

Tim dan Organisasi Pembelajaran

Sri Raharso

Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung,
harsopolban@yahoo.com

Sholihati Amalia

Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung,
sholihati.amalia@yahoo.com

Abstract

Organization landscape that growing more competitive require organization to change self individually work-based becomes team setting. Team-based organizations is solution for getting the superordinate competitive ability. Basically team potencies can empowered to produce high performance organization. In other hand, with existence of team, then organization already a step goes forward to transform become learning organization. This Organization is believed as the organization structure that can produce continuous innovation.

Keywords: team, competitiveness, learning organization

1. Pendahuluan

Organisasi modern pada saat ini menghadapi lingkungan yang turbulen. Tekanan ekonomi dan ketidakpastian pasar membutuhkan respon cepat dan fleksibel untuk merubah kondisi. Organisasi harus mengembangkan mekanisme untuk mendukung respon yang fleksibel terhadap perubahan. Untuk itu, organisasi harus berubah dari bentuk hirarki menjadi bentuk jaringan di mana koordinasi horizontal dan komunikasi lebih diprioritaskan melebihi otoritas vertikal (Desanctis & Jackson, 1994). Dalam lingkungan bisnis, ketidakpastian, kompleksitas, dan perubahan juga semakin meningkat (Lewicki et al., 1998).

Jadi, perusahaan menghadapi persaingan bisnis yang sangat ketat, bahkan banyak yang menyatakan sebagai "hypercompetition". Perubahan lingkungan yang sangat dinamis menyebabkan terciptanya lingkungan kerja baru yang lebih adaptif terhadap permintaan lingkungan maupun pelanggan (Daft, 2003a). Selain itu, setiap perusahaan atau organisasi harus bisa bersaing secara global, memenuhi standar yang sangat tinggi, serta meningkatkan laba tetapi di pihak lain tidaklah mudah memperoleh staf yang kompeten (Guffey et al., 2005: 54). Oleh karena itu, setiap staf perlu bersinergi (dari kata sunergos; sun = bersama; ergos = bekerja) dengan staf yang lain dalam bentuk kelompok atau tim.

Drucker (1998) menyatakan bahwa keinginan organisasi untuk memperoleh daya saing yang semakin tinggi serta memperoleh keuntungan dari pengembangan kesempatan-kesempatan mensyaratkan setiap perusahaan untuk menggabungkan dan mengaplikasikan karakteristik dan kemampuan dari keseluruhan anggota organisasi. Hal tersebut dapat dicapai dengan mengaplikasikan tim sebagai struktur dasar organisasi (*team-based organization*).

Secara umum, banyak manfaat yang dipetik dari tim, yaitu: kesempatan untuk melakukan *self-management*, partisipasi yang tinggi, dan pembagian tugas serta sebuah tanggung jawab terhadap keseluruhan tugas (Sanberg & Vinberg, 2000 dalam Gard et al., 2002). Selain itu, menurut Pearce dan Ravlin (1987 dalam Gard et al., 2002), para anggota tim juga akan semakin terlibat dalam koordinasi dan pembuatan keputusan, adanya variasi tugas yang memungkinkan terjadinya pembelajaran untuk seluruh anggota tim, serta tersedianya umpan balik. Hackman (1992 dalam Gard et al., 2002), mencatat adanya kemungkinan terjadinya peningkatan pembelajaran, otonomi kelompok, kohesi kelompok, komunikasi dan kerja sama ketika tim digunakan dalam organisasi. Lebih jauh lagi, Sonnentag (1996 dalam Gard et al., 2002) mengidentifikasi adanya peningkatan kepuasan kerja, kesejahteraan secara umum, dan efektivitas motivasi dari adanya implementasi tim.

Tabel 1. Lingkungan Kerja Baru.

	Tempat Kerja Lama	Lingkungan Kerja Baru
Karakteristik		
Sumber daya	Atom – aktiva fisik, mesin	Bit – informasi
Pekerjaan	Terstruktur, terlokalisasi	Fleksibel, maya
Pekerja	Pekerja bergantung pada yang lain	Pekerja yang telah diberdayakan, agen bebas
Kekuatan pada organisasi		
Teknologi	Mekanis	Digital, <i>e-business</i>
Pasar	Lokal, domestik	Global, termasuk internet
Tenaga kerja	Homogen	Beraneka ragam
Nilai	Stabilitas, efisiensi	Perubahan, kecepatan
Peristiwa	Tenang, dapat diprediksi	Berubah-ubah, lebih sering terjadi krisis
Kompetensi Manajemen		
Kepemimpinan	Otoriter	Tersebar, memberdayakan
Fokus	Laba	Hubungan dengan pelanggan, karyawan
Melakukan pekerjaan	Secara individu	Melalui tim
Hubungan	Konflik, kompetisi	Kolaborasi (kerja sama)
Desain	Kinerja yang efisien	Uji coba (eksperimen), organisasi pembelajaran

Sumber: Daft, 2003a: 31

Tidak mengherankan apabila tim selalu muncul dalam setiap kehidupan kita dan juga dalam dunia kerja. Perubahan dalam dunia kerja, dari "individually work based" menjadi "group setting" menyebabkan pemahaman terhadap tim serta bagaimana bekerja dalam tim merupakan keterampilan interpersonal yang sangat krusial (De

Janasz et al., 2006: 184). Oleh karena itu, pengalaman bekerja dalam sebuah tim telah menjadi salah satu persyaratan penting bagi perusahaan dalam merekrut calon karyawan (Guffey et al., 2005: 54). Pendekatan tim juga salah satu alternatif solusi yang paling sering digunakan dalam melakukan departementalisasi. Pengambilan keputusan dalam sebuah tim diyakini mampu bisa mengurangi kekurangan rantai komando yang bersifat vertikal. Tim diyakini para manajer akan membuat organisasi menjadi semakin fleksibel dan responsif dalam lingkungan global yang kompetitif (Daft, 2003b: 28). Tidak mengherankan apabila Ulrich et al. (1999 dalam Covey, 2005: 170) menyatakan bahwa membangun tim merupakan salah dari tugas yang harus dilakukan oleh para pemimpin yang berhasil. Perusahaan yang masuk dalam Fortune 1000 juga melaporkan bahwa 68% dari mereka menggunakan self-managing work teams dan 91% dari perusahaan tersebut mengimplementasikan partisipasi karyawan (Cohen & Bailey, 1997 dalam Waters & Beruvides, 2009a).

Menurut Daft (2003a: 77-78), dua arah pemikiran manajemen kontemporer saat ini adalah pergeseran menuju organisasi pembelajar (*learning organization*) dan manajemen tempat kerja yang didorong oleh teknologi. Dalam perekonomian yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*), para pekerja perusahaan tidak lagi sebagai pekerja pabrik atau pekerja kantor, tetapi pekerja pengetahuan (*knowledge worker*). Tentu saja karakteristik dari pekerja pengetahuan berbeda dengan pekerja pabrik atau kantor (Tabel 2).

Tabel 2. Tipe-tipe Pekerjaan

Menurut Mohrman et al. (1995), membentuk organisasi berbasis tim (*team-based organizations*) merupakan suatu keniscayaan dalam konteks *knowledge-work organizations*. Sebab, struktur tim menyebabkan setiap anggota tim mampu meningkatkan kapabilitas dirinya, kelompok, dan organisasi sehingga organisasi selalu dalam kondisi menangkap, mengelola, dan menyampaikan pengetahuan yang bisa diaplikasikan untuk berinovasi. Jadi, tim bisa menjadi wahana bagi terciptanya organisasi pembelajar (Daft, 2003a: 78).

Hal ini sesuai dengan kajian manajemen strategis, dimana para penganut aliran "resource-based" memberi penekanan pada bentuk-bentuk faktor internal sebagai esensi dari pendekatan "inside-out" untuk memperoleh keunggulan kompetitif (Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Aliran resource-based mengasumsikan keunggulan kompetitif diciptakan secara proaktif oleh perusahaan melalui akumulasi sumber daya unik, kapabilitas, dan pengetahuan (Cater & Cater, 2009). Kompetitor dari aliran ini adalah aliran organisasi industri (pendekatan *outside-in*) yang memberi penekanan pada faktor eksternal (karakteristik lingkungan perusahaan) untuk memperoleh keunggulan kompetitif (Mason, 1939 & Bain, 1956 dalam Cater & Cater, 2009; dan Porter 1980, 1981, 1985).

Pada dasarnya, hasil riset memperlihatkan bahwa faktor-faktor eksternal maupun internal secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan (Spanos & Lioukas, 2001 dalam Cater & Cater, 2009). Akan tetapi, proporsi faktor internal terlihat lebih penting (Tabel 3).

Kajian mengenai sumber daya internal dari sebuah keunggulan kompetitif biasanya mengklasifikasi sumber daya organisasi menjadi: sumber daya fisik, keuangan, manusia, dan sumber daya organisasi (Barney, 1997) atau secara sederhana

Tabel 2. Tipe-tipe pekerjaan.

		Pekerja Pabrik (Blue-collar work/B-work)	Pekerja Kantor (White-collar work/W-work)	Pekerja Pengetahuan (Knowledge work/K-work)
1	Output	Terdefinisi dengan jelas (<i>tangible</i>)	Sebagian besar <i>tangible</i> dengan beberapa faktor-faktor <i>intangibile</i>	Beberapa faktor <i>tangible</i> , tetapi sebagian besar bersifat <i>intangibile</i>
2	Input	Terdefinisi dengan jelas dan secara langsung berpengaruh pada output	Terdefinisi dan secara langsung berpengaruh pada output	Tidak terdefinisi dengan jelas dan dapat tetapi tidak selalu berpengaruh pada output (<i>intangibile</i>)
3	Tipe pekerjaan	Manual atau fisik	Beberapa bersifat fisik	Sebagian besar bersifat mental
4	Tingkatan keleluasaan	Secara praktis tidak ada	Sedikit sampai tidak ada	Sangat leluasa/bebas
5	Yang dikerjakan	Pada level proses atau proyek	Pada level proses, proyek, atau program	Pada level program, masalah, dan sesuatu yang masih membingungkan (<i>perplexity</i>)
6	Tingkatan upaya	Klerikal dan operasional	Klerikal dan taktikal	Taktikal dan strategis
7	Struktur keputusan	Terstruktur	Terstruktur dan semi-terstruktur	Dari semi-terstruktur sampai tidak terstruktur
8	Tahapan kedewasaan	Dapat dilihat sampai tingkatan pengendalian	Dapat dilihat sampai tingkatan pengendalian	Pengendalian sampai tingkatan optimisasi

Sumber: Beruvides, 1993 dalam Waters & Beruvides, 2009b: 38

Tabel 3. Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal Pada Kinerja Perusahaan.

	Studi	Proporsi	
		Faktor Eksternal	Faktor Internal
1	Rumelt, 1991	4.0%	45.8%
2	Mauri/Michaels, 1998	6.2%	36.9%
3	Roquebert <i>et al.</i> , 1996	10.2%	55.0%
4	Hansen/Wernerfelt, 1989	18.5%	37.8%
5	McGahan/Porter 1997	18.7%	36.0%

Sumber: Cater & Cater, 2009

menjadi sumber daya *tangible* dan *intangibile* (Micahalisin *et al.*, 1997 dalam Cater & Cater, 2009). Walaupun tidak dapat digeneralisasi, kelihatannya sumber daya *intangibile* (manusia dan organisasi) merupakan sumber daya yang lebih relevan dalam menciptakan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan sumber daya *tangible* (fisik dan keuangan; dalam Cater & Cater, 2009). Alasan utamanya, pada umumnya sumber daya *tangible* gagal dalam memenuhi kondisi untuk menjadi faktor kritis pengungkit keunggulan kompetitif, yaitu: value, heterogeneity, rareness,

durability, imperfect mobility, unsubstitutability, imperfect imitability, dan yang terpenting membatasi kompetisi (Dierickx & Cool 1989; Peteraf 1993; Hunger & Wheelen 1996; Barney 1997). Oleh karena itu, tidak mengherankan banyak studi yang lebih memfokuskan pada faktor-faktor internal dalam mengidentifikasi keunggulan kompetitif organisasi (Cater & Cater, 2009). Lebih fokus lagi, anteseden dari keunggulan kompetitif kontemporer-menurut Marr & Moustaghfir (2005 dalam Cater & Cater, 2009), adalah sumber daya intangible yang diperoleh melalui pengalaman dan pembelajaran yang dapat digunakan untuk memproduksi kesejahteraan melalui komposisi modal intelektual organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Kujansivu & Lonnqvist (2007 dalam Cater & Cater, 2009) yang mempercayai bahwa modal intelektual merepresentasikan semua nilai sumber daya non-fisik organisasi. Dengan demikian, modal intelektual dan sumber daya pengetahuan lain yang relevan (Nonaka & Takeuchi, 1995; Edvinsson & Malone, 1997 dalam Cater & Cater, 2009) juga menyediakan bahan bagi pembentukan keunggulan kompetitif organisasi.

Secara umum, menurut Edvinsson dan Malone (1997 dalam Cater & Cater, 2009), modal intelektual bisa dibagi menjadi tiga, yaitu: modal manusia, struktural, dan pelanggan. Oleh karena itu, pembentukan struktur organisasi berbasis tim merupakan salah satu ekspresi dari modal struktural yang bisa meningkatkan daya saing organisasi. Sedangkan pembentuk organisasi pembelajar bertujuan untuk mendapatkan pengalaman dan pembelajaran yang dapat digunakan untuk memproduksi kesejahteraan melalui komposisi modal intelektual organisasi. Selanjutnya, pengalaman dan pembelajaran dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan pengetahuan yang dapat digunakan untuk melakukan inovasi yang terus-menerus sehingga organisasi memiliki keunggulan kompetitif yang langgeng.

2. Manfaat Potensial Tim

Bukan suatu kejutan apabila keterampilan membangun tim merupakan keterampilan penting yang harus dimiliki manajer pada saat ini (Covey, 2005: 170). Tim tersebut bisa terdiri dari karyawan front-line yang bekerja langsung dengan para pelanggan. Beberapa tim ada yang bersifat permanen, namun lebih banyak tim yang dirancang untuk bekerja pada proyek atau masalah jangka pendek (Daft, 2003a: 35).

Menurut Daft (2003b: 29-30), membentuk hubungan kerja tim sering membantu dalam penyelesaian kekurangan yang dialami dalam pendekatan fungsional, dari atas ke bawah dalam pengorganisasian. Dengan tim fungsional, organisasi memperoleh kelebihan dibandingkan struktur fungsional, seperti: skala ekonomi dan pelatihan mendalam, serta manfaat-manfaat dari hubungan tim. Konsep tim meruntuhkan dinding antara departemen. Anggota tim tahu masalah mereka masing-masing dan berkompromi, bukannya mengejar tujuan sendiri-sendiri.

Guffey et al. (2005: 54-56) menyatakan alasan khusus pembentukan kelompok atau tim adalah sebagai berikut.

- Keputusan yang lebih baik. Kontribusi keahlian dan sudut pandang yang berbeda dari setiap anggota kelompok/tim akan menghasilkan keputusan yang lebih akurat dan efektif.

- Respon yang lebih cepat. Ketika sebuah masalah menerpa, tim atau kelompok dapat bertindak dengan lebih cepat.
- Meningkatkan produktivitas. Karena anggota kelompok atau tim lebih sering dekat pada tindakan serta pelanggan, maka anggota tim/kelompok mampu melihat peluang untuk meningkatkan efisiensi.
- Penerimaan (buy-in) yang lebih besar. Karena tim atau kelompok memiliki wewenang dalam memecahkan suatu masalah, maka solusi yang diputuskan secara bersama-sama (oleh anggota kelompok/tim) biasanya didukung dan diterima oleh anggota kelompok atau tim.
- Resistensi yang lebih rendah terhadap perubahan. Anggota kelompok atau tim yang memberi masukan pada proses pengambilan keputusan biasanya merupakan pribadi yang lebih bersahabat, tidak agresif, serta tidak resisten terhadap perubahan.
- Meningkatkan moral karyawan. Kepuasan pribadi serta moral kerja (semangat kerja) akan meningkat ketika tim atau kelompok tersebut mencapai sukses.
- Mengurangi resiko. Karena semua anggota memiliki tanggung jawab terhadap keputusan maka hal tersebut akan mengurangi resiko setiap orang.

Daft (2003b: 491-492) berpendapat, tim akan mencapai potensi penuhnya ketika tim tersebut mampu meningkatkan produktivitas lewat upaya anggota tim yang meningkat, kepuasan pribadi anggota tim, penggabungan kemampuan dan keterampilan yang bervariasi, serta fleksibilitas organisasional yang meningkat.

Tingkat usaha. Anggota tim sering mengeluarkan energi dan kreativitas untuk mencapai tujuan tim. Hal tersebut ditunjang oleh organisasi yang memudahkan pembelajaran dan pemecahan masalah, melalui peniadaan hambatan-hambatan, memberik kekuasaan pada anggota tim, dan mendorong anggota tim untuk menggunakan pikiran dan kreativitas mereka. Selain itu, adanya fenomena fasilitas sosial (social facilitation) juga membuat seorang individu anggota tim menjadi lebih termotivasi dan berkinerja tinggi ketika ketika hadir orang lain (Daft, 2003b: 491). Jadi, kelebihan utama tim adalah dorongan moral (semangat kerja). Karyawan merasa antusias dengan keterlibatan mereka pada di proyek yang lebih besar daripada tugas di departemen yang sempit (Daft, 2003b: 29-30).

Kepuasan anggota. Para karyawan memiliki kebutuhan akan kepemilikan dan afiliasi. Ketika mereka bekerja dalam tim, dua kebutuhan tersebut bisa terpenuhi. Tim-tim partisipatif akan mengurangi rasa bosan dan sering meningkatkan perasaan bermartabat dan harga diri mereka. Anggota tim yang memiliki lingkungan tim yang memuaskan akan dapat mengatasi stres dengan baik dan bisa menikmati pekerjaan mereka (Daft, 2003b: 491).

Pengetahuan dan keterampilan yang bervariasi. Keuntungan utama dari tim adalah adanya pemberian kekuasaan kepada para anggota tim untuk menghadirkan pengetahuan dan kemampuan yang lebih besar dalam mengerjakan tugas-tugas tim. Tim memperoleh sumber-sumber intelektual dari anggota-anggota yang

mengusulkan jalan pintas dan sudut pandang alternatif terhadap keputusan tim (Daft, 2003b: 492).

Responsivitas organisasi. Tim relatif lebih mudah dibentuk daripada struktur formal. Ketika organisasi membutuhkan tim tertentu, manajer bisa menugaskan beberapa karyawan yang terampil untuk menyelesaikan tugas tersebut. Para karyawan bisa bekerja sama satu sama lain, mempelajari berbagai keterampilan, serta bertukar pekerjaan untuk menyelesaikan tugas-tugas tim. Tim juga memangkas hambatan tradisional organisasi sehingga karyawan bisa bekerja sama secara lintas fungsional dan memotong jalur hirarki sehingga kebutuhan pelanggan bisa direspons dengan segera (Daft, 2003b: 492). Jadi, konsep tim membuat organisasi lebih cepat beradaptasi pada permintaan pelanggan dan perubahan lingkungan serta mempercepat pengambilan keputusan karena keputusan tidak perlu mencapai bagian atas hirarki untuk memperoleh persetujuan. Pembentukan tim juga membuat tanggung jawab dan wewenang didorong ke bawah hirarki, membutuhkan lebih sedikit manajer untuk pengawasan (Daft, 2003b: 29-30).

Oleh karenanya, tidak mengherankan apabila semakin banyak organisasi yang menata ulang proses kerja seputar tim. Penggunaan tim yang ekstensif akan menciptakan "potensi" bagi suatu organisasi untuk menghasilkan output yang lebih besar dengan tidak ada peningkatan dalam input (Robbins, 2002: 130).

3. Tim sebagai Pilar Pembentuk Organisasi Pembelajar

Seperti sudah dinyatakan sebelumnya, organisasi masa depan yang mampu merespon permintaan lingkungan dan pelanggan adalah organisasi yang berbasis pada format tim (bukan individu) yang berfungsi sebagai unit pelaksana utama (Guffey et al., 2005: 56; Daft, 2003a: 31). Mohrman et al. (1995) menyatakan, kebutuhan membentuk organisasi berbasis tim merupakan suatu keharusan dalam era knowledge-work organizations. Agar para anggota tim bisa menjadi pekerja pengetahuan (knowledge worker), wadahnya adalah organisasi pembelajar (learning organization). Menurut Daft (2003a: 77-78) organisasi pembelajar dan manajemen tempat kerja yang didorong oleh teknologi merupakan dua kecenderungan organisasi kontemporer. Dengan perkataan lain, sekali merengkuh dayung, dua-tiga pulau terlampaui. Dengan membentuk tim, organisasi bisa meningkatkan kinerja; dan tim bisa menjadi batu loncatan untuk menciptakan organisasi pembelajar yang bisa mengungkit inovasi yang langgeng.

Dalam organisasi berbasis pengetahuan, kemampuan untuk mengelola pengetahuan akan menjadi 'pekerjaan utama dari setiap pekerja' (Marquardt, 2002). Dalam ekonomi yang berbasis 'brain' daripada 'brawn (otot)', aset intelektual (yang dihasilkan oleh manajemen pengetahuan) adalah fokusnya (Tapscott, 1996). Oleh karenanya, pengelolaan organisasi, 'gaya lama' harus diganti gaya pengorganisasian yang baru (Tissen et al., 2000, lihat Tabel 4). Selain itu, kompetisi global yang semakin agresif (via liberalisasi, deregulasi, dan privatisasi) serta percepatan perubahan teknologi (terutama digitalisasi melalui revolusi pemrosesan informasi,

telekomunikasi/infocom dan teknologi internet) semakin menuntut adanya gaya pengorganisasian baru (Lang, 2001).

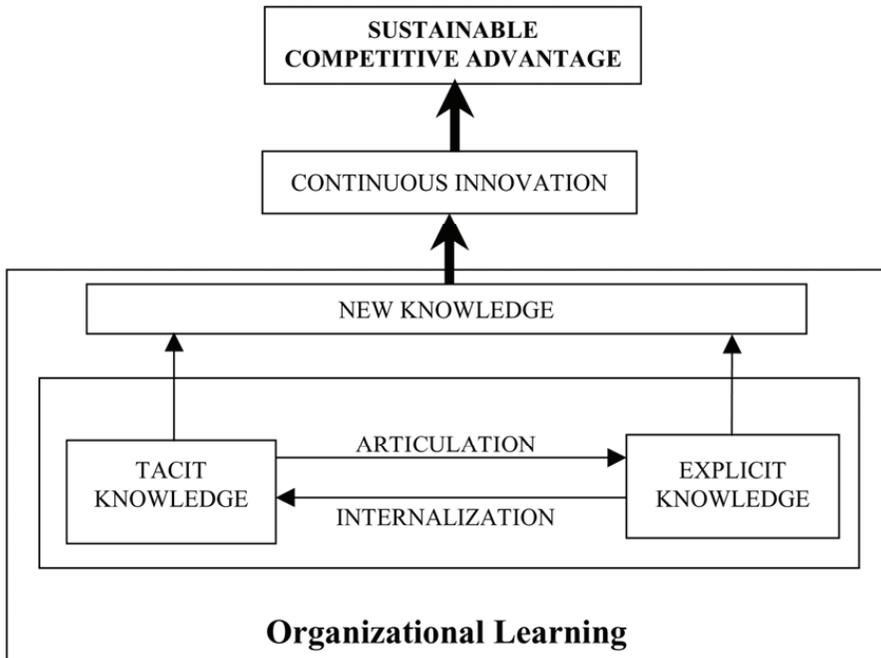
Tabel 4. Logika Baru Pengorganisasian.

Gaya Lama	Gaya Baru
Stabil	Dinamis, <i>learning</i>
Langka informasi	Kaya informasi
Lokal	Global
Orientasi pekerjaan	Orientasi <i>skills</i>
Orientasi individu, dengan struktur fungsional	Orientasi tim, multidisiplin
Orientasi umum/kontrol	Orientasi keterlibatan
Hirarki	Lateral/jaringan, <i>peer-to-peer</i>
Orientasi kebutuhan pekerjaan	Orientasi pelanggan
Tugas kritis: bersifat fisik	Bersifat mental
<i>Boundaries: fixed</i>	<i>Permeable</i>
Daya dorong kompetitif: integrasi vertikal	<i>Outsourcing</i> dan aliansi
Gaya manajemen: otokratik	Partisipatif
Budaya: <i>compliance</i>	Komitmen dan hasil
Karyawan: homogen	Berbeda-beda (<i>diverse</i>)
Fokus strategi: efisiensi	Inovasi

Sumber: Tissen *et al.*, 2003: 128 dan Marquardt, 2002: 11

Menurut Meso dan Smith (2000, juga Nonaka, 1991; Quinn *et al.*, 1996; Davenport & Prusak, 1998) *organizational learning* merupakan wahana bagi pengetahuan tasit untuk diartikulasikan ke pengetahuan eksplisit dan wahana pengetahuan eksplisit untuk internalisasikan ke dalam pengetahuan tasit. Proses artikulasi dan internalisasi tersebut bersifat iteratif (Nonaka, 1991) dan akan menghasilkan pengetahuan baru yang akan diberdayakan untuk menghasilkan inovasi yang berkelanjutan. Outcome-nya, perusahaan yang selalu berinovasi akan menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif yang langgeng (Gambar 1).

Lebih jauh, Nonaka & Takeuchi (1995) menyatakan bahwa ide-ide orisinil berasal dari individu yang memiliki otonomi, mendifusikan ide tersebut pada tim, dan akan menjadi ide-ide organisasi. Dampaknya, hal tersebut tidak hanya terjadi transfer informasi, tetapi juga kreasi pengetahuan baru ketika anggota tim mengkombinasikan berbagai macam sumber daya, baik yang bersifat pengetahuan tasit maupun eksplisit. Pengetahuan eksplisit didefinisikan sebagai pengetahuan yang dapat dibagikan secara langsung melalui bentuk tulisan atau verbal. Sedangkan pengetahuan tasit dideskripsikan sebagai sebuah prosedural atau "deeply rooted in action" yang tidak mudah dibagikan secara langsung, harus melalui interaksi personal (Nonaka, 1994, p. 16 dalam Clark *et al.*, 2002). Artinya, tim merupakan wahana yang tepat bagi anggota tim untuk membagikan pengetahuan tasit mereka. Numata & Taura (1996) menyatakan bahwa anggota tim harus bekerja sama, daripada hanya sekedar berbagi informasi; dimana proses pertukaran antar individu anggota tim memungkinkan kerja sama tersebut terwujud.

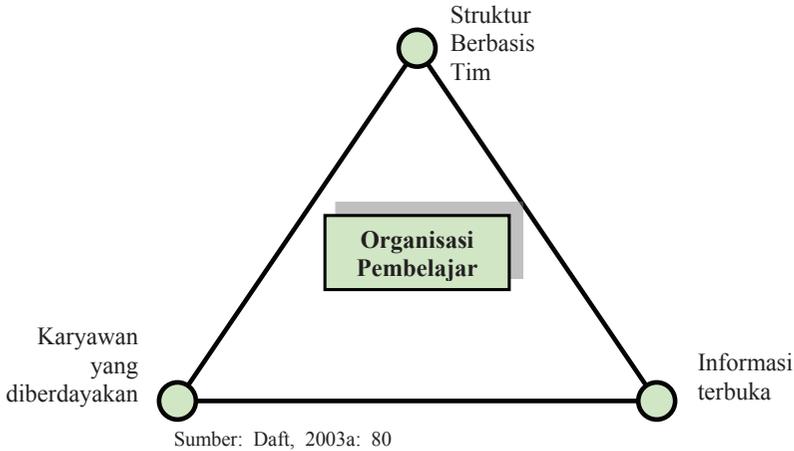


Sumber: Meso & Smith, 2000

Gambar 1. Mekanisme Pengetahuan Menjadi Keunggulan Kompetitif

Dengan demikian organisasi pembelajar merupakan masa depan organisasi yang ingin survive dalam jangka panjang. Organisasi pembelajar dapat didefinisikan sebagai sebuah organisasi di mana setiap individu berpartisipasi dalam proses pengidentifikasi-an dan penyelesaian masalah, sehingga memungkinkan organisasi bisa melakukan eksperimen secara kontinyu, berubah serta melakukan perbaikan yang berdampak pada terciptanya kapasitas untuk tumbuh, belajar, dan mencapai tujuan (Daft, 2003a, 78). Ide dasar organisasi pembelajar adalah menyelesaikan masalah, bukan seperti organisasi tradisional yang lebih memfokuskan diri pada pencapaian efisiensi. Dalam organisasi pembelajar, seluruh karyawan terlibat dalam menemukan masalah dan mencari alternatif solusinya. Agar organisasi pembelajar terwujud, para manajer perlu menyesuaikan semua subsistem organisasi. Menurut Daft (2003a: 78), tiga penyesuaian penting yang harus dilakukan untuk mempromosikan pembelajaran yang kontinyu dalam organisasi adalah: berubah menjadi organisasi berbasis tim, memberdayakan karyawan, serta saling berbagi informasi (Gambar 2).

Struktur berbasis tim (team-based structure). Salah satu "core value" dari organisasi pembelajar adalah kolaborasi dan komunikasi yang melewati batas-batas departemen dan hirarki. Tim dengan pengarahan mandiri (self-directed team) merupakan blok pembangun struktur yang paling dasar. Tim ini beranggotakan karyawan dengan berbagai keterampilan yang berbeda, berbagi tugas dan merotasi pekerjaan untuk memproduksi produk/jasa tertentu. Tim ini sering mengambil alih tanggung jawab untuk pelatihan, keselamatan kerja, penjadualan, dan keputusan mengenai



Gambar 2. Elemen Organisasi Pembelajaran

metode kerja, sistem pembayaran, penghargaan, serta koordinasi dengan tim yang lain. Anggota tim juga diberikan keterampilan, informasi, peralatan, motivasi, dan otoritas untuk mengambil keputusan yang akan berpengaruh terhadap kinerja tim. Anggota-anggota tim yang heterogen juga berfungsi agar bisa memberikan respon yang kreatif dan fleksibel terhadap tantangan atau peluang baru. Dengan demikian, atasan tradisional praktis tidak ada dalam tim ini (Daft, 2003a: 78). Sudah saatnya para manajer melibatkan orang lain dan berbagi kekuasaan agar bisa memobilisasi komitmen anggota organisasi; serta membangun tim (Ulrich et al., 1999 dalam Covey, 2005: 170).

Pemberdayaan karyawan (employee empowerment). Dalam organisasi tradisional, kekuasaan dan kreativitas karyawan dibatasi; karyawan diawasi secara ketat. Artinya, karyawan tidak memiliki kebebasan, sumber daya, informasi, serta keterampilan untuk membuat keputusan secara mandiri. Pemberdayaan dapat diekspresikan dalam tim kerja dengan pengarahan mandiri, lingkungan kualitas, pengayaan kerja, dan kelompok partisipasi bawahan (Daft, 2003a: 79). Rasionalnya, sumber utama kekuatan organisasi adalah manusia (human capital), sehingga mereka harus diberdayakan agar bisa menghasilkan organisasi yang kompetitif.

Organisasi yang hidup di abad pengetahuan sangat mementingkan pekerjaan intelektual (Crainer, 2000 dalam Covey, 2005: 378). Seperti yang dikatakan oleh Thomas Steward (1997 dalam Covey, 2005: 378), biaya produk umumnya terdiri dari 80% biaya untuk bahan baku dan 20% pada pengetahuan; tetapi sekarang perbandingannya menjadi 30:70. Artinya, upaya untuk merekrut, mempertahankan, dan menumbuhkan orang-orang berbakat merupakan pekerjaan yang amat penting dan menentukan daya saing organisasi (Crainer, 2000 dalam Covey, 2005: 378). Oleh karena itu, pemberdayaan manusia merupakan suatu kemutlakan (Covey, 2005: 379). Walaupun bukan sebuah gagasan baru, kenyataannya tidaklah mudah melakukan pemberdayaan. Hasil survei terhadap 3.500 manajer dan profesional di berbagai or-

ganisasi (Covey, 2005: 380) berhasil mengidentifikasi faktor-faktor yang biasanya menghambat pemberdayaan (Tabel 5).

Tabel 5. Penghambat pemberdayaan.

Penyebab	%
Manajer takut membiarkan proses berjalan	97
Sistem tidak selaras	93
Manajer tidak punya kemampuan	92
Karyawan tidak punya kemampuan	80
Karyawan tidak menginginkan tanggung jawab	76
Manajer terlalu sibuk	70
Manajemen terlalu mengontrol	67
Tidak ada visi perusahaan	64
Karyawan tidak percaya pada manajer	49
Karyawan tidak punya integritas	12

Sumber: Covey, 2005: 380

Informasi terbuka (open information). Pengetahuan adalah hasil pengolahan dari informasi. Jadi, organisasi pembelajar dipenuhi oleh informasi. Secara umum, memberikan informasi yang berlebihan masih lebih baik daripada memberikan informasi yang terbatas. Oleh karena itu, para manajer mendorong seluruh karyawan untuk saling berbagi informasi, menerima serta membagi pengetahuan. Informasi diperlukan agar para karyawan menyadari apa yang sedang terjadi, menyadari adanya masalah, serta mampu membuat alternatif pemecahan masalah yang kreatif. Oleh karena itu, informasi harus tersedia untuk setiap karyawan (Daft, 2003a: 79). Informasi terbuka tersebut akan terwujud bila terjadi komunikasi yang bisa mengidentifikasi suara-suara individu dan menyelaraskan suara tersebut dengan suara organisasi sehingga suara tim atau departemen yang berbeda bisa terdengar secara harmonis (Covey, 2005: 415).

4. Kesimpulan

Dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian, setiap organisasi harus bisa mensinergikan staf organisasi secara optimal dalam bentuk tim, tidak lagi bekerja secara individual. Kelompok memang mirip dengan tim, akan tetapi keduanya tidaklah identik. Tidak selamanya tim adalah solusi bagi semua persoalan organisasi. Akan tetapi, tim diyakini sebagai solusi ampuh dalam menghadapi lingkungan kerja yang baru, serta diyakini sebagai salah satu pilar pembentuk organisasi pembelajar; organisasi yang diyakini bisa menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Sebab organisasi jenis ini diyakini mampu menghasilkan inovasi yang berkelanjutan.

Daftar Rujukan

- Barney, J.B. 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17, 1, 99-120.
- Barney, J.B. 1997. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading: Addison- Wesley.
- Cater, Tomaz & Cater, Barbara. 2009. *(In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance*. Journal for East European Management Studie, 2, pp. 186-209.
- Clark, Mark A; Amundson, Susan D.; & Cardy, Robert L . 2002. *Cross-functional team decision-making and learning outcomes: a qualitative illustration*. Journal of Business and Management, Vol. 8, Iss. 3; pp. 217-36.
- Covey, Stephen R. 2005. *The 8th habit, melampaui efektivitas, menggapai keagungan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Diterjemahkan oleh Wandu Brata & Zein Isa.
- Daft, Richard L. 2003a. *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat. Jilid 1. Diterjemahkan oleh Diana Angelica.
- Daft, Richard L. 2003b. *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat. Jilid 2. Diterjemahkan oleh Diana Angelica.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston, MA, pp.35-90.
- De Janasz, Suzanne C.; Dowd, Karen O.; & Schneider, Beth Z. 2006. *Interpersonal Skills in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Desanctis, Gerardine & Jackson, Brad M. 1994. *Coordination of Information Technology Management: Team-Based Structures and Computer-Based Communication Systems*. Journal O/Managenunt Information Systems, Vol. 10, No. 4, pp. 85-110
- Dierickx, I. & Cool, K. 1989. *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. Management Science, 35, 12, 1504-1511.
- Drucker, P. F. 1998. *Managing in a time of great change*. New York: Penguin books.
- Gard, Unvor; Lindstro M, Kari; & Dallner, Margareta. 2002. *Effects of The Transition To A Client-Centred Team Organization In Administrative Surveying Work*. Behaviour & Information Technology, Vol. 21, No. 2, 105-116
- Guffey, Mary Ellen; Rhodes, Kathleen; & Rogin, Patricia. 2005. *Komunikasi Bisnis: proses dan produk*. Diterjemahkan oleh Ichsan Setyo Budi. Jakarta: Salemba Empat.
- Hunger, D.J. & Wheelen, T.L. 1996. *Strategic management*. Reading: Addison Wesley.
- Lang, Josephine Chinying. 2001. *Managing in knowledge-based competition*. Journal of Organizational Change Management, Vol. 14, No. 6, pp. 539-553.
- Lewicki, Roy J.; McAllister, Daniel J.; & Bies, Robert J. 1998. *Trust and Distrust: new relationships and realities*. Academy of Management Review, Vol. 23, No. 3, pp. 438-458.
- Marquardt, Michael J. 2002. *Building the Learning Organization*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc.

- Meso, Peter & Smith, Robert. 2000. *A resource-based view of organizational knowledge management systems*. Journal of Knowledge Management, Volume 4, Number 3, pp. 224-234.
- Mohrman, Susan Aklbers; Cohen, Susan G.; & Mohrman, Jr., Allan M. 1995. *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Nonaka, I. 1991. *The knowledge creating company*. Harvard Business Review, pp.96-104.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Numata, J., & Taura, T. 1996. *A case study: A network system for knowledge amplification in the product development process*. IEEE Transactions on Engineering Management, 43(4), pp. 356-367.
- Penrose, E.T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Peteraf, M.A. 1993. *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. Strategic Management Journal, 14, 3, 179-191.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. 1981. *The contributions of industrial organization to strategic management*. Academy of Management Review, 6, 4, 609-620.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Quinn, J.B; Anderson, P. & Finkelstein, S. 1996. *Managing professional intellect: making the most of the best*. Harvard Business Review, pp.71-80.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga. Diterjemahkan oleh Halida and Dewi Sartika.
- Tapscott, Don. 1996. *Digital Economy: promise and peril in the age of networked intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Tissen, Rene; Andriessen, Daniel; & Deprez, Frank Lekanne. 2000. *The Knowledge Dividend*. London: Prentice Hall.
- Waters, Natalie M. & Beruvides, Mario G. 2009b. *An empirical study analyzing traditional work schemes versus work teams*. Engineering Management Journal, Vo. 21, No. 4, p. 36-43.
- Waters, Natalie M. & Beruvides, Mario g. 2009a. *A theoretical model on knowledge workers in teams and performance*. Proceedings of the 2009 Industrial Engineering Research Conference.
- Wernerfelt, B. 1984. *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal, 5, 2, 171-180.