif sebagai satu kesatuan.

2.4 Kepemimpinan dalam *Team Learning*

2.4.1 Pemimpin

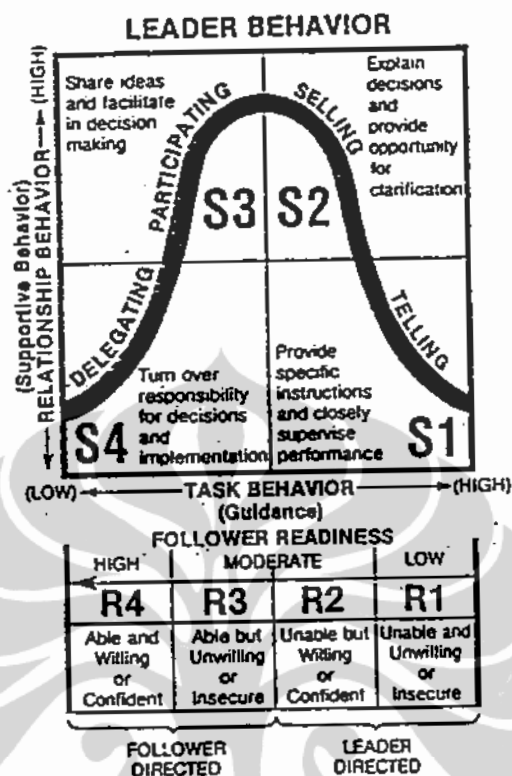
Secara umum dapat dikatakan bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu organisasi adalah kepemimpinan. Hal ini karena kepemimpinan merupakan salah satu unsur penting yang berpengaruh terhadap hasil kerja para anggota secara perseorangan atau organisasi secara keseluruhan. Hampir semua tugas yang berhubungan dengan aktivitas organisasi melibatkan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu (Robbins, 2009).

Pemimpin berperan penting dalam roda pembelajaran tim. Handy (1994) menunjukkan bahwa peran utama para pemimpin adalah untuk menjaga “roda” tersebut tetap bergerak. Ini bukanlah suatu tugas yang mudah; ini menuntut energi dan kecakapan mental, kemampuan untuk menggenggam erat suatu pemahaman tentang tujuan dan kesediaan untuk memahami model-model mental dari orang-orang yang mempunyai gaya pembelajaran yang berbeda dengan dirinya.

Mengingat anggota tim berbeda-beda dalam hal kemampuan dan kemauannya untuk menyelesaikan tugas, maka pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya. Menurut Hersey dan Blanchard (1988), teori kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (tingkah laku tugas) yang diberikan pemimpin, kadar dukungan sosio emosional (tingkah laku hubungan) yang diberikan pemimpin dan tingkat kesiapan yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu.

Kesiapan itu didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan individu untuk menyelesaikan tugas tertentu. Variabel kesiapan ini hendaknya hanya dipertimbangkan dalam kaitannya dengan tugas tertentu yang perlu dilaksanakan. Teori kepemimpinan situasional mengemukakan bahwa terdapat empat tingkat kesiapan bawahan akan menentukan tingkah laku kepemimpinan atasan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2.4.



Gambar 2.4 *Situational Leadership*

Sumber : Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard (1988)

Pada gambar tersebut terdapat suatu kurva yang menunjukkan kombinasi dari *task behavior* dan *relationship behavior*. Kombinasi tersebut dihubungkan dengan taraf kesiapan pengikut. Kurva ini menunjukkan gaya kepemimpinan yang efektif untuk suatu situasi.

a) Telling

Tingkah laku kepemimpinan ditandai dengan komunikasi satu arah, pemimpin menjelaskan dan menentukan peranan pengikut dan memberitahukan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas harus dilaksanakan. *Telling* ini digunakan bagi pengikut yang tingkat kesiapannya rendah (individu tidak mampu dan tidak mau).

b) Selling

Tingkah laku kepemimpinan ditandai dengan sebagian besar pengarahan diberikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah dan memberikan dukungan emosional agar pengikut mau menerima keputusan-keputusannya. *Selling* ini digunakan bagi pengikut yang tingkat kesiapannya rendah ke sedang (individu tidak mampu tetapi mau).

Universitas Indonesia

c) *Participating*

Pemimpin dan pengikut bersama-sama membuat keputusan melalui komunikasi dua arah. Tindakan pemimpin hanya bersifat melancarkan karena pengikut dianggap memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk melaksanakan tugas. *Participating* ini digunakan bagi pengikut dengan tingkat kesiapan sedang ke tinggi (individu mampu tetapi tidak mau).

d) *Delegating*

Pemimpin mendelegasikan wewenangnya dan hanya mengawasi seperlunya karena pengikut dianggap sudah memiliki kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan tugas. *Delegating* ini bagi pengikut yang tingkat kesiapannya tinggi (individu mampu dan mau).

Untuk mendapatkan umpan balik mengenai gaya kepemimpinan situasional tersebut, maka dapat dilakukan dengan menggunakan kuesioner *Leader Adaptability and Style Inventory* (LASI). Kuesioner ini dikembangkan oleh Studi Kepemimpinan dari Universitas Ohio dan telah banyak digunakan dalam berbagai macam situasi (Thoha, 1986).

Robbins (2009) menyatakan bahwa terdapat dua cara yang dapat dilakukan organisasi untuk menemukan atau menciptakan pemimpin yang efektif yaitu :

a) Seleksi

Keseluruhan proses yang dilakukan perusahaan untuk mengisi posisi manajemen merupakan hal penting dalam upaya menemukan orang yang akan menjadi pemimpin yang efektif. Pencarian dimulai dengan menelaah syarat-syarat khusus untuk posisi yang akan diisi berupa pengetahuan, keahlian dan kemampuan seperti apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas tersebut secara efektif.

b) Pelatihan

Banyak organisasi menghabiskan dana besar untuk pelatihan dan pengembangan kepemimpinan. Salah satu contohnya adalah *General Electric* (Robbins, 2009).

2.4.2 Bawahan

Roda pembelajaran tim tidak terlepas dari pembelajaran individu. Untuk mampu melakukan *team learning*, terutama pada tahap *public reflection* dan *shared meaning*, dibutuhkan motivasi individu untuk mau berbagi pengetahuan ataupun pengalaman yang

dimilikinya. Seorang karyawan dapat termotivasi secara ekstrinsik, contoh: mencapai tujuan terpisah dari pekerjaan itu sendiri, atau termotivasi secara intrinsik, contoh : untuk mencapai kepuasan pribadi dalam melakukan tugas (Amabile, 1997). Pertambahan gaji, bonus dan promosi termasuk motivasi ekstrinsik sementara pengakuan dan pengembangan pribadi termasuk motivasi intrinsik. Osterloh and Frey (2000) dan Mudambi dkk (2004) mengindikasikan pentingnya mekanisme motivasi internal untuk mendukung penciptaan pengetahuan dan berbagi pengetahuan dalam organisasi. Pada individu, berbagi pengetahuan tergantung pada insentif yang ditawarkan, latar belakang kebangsaan, tipe organisasi (swasta atau pemerintah) dan implementasi strategi *Knowledge Management* (Gammelgaard, 2007).

Salah satu penjelasan tentang motivasi yang paling diterima adalah teori harapan (*expectancy theory*) dari Vroom (1964). Teori harapan menunjukkan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Dalam bentuk yang lebih praktis, teori harapan mengatakan bahwa karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik, penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan imbalan kerja atau promosi dan penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi karyawan. Oleh karenanya, teori harapan berfokus pada tiga hubungan yaitu :

- 1) Hubungan usaha – kinerja. Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja.
- 2) Hubungan kinerja – penghargaan. Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.
- 3) Hubungan penghargaan – tujuan-tujuan pribadi. Tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan individu dan daya tarik dari penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

2.5 Change Management – Lewin's Change Model

Lewin dalam Robbins (2009) menyatakan bahwa perubahan yang berhasil di dalam organisasi mengikuti tiga tahap: pelepasan (*unfreezing*) *status quo*, pergerakan (*moving*) menuju keadaan akhir yang diinginkan dan pembakuan kembali (*refreezing*) perubahan baru

untuk melanggengkannya. Berdasarkan penjelasan tersebut, *Lewin's Change Model* ini paling sesuai digunakan sebagai pendekatan pada perubahan terencana yang akan dilakukan di PT XYZ karena adanya persepsi sebagian besar karyawannya bahwa kondisi keuangan perusahaan tidak bermasalah sehingga belum perlu melakukan perubahan.

Model mengelola perubahan dari Lewin (Cumming & Worley, 1997) terdiri dari tiga tahap sebagai berikut :

1) Tahap 1 : *Unfreezing*

Merupakan keadaan dimana individu atau kelompok termotivasi untuk berubah. Perubahan ini memerlukan kekuatan baru untuk berubah atau bergerak dari faktor-faktor atau kondisi yang telah ada. Salah satu teknik yang digunakan pada tahap ini adalah *cognitive dissonance* dari Festinger, yaitu seseorang akan menjadi termotivasi oleh ketidaksenangan yang sekarang dirasakan dan bereaksi sedemikian rupa sehingga ia bisa mengurangi disonansi tersebut (Johnson & Johnson, 2000).

Tahap ini biasanya melibatkan aktivitas mengurangi kekuatan yang mempertahankan keadaan perilaku organisasi pada kondisi sekarang. *Unfreezing* juga sering dilakukan dengan melalui proses diskonfirmasi psikologis (*psychological disconfirmation*) yaitu dengan memberikan informasi yang menunjukkan kesenjangan antara perilaku yang diharapkan oleh organisasi dan perilaku saat ini, sehingga orang termotivasi untuk terlibat dalam aktivitas perubahan (Cummings & Worley, 2005).

2) Tahap 2 : *Moving*

Merupakan tahap merubah hal yang perlu diubah. *Moving* merupakan kondisi yang tidak memuaskan dan keinginan untuk membuat suatu perubahan terjadi.

Pada tahap ini perlu mengidentifikasi secara tepat kondisi yang diharapkan dengan mengidentifikasi kesenjangan antara keadaan sekarang dengan keadaan yang diinginkan. Tahap ini mengganti perilaku organisasi, departemen atau individu menjadi perilaku baru dengan melibatkan aktivitas membentuk perilaku, nilai dan sikap baru melalui perubahan struktur dan proses organisasi (Cummings & Worley, 2005).

3) Tahap 3 : *Refreezing*

Adalah tahap membuat perubahan agar bertahan secara permanen. *Refreezing* adalah tahap terakhir dimana perilaku baru menjadi kebiasaan (Wirth, 2004).

Tahap ini merupakan tahap menstabilisasi organisasi pada tahap tertentu dan dapat dicapai melalui mekanisme dukungan (*supporting mechanism*) yang menguatkan kondisi

baru organisasi, seperti budaya, norma, kebijakan dan struktur organisasi (Cummings & Worley, 2005)



BAB 3 HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Metode Penelitian

Metode penelitian menggunakan dua pendekatan yaitu metode analisis kuantitatif dan kualitatif. Tujuan menggunakan metode analisis kuantitatif dengan statistik deskriptif adalah untuk mendapatkan gambaran apakah tim kerja di Unit A telah melakukan *team learning* menurut pendekatan roda pembelajaran tim dari Senge dkk (1994) dan proses pembelajaran apa yang perlu ditingkatkan agar memberikan dampak terhadap peningkatan kompetensi karyawan. Temuan ini akan menjadi fokus intervensi dan kemudian diusulkan rekomendasi yang perlu dilakukan organisasi agar proses pembelajaran yang berdampak pada peningkatan kompetensi menjadi maksimal.

Metode kualitatif dilakukan dengan wawancara untuk mengetahui masalah yang dihadapi Unit A dan juga untuk mendapatkan data guna melengkapi temuan dari hasil analisis kuantitatif.

3.2 Perumusan Variabel

Variabel pengukuran roda pembelajaran tim diambil dari tahapan *the team learning wheel* dari Senge dkk (1994) sebagai berikut :

1. *Public reflection*
2. *Shared meaning*
3. *Joint planning*
4. *Coordinated action*

Ditambah dengan variabel Pemimpin (P), yang memiliki peran penting dalam roda pembelajaran tim sebagaimana dikatakan oleh Handy (1994).

3.3 Definisi Operasional

Menurut Kerlinger (1986), definisi operasional adalah pelekatan arti pada suatu konstruk atau variabel dengan cara menetapkan kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan yang perlu untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Berikut ini adalah definisi operasional dari variabel-variabel penelitian, yaitu :

1. *Public reflection* :

Tim berpikir dan melakukan refleksi secara bersama mengenai pengalaman tim pada masa lalu serta melakukan instropeksi atau mawas diri terhadap pengalaman tim tersebut. Semua anggota tim menjadi pengamat terhadap pemikiran dan tindakan yang dilakukan oleh anggota tim lainnya. Tahap ini dimulai dengan evaluasi tim tentang suatu tindakan tim sebelumnya.

2. *Shared meaning* :

Tim menciptakan gagasan dan kemungkinan untuk bertindak dan mengaturnya kembali dalam bentuk-bentuk yang baru. Pada tahap ini, anggota tim berbicara tentang model mental dan keyakinan mereka dan membangun dasar yang sama agar setiap anggota tim dapat mencapai pemahaman bersama.

3. *Joint planning* :

Menetapkan suatu metode untuk bertindak. Berdasarkan alternatif-alternatif yang dibahas pada tahap *shared meaning*, anggota tim memilih dan menyempurnakan alternatif yang dipilih serta menyampaikan alasan pemilihan tersebut. Pada tahap ini, anggota tim membuat disain bersama suatu langkah bertindak.

4. *Coordinated action* :

Merupakan tindakan terkoordinasi, yang tidak perlu menjadi tindakan bersama. Tindakan ini dapat dilakukan secara independen oleh setiap anggota tim, yang mungkin bekerja dalam fungsi-fungsi atau lokasi yang berbeda.

5. Pemimpin

Seorang yang mengarahkan dan mengawasi kelompoknya agar tujuan yang ditetapkan tercapai.

3.4 Kuesioner

Kuesioner yang digunakan terdiri dari 45 pernyataan dengan komposisi sebagai berikut :

1. *Public reflection*

Terdiri dari 11 pernyataan, yaitu pernyataan nomor 1 sampai dengan nomor 11

2. *Shared meaning*

Terdiri dari 11 pernyataan, yaitu pernyataan nomor 12 sampai dengan nomor 22

3. *Joint planning*

Terdiri dari 8 pernyataan, yaitu pernyataan nomor 23 sampai dengan nomor 30

4. *Coordinated action*

Terdiri dari 9 pernyataan, yaitu pernyataan nomor 31 sampai dengan nomor 39

5. Pemimpin

Terdiri dari 6 pernyataan, yaitu pernyataan nomor 40 sampai dengan nomor 45

Untuk mengisi kuesioner ini responden harus menjawab semua butir pernyataan dengan cara memberi tanda silang pada kolom di bawah salah satu dari lima kemungkinan jawaban sebagai berikut :

- 1 = Tidak pernah dilakukan
- 2 = Jarang dilakukan
- 3 = Kadang-kadang dilakukan
- 4 = Hampir selalu dilakukan
- 5 = Selalu dilakukan

3.5 Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan adalah data primer melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala Likert . Selain itu penulis juga menggunakan wawancara. Kedua metode ini dilakukan agar mendapatkan data yang dapat saling melengkapi dan memperkaya analisis.

3.6 Metode Analisis

Metode analisis menggunakan statistik deskriptif dengan pendekatan *central tendency* dengan uji mean menggunakan bantuan program SPSS 16, sehingga akan diketahui apakah tim kerja di Unit A sudah melakukan *team learning* dan tahapan roda pembelajaran mana yang masih lemah dan perlu dilakukan intervensi.

3.7 Subyek Penelitian

Subyek penelitian yaitu para staf Bidang AA dan AB yang melakukan pekerjaan dalam tim kerja, yaitu sebanyak 122 orang. Subyek yang digunakan sejumlah 30 orang atau 24,59 % dari populasi. Menurut Gay dalam Umar (2003), sampel minimal 10 % dari populasi dan jika populasi relatif kecil maka sampel yang digunakan minimal 20 % dari populasi. Sedangkan wawancara dilakukan kepada Asisten Manajer.

3.8 Hasil Analisis Data

Sebelum data diolah lebih lanjut, pertama kali dilakukan analisis reliabilitas dan validitas internal kuesioner yang digunakan. Berdasarkan pengolahan data dengan program SPSS 16, dari 45 pernyataan yang digunakan terdapat dua pernyataan yang tidak memenuhi persyaratan, yaitu pernyataan nomor 4 dan 6 pada tahap *public reflection*, sehingga untuk pengolahan data selanjutnya kedua tersebut tidak digunakan. Hasil analisis reliabilitas dan validitas internal tercantum dalam Lampiran 1.

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi masalah, tetapi hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh yang signifikan pemimpin terhadap *team learning*, sesuai dengan analisis regresi pada Lampiran 2.

Hasil uji *mean* tahap roda pembelajaran tim terlihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Hasil Uji *Mean*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<i>Public_reflection</i>	30	1.89	4.44	3.3519	.62179
<i>Shared_meaning</i>	30	1.55	4.36	3.4303	.59825
<i>Joint_planning</i>	30	1.50	5.00	3.6042	.71625
<i>Coordinated_action</i>	30	1.56	5.00	3.7333	.70852
Pemimpin	30	1.50	5.00	3.5111	.90012
<i>Valid N (listwise)</i>	30				

Untuk menginterpretasi data, digunakan norma *means* dengan *cutting point* 3,5. *Mean* dibawah 3,5 dianggap rendah dan *mean* di atas 3,5 dianggap tinggi. Berdasarkan norma *means* tersebut, hasil penelitian menunjukkan bahwa tim kerja di Unit A belum selalu melakukan *team learning* sesuai roda pembelajaran tim. Tahap *public reflection* (*mean* 3,35) dan *shared meaning* (*mean* 3,43) terlihat rendah, dalam arti hanya kadang-kadang saja dilakukan, sehingga dapat dinyatakan bahwa inti masalah yang teridentifikasi adalah pada tahap *public reflection* dan *shared meaning*.

Untuk lebih detailnya, pembahasan akan mengacu pada pernyataan-pernyataan dengan *mean* rendah, yaitu di bawah 3,5 seperti terlihat pada Lampiran 3.

3.9 Pembahasan

3.9.1 *Public Reflection*

Pada *public reflection*, tim berpikir dan melakukan refleksi secara bersama mengenai pengalaman tim pada masa lalu serta melakukan introspeksi atau mawas diri terhadap pengalaman tim tersebut. Semua anggota tim menjadi pengamat terhadap pemikiran dan tindakan yang dilakukan oleh anggota tim lainnya. Tahap ini dimulai dengan evaluasi tim tentang suatu tindakan tim sebelumnya.

Tahap *public reflection* ini merupakan tahap kunci dimana tim telah berhasil melakukan proses perenungan (kontemplasi) yang dilanjutkan dengan memberi (memahami) makna tentang informasi, gejala atau contoh yang diperoleh dari anggota tim dan lingkungannya, menggunakan pengalaman dan pengetahuan (mental dan kognisi) yang dimilikinya. Tahap ini merupakan tahap awal dari proses pemberian makna, dimana tim berusaha untuk memahami makna yang tersirat dalam informasi yang dimiliki atau diperoleh dari lingkungannya. Pada tahap ini tim berusaha membandingkan antara fakta tentang lingkungan dengan mental dan kognisi yang dimilikinya.

Berdasarkan hasil analisis data kuesioner terlihat bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka belum melakukan kegiatan *public reflection* dengan tingkatan yang memadai. Berdasarkan norma *means*, terdapat 6 pernyataan dengan *mean* rendah, yaitu di bawah 3,5 sebagaimana terlihat di tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3.2 *Mean* Pernyataan *Public Reflection*

No.	Pernyataan	<i>Mean</i>
1	Kami mendiskusikan pekerjaan yang lalu untuk menarik pembelajaran yang bermanfaat	3,27
2	Ada waktu berpikir lebih jauh untuk menganalisis pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dan komentar-komentar yang ada	3,13
3	Semua anggota tim mendengarkan anggota lain yang sedang berbicara dengan penuh perhatian dan sikap terbuka	3,37
9	Anggota tim secara aktif menjanging input dan ide-ide dari pelanggan, sub kontraktor dan pemasok kami	3,07
10	Anggota tim secara aktif mencari umpan balik dari para pelanggan, sub kontraktor dan pemasok kami	3,10
11	Kami berpartisipasi dalam kesempatan-kesempatan belajar dengan para pemasok, kelompok-kelompok masyarakat, asosiasi profesi dan institusi-institusi akademik	3,23

Berdasarkan wawancara dengan Asisten Manajer, biasanya setiap hari Jumat pagi ada forum inovasi. Karyawan yang tidak ke lapangan berdiskusi tentang hal-hal baru yang dpernyataanui di lapangan. Karyawan lain yang pernah mengalami hal yang sama di lapangan kemudian menceritakan tindakan yang dia lakukan untuk mengatasi hal itu. Namun, tampaknya hal ini kurang tercermin dari jawaban sebagian besar responden sebagaimana dinyatakan di atas.

Adanya perbedaan pandangan ini kemungkinan disebabkan oleh pengetahuan yang didapat dari rekan kerja belum diolah lebih lanjut dalam arti belum dinilai efektivitasnya. Dengan demikian yang terjadi adalah sekadar perpindahan pengetahuan. Garvin (2002) menyatakan bahwa yang lebih penting adalah bukan transfer pengetahuannya tetapi bagaimana dari pengetahuan tersebut dapat berkembang keterampilan dan kemampuan organisasi. Dengan perkataan lain, karyawan hanya mengikuti atau meniru apa yang sudah biasa dilakukan dan belum melakukan proses refleksi terhadap apa yang sudah dilakukan. Padahal refleksi merupakan kunci untuk terjadinya perbaikan kinerja.

Seperti kita ketahui, kemampuan penciptaan pengetahuan organisasi juga tergantung pada evaluasi pengalaman masa lalu oleh karyawan, yang meningkatkan pemahamannya atas bagaimana suatu kejadian/proses dan akibat pengalaman masa lalu berpengaruh pada masa kini. Penelitian yang dilakukan pada Tugas Akhir ini bertujuan untuk mengidentifikasi masalah, tetapi hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh yang signifikan pemimpin terhadap *team learning*, sesuai dengan analisis regresi pada Lampiran 2. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka pemimpin berperan penting untuk meningkatkan tahap *public reflection* ini dengan cara :

- 1) Melontarkan pertanyaan-pertanyaan yang berguna bagi penyelesaian masalah sehingga anggota tim dapat menarik pembelajaran yang bermanfaat pada saat mendiskusikan pekerjaan yang telah lalu.
- 2) Memberikan cukup waktu bagi anggota tim untuk menganalisis pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dan komentar-komentar yang ada.
- 3) Memberikan masukan dan umpan balik secara tepat waktu dan akurat.
- 4) Memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk menjaring input dan ide-ide serta umpan balik dari pelanggan, sub kontraktor dan pemasok

- 5) Memberi kesempatan kepada anggota tim untuk berpartisipasi dalam kesempatan-kesempatan belajar dengan para pemasok, kelompok masyarakat, asosiasi profesi dan institusi-institusi akademik.

Dengan melakukan cara-cara di atas diharapkan anggota tim dapat menggunakan tahap *public reflection* ini sebagai tahap belajar dari anggota tim yang lain dan juga dari pelanggan, sub kontraktor dan pemasok dan menggunakan hasil belajar ini untuk menghindari melakukan kesalahan-kesalahan yang sama pada pekerjaan yang akan datang.

Namun berdasarkan jawaban sebagian besar responden, ternyata pemimpin dipersepsi responden belum selalu melontarkan pertanyaan-pertanyaan yang berguna bagi penyelesaian masalah dan belum selalu memberikan masukan dan umpan balik secara tepat waktu dan akurat.

Kondisi lemahnya *public reflection* yang ada di PT XYZ di atas sesuai dengan apa yang dikatakan Senge (1990) tentang kesulitan belajar organisasi yang berupa "*The delusion learning from experience*". Pembelajaran yang paling kuat berasal dari pengalaman langsung, akan tetapi kita tidak pernah langsung mengalami konsekuensi atas keputusan penting kita. Pada praktiknya, banyak keputusan penting yang diambil oleh organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar bagi kehidupan orang lain di luar organisasi tersebut. Bila organisasi tidak mau membuka diri dan membagi pengalamannya dengan organisasi atau individu lainnya maka organisasi tersebut tidak akan dapat sepenuhnya belajar dari pengalamannya.

Organisasi pembelajar senantiasa memberikan ruang inovasi dan kreativitas. Inovasi dapat muncul melalui berbagai percakapan dan pengambilan tindakan yang nyata. Artinya percakapan berfungsi sebagai penyambung inovasi dan koordinasi. Syarat utama percakapan yang mampu menghasilkan inovasi adalah pada saat karyawan dapat berbicara dari hati nuraninya dan berhubungan dengan karyawan lain dalam semangat berdialog tentang persoalan-persoalan organisasi yang dihadapinya. Kreativitas akan muncul jika karyawan diberikan ruang kebebasan untuk berpikir, menantang kebijaksanaan dan berpikir dengan cara baru (Marquardt, 1996).

Lemahnya *public reflection* menyebabkan situasi pembelajaran sebagai berikut :

- 1) Tahapan *shared meaning* menjadi terhambat. Ketika tim gagal membangun dasar yang sama maka tim tersebut tidak memperoleh pemahaman bersama sehingga tahap makna

bersama (*shared meaning*) menjadi sulit terwujud. Padahal *public reflection* dan *shared meaning* merupakan tahap yang paling penting dalam roda pembelajaran tim (Senge dkk, 1994).

- 2) Terjadinya kesalahan yang sama karena tidak ada pembelajaran dari pengalaman sebelumnya. Hal ini karena anggota tim cenderung mempertahankan rutinitas defensif, yaitu cara-cara kebiasaan dari berinteraksi yang melindungi kita dan yang lainnya dari ancaman rasa malu, tetapi juga mencegah kita untuk belajar (Argyris dalam Senge, 1990).
- 3) Anggota tim kurang memahami asumsi yang terbentuk dan mental model yang biasa digunakan untuk menginterpretasi dan mengarahkan individu dalam berpikir dan bertindak pada peristiwa yang sama di masa datang.

Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Argyris (1994). Dalam hubungannya dengan refleksi, ia menyebutkan tentang *double loop learning*. Loop pertama berhubungan dengan memahami apa yang berpengaruh terhadap kinerja. Loop yang kedua berhubungan dengan memahami asumsi yang terbentuk dan mental model yang biasa digunakan untuk menginterpretasi dan mengarahkan individu dalam berpikir dan bertindak pada peristiwa yang sama di masa datang. Sehingga pada saat menetapkan strategi, maka sangat penting untuk berada pada tingkat yang lebih tinggi dan mempertanyakan apa yang dilihat dan apa yang telah dilakukan.

Pada tahap *public reflection*, dengan selalu mendiskusikan pekerjaan yang lalu, terutama mendiskusikan kesalahan-kesalahan pada pekerjaan yang telah lalu, akan membuat anggota tim dapat menarik pembelajaran yang bermanfaat dari pengalaman tersebut sehingga tidak terjadi lagi kesalahan yang sama. Pembelajaran ini dapat terjadi jika anggota tim memiliki waktu berpikir yang cukup untuk menganalisis pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dan komentar-komentar yang ada. Hal ini bukan sesuatu yang mudah, karena seringkali banyaknya gangguan yang terjadi di lapangan menuntut anggota tim tidak bisa berlama-lama melakukan dialog. Pada dasarnya anggota tim memiliki keinginan untuk saling mendengarkan satu sama lain dan menganggap bahwa mereka dapat belajar dari anggota tim yang lain. Namun pada kenyataannya, tidak semua anggota tim mendengarkan anggota lain yang sedang berbicara dengan penuh perhatian dan sikap terbuka. Kurangnya waktu dan kesempatan untuk menjangring input, ide-ide dan juga umpan balik dari pelanggan, sub kontraktor dan pemasok membuat anggota tim kurang berhasil menarik pembelajaran

yang bermanfaat dari pengalaman sebelumnya. Hal ini selain karena tuntutan pekerjaan untuk segera menangani gangguan yang terjadi di lapangan juga karena tidak semua anggota tim memiliki akses ke pelanggan, sub kontraktor maupun pemasok. Sebagian besar responden juga hanya kadang-kadang saja berpartisipasi dalam kesempatan-kesempatan belajar dengan para pemasok, kelompok-kelompok masyarakat, asosiasi profesi dan institusi-institusi akademik. Berdasarkan interview dengan Asisten Manajer, memang hanya beberapa orang saja yang ditugaskan untuk mengikuti seminar yang diadakan oleh pemasok, kelompok-kelompok masyarakat, asosiasi profesi maupun institusi-institusi pendidikan.

3.9.2 Shared Meaning

Pada *shared meaning*, tim menciptakan gagasan dan kemungkinan untuk bertindak dan mengaturnya kembali dalam bentuk-bentuk yang baru. Pada tahap ini, anggota tim berbicara tentang model mental dan keyakinan mereka dan membangun dasar yang sama agar setiap anggota tim dapat mencapai pemahaman bersama.

Hasil analisis data kuesioner menunjukkan bahwa *shared meaning* dalam tahapan roda pembelajaran tim juga tergolong rendah (*mean* 3,43). Berdasarkan hasil analisis data kuesioner terlihat bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka belum melakukan kegiatan *shared meaning* dengan tingkatan yang memadai. Berdasarkan norma *means*, terdapat 6 pernyataan dengan *mean* rendah, yaitu di bawah 3,5 sebagaimana terlihat di tabel 3.3.

Tabel 3.3 Mean Pernyataan *Shared Meaning*

No.	Pernyataan	Mean
13	Kami memiliki komitmen untuk melakukan dialog secara konstruktif untuk menghasilkan pemahaman bersama	3,23
17	Ketika pandangan-pandangan baru muncul, anggota tim belajar membuat pola hubungan dari berbagai macam pertanyaan dan pendapat yang dilontarkan	3,07
18	Saya merasa nyaman ketika menyampaikan ketidaksepakatan terhadap pendapat anggota tim	3,13
19	Setiap pendapat saya selalu diterima oleh anggota tim	3,07
20	Anggota tim memperhatikan pendapat saya	3,37
21	Ada penghargaan terhadap gagasan-gagasan inovatif	3,23

Pada tahap *shared meaning*, anggota tim sudah memiliki rasa saling percaya, tetapi kurang memiliki kemauan kuat untuk melakukan dialog secara konstruktif untuk menghasilkan pemahaman bersama. Padahal dialog dan diskusi ini merupakan disiplin dari *team learning* sebagaimana dinyatakan oleh Senge (1990). Dialog merupakan penggalian ungkapan secara kreatif dan bebas dalam memandang masalah kompleks dan rumit. Tujuan dari dialog adalah menjangkau pemahaman individu. Dalam dialog, suatu tim mengeksplorasi masalah yang kompleks dalam berbagai sudut pandang. Dengan adanya dialog, maka anggota tim dapat belajar membuat pola hubungan dari berbagai macam pertanyaan dan pendapat yang dilontarkan.

Senge dkk (1994) menyatakan bahwa dialog tidak hanya seperangkat teknik untuk memperbaiki organisasi, memperkaya komunikasi, membentuk konsensus atau menyelesaikan masalah. Dialog didasarkan pada prinsip bahwa konsepsi dan implementasi itu berkaitan erat dengan suatu inti dari makna yang dipahami bersama. Selama proses dialog, individu belajar bagaimana cara berpikir bersama, tidak hanya dalam pengertian menganalisis suatu masalah yang dibagikan atau menciptakan pengetahuan-pengetahuan bersama yang baru, melainkan dalam pengertian menggunakan suatu kepekaan bersama, yaitu pemikiran, emosi dan tindakan-tindakan yang dihasilkan tidak menjadi milik seorang individu, melainkan menjadi milik semuanya secara bersama.

Dialog yang konstruktif ini belum selalu terjadi pada tim kerja di Unit A. Kurangnya komitmen untuk melakukan dialog secara konstruktif kemungkinan disebabkan oleh adanya perasaan kurang nyaman dari anggota tim ketika menyampaikan ketidaksepakatan terhadap pendapat anggota tim, tidak setiap pendapat anggota tim selalu diterima oleh anggota tim lain, anggota tim tidak selalu memperhatikan pendapat anggota lain dan kurangnya penghargaan terhadap gagasan-gagasan inovatif. Padahal dalam *team learning*, perbedaan pandangan perlu dikemukakan dan bukannya untuk dihindari. Hal ini karena perbedaan pandangan dapat menumbuhkembangkan kesadaran potensi anggota lain, kesadaran potensi diri, wacana baru, pemikiran kreatif dan inovatif serta kesadaran kebersamaan. Dengan kurangnya komitmen untuk melakukan dialog secara konstruktif ini, maka anggota tim belum melakukan eksplorasi masalah yang kompleks dari berbagai sudut pandang. Dengan demikian, maka belum ada pemahaman bersama karena tujuan dialog adalah menjangkau pemahaman individu. Padahal pemahaman bersama ini merupakan sesuatu yang penting karena tim akan memiliki tujuan umum, suatu visi bersama dan

pemahaman mengenai bagaimana saling mengisi usaha satu sama lain sehingga tiap anggota akan menuju arah yang sama.

Keterlibatan pemimpin dalam tahap *shared meaning* adalah penting, terutama dalam hal meningkatkan komitmen anggota tim untuk melakukan dialog secara konstruktif untuk menghasilkan pemahaman bersama. Roberts (1994) mengatakan bahwa untuk membangun iklim kepercayaan antar anggota tim agar mau berbagi informasi, maka pemimpin perlu memulainya dengan membagikan informasi yang relevan. Hal ini karena banyak orang yakin bahwa wewenang mereka berasal dari informasi yang tersembunyi, maka pemimpin harus membuka diri terlebih dahulu. Pemimpin juga perlu untuk berbagi penghargaan. *Shared meaning* sulit untuk terwujud jika hanya ada satu orang, khususnya pemimpin, yang menerima semua penghargaan untuk pekerjaan tersebut. Pemimpin juga perlu menghargai dan mengakui kejujuran dan keterbukaan, sehingga anggota tim tidak ragu untuk berbeda pendapat untuk mencapai pemahaman bersama. Pemimpin harus menjadi model peran untuk hal ini dalam roda pembelajaran tim.

Lemahnya *public reflection* dan *shared meaning* ini menyebabkan roda pembelajaran tim menjadi kurang optimal. Banyak orang berpikir bahwa mereka bisa melangkahi tahap-tahap perenungan umum (*public reflection*) dan makna bersama (*shared meaning*), namun keduanya adalah tahap yang paling penting. Dalam beberapa organisasi, tim-tim terus melompat ke dalam keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan baru, tanpa merenungkan uji-uji yang telah mereka lakukan atau mempertimbangkan (dalam tahap "makna bersama") seluruh alternatif. Seakan-akan mereka sedang melakukan eksperimen demi eksperimen, namun tidak pernah berhenti untuk memeriksa hasilnya.

3.9.3 Joint Planning

Merupakan tahap menetapkan suatu metode untuk bertindak. Berdasarkan alternatif-alternatif yang dibahas pada tahap *shared meaning*, anggota tim memilih dan menyempurnakan alternatif yang dipilih serta menyampaikan alasan pemilihan tersebut. Pada tahap ini, anggota tim membuat disain bersama suatu langkah bertindak.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa tahap *joint planning* ini memiliki *mean* 3,6. Berdasarkan norma *means* yang telah ditetapkan sebelumnya, tahap ini dianggap tidak bermasalah karena *mean* yang dimiliki berada di atas 3,5. Meskipun demikian, penulis akan membahasnya sekilas, mengingat *mean* yang dimiliki hanya berbeda 0,1 di atas 3,5.

Dari 8 pernyataan yang ada, hanya terdapat satu pernyataan yang *mean*nya berada di bawah 3,5 yaitu pernyataan nomor 28 dengan *mean* 3,17. Hasil analisis data untuk pernyataan secara lengkap disajikan dalam tabel 3.4 .

Tabel 3.4 *Mean* Pernyataan *Joint Planning*

No.	Pernyataan	<i>Mean</i>
23	Tim kami memiliki rencana kerja yang jelas untuk merealisasikan visi organisasi	3.50
24	Tiap anggota tim memikirkan asumsi yang dipakai untuk menyelesaikan tugas	3.60
25	Saya selalu berupaya mencari sebanyak mungkin alternatif solusi	3.77
26	Saya selalu memperhitungkan dampak dari alternatif solusi yang ada	3.67
27	Pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif	3.70
28	Konsekuensi satu kegiatan pada kegiatan yang lain dapat diketahui dengan mudah	3.17
29	Proses pengambilan keputusan mempertimbangkan konsekuensi yang ditimbulkan suatu keputusan terhadap keputusan yang lain	3.80
30	Saya hanya menyarankan tindakan yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan tugas/masalah tim	3.63

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa tim kerja di unit A ini sudah memiliki rencana kerja yang jelas untuk merealisasikan visi organisasi. Tiap anggota tim memikirkan asumsi yang dipakai untuk menyelesaikan tugas dan berupaya mencari sebanyak mungkin alternatif solusi. Tindakan yang disarankan anggota tim hanyalah tindakan yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan tugas atau masalah tim. Pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif dengan memperhitungkan dampak dari alternatif solusi yang ada. Proses pengambilan keputusan dilakukan dengan mempertimbangkan konsekuensi yang ditimbulkan suatu keputusan terhadap keputusan yang lain. Hal ini bukan sesuatu yang mudah karena konsekuensi satu kegiatan pada kegiatan lain tidak dapat diketahui dengan mudah.

Mengingat *mean* untuk tahap *joint planning* ini tidak begitu jauh perbedaannya dengan *cutting point* norma *mean*, maka masih perlu mendapat perhatian untuk ditingkatkan. Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pemimpin terhadap *team learning*, maka peran pemimpin untuk meningkatkan tahap ini adalah dengan membuat rencana kerja yang jelas untuk merealisasikan visi organisasi.

Pemimpin harus memastikan bahwa tiap anggota tim mengetahui visi organisasi dan rencana kerja ini dengan berulang kali mensosialisasikannya. Dengan memahami rencana kerja yang sejalan dengan visi organisasi ini maka anggota tim akan memiliki arah yang jelas untuk mencapai tujuan. Pemimpin juga harus memastikan bahwa anggota tim dapat mengetahui dengan mudah konsekuensi satu kegiatan terhadap kegiatan lain dengan cara melibatkan anggota tim pada saat membuat Kajian Kelayakan Operasi maupun Kajian Kelayakan Finansial pada saat menyusun suatu kegiatan dan memberi akses terhadap informasi tersebut pada saat dibutuhkan.

3.9.4 *Coordinated Action*

Merupakan tindakan terkoordinasi, yang tidak perlu menjadi tindakan bersama. Tindakan ini dapat dilakukan secara independen oleh setiap anggota tim, yang mungkin bekerja dalam fungsi-fungsi atau lokasi yang berbeda.

Berdasarkan hasil analisis data, *mean* untuk tahap *coordinated action* ini adalah 3,73. Dibandingkan dengan norma *means* yang sudah ditetapkan sebelumnya, yaitu *mean* di bawah 3,5 termasuk rendah dan *mean* di atas 3,5 termasuk tinggi, maka *mean* tahap *coordinated action* dapat digolongkan sebagai tinggi sehingga dianggap tidak bermasalah. Meskipun demikian, penulis tetap sedikit mengulasnya untuk mendapatkan gambaran secara keseluruhan tentang *team learning* di PT XYZ.

Dari 9 pernyataan yang diteliti, terdapat 2 pernyataan dengan *mean* rendah (di bawah 3,5) yaitu pernyataan nomor 35 dan 37. Hasil analisis selengkapnya dapat dilihat pada tabel 3.5.

Tabel 3.5 Mean Pernyataan *Coordinated Action*

No.	Pernyataan	Mean
31	Saya menerapkan langkah-langkah spesifik untuk menyelesaikan suatu tugas / masalah	3.73
32	Langkah-langkah penyelesaian tindakan yang saya ambil dapat dimengerti oleh anggota lain	3.57
33	Saya selalu memperhitungkan dampak dari perbuatan saya menyelesaikan suatu tugas/masalah	4.10
34	Saya telah mempertimbangkan masukan-masukan dari anggota tim lain sebelum mengambil tindakan	4.00
35	Tiap anggota tim diberi kebebasan untuk melakukan tindakan terbaik bagi tim, walau mungkin hal tersebut beresiko	3.37
36	Saya belajar dari pengalaman anggota tim saya dan sekaligus dari tindakan-tindakan yang dilakukan oleh tim	3.77
37	Tim saya mempunyai catatan tentang langkah-langkah penyelesaian masalah/tugas yang saya lakukan	3.43
38	Dalam semua tindakan, saya berupaya untuk melihat konsekuensi tindakan saya bagi orang lain	3.73
39	Saya melakukan monitoring terhadap tindakan yang saya lakukan	3.90

Berdasarkan tabel 3.5 terlihat bahwa tahap *coordinated action* ini dapat berjalan baik karena anggota tim sudah memperhitungkan dampak dari perbuatannya dalam menyelesaikan suatu tugas/masalah dengan mempertimbangkan masukan-masukan dari anggota tim lainnya sebelum mengambil tindakan. Anggota tim juga sudah menerapkan langkah-langkah spesifik untuk menyelesaikan tugas/masalah dan langkah-langkah penyelesaian yang diambil ini dapat dimengerti oleh anggota lain. Dalam semua tindakan, anggota tim berupaya untuk melihat konsekuensi tindakannya bagi orang lain dan melakukan monitoring terhadap tindakan yang dilakukannya tersebut. Anggota tim belajar dari pengalaman anggota tim dan sekaligus dari tindakan-tindakan yang dilakukan oleh tim.

Kelemahan tim ini adalah belum mempunyai catatan tentang langkah-langkah penyelesaian masalah/tugas yang dilakukan anggota tim dan kurang memberi kebebasan bagi anggota tim untuk melakukan tindakan terbaik bagi tim walau mungkin hal itu beresiko. Peran pemimpin dalam tahap *coordinated action* ini adalah membuat *Standard Operating Procedure* untuk mendokumentasikan semua langkah-langkah penyelesaian tugas yang telah dilakukan oleh anggota tim sehingga anggota tim yang lain dapat belajar dari

pengalaman tersebut dan tidak mengulangi kesalahan yang sama. Jika hal ini sudah dilakukan maka pemimpin dapat memberikan peluang kepada anggota tim untuk melakukan tindakan terbaik bagi tim walau mungkin hal itu beresiko, setelah sebelumnya anggota tim diberikan pengetahuan tentang Manajemen Resiko.

3.9.5 Pemimpin

Adalah seorang yang mengarahkan dan mengawasi kelompoknya agar tujuan yang ditetapkan tercapai.

Berdasarkan analisis data, *mean* untuk pemimpin adalah 3,51. Jika dibandingkan dengan norma *means*, maka *mean* pemimpin ini hanya berada 0,01 di atas batas *cutting point* (3,5). Terdapat 3 pernyataan dengan *mean* di bawah 3,5 yaitu pernyataan nomor 42,43 dan 44. Penulis akan membahas pemimpin ini karena berdasarkan hasil analisis regresi yang dilakukan terdapat pengaruh yang signifikan pemimpin terhadap *team learning*.

Pembahasan akan mengacu pada *mean* tiap pernyataan sebagaimana tercantum dalam tabel 3.6.

Tabel 3.6 *Mean* Pernyataan Pemimpin

No.	Pernyataan	<i>Mean</i>
40	Pemimpin tim mempunyai kemampuan untuk membimbing anggota tim merefleksikan setiap masalah yang timbul	3.73
41	Pemimpin tim adalah pendengar yang baik	3.53
42	Pemimpin tim melontarkan pertanyaan-pertanyaan yang berguna bagi penyelesaian masalah.	3.40
43	Masukan dan umpan balik yang diberikan pemimpin tim tepat waktu dan akurat	3.40
44	Saya mempunyai pemimpin tim yang efektif	3.47
45	Pemimpin tim mempunyai komitmen membantu anggota tim belajar dan berkembang	3.53

Berdasarkan hasil analisis data, pemimpin tim dipersepsi anggota tim sebagai pendengar yang baik dan mempunyai kemampuan untuk membimbing anggota tim merefleksikan setiap masalah yang timbul serta mempunyai komitmen membantu anggota tim belajar dan berkembang. Namun dalam tahap *public reflection*, pemimpin kurang

melontarkan pertanyaan-pertanyaan yang berguna sebagai penyelesaian masalah dan kurang memberikan masukan dan umpan balik secara tepat waktu dan akurat sehingga anggota tim mempersepsinya sebagai pemimpin yang kurang efektif.

Agar roda pembelajaran tim dalam PT XYZ ini terus berjalan maka dibutuhkan pemimpin yang mampu memfasilitasi semua aktivitas dalam tahapan roda pembelajaran tim tersebut dengan meningkatkan semua aspek yang diperlukan, terutama pada aspek-aspek yang saat ini termasuk rendah.



BAB 4

ALTERNATIF INTERVENSI

4.1 Situasi Pembelajaran yang Diharapkan

Hasil temuan penelitian di Bab 3 menunjukkan inti masalah berupa kesenjangan pembelajaran yaitu lemahnya tahap *public reflection* dan *shared meaning* dalam roda pembelajaran tim. Karena roda pembelajaran tim tidak mungkin berjalan tanpa adanya tahap *public reflection dan shared meaning*, maka mutlak bagi PT XYZ untuk mengupayakan peningkatan tahap *public reflection dan shared meaning* dalam roda pembelajaran tim.

Untuk menjembatani kesenjangan pembelajaran tersebut maka perlu dilakukan intervensi untuk mencapai situasi pembelajaran yang diharapkan sehingga proses menyatukan dan mengembangkan kemampuan dari suatu tim untuk menciptakan sesuatu yang benar-benar diinginkan oleh anggota tim tersebut dapat terwujud.

4.2 Alternatif Intervensi

Dari temuan pokok permasalahan pada Bab 3, yaitu lemahnya tahap *public reflection dan shared meaning* pada roda pembelajaran tim, maka diusulkan dua alternatif intervensi untuk meningkatkan *public reflection dan shared meaning* pada roda pembelajaran tim sehingga *team learning* dapat berjalan, yaitu :

4.2.1 Alternatif 1 : Menciptakan Pemimpin Tim yang Efektif

Berdasarkan teori Handy (1994) bahwa pemimpin berperan penting dalam roda pembelajaran tim yaitu untuk menjaga “roda” tersebut tetap bergerak dan hasil pengolahan data yang membuktikan bahwa di PT XYZ terdapat pengaruh yang signifikan pemimpin terhadap *team learning* sesuai dengan Lampiran 2, maka didapatkan kesimpulan bahwa titik ungit perubahan yang paling penting ada di pemimpin. Jika pemimpin siap berubah dan mampu memfasilitasi perubahan, maka anggota tim juga akan berubah. Alternatif intervensi untuk menciptakan pemimpin tim yang efektif juga didasari hasil pengolahan data yang menunjukkan bahwa anggota tim mempersepsi pemimpin tim sebagai pemimpin yang kurang efektif.

Robbins (2009) menyatakan bahwa terdapat dua cara yang dapat dilakukan organisasi untuk menemukan atau menciptakan pemimpin yang efektif yaitu melalui seleksi dan

pelatihan. Pada PT XYZ, prioritas intervensi untuk menciptakan pemimpin tim yang efektif dilakukan dengan cara melakukan pelatihan. Hal ini mengingat kewenangan untuk melakukan seleksi ada di induk perusahaan.

Pelatihan yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pemimpin tim dalam memfasilitasi roda pembelajaran tim. Proses yang dilakukan adalah penyearahan dan peningkatan kapasitas dengan cara:

- 1) Menyadari kebutuhan bersama
- 2) Peningkatan kapasitas anggota
- 3) Bertindak secara sinergis
- 4) Bertindak dengan koordinasi
- 5) Mengembangkan rasa kebersamaan (Senge, 1990).

Mengingat anggota tim berbeda-beda dalam hal kemampuan dan kemauannya untuk menyelesaikan tugas, maka pemimpin tim perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya. Menurut Hersey dan Blanchard (1988), teori kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (tingkah laku tugas) yang diberikan pemimpin, kadar dukungan sosio emosional (tingkah laku hubungan) yang diberikan pemimpin dan tingkat kesiapan yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu.

Kesiapan itu didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan individu untuk menyelesaikan tugas tertentu. Variabel kesiapan ini hendaknya hanya dipertimbangkan dalam kaitannya dengan tugas tertentu yang perlu dilaksanakan.

Berdasarkan kesiapan bawahan tersebut, maka terdapat empat gaya kepemimpinan yang dapat dilakukan yaitu *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* (Hersey & Blanchard, 1988). *Telling* digunakan bagi pengikut yang tingkat kesiapannya rendah (individu tidak mampu dan tidak mau), *selling* bagi pengikut yang tingkat kesiapannya rendah ke sedang (individu tidak mampu tetapi mau), *participating* bagi pengikut dengan tingkat kesiapan sedang ke tinggi (individu mampu tetapi tidak mau) dan *delegating* bagi pengikut yang tingkat kesiapannya tinggi (individu mampu dan mau).

4.2.2 Alternatif 2 : Menyusun Sistem Penghargaan

Roda pembelajaran tim tidak terlepas dari pembelajaran individu. Untuk mampu melakukan *team learning*, terutama pada tahap *public reflection* dan *shared meaning*,

dibutuhkan motivasi individu untuk mau berbagi pengetahuan ataupun pengalaman yang dimilikinya.

Robbins (2009) menyatakan bahwa salah satu penjelasan tentang motivasi yang paling diterima dimana-mana adalah teori harapan (*expectancy theory*) dari Vroom (1964). Teori harapan menunjukkan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Dalam bentuk yang lebih praktis, teori harapan mengatakan bahwa karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik, penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan imbalan kerja atau promosi dan penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi karyawan. Oleh karenanya, teori harapan berfokus pada tiga hubungan yaitu :

- 1) Hubungan usaha – kinerja. Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja.
- 2) Hubungan kinerja – penghargaan. Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.
- 3) Hubungan penghargaan – tujuan-tujuan pribadi. Tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan individu dan daya tarik dari penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

Berdasarkan teori harapan tersebut, terdapat beberapa program yang dapat dilakukan PT XYZ untuk memotivasi karyawan melakukan pembelajaran, yaitu :

- 1) Mengembangkan tunjangan yang fleksibel (*flexible benefit*), yang memungkinkan setiap karyawan membuat sebuah paket tunjangan yang disesuaikan secara individual dengan kebutuhan dan situasi dirinya.
- 2) Memberikan penghargaan intrinsik melalui program pengakuan karyawan. Misalnya dengan membuat buletin yang berisi prestasi individu dan tim.

4.3 Alternatif Intervensi yang Dipilih

Dari kedua alternatif intervensi yang diusulkan dipilih satu alat intervensi berdasarkan kriteria pertimbangan seperti terlihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Kriteria Pertimbangan

No	Kriteria Pertimbangan	Alternatif 1	Alternatif 2
1	Waktu	6 bulan	12 bulan
2	Efektivitas	Tinggi	Sedang
3	SDM	2 konsultan	3 konsultan
4	Budget	Sedang	Sedang

Berdasarkan kriteria pertimbangan waktu, alternatif 1 membutuhkan waktu lebih cepat, diasumsikan sekitar 6 bulan, jika dibandingkan dengan alternatif 2. Hal ini karena pada alternatif 1 yang menjadi target intervensi adalah pemimpin tim, yang jumlahnya lebih sedikit sedangkan target intervensi alternatif 2 adalah anggota tim yang lebih banyak dan memiliki motivasi yang berbeda-beda. Efektivitas alternatif 1 termasuk tinggi, karena pemimpin berperan besar dalam roda pembelajaran tim. Mengingat pemimpin tim tidak sebanyak anggota, maka keterlibatan 2 konsultan dalam memfasilitasi perubahan ini sudah dianggap memadai. Berdasarkan kondisi tersebut, diasumsikan bahwa biaya yang dibutuhkan tidak terlalu besar. Biaya mencakup biaya konsultan dan biaya program, workshop, modul-modul pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Alternatif 2 membutuhkan waktu lebih lama, diasumsikan sekitar 12 bulan, karena terkait dengan menciptakan sistem SDM. Hal tersebut merupakan kewenangan dari induk perusahaan PT XYZ sehingga peran PT XYZ dalam hal ini adalah membuat rekomendasi berdasarkan kondisi yang ada dan mengusulkannya ke induk perusahaan PT XYZ. Dibutuhkan konsultan yang memahami sistem kompensasi yang berlaku di PT XYZ. Efektivitas tergolong sedang karena kompleksnya masalah yang terkait dengan motivasi.

Berdasarkan kriteria pertimbangan tersebut maka dibuat pembobotan kriteria pengambilan keputusan dengan bobot minimal 1, maksimal 3 seperti terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Pembobotan Kriteria Pengambilan Keputusan

No	Kriteria Pertimbangan	Definisi	Arti Bobot
1	Waktu	Berkaitan dengan lamanya waktu intervensi	1 = 13 s/d 18 bulan 2 = 7 s/d 12 bulan 3 = 1 s/d 6 bulan
2	Efektivitas	Berkaitan dengan pencapaian program yang dihubungkan dengan tujuan organisasi	1 = rendah 2 = sedang 3 = tinggi
3	SDM	Berkaitan dengan jumlah konsultan yang digunakan	1 = 3 konsultan 2 = 2 konsultan 3 = 1 konsultan
4	Budget	Biaya konsultan dan biaya program, workshop, modul-modul training yang sesuai dengan keperluan perusahaan	1 = tinggi 2 = sedang 3 = rendah

Selanjutnya kriteria pertimbangan alternatif intervensi yang ada di tabel 4.1 dikonversikan ke dalam pembobotan sebagaimana tercantum pada tabel 4.2, sehingga didapatkan hasil sebagaimana tercantum pada tabel 4.3.

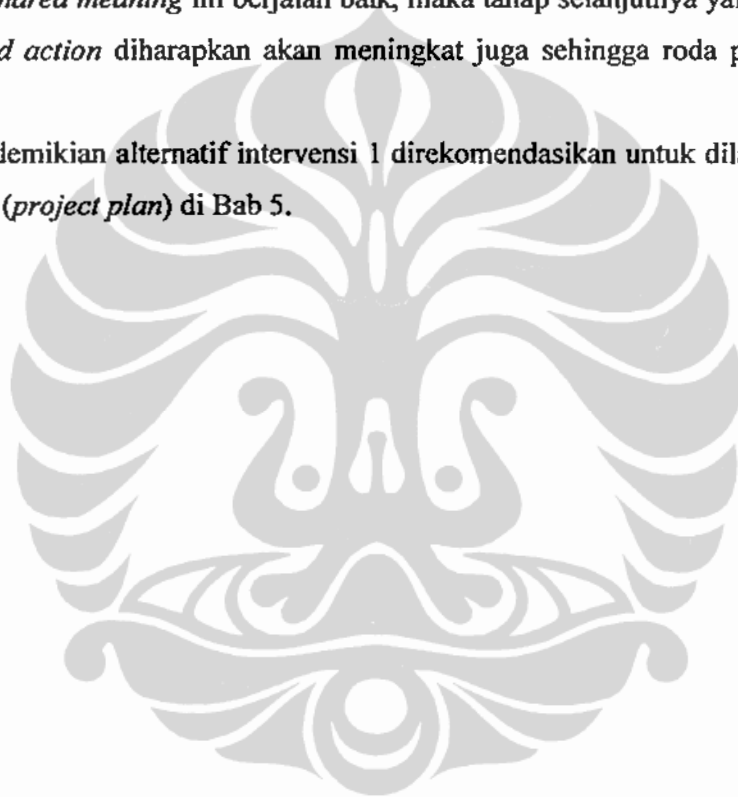
Tabel 4.3 Pembobotan Kriteria Pengambilan Keputusan Alternatif Intervensi

No	Kriteria Pertimbangan	Alt 1	Alt 2	Bobot maks
1	Waktu	3	2	3
2	Efektivitas	3	2	3
3	SDM	2	1	3
4	Budget	2	2	3
TOTAL		10	7	12

Hasil pembobotan alternatif intervensi dilihat dari berbagai kriteria pertimbangan, ternyata yang memiliki total nilai terbesar adalah alternatif 1. Berdasarkan pembobotan tersebut maka alternatif 1 yang dipilih untuk direkomendasikan. Hal ini karena melihat kondisi organisasi saat ini yang membutuhkan pembenahan dengan waktu cepat dan

mencapai kinerja yang diharapkan dalam waktu singkat. Alternatif intervensi pertama menyediakan intervensi yang cepat dan tepat untuk menciptakan pemimpin tim yang efektif yang berdampak besar pada peningkatan tahap roda pembelajaran tim. Dengan memfokuskan pada pemimpin tim yang efektif, maka pemimpin tim akan belajar bagaimana memfasilitasi tim dalam menjalani tahap roda pembelajaran tim, terutama pada tahap *public reflection* dan *shared meaning*, sehingga aktivitas-aktivitas yang berperan penting dalam tercapainya tahap tersebut dapat difasilitasi dengan baik oleh pemimpin. Jika tahap *public reflection* dan *shared meaning* ini berjalan baik, maka tahap selanjutnya yaitu *joint planning* dan *coordinated action* diharapkan akan meningkat juga sehingga roda pembelajaran tim akan berjalan.

Dengan demikian alternatif intervensi 1 direkomendasikan untuk dilaksanakan dalam rencana proyek (*project plan*) di Bab 5.



BAB 5

RENCANA PROYEK PELAKSANAAN REKOMENDASI

5.1 Rekomendasi

Hasil analisis data menunjukkan bahwa sumber masalah adalah belum memadainya tahap *public reflection* dan *shared meaning* dalam roda pembelajaran tim. Pada *public reflection*, tim berpikir dan melakukan refleksi secara bersama mengenai pengalaman tim pada masa lalu serta melakukan introspeksi terhadap pengalaman tim tersebut. Pada tahap *shared meaning*, tim menciptakan gagasan dan kemungkinan untuk bertindak dan mengaturnya kembali dalam bentuk-bentuk yang baru. Pada tahap ini, anggota tim berbicara tentang model mental dan keyakinan mereka dan membangun dasar yang sama agar setiap anggota tim dapat mencapai pemahaman bersama.

Berdasarkan kriteria pertimbangan keputusan, alternatif intervensi yang dipilih adalah alternatif 1 yaitu menciptakan pemimpin tim yang efektif. Robbins (2009) menyatakan bahwa terdapat dua cara untuk menciptakan pemimpin tim yang efektif yaitu melalui seleksi dan pelatihan. Pada PT XYZ, yang direkomendasikan adalah melakukan pelatihan, hal ini mengingat kewenangan untuk melakukan seleksi ada di Induk Perusahaan. Pelatihan formal ini dibutuhkan untuk meningkatkan kapabilitas pemimpin, terutama pada aspek pengetahuan yang sistematis tentang bagaimana memimpin bawahan dengan tingkat yang berbeda-beda dalam hal kemampuan dan kemauan melakukan tugas.

Sasaran rekomendasi adalah menjadikan 20 orang *supervisor* sebagai pemimpin tim yang ada di Unit A mampu menjadi pemimpin tim yang efektif dalam memfasilitasi tahapan roda pembelajaran tim sehingga *public reflection* dan *shared meaning* dapat ditingkatkan. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan Handy (1994) bahwa pemimpin berperan penting dalam roda pembelajaran tim dan hasil penelitian di PT XYZ yang menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan pemimpin terhadap *team learning*. Teori kepemimpinan yang digunakan adalah teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard (1988).

5.2 Proses Mengelola Perubahan (*Change Management Process*)

Untuk meningkatkan *public reflection* dan *shared meaning* dalam roda pembelajaran tim bukanlah jalan yang mudah melainkan memerlukan proses yang panjang. Bila langkah untuk mencapai sasaran rekomendasi ditetapkan di PT XYZ, maka hambatan yang mungkin

terjadi adalah resistensi dari berbagai pihak yang sudah merasakan kenyamanan dengan kondisi yang sudah ada sekarang. Untuk itu diperlukan komitmen yang jelas dari manajemen puncak agar sasaran rekomendasi tersebut dapat tercapai. Komitmen ini harus dikomunikasikan ke seluruh karyawan agar karyawan mengetahui perubahan yang akan dilakukan dan mau terlibat. Selain dukungan dari manajemen puncak, maka dibutuhkan pula keterlibatan manajer dan asisten manajer di Unit A untuk berperan sebagai fasilitator bagi para *team leader* Unit A yang menjadi target intervensi.

Berdasarkan sasaran rekomendasi maka rencana langkah-langkah yang akan dilakukan mengacu kepada pengelolaan perubahan berdasarkan kerangka kerja Lewin, menggunakan tiga tahap perubahan *unfreezing – moving - refreezing* (Cummings & Worley, 2005).

5.2.1 Tahap 1 : *Unfreezing*

- Melakukan evaluasi diri untuk mengetahui gaya kepemimpinan dengan menggunakan kuesioner *Leader Adaptability and Style Inventory* (LASI). Instrumen ini telah dikembangkan oleh Studi Kepemimpinan dari Universitas Ohio dan telah banyak digunakan pada bermacam-macam situasi (Thoha, 1986).
- Melakukan evaluasi 360 derajat mengenai gaya kepemimpinan *team leader* dengan menggunakan LASI yang diisi oleh atasan, bawahan dan sesama *team leader*. Membandingkan persepsi diri dengan persepsi-persepsi dari orang lain amat bermanfaat untuk mengetahui gaya kepemimpinan *team leader*. Persepsi dari bawahan amat bermanfaat untuk memperoleh umpan balik tentang perilaku pemimpin dan persepsi dari atasan atau teman sejawat dapat digunakan sebagai masukan informasi yang berharga (Thoha, 1986).
- Memberikan umpan balik gaya kepemimpinan berdasarkan hasil evaluasi diri dan evaluasi 360 derajat.
- Melakukan *cognitive dissonance* dengan mengevaluasi apakah gaya kepemimpinan yang dilakukan selama ini telah efektif atau tidak.
- Menyampaikan tuntutan organisasi mengenai peningkatan kinerja dan meminta respon individu apakah mau berubah sesuai tuntutan organisasi.
- Hasil yang diharapkan : individu menyadari bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan belum tepat dan mau merubahnya.

5.2.2 Tahap 2 : *Moving*

- Meyakinkan para *supervisor* sebagai pemimpin tim bahwa menjadi pemimpin tim yang efektif tidak sulit.
- Menyediakan *role model* kepemimpinan tim yang efektif.
- Menyediakan sesi kepemimpinan berupa modul-modul yang dibutuhkan *team leader* agar mampu memfasilitasi anggota tim dalam menjalankan roda pembelajaran tim. Kegiatan dilakukan dalam bentuk *workshop*.

5.2.3 Tahap 3 : *Refreezing*

- Membuat *action plan* yang *SMART* (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic dan Time bound*)
- *Post training activities* dengan melakukan *control* dan *maintenance*
- *Control* dilakukan dengan cara intervensi sistem SDM dengan memasukkan pada penilaian kompetensi *Team Leadership* (TLD) dengan *level proficiency* 1 sampai 4 sesuai dengan tabel 5.1.

Tabel 5.1 *Team Leadership* (TLD)

Level	Keyword	Deskripsi Perilaku
1	Mensupervisi aktivitas tim	Mensupervisi secara ketat setiap tahapan/proses kerja anggota tim dalam melaksanakan aktivitas tim untuk memastikan kualitas hasil kerja Contoh : memimpin pertemuan formal yang efektif, memastikan bahwa seluruh anggota tim mengetahui informasi yang diperlukan, mengontrol kenajuan pekerjaan tim dengan menggunakan <i>check list</i> , mengingatkan anggota tim terhadap progress kemajuan tim
2	Mensupervisi kualitas hasil kerja tim	Mensupervisi kualitas hasil kerja tim sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan Contoh : mengevaluasi hasil pekerjaan tim sesuai dengan target kualitas yang telah ditetapkan
3	Mengarahkan tingkat hasil kerja tim	Memberikan pengarahan dan memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk menetapkan kualitas dan tingkat hasil yang lebih baik. Contoh : memberikan arahan dalam rapat koordinasi unit kepada anggota tim tentang strategi pencapaian KPI SAIDI dan SAIFI
4	Menginspirasi tim	Memiliki kharisma untuk mengkomunikasikan arah dan kebijakan kepada anggota sehingga menginspirasi anggota tim menjadi antusias dan mempunyai komitmen untuk mencapainya. Contoh: memberikan inspirasi kepada anggota tim untuk mencapai sasaran unit.

- *Maintenance* dilakukan dengan memberikan *social support* berupa *coaching* dari Manager Area atau Asisten Manajer pada saat pemimpin tim mengalami hambatan dalam menjalankan gaya kepemimpinannya yang baru.
- Melakukan proses *continuous learning* dengan cara mengevaluasi apa yang telah dilakukan, apa yang sebenarnya diharapkan dan perbaikan yang akan dilakukan.

Jadual dan target pelaksanaan pelatihan pemimpin tim yang efektif terdapat di tabel 5.2 pada halaman 46 . Adapun rencana pelaksanaan program intervensi terdapat pada tabel 5.3 halaman 47.

Tabel 5.2 Jadwal dan Target Pelaksanaan Pelatihan Pemimpin Tim yang Efektif

No	Tahap Perubahan	Kegiatan	Waktu					Penanggung jawab
			Agst-09	Sep-09	Okt-09	Nov-09	Des-09	
1	<i>Unfreezing</i>	<p>Persiapan</p> <p><i>Pre activity Training</i></p> <p>Evaluasi gaya kepemimpinan</p> <p><i>Feed back</i> gaya kepemimpinan</p> <p><i>Training Pemimpin Tim yang Efektif</i></p> <p><i>Disconfirmation</i></p> <p>Materi pelatihan pemimpin tim yang efektif</p> <p><i>Cognitive dissonance</i></p>						Konsultan
2	<i>Moving</i>	<p>Meyakinkan bahwa menjadi pemimpin tim yang efektif itu mudah</p> <p><i>Role Model</i></p> <p><i>Leadership Session</i></p>						
3	<i>Refreezing</i>	<p><i>Action Plan</i></p> <p><i>Post training activity</i></p> <p><i>Control</i></p> <p>Sistem SDM</p> <p><i>Maintenance</i></p> <p><i>Social support</i></p> <p>Evaluasi berkala</p>						<p>MBSDM, MA</p> <p>MBSDM, MA</p> <p>MBSDM, MA</p>

Tabel 5.3 Rencana Pelaksanaan Program Intervensi
Menciptakan Pemimpin Tim yang Efektif

Tahap	Kegiatan	Strategi	Kepada	Waktu	Indikator Keberhasilan	Evaluasi
Persiapan <i>Pre Training Activity</i>	Rencana	Pendekatan <i>coercive</i> dan menyebarkan undangan	Manajer Area, Asman, SPV	Minggu ke 1, Agustus 09	Mendapat persetujuan GM bahwa <i>workshop</i> ini bersifat wajib	Pelaksanaan sesuai perencanaan. Indikator keberhasilan tercapai
	Pelaksanaan	Menyebarkan undangan melalui Asman Adkeu	Manajer Area, Asman, SPV	Minggu ke 1, Agustus 09	Semua undangan sampai ke alamat yang dituju	
<i>Pre Training Activity</i>	Rencana	Presentasi, sesi evaluasi diri	Manajer Area, Asman, SPV	11 Agustus 09	Acara dihadiri oleh seluruh undangan	Pelaksanaan sesuai perencanaan. Indikator keberhasilan tercapai
	Pelaksanaan	Evaluasi gaya kepemimpinan dengan evaluasi 360 derajat dan <i>feedback</i>	Manajer Area, Asman, SPV	11 Agustus 09	Adanya kuesioner <i>Leader Adaptability and Style Inventory (LASI)</i>	
Evaluasi 360 derajat	Rencana	Menyebarkan undangan melalui Asman Adkeu	Manajer Area, Asman, SPV	12 - 14 Agustus 09	Semua undangan diterima responden	Pelaksanaan sesuai perencanaan. Indikator keberhasilan tercapai
	Pelaksanaan	Melaksanakan evaluasi 360 derajat	Manajer Area, Asman, SPV	12 - 14 Agustus 09	Kuesioner telah terisi atau semua responden sudah mengirimkan kuesioner	
<i>Training</i>	Rencana	Melakukan persiapan dan menyebarkan undangan serta minta konfirmasi kehadiran peserta <i>workshop</i>	Peserta <i>training</i>	18 Agustus 09	Tersedianya semua peralatan yang diperlukan	Pelaksanaan sesuai perencanaan. Indikator keberhasilan tercapai
	Pelaksanaan	Evaluasi diri, <i>review</i> hasil penilaian 360 derajat	Peserta <i>training</i>	20 Agustus 09	Semua peserta mengisi evaluasi diri dan <i>review</i> hasil penilaian 360 derajat tentang gaya kepemimpinan	

U n f r e e z i n g

Tahap	Kegiatan	Strategi	Kepada	Waktu	Indikator Keberhasilan	Evaluasi
	<i>Training</i>		Peserta <i>training</i> 20 Agustus 09			Pelaksanaan sesuai perencanaan. Indikator keberhasilan tercapai
		Pertanyaan diskusi (<i>disconfirmation</i>) Apakah kinerja mereka tahun lalu sudah maksimal? Bagaimana dengan hasil pencapaian SAIDI dan SAIFI yang tidak sesuai target? Apakah gaya kepemimpinan yang selama ini dilakukan efektif atau tidak? Presentasi, diskusi, <i>role play</i> , <i>sharing</i> tentang kepemimpinan situasional			Peserta menyadari dan mengakui kinerja mereka tahun lalu kurang maksimal Peserta menyadari dan mengakui penurunan kinerja yang signifikan tahun lalu Peserta menyadari bahwa kepemimpinan mereka selama ini kurang efektif	
	Sesi <i>workshop</i>		Peserta <i>training</i>		Mengetahui tentang gaya kepemimpinan situasional Memahami karakteristik gaya kepemimpinan situasional Memahami keuntungan menggunakan gaya tersebut Memahami kerugian tidak menggunakan gaya tersebut Memahami hubungan gaya kepemimpinan situasional dan roda pembelajaran tim	Pelaksanaan sesuai perencanaan. Indikator keberhasilan tercapai
		Tuntutan organisasi : Menyampaikan tuntutan organisasi saat ini terhadap <i>team leader</i>	Peserta <i>training</i>		Peserta menyadari tuntutan organisasi yang tinggi untuk meningkatkan kinerja mereka setelah kinerja mereka turun tahun lalu	Pelaksanaan sesuai perencanaan. Indikator keberhasilan tercapai

U n f r e e z i n g

Tahap	Kegiatan	Strategi	Kepada	Waktu	Indikator Keberhasilan	Evaluasi
<i>Unfreezing</i>	<i>Training</i>	<i>Cognitive dissonance</i> Apa kerugiannya kalau tidak mau mengubah gaya kepemimpinannya ? Apa keuntungannya bila mau mengubah gaya kepemimpinannya? Apakah mau berubah sesuai dengan tuntutan organisasi saat ini ?	Peserta <i>training</i>	21 Agustus 09	Peserta menyadari dan mampu menyebutkan kerugian bila tetap menggunakan gaya kepemimpinan sebelumnya Peserta memahami dan mampu menyebutkan keuntungan menggunakan gaya kepemimpinan situasional Timbul keinginan untuk mengubah gaya kepemimpinan sebelumnya menjadi gaya kepemimpinan situasional	Pelaksanaan sesuai perencanaan. Indikator keberhasilan tercapai
<i>Moving</i>	<i>Workshop</i>	Memberikan keyakinan Menerangkan bahwa gaya kepemimpinan situasional bisa dilaksanakan Memberikan <i>role model</i> Menyediakan <i>leadership session</i> sebagai sarana <i>social support</i>	Peserta <i>training</i>		Timbul keyakinan diri bahwa peserta merasa yakin bisa menjadi pemimpin tim yang efektif	Pelaksanaan sesuai perencanaan. Indikator keberhasilan tercapai
<i>Refreezing</i>	<i>Workshop</i>	<i>Action Plan</i> Peserta diminta membuat <i>action plan</i> untuk 6 bulan ke depan dalam rangka menerapkan gaya kepemimpinan situasional dan meningkatkan tahap roda pembelajaran tim	Peserta <i>training</i>		<i>Action plan</i> menjalankan gaya kepemimpinan situasional untuk meningkatkan tahap roda pembelajaran tim dengan konsep SMART (<i>Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time bound</i>)	Pelaksanaan sesuai perencanaan. Indikator keberhasilan tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, P.K., Lim, L.L., & Loh, Ann Y.E. (2002). *Learning through knowledge management*. Great Britain: Biddles Ltd.
- Baird, L., & Henderson, J.C. (2001). *The knowledge engine*. San Francisco : Berret-Koehler Publisher, Inc.
- Bhirud, S., Rodrigues, L., & Desai, P. (December, 2005). Knowledge practices in KM : A case study in Indian Software Subsidiary. *Journal of Knowledge Management Practice*.
- Cross, J. (2007). *Informal learning: Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*. San Francisco: Pfeiffer.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2005). *Organization development and change*. 8th edition. South Western College Publishing.
- Evans, C. (2003). *Managing for knowledge: HR strategic role*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Gammelgaard, J. (2007, March). Why Not Use Incentives To Encourage Knowledge Sharing? *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 8, No 1.
- Garvin, DA (2000). *Learning in action*. Boston : Harvard Business School Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Fifth edition. Prentice-Hall International Inc.
- Johnson, W.J., & Johnson, F.P (2006). *Joining together: Group theory and group skills*. Ninth Edition. Pearson Education, Inc.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (2004). *Strategy maps*. Harvard Business School Publishing.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the learning organization*. New York : McGraw-Hill.
- Menkhoff, T (2005). *Theorizing, measuring and predicting knowledge sharing behavior in organizations – a social capital approach*. 38th Hawai Conference on System Science.
- Munir, N. (2008). *Knowledge management audit*. Jakarta : PPM.
- Noe, R.A, Hollenbeck, Gerhart, & Wright. (2008). *Human resource management : Gaining a competitive advantage* (6th ed.). Irwin : Mc Graw Hill.
- Noe, R.A (2008). *Employee training and development* (4th edition). Singapore: Mc Graw Hill International Edition.

Universitas Indonesia

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The creating knowledge company*. New York: Oxford University Press.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Education Inc.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline : The art & practice of the learning organization*. Double Day, New York, USA
- Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith. (1994). *The fifth discipline fieldbook : Strategies and tools for building a learning organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Siswanto, J. (2002, Agustus). *Lokakarya implementasi manajemen sumberdaya manusia berbasis kompetensi*. Bandung
- Smith, G., Blackman, D., & Good, B.(2003, May). Knowledge sharing and organizational learning : The impact of social architecture at Ordnance Survey. *Journal of Knowledge Management Practice*.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work : Models for superior performance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc
- Sveiby, K.E. (1997). *The new organizational wealth : Managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Kochler Publishers, Inc
- Thoha, M. (1986). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta : Rajawali
- Tjakraatmaja, J.H., & Lantu, D.C. (2006). *Knowledge management dalam konteks organisasi pembelajar*. Bandung: SBM ITB
- Umar (2003). *Statistik untuk penelitian*. Alfabeta
- Uyanto, S.S. (2006). *Pedoman analisis data dengan SPSS*. Yogyakarta : Graha Ilmu

Lampiran 1 : *Reliability & Internal Validity Analysis*

Public Reflection

Case Processing Summary				Reliability Statistics		
		N	%			
Cases	Valid	30	100.0	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Cronbach's Alpha	N of Items
	Excluded ^a	0	.0			
	Total	30	100.0			
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.				.784	.785	11

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V1	33.90	33.679	.309	.511	.782
V2	34.03	34.033	.381	.549	.774
V3	33.80	30.441	.627	.541	.746
V4	33.33	35.126	.237	.361	.787
V5	33.23	32.392	.497	.554	.762
V6	34.00	34.759	.189	.344	.797
V7	33.67	30.989	.498	.428	.760
V8	33.60	32.041	.513	.434	.760
V9	34.10	30.093	.575	.855	.750
V10	34.07	31.168	.453	.799	.766
V11	33.93	31.444	.575	.550	.753

*Shared_meaning***Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.868	.871	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V12	34.07	33.926	.724	.710	.844
V13	34.50	35.224	.619	.630	.853
V14	34.00	37.379	.414	.592	.868
V15	34.03	36.033	.586	.536	.855
V16	34.13	32.878	.704	.650	.846
V17	34.67	37.057	.422	.564	.868
V18	34.60	38.593	.502	.606	.862
V19	34.67	36.920	.650	.615	.853
V20	34.37	38.309	.504	.404	.861
V21	34.50	36.190	.555	.535	.858
V22	33.80	36.372	.626	.549	.853

Joint planning

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.873	.886	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V12	34.07	33.926	.724	.710	.844
V13	34.50	35.224	.619	.630	.853
V14	34.00	37.379	.414	.592	.868
V15	34.03	36.033	.586	.536	.855
V16	34.13	32.878	.704	.650	.846
V17	34.67	37.057	.422	.564	.868
V18	34.60	38.593	.502	.606	.862
V19	34.67	36.920	.650	.615	.853
V20	34.37	38.309	.504	.404	.861
V21	34.50	36.190	.555	.535	.858
V22	33.80	36.372	.626	.549	.853

*Coordinated_action***Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.921	.922	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V31	29.87	33.982	.663	.525	.915
V32	30.03	32.585	.749	.630	.910
V33	29.50	32.121	.817	.788	.905
V34	29.60	31.076	.823	.775	.904
V35	30.23	31.082	.684	.659	.916
V36	29.83	33.040	.740	.650	.910
V37	30.17	34.420	.547	.361	.922
V38	29.87	33.223	.668	.674	.915
V39	29.70	30.493	.802	.691	.906

Pemimpin

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.930	.931	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V40	17.33	21.126	.720	.564	.926
V41	17.53	20.051	.797	.678	.916
V42	17.67	20.092	.860	.805	.908
V43	17.67	21.195	.828	.802	.914
V44	17.60	20.248	.803	.711	.915
V45	17.53	20.533	.768	.651	.920

Hasil Analisis Regresi
 Pengaruh Pemimpin terhadap *Team Learning*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.800 ^a	.641	.628	.36910

a. Predictors: (Constant), Pemimpin

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.801	1	6.801	49.922	.000 ^a
	Residual	3.815	28	.136		
	Total	10.616	29			

a. Predictors: (Constant), Pemimpin

b. Dependent Variable: Team_learning

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.634	.276		5.925	.000
	Pemimpin	.538	.076	.800	7.066	.000

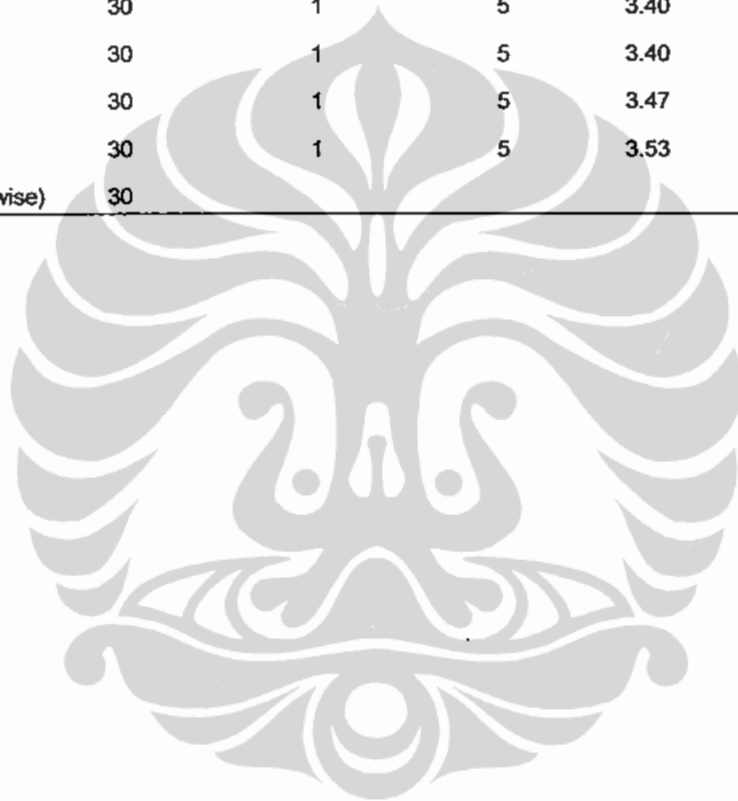
a. Dependent Variable: Team_learning

Lampiran 3 : Hasil Uji *Mean* Tiap Pernyataan

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
V1	30	1	5	3.27	1.015	
V2	30	1	5	3.13	.819	
V3	30	1	5	3.37	.999	
V4	30	2	5	3.83	.874	
V5	30	1	5	3.93	.907	
V6	30	1	5	3.17	1.085	
V7	30	1	5	3.50	1.106	
V8	30	1	5	3.57	.935	
V9	30	1	5	3.07	1.112	
V10	30	1	5	3.10	1.155	
V11	30	2	5	3.23	.935	
V12	30	1	5	3.67	.994	
V13	30	1	5	3.23	.971	
V14	30	1	5	3.73	.980	
V15	30	2	5	3.70	.915	
V16	30	1	5	3.60	1.133	
V17	30	1	5	3.07	1.015	
V18	30	2	5	3.13	.681	
V19	30	2	5	3.07	.740	
V20	30	2	5	3.37	.718	
V21	30	1	5	3.23	.935	
V22	30	2	5	3.93	.828	
V23	30	1	5	3.50	1.042	
V24	30	2	5	3.60	1.037	
V25	30	2	5	3.77	.935	
V26	30	2	5	3.67	.802	
V27	30	1	5	3.70	.952	
V28	30	2	5	3.17	.791	
V29	30	1	9	3.80	1.349	
V30	30	1	5	3.63	.850	
V31	30	2	5	3.73	.785	
V32	30	2	5	3.57	.858	

Universitas Indonesia

V33	30	1	5	4.10	.845
V34	30	1	5	4.00	.947
V35	30	2	5	3.37	1.098
V36	30	2	5	3.77	.817
V37	30	2	5	3.43	.858
V38	30	1	5	3.73	.868
V39	30	1	5	3.90	1.029
V40	30	1	5	3.73	1.048
V41	30	1	5	3.53	1.106
V42	30	1	5	3.40	1.037
V43	30	1	5	3.40	.932
V44	30	1	5	3.47	1.074
V45	30	1	5	3.53	1.074
Valid N (listwise)	30				



Universitas Indonesia

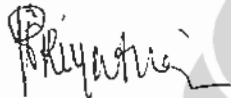
KATA PENGANTAR

Selamat pagi/siang/sore Bapak/Ibu. Saya adalah mahasiswa Jurusan SDM - *Knowledge Management* Program Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia yang sedang membuat Tugas Akhir tentang kondisi pekerjaan Bapak/Ibu saat ini. Untuk itu saya mohon bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner di bawah ini.

Semua jawaban yang Bapak/Ibu berikan adalah benar, tidak ada jawaban yang salah. Oleh karena itu mohon agar semua pernyataan dapat diisi (tidak ada yang dikosongkan) sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu. Semua data yang diberikan akan saya jaga kerahasiaannya dan hanya saya pergunakan untuk kepentingan akademis saja.

Saya ucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat saya,



Evie Supriyatni
Nomor Pokok Mahasiswa 0706183642

PETUNJUK PENGISIAN

Pada kuesioner ini terdapat sejumlah pernyataan. Tugas Bapak/Ibu adalah memberikan tanda silang (X) di sebelah kanan dari masing-masing pernyataan sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu.

- 1 = Tidak pernah dilakukan
- 2 = Jarang dilakukan
- 3 = Kadang-kadang dilakukan
- 4 = Hampir selalu dilakukan
- 5 = Selalu dilakukan

Jika terdapat jawaban yang ingin dikoreksi maka berikan tanda garis pada X pada jawaban yang anda pilih dan berikan tanda X kembali pada jawaban yang anda anggap sesuai dengan kondisi anda.

Contoh :

Pernyataan	1	2	3	4	5
Saya dapat bekerja dengan baik karena menjalankan peraturan perusahaan yang telah ditetapkan			X	✕	

Di dalam tim saya:

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Kami mendiskusikan pekerjaan yang lalu, untuk menarik pembelajaran yang bermanfaat					
2	Ada waktu berpikir lebih jauh untuk menganalisis pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dan komentar-komentar yang ada					
3	Semua anggota tim mendengarkan anggota lain yang sedang berbicara dengan penuh perhatian dan sikap terbuka					
4	Saya mendengarkan pembicaraan anggota tim yang lain dan berusaha untuk tidak menyelanya					
5	Saya menganggap bahwa saya dapat belajar dari anggota tim yang lain					
6	Saya tidak bersikukuh memberikan solusi yang saya anggap benar					
7	Tim saya mendiskusikan kesalahan-kesalahan pada pekerjaan yang lalu.					
8	Ada keinginan untuk saling mendengarkan satu sama lain					
9	Anggota tim secara aktif menjanging input dan ide-ide dari para pelanggan, sub kontraktor dan pemasok kami					
10	Anggota tim secara aktif mencari umpan balik dari para pelanggan, sub kontraktor dan pemasok kami					
11	Kami berpartisipasi dalam kesempatan-kesempatan belajar dengan para pemasok, kelompok-kelompok masyarakat, asosiasi profesi dan institusi-institusi akademik					
12	Ada rasa saling percaya di antara anggota tim					
13	Kami memiliki komitmen untuk melakukan dialog secara konstruktif untuk menghasilkan pemahaman bersama					
14	Tugas atau masalah yang didiskusikan dalam tim adalah persoalan yang secara nyata dihadapi di lapangan					
15	Saya merasa nyaman ketika menyampaikan pendapat saya dalam tim					
16	Saya siap menerapkan cara-cara baru dalam mengerjakan sesuatu					
17	Ketika pandangan-pandangan baru muncul, anggota tim belajar membuat pola hubungan dari berbagai macam pertanyaan dan pendapat yang dilontarkan.					

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
18	Saya merasa nyaman ketika menyampaikan ketidaksepakatan terhadap pendapat anggota tim					
19	Setiap pendapat saya selalu diterima oleh anggota tim					
20	Anggota tim memperhatikan pendapat saya					
21	Ada penghargaan terhadap gagasan-gagasan inovatif					
22	Tim kami sanggup menangani tugas yang diberikan					
23	Tim kami memiliki rencana kerja yang jelas untuk merealisasikan visi organisasi					
24	Tiap anggota tim memikirkan asumsi yang dipakai untuk menyelesaikan tugas					
25	Saya selalu berupaya mencari sebanyak mungkin alternatif solusi					
26	Saya selalu memperhitungkan dampak dari alternatif solusi yang ada					
27	Pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif					
28	Konsekuensi satu kegiatan pada kegiatan yang lain dapat diketahui dengan mudah					
29	Proses pengambilan keputusan mempertimbangkan konsekuensi yang ditimbulkan suatu keputusan terhadap keputusan yang lain					
30	Saya hanya menyarankan tindakan yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan tugas/masalah tim					
31	Saya menerapkan langkah-langkah spesifik untuk menyelesaikan suatu tugas / masalah					
32	Langkah-langkah penyelesaian masalah yang saya ambil dapat dimengerti oleh anggota lain					
33	Saya selalu memperhitungkan dampak dari perbuatan saya menyelesaikan suatu tugas/masalah					
34	Saya telah mempertimbangkan masukan-masukan dari anggota tim lain sebelum mengambil tindakan					
35	Tiap anggota tim diberi kebebasan untuk melakukan tindakan terbaik bagi tim, walau mungkin hal tersebut beresiko					
36	Saya belajar dari pengalaman anggota tim saya dan sekaligus dari tindakan-tindakan yang dilakukan oleh tim					

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
37	Tim saya mempunyai catatan tentang langkah-langkah penyelesaian masalah/tugas yang saya lakukan					
38	Dalam semua tindakan, saya berupaya untuk melihat konsekuensi tindakan saya bagi orang lain					
39	Saya melakukan monitoring terhadap tindakan yang saya lakukan					
40	Pemimpin tim mempunyai kemampuan untuk membimbing anggota tim merefleksikan setiap masalah yang timbul					
41	Pemimpin tim adalah pendengar yang baik					
42	Pemimpin tim melontarkan pertanyaan-pertanyaan yang berguna bagi penyelesaian masalah.					
43	Masukan dan umpan balik yang diberikan pemimpin tim tepat waktu dan akurat					
44	Saya mempunyai pemimpin tim yang efektif					
45	Pemimpin tim mempunyai komitmen membantu anggota tim belajar dan berkembang					

DATA RESPONDEN

Jenis Kelamin :
 Usia :
 Pendidikan terakhir :
 Lama Bekerja :
 Sebutan Jabatan :
 Bidang :