

## ***Team Learning Ditinjau dari Team Diversity dan Team Efficacy***

***Vivi Gusrini Rahmadani Pohan<sup>1</sup>***

Fakultas Psikologi  
Universitas Sumatera Utara

***Djamaludin Ancok<sup>2</sup>***

Fakultas Psikologi  
Universitas Gadjah Mada

### *Abstract*

*This research attempted to observe team learning from the level of team diversity and team efficacy of work teams. This research used an individual level of analysis rather than the group level. The team members measured the level of team diversity, team efficacy and team learning of the teams through three scales, namely team learning scale, team diversity scale, and team efficacy scale. Respondents in this research were the active team members in a company, PT. Alkindo Mitraraya. The total of the respondents were 70. Collected data were examined by using multiple regression analysis. Based on the hypothesis, it can be concluded that the team diversity and team efficacy can be used as indicators to predict the arousal of team learning level in teams ( $f_{count} = 5.924$ ;  $p=0.004$  or  $p < 0.05$ ) and the value of adjusted  $r$  square = 0.125. Moreover, the result demonstrated that team diversity made a significant contribution to team learning level ( $r = 0.105$ ;  $p < 0.05$ ) while on the other hand, team efficacy did not affect team learning significantly. The equation of the regression line for team learning on team diversity and team efficacy was  $team\ learning = 30.362 + (0.377\ team\ diversity) + (0.187\ team\ efficacy)$ . Suggested areas for future research were to confirm this research model using the team level analysis, to thoroughly determine the type of teams and to do research in the self-managed team-based organizations.*

*Keywords: team learning, team diversity, team efficacy, work team members.*

Organisasi-organisasi pada saat ini harus mengatasi tantangan dari lingkungan yang sarat akan perubahan guna mencapai tujuannya yakni kemampuan untuk terus bertahan dan memiliki keunggulan kompetitif di dunia industri (Boxall & Purcell, 2003). Tantangan-tantangan global dan perubahan ini menimbulkan tekanan bagi organisasi sehingga mempengaruhi

kemunculan tim-tim di dalam organisasi sebagai perisai organisasi dalam menghadapi tantangan dan kompetisi tersebut (Kozlowski & Bell, 2003). Penggunaan tim-tim multifungsi dan multidisipliner sebagai kunci dalam pengelolaan organisasi meningkat secara signifikan. Sebagai contoh adalah tim pengembangan produk, tim lintas fungsional dan tim manajemen (Van der Vegt & Bunderson, 2005).

Asumsi yang mendasari penggunaan tim-tim ini adalah ketika perwakilan ang-

---

<sup>1</sup> Korespondensi mengenai artikel ini dapat dilakukan dengan menghubungi: [vivipohan@yahoo.com](mailto:vivipohan@yahoo.com)

<sup>2</sup> Atau dengan menghubungi: [ancokpsi@ugm.ac.id](mailto:ancokpsi@ugm.ac.id)

gota tim yang berasal dari beraneka ragam keahlian yang relevan digabungkan, maka keputusan dan tindakan yang dilakukan oleh tim cenderung berdasarkan perspektif yang lebih lengkap dan mempengaruhi pencapaian tujuan tim. Tim multidisipliner merupakan contoh dimana setiap individu di dalam tim memiliki perbedaan informasi, pengetahuan, dan keahlian sehingga dapat mengatasi persoalan-persoalan kompleks. Anggota-anggota di dalam tim dengan perbedaan keahlian, pengetahuan dan pengalaman merupakan sumber belajar bagi individu dan tim. Interaksi dengan orang lain yang memiliki keahlian yang berbeda akan menumbuhkan belajar dan inovasi karena individu tersebut akan mendapatkan paradigma yang baru dan memungkinkan adanya persilangan ide-ide antara satu dengan yang lainnya. Aktivitas belajar anggota tim, dimana setiap anggota saling memanfaatkan pengetahuan dari anggota tim lainnya dengan mengungkapkan suatu masalah dan memperoleh umpan balik disebut *team learning*.

Konsep *team learning* dipopulerkan oleh Senge (1990) yang menyebutkan *team learning* sebagai salah satu elemen dari lima disiplin bagi organisasi yang mengaplikasikan *learning organization*. Penelitian yang dilakukan oleh Pohan (2003) melaporkan bahwa PT. Makro Indonesia dengan *Makro Indonesia Corporate University* juga menerapkan konsep *team learning* yang dicirikan oleh tim melakukan cara-cara belajar yang sistematis dan terus menerus dengan alat bantu dan metode belajar, seperti *briefing, mentoring, meeting, job rotation*, kerja sama tim, mengajukan pertanyaan-pertanyaan, mengajak berpikir, konsultasi, menyediakan buku, mencontohkan/pengamatan, *monitoring*, studi banding, belajar dari organisasi lain, belajar dari *customer*, belajar dari *supplier*, belajar dari pengalaman dan *training*. Secara spesifik London dan Sessa

(2007) menyatakan bahwa *team learning* dapat digolongkan ke dalam tiga tipe yakni belajar adaptif, belajar generatif, dan belajar transformatif. Belajar adaptif lebih memfokuskan pada perilaku reaktif dan *coping* dari suatu tim. Belajar generatif lebih memfokuskan bahwa tim secara proaktif menggunakan pengetahuan dan ketrampilan baru namun tujuan dan bentuk dari tim ini tetap sama. Belajar transformatif adalah membentuk ulang atau merevisi tujuan atau prinsip atau struktur dari tim.

Penelitian menunjukkan bahwa munculnya *team learning* tergantung dari faktor anggota tim, faktor tim, maupun faktor organisasi dimana tim berada. Zellmer-Bruhn dan Gibson (2006) menyatakan bahwa studi tentang *team learning* menghasilkan beraneka ragam penelitian akan faktor penentu maupun konsekuensi dari *team learning*, diantaranya berasal dari dinamika internal anggota tim hingga variabel kontekstual seperti kepemimpinan dan penggunaan teknologi. Adapun, proses dan keluaran dari sebuah tim tergantung dari bagaimana tim terbentuk, termasuk di dalamnya mengenai komposisi dan kualitas dari anggota tim tersebut. Berdasarkan revidu secara meta-analitik tentang hubungan antara struktur dari tim dan kinerja tim, Stewart (2006) melaporkan bahwa kinerja tim akan meningkat ketika anggota tim memiliki kemampuan kognitif tinggi, ciri-ciri kepribadian yang diinginkan, dan keahlian yang relevan. Selanjutnya, anggota tim dapat berbeda berdasarkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuannya yang disebut sebagai keanekaragaman keahlian atau *expertise diversity* (Van der Vegt & Bunderson, 2005) yang di dalam penelitian ini selanjutnya disebut *team diversity*. Konsep *team diversity* merupakan perbedaan anggota tim berdasarkan pengetahuan dan keahlian khusus yang dimilikinya sebagai hasil dari pengalaman kerja

dan pendidikannya. *Team diversity* dalam tim menjadi maksimal ketika anggota-anggota di dalam tim berasal dari domain keahlian yang berbeda-beda. Penjelasan mengenai keaneka- ragaman keahlian dari anggota tim berguna terhadap kinerja tim adalah pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan beragam dan berbeda-beda dapat meningkatkan proses belajar (Van der Vegt & Bunderson, 2005).

Beberapa penelitian mendukung keanekaragaman di dalam tim dapat meningkatkan proses belajar dan kinerja seperti kreativitas dan inovasi (Rink & Ellemers, 2007; Stewart, 2006). Tersedianya berbagai sumber-sumber daya dan ketrampilan-ketrampilan pada tim yang tinggi keanekaragaman anggotanya akan menyebabkan tim ini menjadi lebih inovatif dan kreatif dalam pemecahan masalah dibandingkan tim yang anggotanya cenderung homogen (Earley & Masakowski, 2000).

Rekomendasi dari hasil penelitian Edmonson (1999) menyatakan bahwa faktor lain yang perlu untuk ditelusuri lebih jauh dalam mengukur perilaku belajar tim adalah *team efficacy*. *Team efficacy* dapat mengurangi perasaan tidak aman dan memunculkan keberanian untuk memecahkan persoalan yang sukar ataupun beradaptasi terhadap perubahan yang dihadapi. Gully, Incalcaterra, Joshi, dan Beaubien (2002) menyatakan bahwa kekuatan hubungan *team efficacy* dan kinerja sangat dipengaruhi oleh konteks di dalam tim yakni ketika tugas dan konteks menuntut adanya koordinasi, komunikasi dan kerjasama antara anggota tim. *Team efficacy* adalah sejauh mana tim merasa yakin bawa ia dapat memenuhi tugas-tugasnya dengan sukses melalui kerjasama (Gibson, 1999). *Team efficacy* ini merupakan produk kognitif yang muncul dari interaksi di dalam tim dan juga merupakan suatu daya motivasi di dalam tim. *Team efficacy* berkaitan

dengan keyakinan tim sejauh mana ia dapat melakukan tugasnya dan mencapai tujuannya, maka *team efficacy* ini juga terkait dengan seberapa besar usaha yang akan dilakukan oleh tim mencapai tujuan tersebut (Bandura dalam Gibson, 1999; Guzzo, Yost, Campbell, & Shea, 1993). *Team efficacy* akan membangkitkan kepercayaan diri para anggotanya dan meningkatkan perilaku belajar (Edmonson, 1999).

Adanya keanekaragaman keahlian dan pengalaman di dalam tim akan mendorong anggota tim saling tukar-menukar informasi dan saling melengkapi informasi dan pengetahuan yang tidak lengkap sehingga memiliki perspektif yang lebih utuh dalam memecahkan masalah. Selanjutnya, keyakinan bahwa tim dapat melaksanakan tugas-tugas yang sulit dan menantang juga penting, sehingga tim memberanikan diri untuk bereksperimen dan melakukan belajar.

Penelitian ini dilakukan di PT. Alkindo Mitraraya dengan alasan bahwa perusahaan ini memiliki tim-tim kerja yang anggotanya memiliki interdependensi yang tinggi untuk mencapai tujuan tim yang berasal dari latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Tim-tim kerja yang dimiliki perusahaan ini adalah tim kerja laboratorium, produksi, dan *maintenance-engineering* dengan total jumlah anggota tim kerja keseluruhan 92 orang (hasil wawancara dengan Manajer SDM PT. Alkindo Mitraraya, 5 Desember 2009). Selanjutnya, perusahaan ini memiliki misi yang memfokuskan pada keahlian yang berkualitas tinggi, berkomitmen dalam penciptaan nilai bagi pelanggan dan *stake holder*, mencapai melalui orang yang berkualitas, berilmu, dan kreatif. Selanjutnya permasalahan yang ingin dijawab pada penelitian ini adalah apakah *team diversity* dan *team efficacy* dapat menjadi prediktor terhadap *team learning*?

Menurut Kozlowski dan Bell (2003) sebuah tim terdiri dari dua atau lebih individu yang menunjukkan tugas-tugas yang secara organisasi berkaitan dan saling ketergantungan, berbagi satu atau lebih tujuan yang sama, dan melakukan interaksi sosial. Tim-tim tertentu terikat pada proses *team learning* dimana terdapat proses refleksi dan aksi secara terus-menerus serta tim memperoleh, berbagi, mengombinasikan dan menerapkan pengetahuan (Argote, Guenfeld, & Naquin, 1999; Edmonson, 1999). Seiring dengan definisi tersebut, Edmonson (1999) mendefinisikan karakteristik *team learning* adalah mengajukan pertanyaan, mencari umpan balik, bereksperimentasi, merefleksikan hasil, dan mendiskusikan kesalahan atau hasil yang tidak diharapkan dari suatu tindakan tertentu. Konsep *team learning* menunjuk pada suatu proses maupun hasil dimana melalui kegiatan-kegiatan sebuah tim menciptakan pengetahuan dan rutinitas pekerjaan yang membawa kepada penyesuaian atau pengembangan di dalam kawasan potensi perilaku tim (Kasl, Marsick and Dechant, 1997). Konsep *team learning* ini juga merupakan salah satu persyaratan dari lima disiplin dalam membangun *Learning Organization*, yang oleh Senge (1990) *team learning* merujuk pada belajar dalam tim yang terfokus pada kemampuan belajar dalam suatu kelompok. Sesama anggota tim sebagai orang dewasa saling belajar dengan mengungkapkan suatu masalah, membuat asumsi-asumsi, dan memperoleh umpan balik dari timnya dan hasil dari diskusi tersebut. Berdasarkan uraian-uraian tersebut maka *team learning* merupakan proses untuk mendapatkan cara-cara baru dalam berinteraksi, mendapatkan ketrampilan, pengetahuan, dan perubahan-perubahan seperti perubahan pola komunikasi diantara anggota tim, standar operasi prosedur hingga perubahan rutinitas (London & Sessa, 2008). Menurut London dan Sessa

(2007) sebuah tim dapat belajar secara terus-menerus melalui proses belajar adaptif, belajar generatif, dan belajar transformatif. Belajar adaptif dapat diasosiasikan dengan perilaku reaktif dan *coping* dari sebuah tim. Proses belajar adaptif ini membuat proses yang telah ada di dalam pekerjaan dan tugas-tugas menjadi lebih efisien. Belajar generatif di dalam tim artinya tim tersebut secara proaktif menggunakan pengetahuan baru, keahlian dan perilaku yang baru. Namun, tujuan dan bentuk dari tim masih tetap sama (London & Sessa, 2007). Belajar transformatif adalah membuat ulang atau mengubah tujuan atau struktur organisasi atau dengan kata lain mengubah dasar dari suatu tim atau kelompok (London & Sessa, 2007). Penelitian-penelitian mengenai *team learning* ini melibatkan tiga faktor utama (London & Sessa, 2008) yaitu:

- a. Faktor Anggota Tim, contohnya: kemampuan dan kecakapan kognitif anggota tim, latar belakang dan pengalaman anggota tim, gaya belajar anggota tim, ciri sifat anggota tim.
- b. Faktor Tim/Kelompok, contohnya: pembagian kerja, pengelompokan keahlian, koordinasi, pemimpin dalam tim, keamanan psikologis di dalam tim, identifikasi kolektif.
- c. Faktor Organisasi, contohnya: seperti lingkungan yang supportif, kepemimpinan, penggunaan teknologi.

Penelitian-penelitian yang berdasar pada teori-teori Pemrosesan Informasi dan Pengambilan Keputusan (Williams & O'Reilly, 1998) menyatakan bahwa keanekaragaman keahlian dan pengalaman anggota tim mendukung munculnya *team learning* yang di dalam penelitian ini, keanekaragaman tersebut disebut dengan *team diversity*. Selanjutnya, penelitian menyebutkan kemampuan kognitif anggota tim menentukan proses belajar yang

terjadi di dalam tim. Namun pandangan ini tidak sepenuhnya menghasilkan konsensus karena di sisi lain, kumpulan individu dengan kemampuan kognitif yang tinggi tidak serta-merta menghasilkan tim dengan *team learning* yang tinggi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang menyatakan sekelompok individu pembelajar dengan kemampuan dan keahlian yang tinggi tidak serta-merta menghasilkan sebuah *team learning* dimana proses belajar secara kolektif muncul (Argote et al., 1999). Jika gabungan kemampuan aktual masing-masing anggota tim tidak selamanya menentukan keberhasilan *team learning* maka ada aspek lain yang dapat diperhitungkan yakni *team efficacy* (Edmonson, 1999). Bagaimana anggota tim melihat kemampuan timnya dalam belajar dan memecahkan masalah dengan mempertimbangkan kemampuan-kemampuan para anggotanya secara keseluruhan. Keyakinan yang kuat bahwa tim dapat melakukan tugas ataupun memecahkan masalah inilah yang merupakan *team efficacy*.

Tim dengan tingkat keanekaragaman yang tinggi akan meningkatkan keanekaragaman sudut pandang yang berpotensi untuk menciptakan proses berpikir kreatif. Sekelompok orang dengan domain pengetahuan dan keahlian yang berbeda-beda dipercaya akan lebih kreatif dikarenakan mereka akan cenderung membangun ide-ide yang baru (West, 2002). Tim dengan *team diversity* yang tinggi akan terstimulasi untuk selalu mencoba cara-cara baru dan mengeksplorasi metode-metode alternatif daripada tradisional. Mengeksplorasi metode baru adalah karakteristik dari belajar tim generatif (London & Sessa, 2007). Selanjutnya, secara radikal menggunakan ide-ide kreatif dan melaksanakan cara-cara yang baru serta mengevaluasinya melalui proses eksperimen adalah ciri-ciri dari belajar tim yang transformatif (London &

Sessa, 2007). *Team diversity* diprediksikan akan meningkatkan *team learning*, mulai dari *team learning* yang adaptif hingga *team learning* generatif dan transformatif. Oleh sebab itu keanekaragaman pengetahuan, kemampuan, dan keahlian merupakan sumber kunci dari proses belajar baik pada individu maupun kolektif/ tim (Van der Vegt & Bunderson, 2005).

*Team efficacy* juga menuntun tim untuk proaktif terhadap pekerjaan melebihi tuntutan standar. Hal ini menunjukkan karakteristik dari proses belajar yang tidak hanya adaptif namun juga generatif dari *team learning*. *Team efficacy* akan menjadi daya motivasi tim untuk mengerahkan segala usaha dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dihadapi.

Tim dengan keyakinan akan *team efficacy* yang tinggi memiliki kekuatan untuk mengatasi kegagalan maupun membangun daya tahan ketika mengalami kesulitan (Bandura, 1997). Hanya tim dengan kondisi seperti yang secara giat akan melakukan eskperimentasi dan berani mengambil resiko untuk merubah tujuan ataupun struktur tim selayaknya proses belajar transformatif. Keyakinan yang rendah akan kemampuannya dalam mengatasi situasi ataupun tugas sulit akan menghambat tim untuk melangkah dan mencoba mengambil resiko dengan menunjukkan perilaku dan penyesuaian yang berbeda dibandingkan dengan sebelumnya. Sementara, tim dengan *team efficacy* yang tinggi akan melihat masalah sebagai tantangan dan peluang sebagai ruang untuk bertumbuh. Penilaian yang tinggi akan *team efficacy* yang dimiliki oleh anggota tim akan membuat tim memiliki sikap proaktif untuk melakukan pengembangan baru, merevisi cara kerja saat ini dan mencari cara-cara yang inovatif dalam permasalahan kerja (Gully et al., 2002). Hal ini juga selaras dengan yang dikemukakan oleh Edmonson (1999) bahwa

*team efficacy* akan membangkitkan kepercayaan diri para anggota tim dan meningkatkan perilaku belajar (*team learning*). Berdasarkan pemaparan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah tingkat *Team Diversity* dan *Team Efficacy* merupakan prediktor positif bagi peningkatan *Team Learning* pada tim.

### Metode

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif yang dilaksanakan di PT. Alkindo Mitraraya, Tangerang. Jumlah subjek penelitian sebanyak 70 orang yang merupakan anggota tim kerja aktif di perusahaan tersebut. Variabel kriteria pada penelitian ini adalah *Team Learning*, sedangkan variabel prediktornya adalah *Team diversity* dan *Team efficacy*. Dalam penelitian ini digunakan tiga skala sebagai alat pengumpulan data, yaitu Skala *Team Learning*, Skala *Team Diversity* dan Skala *Team Efficacy*. Skala tersebut terdiri dari aitem-aitem yang *favorable* dan *unfavorable* yang terdiri dari empat pilihan jawaban yakni Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), Sangat Tidak Sesuai (STS). Penilaian skala untuk aitem *favorable* adalah nilai 4 untuk pilihan jawaban Sangat Sesuai, nilai 3 untuk nilai untuk jawaban Sesuai, nilai 2 untuk jawaban Tidak Sesuai, dan nilai 1 untuk jawaban Sangat Tidak Sesuai. Sedangkan penilaian untuk aitem *unfavorable* adalah nilai 1 untuk jawaban Sangat Sesuai, nilai 2 untuk jawaban Sesuai, nilai 3 untuk jawaban Tidak Sesuai, serta nilai 4 untuk jawaban Sangat Tidak Sesuai. Uji coba terhadap Skala *Team Learning*, Skala *Team Diversity* dan Skala *Team Efficacy* dilakukan terhadap sejumlah sampel. Untuk ketiga skala tersebut uji coba dilakukan terhadap 62 anggota tim kerja yang merupakan mahasiswa Fakultas Psikologi yang mengambil mata kuliah Psikologi Konsumen Semester Genap TA 2008/2009 di

Fakultas Psikologi Universitas Sumatera Utara. Pada Skala *Team Learning*, dari 30 aitem yang diujicobakan diperoleh 23 aitem sah. Pada Skala *Team Diversity*, dari 30 aitem yang diujicobakan diperoleh 20 aitem sah. Pada Skala *Team Efficacy*, dari 32 aitem yang diujicobakan diperoleh 25 aitem sah. Selanjutnya, analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisa Regresi Berganda untuk melihat sejauh mana *Team Diversity* dan *Team Efficacy* mampu berperan sebagai prediktor dari *Team Learning* yang dalam penelitian ini menjadi variabel Kriteria. Sebelum dilakukan Uji Regresi Berganda untuk menguji hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji asumsi penelitian yang meliputi uji normalitas, uji linearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas (Triton, 2006). Beberapa contoh aitem yang digunakan pada masing-masing skala antara lain:

1. Skala Team Learning
  - Tim menghasilkan produk/layanan baru yang berbeda dari sebelumnya
  - Tim mengadopsi model-model cara kerja terbaik
2. Skala Team Diversity
  - Tim memiliki anggota-anggota yang ahli untuk tugas-tugas yg berbeda pula
  - Tim terdiri dari anggota-anggota tim yang sama pengalamannya sehingga pengetahuannya pun tidak jauh berbeda
3. Skala Team Efficacy
  - Meski dibatasi *deadline* yang ketat, tim mampu menyelesaikan tugas dgn baik
  - Tim ragu-ragu akan kemampuan kerja yang dimilikinya

### Hasil

Deskripsi data penelitian berikut ini dapat menjadi gambaran umum data hasil

penelitian untuk variabel *team learning*, *team diversity* dan *team efficacy* dari subjek penelitian dapat dilihat pada tabel 1.

Berdasarkan *mean* empirik dan *mean* hipotetik disimpulkan bahwa subjek penelitian ini memiliki tingkat *team learning* yang relatif tinggi. Hal ini dapat dilihat dari nilai *mean* empirik yang lebih besar dibandingkan dengan nilai *mean* hipotetik (65,77 dibandingkan 57,5). Sementara pada variabel *team diversity*, subjek penelitian ini juga tergolong memiliki tingkat *team diversity* yang relatif tinggi. Hal ini dapat dilihat dari nilai *mean* empirik yang lebih besar dibandingkan dengan nilai *mean* hipotetik (57,94 dibandingkan 50). Begitu-pun pada variabel *team efficacy*, dimana subjek penelitian memiliki nilai *mean* empirik sebesar 72,67 yang lebih tinggi dibandingkan nilai *mean* hipotetik sebesar 62,5.

Untuk menjawab hipotesis yang diajukan maka digunakan Teknik Analisis Regresi Berganda. Adapun Hipotesis yang diajukan adalah: "Tingkat *Team Diversity* dan *Team Efficacy* merupakan Prediktor Positif bagi Tingkat *Team Learning* Pada

Tim". Berdasarkan tabel rangkuman Anova maka diketahui nilai  $F_{hitung}=5.924$  dengan  $p=0.004$  ( $p<0.05$ ). Hal ini dapat diartikan bahwa model regresi tersebut dapat dipakai untuk memprediksi *team learning*. Tingkat *Team Diversity* dan *Team Efficacy* secara bersama-sama berpengaruh terhadap Tingkat *Team Learning* pada taraf kepercayaan 95%. Oleh sebab itu maka *Hipotesis Diterima*.

Koefisien determinasi berganda konstanta *team learning* adalah 0.125 (dilihat dari *Adjusted R Square*), yang berarti 12.5% variansi *team learning* yang dimiliki anggota tim kerja dipengaruhi oleh penilaiannya terhadap *team diversity* dan *team efficacy* yang dimiliki timnya.

Sementara itu analisa regresi ganda juga menghasilkan nilai  $t$  dan signifikansinya yang berguna untuk mengetahui bobot variabel bebas (prediktor) terhadap variabel tergantung (kriteria). Variabel *Team Diversity* mempunyai nilai signifikansi di bawah 0,05, artinya variabel tersebut mempengaruhi tingkat *Team Learning* secara signifikan. Sementara itu variabel *Team Efficacy* mempunyai nilai signifikansi

Tabel 1  
Data Empirik dan Data Hipotetik Variabel Penelitian

Variabel	Data Empirik				Data Hipotetik			
	Min	Maks	Mean	SD	Min	Maks	Mean	SD
<i>Team Learning</i>	50	83	65,77	6,727	23	92	57,5	11,5
<i>Team Diversity</i>	43	71	57,94	5,291	20	80	50	10
<i>Team Efficacy</i>	53	87	72,67	6,724	25	100	62,5	12,5

Tabel 2  
Anova Analisis Regresi Berganda

ANOVA <sup>b</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	469.149	2	234.574	5.924	.004 <sup>a</sup>
	Residual	2653.194	67	39.600		
	Total	3122.343	69			

a. Predictors: (Constant), TE, TD

b. Dependent Variable: TL

Tabel 3  
Model Summary Prediktor Team Learning

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.388 <sup>a</sup>	.150	.125	6.293

a. Predictors: (Constant), TE, TD

Tabel 4  
Koefisien Variabel Independen dan Variabel Tergantung

Model		Coefficients <sup>a</sup>								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations		
		B	std. Error	Beta				Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	30.362	10.458			2.903	.005			
	TD	.377	.148	.296		2.549	.013	.343	.297	.287
	TE	.187	.116	.187		1.605	.113	.260	.192	.181

a. Dependent Variable: TL

di atas 0,05 artinya variabel tersebut tidak mempengaruhi tingkat *Team Learning* secara signifikan.

Selanjutnya dapat dirumuskan garis persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Team Learning = 30.362 + (0.377 Team Diversity) + (0.187 Team Efficacy)$$

Jika variabel *team efficacy* dikeluarkan dan dilakukan proses analisa regresi ulang, maka koefisien determinasi berganda konstanta *team learning* adalah 0.105 yang berarti mengalami penurunan dari model sebelumnya.

### Diskusi

Hasil analisis data menunjukkan bahwa hipotesis diterima ( $F_{hitung}=5.258$  dengan  $p=0.004$  ( $p<0.05$ ) dengan nilai  $R=0.125$ . Hal ini berarti penilaian anggota tim terhadap tingkat *Team Diversity* dan *Team Efficacy* timnya bersama-sama menjadi

prediktor bagi munculnya *Team Learning* di dalam tim dengan memberikan sumbangan sebesar 12,5%. Meski cenderung tidak besar namun dapat dikatakan bahwa jika anggota tim semakin tinggi penilaiannya terhadap tingkat *team diversity* timnya, semakin tinggi penilaiannya terhadap tingkat *team efficacy* timnya, maka akan meningkatkan pula munculnya tingkat *team learning* timnya. Secara bersama-sama, temuan ini mengindikasikan bahwa *team diversity* dan *team efficacy* merupakan karakteristik yang penting dan berpengaruh pada tim khususnya dalam memahami perilaku tim.

Pentingnya tim untuk berfungsi dengan optimal adalah untuk mengatasi tantangan organisasi dan menciptakan nilai tambah dari sumber daya yang tersedia di dalam tim. Adapun tim yang dapat memenangkan perubahan dan senantiasa mampu beradaptasi terhadap ancaman, tantangan, hambatan maupun peluang adalah tim yang memiliki tingkat belajar yang tinggi atau *team learning*. Belajar di tempat kerja



dipahami sebagai media untuk mengembangkan karyawan sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih efektif di masa yang akan datang atau agar dapat menghasilkan solusi-solusi yang inovatif untuk tantangan yang akan sulit jika dihadapi secara individual. *Team diversity* mempengaruhi *team learning* karena ia menyediakan peluang bagi tim tersebut untuk berbagi kemampuan, pengetahuan, dan keahlian mereka yang unik sehingga setiap anggota tim dapat membawa keunikan mereka sendiri untuk diperhatikan dan didengar di dalam tim. Seringkali tim tercipta dengan anggota-anggota tim yang memang memiliki keragaman latar belakang. Akan tetapi, merujuk pada definisi *team diversity* yang digunakan di dalam penelitian ini dimana indikasi keragaman anggota tim tidak dilihat dari latar belakang demografis, namun perbedaan kemampuan, pengetahuan dan keahliannya sebagai akibat dari pengalaman dan pendidikannya. Dalam hal ini, perbedaan anggota tim tidak hanya berdasarkan fungsinya, namun juga pada tingkat kemampuannya. Hal ini yang disebut Van der Vegt, Bunderson dan Oosterhof (2006) sebagai penelitian empiris mengenai keragaman *expertise* yang berkaitan dengan dinamika *intragroup* masih sangat jarang. Selanjutnya ia mengatakan persepsi subjek penelitian terhadap perbedaan anggota timnya akan berkaitan dengan hierarki *intragroup* akan kekuasaan dan ketergantungan. Artinya perbedaan subjek penelitian berdasarkan penilaian anggota timnya merupakan hal yang penting di samping perbedaan anggota tim yang ditentukan di luar subjektivitas subjek penelitian. Subjek pada penelitian memiliki keragaman latar belakang yang cukup bervariasi berdasarkan bidang pendidikannya. Berdasarkan tingkat pendidikannya, hampir sebagian besar memiliki pendidikan terakhir setingkat SMK. Hal yang cukup menarik adalah masa bergabung di dalam

tim memiliki variasi yang cukup baik hingga dapat dikatakan unsur perbedaan pengalaman kerja juga mendukung keragaman di dalam tim. Penelitian mengenai pentingnya mempertimbangkan aspek keragaman anggota tim juga pernah dilakukan oleh Lau dan Murnighan (1998) yang disebutnya sebagai *subgroup* yang merupakan konsekuensi dari keragaman di dalam tim. Penelitian ini juga selaras dengan penelitian Gibson dan Vermeulen (2003) yang meneliti *team learning* dipengaruhi oleh keberagaman anggota timnya. Sejalan dengan penelitian-penelitian tersebut, temuan empiris pada penelitian ini berkontribusi dalam studi mengenai komposisi tim dan turut memberikan masukan bagi penelitian mengenai pengaruh keragaman terhadap perilaku tim.

Pada pengujian hipotesis tambahan menunjukkan bahwa variabel *team efficacy* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *team learning*. Hal kemungkinan disebabkan karena *team efficacy* yang dimiliki subjek penelitian tergolong tinggi, hal ini dapat dilihat dari *mean* empirik data penelitian yang cukup tinggi dibandingkan dengan *mean* hipotetik (62,5 dibandingkan dengan 72,67). Data ini juga diperkuat dengan rata-rata masa bergabung subjek penelitian sebagai anggota tim rata-rata lebih dari 5 tahun, kemungkinan usia kerjasama yang cukup tinggi ini telah menghasilkan cukup banyak cerita keberhasilan-keberhasilan tim sehingga *team efficacy* sendiri menjadi kurang berpengaruh pada *team learning* di dalam tim. Tim telah memahami benar proses pengaturan tim yang paling efektif serta daya motivasional dan persistensi tim telah teruji coba seiring waktu. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Prussia dan Klinicki (1996) bahwa kemungkinan ada perbedaan respon antara tim kerja yang berfungsi pada waktu yang lebih singkat dalam merespon

kondisi timnya saat ini terkait faktor kontekstual (lingkungan kerja, tingkat kesulitan tugas) jika dibandingkan dengan kelompok yang telah eksis pada waktu yang relatif lebih lama seperti pada subjek penelitian ini. Hocwarter, Kiewitz, Miles, Perrewe dan Zellats (2001) menyatakan bahwa di lingkungan kerja dimana konflik peran kerjanya rendah, tim dengan efikasi diri yang tinggi tidak dapat melihat adanya kesempatan untuk tumbuh sehingga lingkungan yang memiliki konflik peran yang rendah kemungkinan tidak menyediakan kesempatan yang diinginkan bagi tim yang efikasinya tinggi untuk menunjukkan ketrampilannya. Oleh sebab itu kemungkinan subjek penelitian memiliki konflik peran yang rendah di dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga dalam melakukan aktivitas belajar dan berbagi pengetahuan kurang dipengaruhi oleh penilaian akan efikasi timnya. Penelitian yang dikenakan pada subjek penelitian anggota tim kerja di PT. Alkindo Mitraraya ini belum mendukung pernyataan Edmonson (1999) bahwa *team efficacy* kemungkinan akan membangkitkan kepercayaan diri para anggota tim dan meningkatkan perilaku belajar (*team learning*).

Selain kelemahan tersebut, penelitian ini tidak terlepas dari sejumlah kelemahan yang diketahui melalui pengamatan dalam sepanjang jalannya penelitian. Diantaranya adalah penelitian ini tidak dilakukan pada perusahaan yang menggunakan *self managed teams* namun lebih kepada pembagian tim kerja yang cenderung fungsional yakni tim kerja *maintenance*, laboratorium, dan produksi. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat memperhitungkan jenis tim kerja subjek penelitian karena kemungkinan ada perbedaan antara tim kerja dengan tugas yang rutin dan tidak rutin. Secara teoritis faktor kerutinan tugas juga menentukan tingkat *team learning*.

Selanjutnya, penelitian ini memeriksa pola perilaku tim berdasarkan unit analisis individual. Penelitian mengenai tim kerja dengan unit analisis tim (penilaian dilakukan bersama-sama oleh tim) akan membuat penelitian ini semakin kaya dan akurat. Hal-hal yang perlu diperhatikan lainnya demi penyempurnaan penelitian ini adalah mengenai jumlah sampel yang terbatas dan hanya menggunakan satu perusahaan sehingga kesimpulan yang diambil sulit untuk digeneralisasikan.

*Team diversity* dan *team efficacy* memberikan kontribusi sebesar 12,5% dalam meningkatkan *team learning*, sementara 87,5% dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan variabel-variabel lain yang terkait dengan *team learning* adalah kohesivitas, integrasi sosial, *trust*, keamanan psikologis (Van der Vegt & Bunderson, 2005; Edmonson, 1999; Gibson, 1999) yang perlu diteliti lebih lanjut dalam menentukan model penelitian mengenai *team learning*.

Berdasarkan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, maka disimpulkan hipotesis penelitian diterima, bahwa secara bersama-sama *Team Diversity* dan *Team Efficacy* dapat mempredikasikan *Team Learning* secara positif dan signifikan. Artinya, semakin tinggi penilaian anggota tim terhadap tingkat *team diversity* dan tingkat *team efficacy* timnya maka semakin tinggi pula tingkat *team learning* pada tim. *Team diversity* dan *team efficacy* memberikan kontribusi sebesar 12,5% dalam meningkatkan *team learning*, sementara 87,5% dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya. Berdasarkan hasil penelitian tambahan, disimpulkan pula:

1. Variabel *Team Diversity* mempengaruhi *Team Learning* secara signifikan dengan nilai  $R = 0.105$  sebaliknya variabel *Team*

*Efficacy* tidak secara signifikan mempengaruhi *Team Learning*.

2. Tingkat *Team Learning*, *Team Diversity* dan *Team Efficacy* yang dimiliki subjek penelitian relatif tinggi jika dilihat dari nilai *Mean Empirik* yang lebih tinggi dibandingkan *Mean Hipotetik*.
3. Sebagian besar tingkat *Team Learning*, *Team Diversity*, *Team Efficacy* subjek penelitian berada pada kategori sedang.

Untuk peneliti selanjutnya yang ingin membuat penelitian dengan tema yang sejenis, maka disarankan agar:

#### 1. Saran Metodologis

Untuk peneliti selanjutnya yang ingin membuat penelitian dengan tema yang sejenis, maka disarankan agar:

- a. Menggunakan unit analisis tim (penilaian secara bersama-sama oleh tim) untuk mengonfirmasi model penelitian sehingga dapat memperkaya hasil penelitian selanjutnya.
- b. Memperhitungkan variabel moderator dan mediator yang mempengaruhi hubungan *team efficacy* dan *team learning* seperti variabel konflik peran.
- c. Melakukan penelitian pada perusahaan yang berbasis *self managed teams* sehingga pengukuran variabel *team learning*, *team diversity* dan *team efficacy* semakin ideal.
- d. Meneliti perbedaan tingkat *team learning* pada berbagai jenis tim, misalnya tim-tim kerja yang berdasarkan lama kerja (jangka pendek, jangka panjang), sifat kerja (permanen, temporer), jenis pekerjaan (tim manajemen, tim produksi, tim riset) dan juga berdasarkan jarak (tim tatap muka, tim virtual) yang saat ini menjadi trend terbaru pada penelitian tentang tim kerja.

#### 2. Saran Praktis

- a. Bagi subjek penelitian sebaiknya tetap mempertahankan penilaian tingkat *team diversity* karena hal ini mempengaruhi penilaian tingkat *team learning* pula.
- b. Bagi para pengambil keputusan di dalam perusahaan termasuk Bagian SDM dapat memperhitungkan pentingnya pengelompokan tim dengan beragam latar belakang dengan tetap diperhatikan dinamika kerja tim. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian bahwa tim dengan latar belakang yang beragam memiliki pengaruh dalam memunculkan *team learning*.
- c. Adapun tingkat *team learning* juga dipengaruhi berbagai faktor lainnya selain *team diversity* seperti sistem yang mendukung di dalam organisasi. Oleh sebab itu, perusahaan disarankan untuk terus memfasilitasi *team learning* pada tim kerjanya dengan membangun budaya yang memberi kebebasan dalam menyampaikan ide dan membangun sistem teknologi informasi yang menunjang proses belajar.

#### Kepustakaan

- Argote, L., Gruenfeld, D.H., Naquin, C. (1999). Groups learning in organizations. In M. Turner (ed.), *Groups at work: Advances in theory and research*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bandura, A. (1997). *Self efficacy : The exercise of control*. New York: Freeman.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Management, work and organizations: Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Earley, P.C. & Masakowski, E. (2000). Hybrid team cultures: An empirical research test of transnational team

- functioning. *Academy of Management Journal*, 43, 26-49.
- Edmonson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Gibson, C. B. (1999). Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42, 138-152.
- Gibson, C. & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48, 202-239.
- Gully, S.M., Incalcaterra, K., Joshi, A., Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106
- Hochwarter, W.A., Kiewitz, C., Miles, A., Perrewe, P., Zellats, K. (2001). Beyond self efficacy: Interactive effects of role conflict and perceived collective efficacy. *Journal of Managerial Issues*, 13, 483 - 490.
- Kasl, E., Marsick, V., & Dechant, K. (1997). Teams as learners: A research-based model of team learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33, 227-246.
- Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W.C.Borgman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski, & I. B. Weiner (Eds.). *Handbook of Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Lau, D.C. & Murnighan, J.K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *The Academy of Management Review*, 23, 325-340.
- London, M. & Sessa, V.I. (2007). How groups learn continuously. *Human Resource Management*. 46, 651-669
- London, M. & Sessa, V.I. (2008). *Work group learning*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pohan, V.G. (2003) Penerapan *learning organization* di PT. Makro Indonesia. *Laporan Penelitian* (Tidak diterbitkan). Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Prussia, G. & A. Kinicki. (1996). A motivational investigation of group effectiveness using social-cognitive theory. *Journal of Applied Psychology*, 81, 187-198.
- Rink, F. & Ellemers, N. (2007). Diversity, newcomers, and team innovation: The importance of a common identity. *Submitted for publication*. Groningen: University of Groningen.
- Senge, P.(1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Stewart, G.L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32, 29-55.
- Triton, P. B. (2006). *SPSS 13.0 terapan: Riset statistik parametrik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Van der Vegt, G. S & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The Importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48, 532-547.
- Van der Vegt, G. S., Bunderson, J. S., & Oosterhof (2006). Expertness diversity

- and interpersonal helping in teams: Why those who need the most help end up getting the least. *Academy of management journal*, 49, 877–893.
- West, M.A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An Integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, 51, 355 – 387.
- Williams, K.Y & O'Reilly, C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Zellmer-Bruhn, M. & Gibson, C. (2006). Multinational organization context: Implications for team learning and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 501–518.