

**KEPEMIMPINAN UNTUK MEMBANGKITKAN SEMANGAT  
BELAJAR INOVATIF DENGAN KUALITAS KOMUNIKASI DAN  
TEGANGAN KREATIF SEBAGAI VARIABEL MODERATOR**

*Siti Sulasmi*

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga

**ABSTRACT**

*This study is aimed to investigate leadership phenomenon to build the spirit of innovative learning in groups and to study how the condition of groups, namely creative tension and communication could have effects on the innovation. The data were obtained from 435 organization members of two companies namely, PT BD as a liquid natural gas company and PT CLT as an oil company operating in Indonesia. There were 100 work groups of the two companies were studied.*

*The results showed that leadership variables that were validated through factor analysis were (1) behavior to facilitate learning, and (2) behavior to build creativity. All of those two variables were assigned as independent variables. The other two variables, namely, creative tension and communication were validated through factor analysis as well, and the results showed that creative tension and communication variable is divided into 2 variables, namely group creative tension variable and organization creative tension variable, while communication variable is divided into communication quality and hindering communication variable. All of those four variables were assigned as moderating variables.*

*Based on the results, it can be stated that the influence of behaviors of the leader to build spirit of innovative learning differed in both organizations. Creative tension and communication quality variable as moderating variables dominantly influenced on innovative learning spirit of PT BD work groups, while leadership behavior to facilitate learning more dominantly influenced on innovative learning spirit of PT CLT work group. In PT CLT, influences of leadership variables on the innovative learning spirit were not moderated by the creative tension variable and the communication variable as well. It seems that the corporate cultural background of both organizations take a role to the differences.*

*Keywords : Innovative Learning Spirit, Leadership, Creative Tension, Quality of Communication.*

## 1. PENDAHULUAN

Dalam era pembelajaran dan pengetahuan, di mana para anggota organisasi diharapkan untuk lebih mandiri dan kreatif, dibutuhkan suatu kondisi organisasi serta kepemimpinan yang mampu membangkitkan situasi kemandirian berpikir dari para anggotanya. Pemimpin perlu memberikan banyak peluang agar para pengikutnya mampu bertukar pendapat di antara mereka, sehingga kelompok kerja menjadi kelompok yang berdaya. Kondisi demikian hanya mungkin bila proses untuk melakukan pertukaran pendapat itu senantiasa didorong. Pemimpin bukan lagi mereka yang banyak melakukan intervensi dalam banyak hal, tetapi memberikan fasilitasi, agar tercipta kelompok kerja yang mampu mengarahkan diri mereka selaras dengan tujuan organisasi yang telah disepakati bersama. Kelompok kerja yang berdaya adalah kelompok yang mampu mengembangkan diri, yang hanya mungkin terjadi melalui kerjasama dan pertukaran pendapat dalam sebuah kelompok yang kokoh (Sulasmi, 2003). Ada beberapa kemungkinan yang menyebabkan timbulnya semangat belajar yang inovatif. Setiap organisasi selalu ada pemimpin pada masing-masing peringkat, dan pemimpin mempunyai tugas untuk membawa kelompoknya mampu maju bersama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu pemimpin bertanggung jawab agar tujuan tersebut tercapai. Pemimpin yang mempunyai posisi, perlu menjalankan posisinya itu untuk memajukan pengikutnya dan mengembangkan suatu semangat yang tidak saja mampu menyelesaikan tugas dengan baik, tetapi juga memiliki kreativitas yang mampu memberikan sumbangan yang berarti dalam mengantisipasi masa depan yang penuh ketidakpastian.

Oleh sebab itu perlu diidentifikasi perilaku pemimpin yang bagaimanakah, dan situasi kelompok yang bagaimana yang mampu membangkitkan keberdayaan kelompok dalam bentuk kemauan belajar mandiri dan bersikap inovatif dari para anggotanya. Penelitian yang dilakukan ini adalah suatu usaha untuk mengidentifikasi hal-hal tersebut.

## 2. KERANGKA TEORITIS

### *Semangat belajar inovatif*

Suatu kualitas sinergi tercipta dari keharmonisan kerjasama para anggotanya, juga oleh daya nalar yang kritis. Tanpa nalar yang kritis ini, hasil kerjasama hanya akan menghasilkan gagasan atau kinerja yang bersifat setengah-setengah (*mediocre*) saja. Dalam batas-batas aturan yang baku, masih ada suatu celah untuk menemukan suatu cara baru yang lebih efisien, atau suatu cara yang tidak biasa, namun terbukti mampu menyelesaikan masalah. Keberhasilan menemukan suatu penanganan masalah yang bersifat inovatif membutuhkan suatu sikap yang tidak statik dalam menghadapi berbagai persoalan pekerjaan. Pada dasarnya berbagai persoalan yang timbul dari pekerjaan mendorong timbulnya tindakan untuk segera mencari berbagai cara dan mengatasi agar persoalan dapat diselesaikan dengan baik. Dari proses itu secara berkelanjutan akan terjadi pembelajaran.

Untuk mengantisipasi masa depan atau kondisi mendatang yang seringkali menimbulkan inspirasi, timbul kebutuhan untuk mempersiapkan diri ke arah itu. Kesadaran akan kondisi masa depan, disertai dengan kebutuhan merasa lebih pasti, menuntut orang untuk mencari suatu peluang agar dapat berperan menjadi penentu bagi masa depannya sendiri. Dalam kondisi demikian orang tidak bersikap menyerah pada keadaan, tetapi lebih bersifat proaktif dengan berpikir dan berusaha membentuk skenario masa depan yang diharapkannya. Suatu bentuk perilaku mengantisipasi ke depan dengan berperan aktif untuk menciptakan skenario di masa mendatang disebutkan oleh Botkin, Elmandjra dan Malitza (1979) sebagai perilaku belajar inovatif (*innovative learning*).

Untuk mewujudkan sinergi yang berkualitas, perlu disertai suatu perilaku belajar inovatif untuk meningkatkan sikap yang kritis dalam menghadapi substansi permasalahan dalam proses kerjasama. Perilaku belajar inovatif yang dilakukan oleh suatu kelompok kerja, diperoleh dari dukungan semangat dan perilaku belajar inovatif dari para anggotanya. Kualitas sinergi sangat ditentukan oleh sikap mental dalam mengatasi besarnya beban dan tingkat kerumitan dari tugas yang dijalankan. Meningkatnya tantangan dan tingkat kesulitan persoalan, serta besarnya risiko yang dihadapi, membutuhkan suatu pencerahan pikiran yang lebih berat. Perbedaan-perbedaan pendapat, bahkan pertentangan pendapat sangat mungkin terjadi. Adanya perbedaan dan pertentangan pendapat menunjukkan kekayaan gagasan yang perlu dikelola dengan baik, agar menghasilkan gagasan yang lebih bermutu tinggi. Konflik yang mungkin terjadi membutuhkan penanganan yang mampu menghidupkan perbedaan itu dalam forum diskusi, atau perdebatan yang menghasilkan suatu kesadaran baru dan pencerahan atas berbagai kemungkinan yang selama ini tidak pernah terpikirkan. Dalam hal ini dibutuhkan kemampuan pemimpin untuk mengatasi konflik, bila hal itu terjadi di antara anggota kelompok sebagai konsekuensi dari adanya perbedaan dan pertentangan pendapat.

Pada hakikatnya, manusia dibekali kemampuan untuk belajar, walaupun dengan kapasitas yang berbeda-beda. Pembelajaran tidak hanya terjadi pada taraf individual, tetapi juga pada tataran kelompok maupun organisasional. Proses pembelajaran itu sendiri terjadi karena orang harus melakukan adaptasi terhadap tugas-tugas yang dihadapi yang telah direncanakan sebelumnya. Adaptasi ini diperlukan, karena orang perlu menjalankan tugas-tugas ini sesuai dengan target waktu dan kualitas hasil kerja yang telah ditetapkan. Proses belajar dalam kondisi di mana segala sesuatunya berjalan normal dan stabil adalah untuk kepentingan memelihara stabilitas kerja. Namun, dalam kondisi lingkungan yang segalanya cepat berubah dan serba ketidakpastian, timbul dorongan yang kuat terhadap organisasi untuk berubah. Setiap insan kerja akan menghadapi kenyataan internal maupun eksternal organisasi yang mengancam eksistensinya dalam dunia kerja, bila ia tidak berubah. Hanya mereka yang mau berubah dan mengantisipasi masa depan dengan baik, akan siap menghadapi perubahan itu, karena pada dirinya terjadi suatu proses belajar yang cepat dan antisipatif. Proses belajar yang dituntut tidak lagi semata-mata suatu pembelajaran untuk memelihara stabilitas kondisi lingkungan kerja (*maintenance*

*learning*), tetapi adalah suatu kondisi belajar yang mengintegrasikan seluruh kemampuan dengan realitas tuntutan di masa depan, yang mencoba cara-cara baru untuk menjadi lebih efisien dan efektif dan meluaskan wawasan. Dibutuhkan suatu peralihan sikap mental yang lebih berorientasi pada kesiapan untuk berubah, dan merekonstruksikan kembali tatanan berpikir yang mungkin berbeda dengan sebelumnya. Tuntutan tersebut adalah alam bentuk sikap yang lebih fleksibel, keberanian mengambil risiko, dan keberanian untuk melangkah berlandaskan suatu tata nilai baru dalam lingkungan kehidupan kerja yang baru. Semua ini dapat terwujud bila ada perubahan sistem nilai yang mendasari sikap itu sendiri. Perubahan tersebut akan terjadi bila ada suatu keadaan yang menyadarkan orang akan pentingnya perubahan. Kondisi demikian akan mengembangkan suatu semangat pembaharuan dan semangat untuk berani menghadapi dunia baru, di mana orang berani mempertanyakan segala asumsi yang dipandang sudah mapan selama ini yang dirasakan cukup untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi selama ini. Kondisi demikian menuntut proses belajar yang tidak semata-mata untuk memecahkan persoalan yang telah terstruktur batasannya dan terikat pada kekinian, tetapi juga suatu proses belajar yang mengacu pada konteks persoalan secara lebih luas dan menyangkut masa depan kehidupan perusahaan dalam jangka panjang. Diperlukan suatu pengetahuan dan wawasan jauh ke depan, sehingga proses belajar yang terjadi tidak semata-mata bersifat reaktif.

Sejalan dengan pengertian belajar inovatif, Senge dengan konsep disiplin belajarnya (1990) mengembangkan konsep model mental (*mental models*). Senge mengatakan bahwa persepsi dan tindakan seseorang dipengaruhi oleh seperangkat asumsi tertentu. Dorongan untuk berubah akan terjadi bila orang mengenali akan adanya kesenjangan antara apa yang dipersepsikan atau dilakukannya dengan asumsi yang mendasarinya. Persepsi atas adanya kesenjangan, baru dapat dikenali bila orang-orang mempertanyakan asumsi-asumsi yang tertanam dalam pikiran mereka sendiri yang seringkali tidak disadari. Kehendak untuk berubah menandai dimulainya suatu proses belajar baru. Senge (1994) menyatakan bahwa model mental bersifat nirwujud, berada di bawah batas kesadaran yang seringkali tidak diperiksa dan tidak teruji, oleh sebab itu orang perlu berstrategi bagaimana bekerja dengan model mental. Pada kondisi tertentu sangat mungkin terjadi, orang merasa terkejut akan ketertinggalannya, sehingga merasa tidak siap menghadapi perubahan, karena ia tidak yakin akan asumsi-asumsi yang dimilikinya. Leonard dan Sensiper (1998) menyatakan bahwa apabila model mental itu senantiasa beradaptasi, akan dapat menghasilkan kesadaran (*insight*), intuisi dan keputusan berdasarkan perasaan yang dalam.

#### Kepemimpinan untuk Membangun Semangat Belajar Inovatif

Peran pemimpin adalah membangkitkan semangat belajar anggota kelompok, yaitu semangat untuk berubah agar senantiasa menjadi lebih baik dari waktu ke waktu. Pemimpin yang berorientasi pada pembelajaran, biasanya memaknai sendiri apa yang

arti kesalahan yang dilakukan oleh pengikutnya. Selama ini sering dianggap bahwa melakukan kesalahan berarti tidak produktif. Dalam iklim belajar, kesalahan merupakan bagian dari suatu proses belajar, karena kesalahan dapat menjadi bahan pembelajaran bagi semua pihak terkait. Dalam situasi kerja di mana kesalahan membuat orang merasa tersudut, orang-orang yang bekerja di situ akan sukar bangun kembali dan memperbaiki kesalahannya. Situasi yang menegangkan karena diliputi rasa takut salah, membuat seseorang tidak mampu belajar. Orang akan selalu baru mulai bekerja bila ia merasa yakin tidak terjadi kesalahan. Dalam kondisi demikian, sulit sekali diharapkan berkembangnya inisiatif dan kreativitas berpikir, bahkan orang menjadi sering terlambat untuk memulai kerja mereka. Pemimpin mempunyai peran untuk membangun suatu iklim di mana kesalahan bukan menjadi sesuatu yang harus dipermalukan (*blameless error*), tetapi justru menjadi suatu sarana untuk mendorong pengikutnya melakukan pekerjaan dengan lebih baik (Bielous, 1999). Dalam iklim kerja di mana orang merasa tidak dihargai bila ia melakukan kesalahan yang tidak didasari iktikad jelek, maka pemimpin akan mampu membangkitkan semangat belajar pengikutnya. Dengan mengungkapkan kembali pernyataan Deming, maka Smith (1997:77) menjelaskan bahwa pemimpin yang inovatif adalah pemimpin yang tidak semata-mata mencari dan mencatat kesalahan, tetapi mencari sebab-sebab kegagalan, dan menolong orang untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

Untuk membangkitkan semangat belajar inovatif, di samping membangun semangat belajar, pemimpin perlu pula memberikan cukup keleluasaan pada pengikutnya untuk menerapkan gagasan mereka. Ia perlu memberikan peluang kepada pengikutnya untuk bereksperimentasi, sehingga mereka dapat mengembangkan kreativitas mereka. Membangkitkan semangat belajar inovatif adalah juga suatu usaha untuk membangkitkan kreativitas melalui interaksi di antara anggota kelompok, di mana pemimpin berperan untuk membuka jalan bagi orang-orang untuk mengungkapkan secara bebas gagasan mereka yang berbeda. Orang-orang yang memiliki kreativitas membutuhkan kepemimpinan yang pandai menghargai, memelihara dan memberikan dukungan terhadap kreativitas mereka, sehingga dapat menumbuhkan semangat yang senantiasa berorientasi pada inovasi (Schneider *et al.*, 1994). Dengan perasaan dihargai dan rasa saling percaya, anggota kelompok tidak enggan berpartisipasi, meskipun gagasannya tampak 'bodoh', orang merasa tidak segan untuk mengungkapkannya. Dalam proses interaksi yang difasilitasi oleh seorang pemimpin, pada akhirnya orang sering menyadari bahwa gagasannya yang selama ini dirasakan usang, ternyata masih cukup segar, karena apa yang mengendap dalam pikirannya mendapatkan stimulasi dan menjadi segar kembali, setelah interaksi secara kreatif terjadi di antara rekan sejawatnya. Membangkitkan kreativitas kelompok, berarti menimbulkan kesadaran tentang perlunya berpikir berbeda, dan bertindak dengan cara yang berbeda, serta menyadari bahwa cara berpikir lama sudah tidak relevan lagi dengan realitas kondisi persoalan pekerjaan saat ini (Amabile, 1997). Di sini pemimpin berperan untuk membangkitkan kesadaran tersebut, melalui

perannya sebagai guru yang kreatif, yang mana tugasnya adalah menciptakan peluang agar pengikutnya melakukan suatu tugas, terlibat dalam pemecahan masalah, mengajukan gagasan untuk terobosan, mencoba dengan cara baru, dan mempunyai gagasan tentang bagaimana menghadapi ancaman. Memberikan keleluasaan untuk berbeda pendapat mengandung risiko meruncingnya perbedaan yang dapat berakhir pada konflik yang tidak dapat terselesaikan. Oleh sebab itu diperlukan pula sikap pemimpin untuk mampu mengelola konflik yang terjadi di antara anggota kelompok, dan membangun kerjasama dalam tim (Yukl, 2006 :332; Puffer & McCarthy, 1996; Tjosvold, 1998).

Dalam era pembelajaran organisasi, kepemimpinan mempunyai peran baru yang berbeda dibandingkan sebelumnya yang lebih bersifat kharismatik. Dalam era ini seorang pemimpin berperan sebagai perancang, sebagai guru dan sebagai pelayan (Senge dalam Starkey, Tempest dan McKinlay, 2004 :464). Pemimpin dalam organisasi pembelajaran adalah bertanggung jawab untuk membangun organisasi di mana orang-orang di dalamnya secara berkelanjutan mengembangkan kapabilitasnya untuk membangun masa depannya. Pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan situasi pembelajaran dalam organisasi.

#### Pemimpin sebagai Perancang

Senge (2004 :467) membuat kategori peran sebagai perancang ini dalam tiga hal, (1) merancang tugas, (2) menjalankan kebijakan, strategi dan struktur dalam berbagai keputusan bisnisnya, dan (3) peran untuk mendorong proses pembelajaran secara efektif. Peran pertama pemimpin dalam perancangan adalah melibatkan anggotanya untuk secara bersama memikirkan masa depan mereka, memikirkan bagaimana strategi menghadapinya. Pemikiran strategik tidak hanya dimiliki oleh para pimpinan, tetapi seluruh anggota yang dipimpinya diajak serta untuk berpikir strategik, tidak hanya para manajer senior tetapi juga pada level di bawahnya, bahkan bila dimungkinkan meliputi semua level. Oleh sebab itu, tugas pemimpin bukan hanya pada tataran pengembangan konsep strategik organisasi, namun juga pada proses pelaksanaannya yang melibatkan suatu proses dengan usaha keras, karena melibatkan proses pembelajaran dari orang-orang pada semua level. Dimulai dari para pembuat keputusan yang perlu mengarahkan diri kearah model mental yang mampu mengembangkan skenario masa depan, yang selanjutnya turut pula secara bersama mengawal proses pelaksanaannya.

#### Pemimpin sebagai Guru

Paradigma pembelajaran telah berubah dari yang bersifat otoriter, satu arah, berasumsi bahwa guru mengajari sesuatu, menjadi paradigma pembelajaran, di mana pengertian 'mengajari' beralih pada penciptaan kesempatan bagi pembelajar untuk menghayati pembelajaran itu, setiap anggota pembelajar difasilitasi sehingga proses pembelajaran itu dialami sendiri, sampai diperoleh kesadaran yang esensial tentang realitas. Realitas mempunyai pengertian tersendiri, di mana pada umumnya realitas diartikan sebagai tekanan yang dihadapi, krisis yang harus ditangani, dan keterbatasan yang harus bisa

diterima. Dalam pengertian pembelajaran, pemahaman tentang realitas adalah cara pandang bagaimana menstrukturkan kembali menghadapi realitas saat ini dengan memandang jauh ke depan melampaui pandangan atas kondisi yang sekarang, lebih jauh menatap ke depan melihat kemungkinan-kemungkinan baru untuk membentuk masa depan, tanpa terlepas dari pengamatan yang tajam tentang kondisi pada saat ini dengan dasar analisis yang tajam pula tentang hal-hal yang menyebabkan persoalan itu terjadi.

Pelajaran yang dapat dipetik dari studi kepemimpinan yang dilakukan oleh Kouzes dan Posner (1987 :46-47), dapat disimpulkan bahwa keefektifan pemimpin dalam pembelajaran adalah, bila (1) pemimpin memiliki kebutuhan untuk menggunakan seluruh kemampuan dan talentanya sepenuhnya, (2) pemimpin menciptakan peluang agar pengikutnya melakukan suatu tugas, terlibat dalam pemecahan masalah, mengajukan gagasan untuk terobosan, mencoba dengan cara baru, dan mempunyai gagasan tentang bagaimana menghadapi ancaman, dan kesemuanya itu dapat dirasakan sebagai tugas yang menyenangkan, dan (3) berani menentukan siapa yang menjadi anggotanya agar terjadi keseimbangan antara tindakan dan kemampuan para pengikutnya. Oleh sebab itu pemimpin perlu mengenali betul kemampuan orang-orangnya. Dengan mengikuti ketiga hal tersebut, pemimpin akan mampu menjalankan perannya sebagai guru dalam pembelajaran organisasional, dalam arti menjadi 'coach', pemandu dan fasilitator.

#### Pemimpin sebagai Pelayan

Peran sebagai pelayan, lebih menekankan sikap (*attitude*) seseorang pemimpin dalam menghadapi lingkungannya. Sikap yang berorientasi pada pelayanan ini diekspresikan dalam dua hal : (1) sikap pelayanan terhadap pengikutnya, dan (2) sikap pelayanan untuk kepentingan melaksanakan misi dari organisasi. Sikap pelayanan terhadap pengikutnya hanya bisa dilakukan bila pemimpin mempunyai respek pada pengikutnya. Hal tersebut dijalani untuk memenuhi tanggung jawabnya atas kemajuan yang dipimpinya, yang terwujud karena komitmen yang tinggi. Selain itu, pemimpin merasa mempunyai tanggung jawab pada lingkup yang lebih besar, atas kemajuan dan keberhasilan organisasi yang dipimpinya sesuai dengan misi organisasi tersebut, serta kepuasan diri atas tindakannya itu (Senge, 2004 :470-471).

Dari berbagai pendapat itu, dikembangkan suatu konstruk tentang bagaimana kemungkinan perilaku pemimpin untuk dapat mempengaruhi timbulnya semangat belajar inovatif anggota kelompok yang dipimpinya. Konstruk itu dikembangkan kemudian dari konsep pemimpin sebagai guru, perancang dan pelayan, yaitu (1) pemimpin yang berperan untuk mendorong proses pembelajaran secara efektif, (2) pemimpin yang menciptakan peluang agar pengikutnya melakukan suatu tugas, terlibat dalam pemecahan masalah, mengajukan gagasan untuk terobosan, mencoba dengan cara baru, dan (3) pemimpin yang mampu mengatasi konflik jika keleluasaan untuk berbeda pendapat yang diberikan membawa risiko meruncingnya perbedaan yang menjurus pada konflik yang sukar diselesaikan.

*Dinamika Kelompok Untuk Membangkitkan Semangat Belajar Inovatif*

Semangat untuk menciptakan keberhasilan di masa mendatang tidak akan datang demikian saja, tanpa adanya proses belajar yang secara kolektif dibangun hingga menjadi suatu fenomena organisasional yang nyata. Orientasi pembelajaran masa kini tidak hanya dilakukan secara individual oleh anggota kelompok, tetapi melalui suatu proses yang sinergistik yang merupakan gabungan dari sekian banyak gagasan yang memunculkan gagasan baru yang sangat berharga bagi perusahaan.

Suatu situasi yang mungkin terjadi sebagai pendorong perilaku adalah tegangan kreatif – *creative tension* - (Senge, 1990), yang muncul oleh karena adanya suatu keadaan yang ingin dicapai dengan melihat realitas masa kini. Hal tersebut menimbulkan kesenjangan yang menciptakan tegangan itu. Tegangan inilah yang akan mendorong kreativitas untuk memecahkan masalah dan mengantisipasi masa yang akan datang. Dari sudut pandang yang dinamik, pemecahan masalah tidak hanya ditujukan untuk menyelesaikan masalah rutin, atau masalah efisiensi saja, tetapi juga bersifat inovatif yang diawali dari suatu proses pendefinisian masalah, kemudian secara aktif mengembangkan pengetahuan baru tentang bagaimana memecahkan masalah tersebut (Nonaka, 2004 :165). Bila hanya mengandalkan pemecahan masalah rutin, maka begitu muncul permasalahan baru, akan mungkin terjadi ketidakjelasan tentang bagaimana memecahkannya hingga persoalan menjadi berkepanjangan .

Peningkatan diri menjadi organisasi yang berkelas dunia membawa konsekuensi pada pentingnya proses pekerjaan yang hasilnya dapat diterima dengan standar global. Hal tersebut hanya akan dapat dicapai melalui suatu proses pengembangan dan pembelajaran yang berkelanjutan. Seringkali tidak disadari bahwa dalam proses kerja sebenarnya muncul berbagai pengetahuan, yang kemudian menjadi pengetahuan yang spesifik yang dimiliki oleh perusahaan. Situasi pengembangan pengetahuan akan berkembang melalui proses interaksi di antara anggota kelompok, yang terjadi dari pemikiran-pemikiran subyektif dari para anggotanya, yang kemudian menjadi pemikiran obyektif setelah melalui proses pertukaran pikiran yang terintegrasi dengan baik (Fuchs, 2004). Hal itu hanya akan terjadi bila arus komunikasi berjalan dengan lancar. Untuk itu perlu diidentifikasi karakteristik situasi bagaimana yang mampu memberi jalan berkembangnya semangat belajar inovatif itu.

*Karakteristik Situasi Dan Relasi Untuk Membangkitkan Semangat Belajar Inovatif*

Semangat belajar inovatif akan muncul bila seseorang menyadari akan tanggung jawab yang besar yang perlu diembannya pada waktu ia melihat realitas dengan tuntutan pekerjaan yang harus dicapai. Situasi demikian perlu disadari oleh setiap anggota kelompok. Kesadaran akan tuntutan yang besar bagi kelompok akan memicu ketegangan, untuk secepatnya menyadari betapa pentingnya untuk mencoba cara-cara baru dan memperbaiki asumsi yang selama ini diyakini kebenarannya. Kondisi ini yang mampu membangkitkan kreativitas disebut juga sebagai tegangan kreatif - *creative tension* –

(Senge,1990). Tegangan kreatif timbul pada waktu ia memahami kondisi yang ingin dicapai relatif terhadap kondisi faktual yang dihadapinya. Motivasi untuk bertindak kreatif yang didorong oleh tegangan kreatif merupakan motivasi yang bersifat intrinsik (Senge *et al.*, 1994) Pengetahuan akan adanya jarak antara kenyataan yang dihadapi dengan kondisi yang dikehendaki, dapat memberikan pengaruh terhadap sikap terhadap inovasi.

Semangat belajar inovatif dimungkinkan tumbuh dari situasi lingkungan kerja yang kondusif. Arus pertukaran pendapat akan lancar dalam komunikasi yang berkualitas, yaitu komunikasi yang mampu mendukung adanya perbedaan pandangan. Hanya bila interaksi antar pribadi dengan kualitas komunikasi yang memberikan cukup ruang untuk membuka diri, maka asumsi-asumsi usang yang telah melekat pada pikiran seseorang, akan dapat segera dikenali. Dalam suasana di mana lebih leluasa pendapat itu diekspresikan, akan terasa kebebasan untuk mengutarakan pendapat. Salah satu aspek pembelajaran yang penting adalah keterbukaan dalam arus komunikasi (Blanchard, 1993).

Johnson dan Johnson (1991) mengelompokkan perilaku orang dalam menghadapi perbedaan dalam 6 kelompok. Usaha dan perilaku dalam menghadapi perbedaan tersebut meliputi (a) perilaku yang berorientasi pada pemecahan masalah (*problem solving*), (b) perilaku menghormati orang lain secara tulus sebagai pribadi dan menghargai pendapat sekalipun pendapat itu berseberangan (*confirmation*), (c) usaha untuk memahami pendapat orang lain dengan jalan mencoba memandangnya dari sudut pandang yang berbeda (*perspective taking*), (d) perilaku kalah-menang (*win-lose*), (e) perilaku menolak (*rejection*) dan (f) perilaku menghindar terhadap situasi perbedaan (*avoidance*). Johnson dan Johnson menggambarkan ke-enam bentuk usaha dan perilaku tersebut sebagai perilaku yang mungkin terjadi ketika orang terlibat dalam perbedaan pendapat. Perilaku tersebut sebagian mendukung dan sebagian menghambat berkembangnya semangat belajar inovatif dari para anggota kelompok.

Komunikasi dalam perbedaan pendapat yang berorientasi pada pemecahan masalah ditandai oleh situasi di mana para anggotanya saling menghormati, mau mencoba memandang suatu persoalan tidak hanya dari satu sisi, tetapi dari berbagai sudut pandang. Adanya sikap yang menghindar, menolak ataupun sikap kalah-menang, memberikan tanda bahwa komunikasi akan terhambat dan tidak dapat berjalan lancar.

Bila komunikasi berjalan lancar, proses pertukaran pendapat dan berbagi informasi akan mampu memunculkan asumsi-asumsi baru yang akan menambah dan memperluas wawasan. Dalam suasana demikian akan tercipta suasana belajar, di mana pengetahuan dan wawasan berkembang melalui proses percakapan dan dialog. Dalam dialog itu timbul satu proses yang seringkali juga mempertanyakan berbagai proses kerja dan pikiran-pikiran yang selama ini diyakini sudah benar. Proses demikian merupakan proses berpikir reflektif, yang hanya dapat berjalan dalam suasana bebas dalam hubungan komunikasi yang terbuka.

Untuk memperkaya wawasan, maka proses refleksi perlu dilanjutkan dengan proses pemeriksaan dan penggalian lebih lanjut tentang kebenaran, sehingga asumsi, pemikiran dan gagasan menjadi lebih utuh dan relevan dengan realitas tuntutan pekerjaan yang diperlukan untuk masa kini maupun mendatang. Usaha untuk mencapai sesuatu yang lebih baik dengan mengantisipasi situasi baru, pada hakikatnya merupakan proses belajar yang berkesinambungan dan tidak pernah ada hentinya. Semangat belajar inovatif merupakan semangat untuk memperoleh cara-cara baru, atau temuan baru yang lebih efektif melalui suatu proses kerjasama yang berkesinambungan dan belajar dari pengalaman bersama dalam kelompok kerja.

Dari kerangka pikir seperti yang telah dipaparkan, maka muncul gagasan tentang berbagai kemungkinan perilaku pemimpin untuk membangkitkan semangat belajar inovatif, yaitu peran untuk mendorong proses pembelajaran secara efektif (intensitas perilaku pemimpin membangkitkan semangat belajar dalam suasana yang menghargai perbedaan pendapat), peran pemimpin untuk membangkitkan kreativitas, sebagai bentuk dorongan untuk menciptakan inovasi, serta kemampuan pemimpin mengelola konflik. Hal itu penting karena untuk mengatasi perbedaan pendapat, diperlukan kemampuan pemimpin untuk mengelola perbedaan itu agar tidak menjurus pada perselisihan yang merugikan. Selain itu, karena kelompok kerjapun mempunyai dinamika perkembangannya tersendiri, maka semangat belajar inovatif itu akan timbul bila dijalin oleh komunikasi yang kondusif dan kondisi yang memberikan tegangan dan memicu kreativitas anggotanya.

Dengan demikian dikembangkan suatu proposisi, bahwa semangat belajar inovatif akan dipengaruhi oleh perilaku pemimpin yang mampu mengembangkan situasi belajar, mampu membangkitkan kreativitas, dan mampu mengelola konflik, dan makin kuat pengaruhnya bila didukung oleh kualitas komunikasi dan tegangan kreatif yang dialami oleh para anggotanya.

### 3. METODE PENELITIAN

Unit analisis dalam penelitian ini adalah kelompok. Responden diambil dari perusahaan gas alam cair di Bontang Kalimantan Timur, dan perusahaan pengolahan minyak di Pekanbaru yang masing-masing terdiri dari 50 kelompok kerja, sehingga dari dua organisasi tersebut ada 100 kelompok kerja yang menjadi obyek amatan. Teknik *sampling*-nya menggunakan stratifikasi dari unit-unit kerja masing-masing perusahaan secara menyeluruh. Teknik analisis yang digunakan adalah Analisis Faktor untuk melakukan validasi 3 variabel independen yang diajukan, yaitu variabel Perilaku Pemimpin Membangun Semangat Belajar, variabel Perilaku Pemimpin Mengelola Konflik, dan Perilaku Pemimpin Membangun Kreativitas. Dilakukan pula Analisis Faktor terhadap variabel moderator Tegangan Kreatif dan variabel Kualitas Komunikasi, dan variabel dependen Semangat Belajar Inovatif.

#### 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Paparan hasil penelitian ini adalah kajian ulang terhadap penelitian yang telah dilakukan oleh Sulasmi (2003). Diawali oleh Analisis Faktor untuk menguji validasi konstruk variabel Kepemimpinan Membangun Semangat Belajar Inovatif, variabel Kualitas Komunikasi, variabel Tegangan Kreatif, dan variabel Semangat Belajar Inovatif. Selanjutnya dilakukan Analisis Regresi Berganda dengan variabel moderator. Kali ini dikaji dengan teknik *Moderated Regression Analysis* dengan Uji Residual, yang diharapkan menunjukkan hasil yang lebih akurat, karena menghindari pelanggaran terhadap terjadinya multikolinieritas sebagai uji asumsi klasik dari sebuah analisis regresi (Ghozali, 2006).

Uji model melalui Analisis Faktor yang dilakukan sebelumnya, dihasilkan bahwa ada 2 faktor solusi variabel kepemimpinan yang valid dan reliabel untuk membangkitkan semangat belajar inovatif, yaitu variabel Perilaku Pemimpin Membangkitkan Semangat Belajar (PSB), dan variabel Perilaku Pemimpin Membangkitkan Kreativitas (PKRE). Semula diposisikan ada 3 variabel.

Hasil Analisis Faktor tersebut adalah sebagai berikut.

**Tabel 1**  
**Analisis Faktor Eksploratori Konstruk Kepemimpinan**  
**Membangun Semangat Belajar Inovatif**

Butir Pernyataan	Faktor 1 <sup>a</sup>	Faktor 2 <sup>b</sup>	Faktor 3 <sup>c</sup>
Pemimpin kelompok kerja kami dapat berfungsi sebagai mediator yang baik pada waktu terjadi konflik kepentingan dalam kelompok.	.778		
Pemimpin kelompok kerja kami biasanya cukup arif dalam pengambilan suatu keputusan di dalam situasi yang penuh konflik.	.775		
Pemimpin kelompok kerja kami sangat terbuka untuk bertukar pendapat dengan anggota kelompok kami.	.745		
Pemimpin kelompok kerja kami pandai mencairkan situasi konflik yang menegangkan.	.744		
Pemimpin kelompok kerja kami sangat arif dalam mempertemukan suatu silang pendapat yang tajam.	.733		
Pemimpin kelompok kerja kami cukup besar hati untuk mengakui kekeliruannya.	.716		
Pemimpin kelompok kerja kami selalu memberi ruang yang cukup bagi perbedaan pendapat di antara anggota kelompok kami.	.699		
Pemimpin kelompok kerja kami sangat toleran terhadap kekeliruan yang dilakukan tanpa itikad buruk.	.696		

Pemimpin kelompok kerja kami adil dalam mempertimbangkan kepentingan berbagai pihak pada waktu mengambil suatu keputusan.	.663
Pemimpin kelompok kerja kami selalu memberi kesempatan yang seluas-luasnya kepada kami untuk maju dan berkembang.	.644
Pemimpin kelompok kerja kami cukup toleran terhadap perbedaan pendapat yang tajam.	.625
Pemimpin kelompok kerja kami sering mendorong kami untuk berpikir dengan cara yang berbeda.	.749
Pemimpin kelompok kerja kami seringkali meminta kami untuk mengajukan acuan berpikir yang berbeda.	.746
Pemimpin kelompok kerja kami sering menjadikan kami sadar bahwa cara kerja yang kami lakukan sudah usang.	.646
Pemimpin kelompok kerja kami cenderung menghindari konflik yang terjadi dalam kelompok.	.649
Pemimpin kelompok kerja kami biasanya tidak bersedia mengalah dalam situasi yang penuh konflik kepentingan.	.624

---

Masing-masing faktor diberi label :

- a. Variabel Kepemimpinan Membangun Semangat Belajar
- b. Variabel Kepemimpinan Membangkitkan Kreativitas
- c. Variabel yang ditanggalkan

Sumber : Sulasmi, S., (2003) Kontribusi Perilaku Kelompok, Karakteristik Anggota Kelompok dan Kepemimpinan Pada Usaha Untuk Membangun Kualitas Sinergi, Disertasi, Institut Teknologi Bandung, tidak diterbitkan.

Koefisien Alpha Cronbach variabel Membangun Semangat Belajar adalah .94. Di dalamnya melekat intensitas perilaku pemimpin dalam mengelola konflik. Komponen faktor 2 merupakan variabel Membangkitkan Kreativitas, dengan koefisien Alpha Cronbach .70. Komponen faktor 3 terdiri dari 2 variabel dengan koefisien Alpha Cronbach yang terlalu kecil sebesar .27, sehingga ditanggalkan sebagai pembentuk konstruk variabel kepemimpinan membangun semangat belajar inovatif. Variabel-variabel kemampuan pemimpin 'mengelola konflik' menyatu dalam variabel perilaku pemimpin membangun semangat belajar (PSB).

Selanjutnya berikut ini dipaparkan hasil Analisis Faktor Eksploratori terhadap konstruk Kualitas Komunikasi yang menghasilkan dua faktor solusi yang diberi label sebagai variabel Kualitas Komunikasi yang mendukung dan variabel komunikasi yang menghambat (Hambatan Komunikasi). Hambatan Komunikasi ini diukur secara terbalik, sehingga skor yang tinggi menunjukkan rendahnya hambatan komunikasi.

**Tabel 2**  
**Analisis Faktor Eksploratori Konstruksi Kualitas Komunikasi**

Butir Pernyataan	Faktor 1 <sup>a</sup>	Faktor 2 <sup>b</sup>
Dalam kelompok kerja ini pertukaran informasi dalam kelompok cenderung menghasilkan penyelesaian yang kreatif dari permasalahan kelompok.	.798	
Dalam kelompok kerja ini selalu berkembang diskusi yang melibatkan berbagai sudut pandang dan upaya untuk mendapatkan penyelesaian terbaik bagi persoalan kelompok.	.764	
Dalam kelompok kerja ini, setiap perbedaan pendapat menimbulkan rasa ingin tahu rekan yang lainnya.	.761	
Dalam kelompok kerja ini, perbedaan pendapat selalu mendorong usaha rekan yang lain untuk memahami dengan baik pendapat tersebut.	.754	
Dalam kelompok kerja ini, pertanyaan yang muncul dari masing-masing anggota kelompok selalu disambut dengan baik oleh rekan yang lainnya.	.739	
Dalam kelompok kerja ini setiap orang dapat secara leluasa mengekspresikan pendapatnya.	.679	
Dalam kelompok kerja ini orang cenderung memaksakan kehendaknya. *)		.792
Dalam kelompok kerja ini sering terjadi perdebatan yang dikaitkan dengan pribadi-pribadi anggota kelompok. *)		.770
Dalam kelompok kerja ini kepentingan kelompok dan kepentingan pribadi sukar dipisahkan. *)		.731
Dalam kelompok kerja ini perbedaan pendapat cenderung di redam atau dihindari. *)		.699

<sup>a</sup> Kualitas Komunikasi Mendukung Koef. Alpha Cronbach .85

<sup>b</sup> Hambatan Komunikasi Koef. Alpha Cronbach .76

\*) Pernyataan terbalik.

Sumber : Sulasmi, S., (2003) Kontribusi Perilaku Kelompok, Karakteristik Anggota Kelompok dan Kepemimpinan Pada Usaha Untuk Membangun Kualitas Sinergi, Disertasi, Institut Teknologi Bandung, tidak diterbitkan.

Analisis Faktor Eksploratori terhadap variabel Tegangan Kreatif sebagai variabel situasi menghasilkan 2 faktor solusi, yang dipaparkan sebagai berikut :

**Tabel 3**  
**Analisis Faktor Eksploratori Variabel Moderator Tegangan Kreatif**

Butir Pernyataan	Faktor 1 <sup>a</sup>	Faktor 2 <sup>b</sup>
Isyu yang kami tangani memerlukan kerja keras dari seluruh anggota kelompok kerja kami.	.792	

Kami harus berusaha keras untuk mencari informasi dan pengetahuan agar berhasil menanggulangi isyu yang ditangani kelompok kerja kami saat ini.	.737
Permasalahan yang kami hadapi saat ini hanya akan dapat diatasi dengan usaha penuh dari seluruh anggota kelompok kerja kami.	.728
Isyu yang kami tangani pada saat ini mempertaruhkan kredibilitas kelompok kerja kami.	.677
Isyu yang kami tangani memerlukan pengerahan sumber daya yang besar.	.700
Untuk penanganan isyu yang dihadapi oleh kelompok kerja kami, kami menghadapi keterbatasan sumber daya yang sulit dipenuhi sesuai dengan jadwal yang harus dipenuhi.	.694
Isyu yang ditangani kelompok kerja kami menyangkut kemampuan berlaba perusahaan tempat kami bekerja.	.665
Kegagalan menangani isyu ini dapat menimbulkan biaya yang besar bagi perusahaan.	.658

<sup>a</sup> Variabel Tegangan Kreatif Kelompok ; Koef. Alpha Cronbach .71

<sup>b</sup> Variabel Tegangan Kreatif Organisasi; Koef. Alpha Cronbach .70

Sumber : Sulasmi, S., (2003) Kontribusi Perilaku Kelompok, Karakteristik Anggota Kelompok dan Kepemimpinan Pada Usaha Untuk Membangun Kualitas Sinergi, Disertasi, Institut Teknologi Bandung, tidak diterbitkan.

Dari Analisis Faktor Eksploratori yang dilakukan, terbentuk dua faktor solusi yang pertama diberi nama variabel Tegangan Kreatif Kelompok yang intinya suatu tegangan yang memicu kreativitas anggota kelompok yang berasal dari tantangan kelompok. Yang kedua, variabel Tegangan Kreatif Organisasi, di mana tegangan kreatif dipicu oleh tantangan organisasional.

**Tabel 4**  
**Variabel Semangat Belajar Inovatif**

Butir Pernyataan	Faktor 1 <sup>a</sup>	Faktor 2 <sup>b</sup>
Dalam kelompok kerja ini, saya merasa yakin bahwa kontribusi anggota kelompok akan berarti bila mampu menemukan cara-cara baru yang lebih efektif untuk mengatasi masalah yang dihadapi.	.779	.308
Saya merasa perlu mencari masukan dari luar kelompok untuk memperbaiki proses dan kinerja kelompok.	.740	
Saya selalu bersikap terbuka terhadap pendapat yang berbeda.	.737	
Saya selalu berusaha mencari informasi lain dari luar kelompok saya.	.705	
Saya selalu bersedia memberikan tanggapan terhadap gagasan rekan sekerja saya.	.688	
Saya yakin bahwa semua usaha dan kegiatan kerja dalam kelompok kami ini memberikan banyak peluang untuk belajar.	.675	

---

Dalam kelompok kerja ini, saya merasa yakin bahwa kontribusi anggota kelompok akan berarti bila mampu menemukan cara-cara baru yang lebih efektif untuk mengatasi masalah yang dihadapi.	.779	.308
Saya merasa perlu mencari masukan dari luar kelompok untuk memperbaiki proses dan kinerja kelompok.	.740	
Saya selalu bersikap terbuka terhadap pendapat yang berbeda.	.737	
Saya selalu berusaha mencari informasi lain dari luar kelompok saya.	.705	
Saya selalu bersedia memberikan tanggapan terhadap gagasan rekan sekerja saya.	.688	
Saya yakin bahwa semua usaha dan kegiatan kerja dalam kelompok kami ini memberikan banyak peluang untuk belajar.	.675	
Saya selalu bersedia untuk memahami jalan pikiran rekan-rekan sekerja saya.	.653	.333
Saya selalu bersedia memberikan perhatian terhadap pemikiran rekan sekerja saya.	.631	

---

Sumber : Sulasmi, S., (2003) *Kontribusi Perilaku Kelompok, Karakteristik Anggota Kelompok dan Kepemimpinan Pada Usaha Untuk Membangun Kualitas Sinergi*, Disertasi, Institut Teknologi Bandung, tidak diterbitkan.

Alpha Cronbach untuk variabel Semangat Belajar Inovatif : 0,88 dan semua variabel valid.

Variabel yang tersusun adalah :

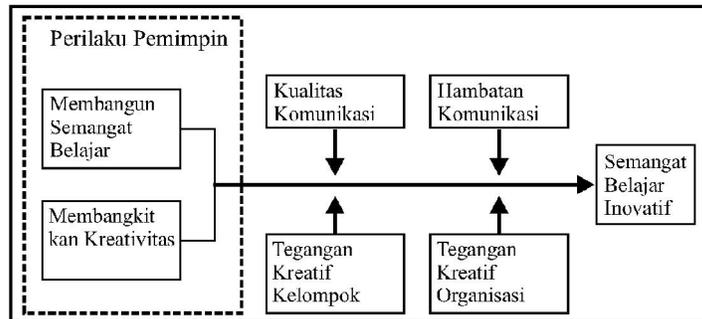
Variabel Independen :

- Membangun Semangat Belajar
- Membangkitkan Kreativitas

Variabel Moderator :

- Kualitas Komunikasi
- Hambatan Komunikasi
- Tegangan Kreatif Kelompok
- Tegangan Kreatif Organisasi

Variabel Dependen : Semangat Belajar Inovatif



Gambar 1.

**Model Pengaruh Kepemimpinan terhadap Semangat Belajar Inovatif Anggota Kelompok dengan Komunikasi dan Tegangan Kreatif sebagai Variabel Moderator**

Keterangan singkatan :

Semangat Belajar Inovatif	=	SBI
Kualitas Komunikasi	=	KOMA
Hambatan Komunikasi	=	KOMB
Tegangan Kreatif Kelompok	=	TEGA
Tegangan Kreatif Organisasi	=	TEGB
Membangun Semangat Belajar	=	PSB
Membangkitkan Kreativitas	=	PKRE

Masing-masing variabel tersebut dapat didefinisikan sebagai berikut :

*Semangat belajar inovatif (SBI)* merupakan semangat untuk memperoleh cara-cara baru, atau temuan baru yang lebih efektif melalui suatu proses kerjasama yang berkesinambungan dan belajar dari pengalaman bersama dalam kelompok kerja.

*Kualitas Komunikasi (KOM A)* adalah komunikasi dalam perbedaan pendapat yang berorientasi pada pemecahan masalah ditandai oleh situasi di mana para anggotanya saling menghormati, mau mencoba memandang suatu persoalan tidak hanya dari satu sisi, tetapi dari berbagai sudut pandang.

*Hambatan Komunikasi (KOM B)* adalah komunikasi dalam kelompok yang diwarnai oleh masuknya kepentingan individual anggotanya, seperti unsur pemaksaan, atau penghindaran dan komunikasi yang lebih menyangkut pribadi.

*Tegangan Kreatif Kelompok (TEG A)* adalah tegangan yang dialami oleh kelompok yang terpicu oleh berbagai tantangan yang menuntut kerja keras kelompok, pencarian informasi, dan mempertaruhkan kredibilitas kelompok.

*Tegangan Kreatif Organisasi (TEG B)* adalah tegangan yang dialami oleh kelompok terpicu oleh berbagai tantangan yang dihadapi oleh organisasi, seperti tegangan kelompok yang aktivitasnya memerlukan pengerahan sumber daya yang besar, biaya yang besar, jadwal yang ketat, serta kemampuan berlaba perusahaan.

*Membangun Semangat Belajar (PSB)* adalah perilaku pemimpin memberi fasilitasi untuk pembelajaran dengan jalan memberikan ruang dan toleransi terhadap perbedaan pendapat, mempertimbangkan kepentingan berbagai pihak pada waktu mengambil keputusan dan mampu mengelola konflik dalam situasi yang penuh pertentangan.

*Membangun Kreativitas (PKRE)* adalah perilaku pemimpin untuk mendorong berpikir dengan cara dan acuan yang berbeda, dan menyadarkan bila terjadi keusangan dalam berpikir.

Hipotesis yang dapat diajukan adalah kepemimpinan untuk membangun semangat belajar dan membangun kreativitas akan meningkatkan semangat belajar inovatif anggotanya bila didukung oleh keadaan di mana para anggota kelompok merasakan adanya tegangan kreatif yang terpicu oleh kondisi organisasi ataupun oleh tanggung jawab pada kelompoknya, dan memiliki kualitas komunikasi yang mendukung dan rendahnya hambatan komunikasi.

Uji Regresi Model Kepemimpinan Untuk Membangun Semangat Belajar Inovatif

Di dalam model ini, variabel moderator Kualitas Komunikasi dan Tegangan Kreatif mempunyai dua karakteristik yang berbeda, yang masing-masing diberi label Kualitas Komunikasi dan Hambatan Komunikasi, serta Tegangan Kreatif Kelompok dan Tegangan Kreatif Organisasi. Bagaimana peran masing-masing karakteristik variabel tersebut dalam memoderasi variabel independen terhadap variabel dependen dilakukan pengujian satu per satu .

**Tabel 5**  
**Analisis Regresi Variabel Kepemimpinan terhadap**  
**Semangat Belajar Inovatif Gabungan PT BD dan PT CLT**

Model	Koefisien tidak terstandar		Koefisien terstandar	T	Signifikansi
	B	SE	Beta		
Konstanta	25.408	1.854		13.707	0.000
Organisasi	-0.692	0.549	-0.137	-1.260	0.211
PSB	0.198	0.057	0.444	3.444	0.001
PKRE	0.008	0.218	0.005	0.035	0.972

F = 6.327  
Signif. = 0.001  
R = 0.406  
R<sup>2</sup> = 0.165

Pengaruh variabel kepemimpinan PSB dan PKRE terhadap SBI pada kedua perusahaan perbedaan pengaruhnya tidak signifikan (dengan p. = 0,211)

Dengan memperlakukan semua variabel moderator sebagai variabel independen dengan variabel dependen Semangat Belajar Inovatif, hasilnya adalah sebagai berikut :

**Tabel 6**  
**Uji Regresi variabel moderator terhadap semangat belajar inovatif**

Model	Koefisien tidak terstandar		Koefisien terstandar	T	Signifikansi
	B	SE	Beta		
Konstanta	7.361	2.388		3.083	0.003
Organisasi	-1.137	0.376	-0.225	-3.028	0.003
KOMA	0.582	0.110	0.465	5.311	0.000
KOMB	0.026	0.101	0.019	0.253	0.801
TEGA	0.582	0.162	0.340	3.592	0.001
TEGB	0.259	0.116	0.169	2.228	0.028
R = 0.766					
R <sup>2</sup> = 0.587					
F = 26.719					
Signif. = 0.000					

Pengaruh variabel Komunikasi (KOM A dan KOM B), dan Tegangan Kreatif (TEG A dan TEG B) terhadap SBI pada kedua perusahaan berbeda secara signifikan (dengan  $p. = 0,003$ ). Oleh karena itu dapat diperkirakan bahwa perbedaan pengaruh pada kedua perusahaan terjadi pada pengaruh Komunikasi dan Tegangan Kreatif.

**Tabel 7**  
**Analisis Regresi PT BD dengan variabel dependen Semangat Belajar Inovatif (SBI)**

Model	Koefisien tidak terstandar		Koefisien terstandar	T	Signifikansi
	B	SE	Beta		
Konstanta	33.769	2.928		11.535	0.000
PSB	-0.141	0.069	-0.305	-2.053	0.046
PKRE	0.468	0.293	0.238	1.600	0.116
F = 2.536					
Signif. = 0.090					
R = 0.312					
R <sup>2</sup> = 0.097					

Secara bersama-sama pengaruh variabel PSB dan PKRE tidak signifikan, tetapi secara parsial PSB signifikan pengaruhnya dengan arah yang berlawanan. Artinya sesungguhnya kepemimpinan membangun semangat belajar inovatif ditolak.

**Tabel 8**  
**Analisis Regresi PT CLT dengan variabel dependen**  
**Semangat Belajar Inovatif (SBI)**

Model	Koefisien tidak terstandar		Koefisien terstandar	T	Signifikansi
	B	SE	Beta		
PSB	0.234	0.086	0.410	2.717	0.009
PKRE	0.333	0.260	0.193	1.282	0.206

F=9.969  
Signif = 0.000  
R=0.546  
R<sup>2</sup>=0.298

Secara bersama-sama variabel PSB dan PKRE sangat signifikan, dan secara parsial hanya PSB yang sangat signifikan, dengan pengaruhnya yang dominan ( $\beta$  PSB = 0,410  $\gg$   $\beta$  PKRE = 0,193).

**Tabel 9**  
**Uji Moderasi Variabel Tegangan Kreatif dan Komunikasi**  
**Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Semangat Belajar Inovatif**

Model	Koefisien tidak terstandar		Koefisien terstandar	T	Signifikansi
	B	SE	Beta		
TEGA : PSB → SBI	-0.141	0.046	-0.402	-3.041	0.000 *)
TEGB : PSB → SBI	-0.167	0.056	-0.168	-1.182	0.243
KOMA : PSB → SBI	-0.213	0.071	-0.396	-2.989	0.004 *)
KOMB : PSB → SBI	-0.004	0.033	-0.020	-0.136	0.893
TEGA : PKRE → SBI	-0.139	0.047	-0.390	-2.932	0.005 *)
TEGB : PKRE → SBI	-0.067	0.056	-0.168	-1.182	0.243
KOMA : PKRE → SBI	-0.211	0.072	-0.390	-2.936	0.005 *)
KOMB : PKRE → SBI	-0.004	0.033	-0.020	-0.136	0.893
<b>PT. CLT</b>					
TEGA : PSB → SBI	0.083	0.051	0.229	1.630	0.110
TEGB : PSB → SBI	0.067	0.055	0.172	1.207	0.234
KOMA : PSB → SBI	-0.002	0.059	-0.004	-0.028	0.978
KOMB : PSB → SBI	0.160	0.104	0.216	1.536	0.131
TEGA : PKRE → SBI	0.063	0.052	0.173	1.217	0.230
TEGB : PKRE → SBI	0.071	0.052	0.194	1.370	0.177
KOMA : PKRE → SBI	-0.023	0.065	-0.051	-0.354	0.725
KOMB : PKRE → SBI	0.175	0.106	0.233	1.656	0.104

\*) Variabel TEGA, TEG B, KOMA, atau KOM B memoderasi, bila koefisien regresinya negatif dan signifikan.

Variabel yang memoderasi (hanya pada PT BD) adalah :

TEG A memoderasi pengaruh PSB terhadap SBI, karena hasilnya berkoefisien negatif dan signifikan.

KOM A memoderasi pengaruh PSB terhadap SBI, karena hasilnya berkoefisien negatif dan signifikan.

TEG A memoderasi pengaruh PKRE terhadap SBI, karena hasilnya berkoefisien negatif dan signifikan.

KOM A memoderasi PKRE terhadap SBI, karena hasilnya berkoefisien negatif dan signifikan.

Dari uji moderasi, TEGA dan KOMA memoderasi pengaruh PSB terhadap SBI, sementara TEGB dan KOMB tidak memoderasi pengaruh tersebut. Kondisi kelompok dengan komunikasi yang berkualitas, serta kelompok yang mengalami tegangan oleh karena tanggung jawab yang besar pada kelompoknya kuat, mempunyai peran yang besar hingga memacu semangat belajar inovatif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, TEG A dan KOM A lah yang berpengaruh kuat dalam membangun semangat belajar inovatif pada PT BD. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang berarti dan positif arahnya, ketika dipacu oleh kelompok kerja yang komunikatif, serta dipacu pula tekanan pada kelompok. Tekanan tersebut menimbulkan tegangan yang mendorong semangat belajar inovatif.

Hal yang berbeda terjadi pada PT CLT, yang mana kepemimpinan sangat berpengaruh, sedangkan kondisi kelompok kerja sama sekali tidak menguatkan pengaruh kepemimpinan itu terhadap semangat belajar inovatif pengikutnya. Pengaruhnya bukan bersumber dari kondisi kelompok tetapi langsung dari kepemimpinan yang memberikan fasilitasi terhadap timbulnya pembelajaran yang memicu kreativitas mereka. Bila dipetakan hasil uji regresi moderasi tersebut adalah sebagai berikut :

	PT. BD	PT. CLT
PSB	PSB dan PKRE bersama-sama tidak signifikan. PSB signifikan pengaruhnya secara parsial berlawanan arah.  TEGA memoderasi KOMA memoderasi	PSB dan PKRE bersama-sama signifikan. PSB signifikan pengaruhnya secara parsial dan satu arah.  Tidak ada satupun variabel moderator yang berfungsi memoderasi.
PKRE	PKRE tidak signifikan TEGA memoderasi KOMA memoderasi	PKRE tidak signifikan Tidak ada satupun variabel moderator yang berfungsi memoderasi.

## 5. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dari penelitian ini terlihat bahwa pada PT BD, tegangan kreatif yang ditimbulkan oleh karena tekanan yang dirasakan dalam kelompok, berperan menimbulkan pengaruh yang

positif. Tanpa variabel moderasi itu bahkan kepemimpinan ditolak. Artinya terlihat bahwa pada PT BD, tegangan yang dialami bersama dalam kelompok itu sendiri lebih memberikan pengaruh pada timbulnya semangat belajar inovatif. Perilaku pemimpin membangun kreativitas pun yang semula tidak signifikan pengaruhnya, menjadi diperkuat pengaruhnya untuk membangun semangat belajar inovatif karena adanya tegangan itu. Dengan demikian pengaruh kondisi kelompok dominan mempengaruhi besarnya semangat belajar inovatif anggota kelompok daripada kepemimpinan. Variabel tegangan kreatif yang disebabkan oleh sumber di luar kelompok, sekalipun lingkungannya lebih luas rupanya tidak memberikan efek pada dua organisasi. Demikian pula kualitas komunikasi yang menghambat akibat adanya pemaksaan kehendak, penghindaran dan konflik pribadi, tidak memberikan dampak memperkuat ataupun memperlemah pengaruh.

Pada PT CLT, terlihat bahwa kondisi kelompok dengan sangat nyata tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap semangat belajar inovatif pengikutnya. Pemimpin yang memberikan fasilitasi untuk pembelajaranlah yang lebih berpengaruh membangun semangat belajar inovatif. Artinya perilaku pemimpin yang memberikan peluang untuk banyak belajar dan berkreasi pada anggota kelompok, dominan pengaruhnya untuk membentuk semangat belajar inovatif. Pada PT CLT ini pengaruh perilaku pemimpin dominan daripada pengaruh kondisi kelompok.

Dari studi lintas budaya dengan menggunakan kuesioner *Value Survey Modules* dari Hofstede, dihasilkan bahwa PT BD lebih kolektivistik daripada PT CLT yang cenderung lebih individualistik (Sulasmi, 2003). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang berkecenderungan budaya individualistik, kepemimpinan memberikan fasilitasi pembelajaran dominan membentuk semangat belajar inovatif. Pada perusahaan yang lebih kolektivistik kondisi kelompok yang kokoh yang lebih berpengaruh terhadap anggotanya, daripada pemimpinnya yang berperan sebagai fasilitator.

Hasil penelitian ini mendorong penelitian lebih lanjut tentang pentingnya kondisi kelompok sebagai anteseden dari perilaku anggota kelompok. Kelompok yang kohesif, bisa menjadi instrumen untuk membangun semangat kelompok, seperti semangat kerjasama, ataupun semangat belajar inovatif anggota kelompok. Dalam kondisi itu, maka pemimpin perlu membangun kohesivitas kelompok lebih dahulu dengan norma inovatif, selanjutnya dalam kelompok demikian terpacu tumbuhnya semangat belajar inovatif. Sementara itu untuk organisasi yang budaya kerjanya condong individualis, pemacu semangat belajar inovatif bukan kondisi kelompok, tetapi lebih pada perilaku pemimpin dengan perannya sebagai fasilitator. Ruang yang disediakan oleh pemimpin untuk berdiskusi dan berbeda pendapat itulah yang memacu semangat belajar inovatif pengikutnya. Menurut Hofstede & Hofstede (2005:103) ciri-ciri budaya kerja yang cenderung kolektivistik dalam organisasi adalah bahwa '*...the personal relationship prevails over the task and should be established first...*', hubungan pribadi yang baik yang tercermin dalam bentuk kelompok yang kokoh perlu dibangun lebih dulu, sebelum mengharapkan orang-orangnya melaksanakan tugas dengan baik.

Hasil penelitian ini mendukung analisis Hofstede yang menyebutkan bahwa : *“Management in collectivist society is management groups”* - pada hakikatnya dalam budaya yang cenderung kolektivistik, manajemen adalah manajemen kelompok (Hofstede, 2005:101). Pemimpin perlu melakukan pendekatan membangun kebersamaan dan menanamkan nilai-nilai serta norma di mana orang-orang merasa terpadu dalam sebuah kelompok yang kokoh. Tegangan kreatif yang mempunyai pengaruh kuat untuk membangun semangat belajar inovatif, rupanya sejalan dengan analisis Hofstede yang menyatakan bahwa : *“Employees are members of in-groups who will pursue their in-group’s interest.”* Tegangan kreatif itu menjadi pendorong kelompok untuk bersama mengatasi berbagai persoalan kelompok, yang memicu besarnya semangat belajar inovatif para anggotanya.

Disarankan untuk penelitian ke depan bahwa, pada budaya kolektivistik, kondisi kelompok menjadi instrumen untuk menumbuhkan semangat belajar inovatif (menjadi variabel intervening), sedangkan pada budaya yang cenderung individualistik kondisi kelompok bukan yang penting menumbuhkan semangat belajar inovatif. Dalam penelitian ini kepemimpinan yang berperan sebagai fasilitatorlah yang berperan untuk membangun semangat belajar inovatif.

## 6. SIMPULAN

Dari hasil penelitian ini, ditunjukkan bahwa kepemimpinan tidak selalu mempunyai pengaruh yang berarti untuk membangkitkan semangat belajar inovatif. Demikian juga tegangan kreatif dan kualitas komunikasi yang diharapkan memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap semangat belajar inovatif pengikutnya tidak pula selalu berperan. Dari studi terhadap dua perusahaan dalam penelitian ini, ternyata di satu perusahaan, variabel yang berpengaruh untuk membangkitkan semangat belajar inovatif adalah kepemimpinan sebagai fasilitator untuk menimbulkan keterbukaan yang menciptakan semangat belajar inovatif. Sementara itu di perusahaan lain yang juga dijadikan obyek penelitian ini, kondisi kelompok yang kokoh menjadi sumber utama tingginya semangat belajar inovatif, tidak sekedar memoderasi. Di satu sisi ada perusahaan yang sangat kuat pengaruh kelompok terhadap perilaku individual anggotanya, dan di sisi lain, kepemimpinan sebagai fasilitatorlah berpengaruh menciptakan suasana sehingga menumbuhkan semangat belajar inovatif. Dari hasil penelitian Data yang ada menunjukkan adanya latar belakang budaya kerja yang berbeda dalam dimensi kolektivistik dan individualistiknya. Oleh sebab itu timbul dugaan bahwa budaya kerja yang berbeda itu ikut serta menjadi penentu adanya perbedaan pengaruh tersebut. Hal itu mendorong penelitian lebih lanjut tentang pengaruh latar belakang budaya kerja yang berbeda untuk membangun semangat kelompok, apakah semangat belajar inovatif, ataupun semangat kerjasama. Ada perbedaan sumber pengaruh untuk membangkitkan semangat belajar inovatif antara organisasi dengan tatanan budaya kerja yang condong kolektivistik dan yang condong individualistik.

**DAFTAR KEPUSTAKAAN**

- Amabile, Teresa M., (1997), *Motivating Creativity in Organizations : On Doing What You Love and Loving What You Do*, *California Management Review*, 40 (1), 39 – 58.
- Bielous, Gary A. (1999), *Create an Atmosphere of Blameless Error*, *Supervision*, 60 (4), p. 13 - 15.
- Blanchard, K. (1993), *Creating Learning Environments*, *Executive Excellence*, 2, 20.
- Botkin, James W., M. Elmandjra, M. Malitza (1979), *No Limits to Learning : Bridging the Human Gap, A Report to the Club of Rome*, Pergamon Press, Oxford.
- Fuchs, C., (2004), *Knowledge Management In Self-Organizing Social Systems*, *Journal of Knowledge Management Practice*, May. <http://www.tlaintc.com/articl61.htm> diakses tgl 24 Februari 2008.
- Ghozali, Imam (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan IV. Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hofstede, G. and G.J. Hofstede (2005), *Cultures and Organizations : Software of the Mind : Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill, London.
- Johnson, D.W., F.P. Johnson (1991), *Joining Together : Group Theory and Group Skills*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kouzes, J.M., B.Z. Posner (1987), *The Leadership Challenge : How to get extraordinary things done in organizations*, Jossey-Bass, San Fransisco, 301-302.
- Leonard, D., S. Sensiper (1998), *The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation*, *California Management Review*, 40 (3), 112–132
- Nonaka, I. (2004). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, dalam *How Organizations Learn : Managing the Search for Knowledge*, Ken Starkey, Sue Tempest, and Alan McKinlay (Editors), Thomson Learning, Australia.
- Puffer, S.M., D.J. McCarthy (1996), *A Framework for Leadership in a TQM Context*, *Journal of Quality Management*, 1 (10), 109 - 130.
- Schneider, B., S.K. Gunnarson, and K. Niles-Jolly, (1994), *Creating the Climate and Culture of Success*, *Organizational Dynamics*, 23 (1), 17 - 19.
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline*, Double Day, New York.
- Senge, P.M., A. Kleiner, C. Roberts, R.B. Ross, B.J. Smith (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*, Nicholas Brealey, London.
- Senge, P.M. (2004). *The leader’s new work : building learning organizations*, dalam *How Organizations Learn : Managing the Search for Knowledge*, Ken

- Starkey, Sue Tempest, and Alan McKinlay (Editors), Thomson Learning, Australia.
- Smith, Gregory P. (1997), *The New Leader : Bringing Creativity and Innovation to the Workplace*, St. Lucie Press, Delray Beach, Florida.
- Sulasmı, S., (2003), *Kontribusi Perilaku Kelompok, Karakteristik Anggota Kelompok dan Kepemimpinan Pada Usaha Untuk Membangun Kualitas Sinergi*, Disertasi, Institut Teknologi Bandung, tidak diterbitkan.
- Tjosvold, D.(1998), *Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict : Accomplishment and Challenges*, *Applied Psychology : An International Review*, 47 (3).
- Yukl, G.A. (2006), *Leadership in Organizations*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.