



## Knowing the People Oriented Character of Department Leaders with the Belbin Method

Murtasiah<sup>1\*</sup>, Muslimin Sanafi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Mulia, <sup>2</sup>PT Bukaka Teknik Utama

**Corresponding Author:** Murtasiah [murtasiahiksan@gmail.com](mailto:murtasiahiksan@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Keywords:* Department Leader, Belbin Test, People Oriented, Character

*Received :* 15 January

*Revised :* 18 February

*Accepted:* 21 March

©2023 Murtasiah, Sanafi: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

This study aims to analyze and understand the dominant character of department heads at PT BTU, who so far have appointed departmental leaders who prefer criteria of general technical competence, experience and soft skills such as communication skills, integrity, creativity, etc. According to Belbin, a person's character can be divided into 3 groups, namely the Thinking Oriented group consisting of Plant (PL), Monitor Evaluator (ME) and Specialist (SP). The Action Oriented group consists of Sharper (SH), Implementer (IMP) and Completer Finisher (CF). Finally, the People Oriented group consists of Team Workers (TW), Resource Investigators (RI) and Coordinators (C). From the research results for the 15 Departments at PT BTU, it was found that 73% of the leaders were People Oriented, and 27% were Action Oriented, and no Thinking Oriented dominant leaders. In order for the team in the department to further improve their performance, it is better if the deficiencies or weaknesses in one of the characters or orientations can be filled by staff who stand out in characters that the leader does not have.

## Mengetahui Karakter People Oriented para Pemimpin Departemen dengan Metode Belbin

Murtasiyah<sup>1\*</sup>, Muslimin Sanafi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Mulia, <sup>2</sup>PT Bukaka Teknik Utama

**Corresponding Author:** Murtasiyah [murtasiyahiksan@gmail.com](mailto:murtasiyahiksan@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Kata Kunci:* Pimpinan Departemen, Belbin Test, People Oriented, Karakter

*Received :* 15 Januari

*Revised :* 18 Februari

*Accepted:* 21 Maret

©2023 Murtasiyah, Sanafi: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis dan memahami karakter dominan para pimpinan departemen di PT BTU yang selama ini penunjukan pimpinan departemen lebih memilih kriteria kompetensi teknis, pengalaman dan keterampilan lunak yang bersifat umum seperti kemampuan komunikasi, integritas, kreatifitas dll. Menurut Belbin karakter seseorang dapat dibagi 3 kelompok, yaitu kelompok *Thinking Oriented* terdiri dari *Plant (PL)*, *Monitor Evaluator (ME)* dan *Specialist (SP)*. Kelompok *Action Oriented* terdiri dari *Sharper (SH)*, *Implementer (IMP)* dan *Completer Finisher (CF)*. Terakhir kelompok *People Oriented* terdiri dari *Team Worker (TW)*, *Resource Investigator (RI)* dan *Coordinator (C)*. Dari hasil penelitian untuk 15 Departemen di PT BTU ini didapatkan bahwa 73% pimpinannya mempunyai dominan *People Oriented*, dan 27% dominan memiliki *Action Oriented*, serta tidak ada pimpinan yang dominan *Thinking Oriented*. Agar tim dalam departemen tersebut lebih meningkatkan kinerjanya maka sebaiknya kekurangan atau kelemahan salah satu karakter atau orientasi bisa diisi oleh staf yang menonjol di karakter yang tidak dimiliki oleh pimpinan tersebut.

---

## PENDAHULUAN

PT BTU adalah perusahaan nasional yang bergerak di bidang jasa konstruksi memiliki cabang di Balikpapan dengan struktur organisasi yang cukup besar dan kompleks, mengingat kebanyakan pelanggannya adalah perusahaan minyak dan gas, baik asing maupun dalam negeri dan termasuk perusahaan berskala besar, dimana dalam struktur organisasinya terdiri dari 15 departemen yang bersinggungan langsung dengan operasionalnya. Masing-masing departemen dipimpin oleh seorang pimpinan departemen. Mengingat besarnya organisasi yang ada dan banyak berhubungan dengan pengelolaan manusia/orang maka perusahaan merasa perlu mengetahui dan memahami karakter para pimpinan departemennya dari sisi *People Oriented* (orientasi orang).

Peran pimpinan departemen sangat ditentukan oleh karakter dari personel itu sendiri, sehingga karakter dengan *People Oriented* yang terbagi dalam 3 kelompok karakter (*Team Worker*, *Resource Investigator* dan *Coordinator*) mempunyai peran penting dalam keberhasilan para pimpinan departemen dalam mengkoordinir anggota, bekerja sama dalam tim, maupun menggali potensi anggota tim di departemen tersebut disamping faktor lainnya seperti kompetensi, pengalaman, sistem di departemen tersebut. Untuk itu peneliti merasa perlu mengukur/menguji dan melihat serta memetakan sejauh mana para pimpinan departemen tersebut memiliki karakter *People Oriented*.

Penelitian ini memberikan informasi kepada pimpinan puncak di perusahaan PT BTU, sehingga dapat memberikan gambaran dan masukan dimana letak kekuatan dan kelemahan dari pada pimpinan departemen, sehingga pimpinan puncak dapat melakukan pembenahan dari sisi penempatan personel di departemen tersebut. Memberikan masukan kepada pimpinan puncak apakah para pimpinan departemen memiliki karakter dominan yang sesuai sebagai koordinator di departemennya.

Banyak perusahaan tidak melakukan suatu asesmen atau penilaian tertentu apakah para pimpinan departemen di perusahaannya sudah memiliki suatu karakter *People Oriented* dalam mengkoordinir, mengelola tim kerja dan memberdayakan peran anggotanya, sehingga ketika personel tersebut ditetapkan sebagai pimpinan atau koordinator departemen pada akhirnya kinerja departemen tersebut tidak berjalan efektif serta fungsi koordinasinya tidak berjalan dengan baik.

Dari sebuah jurnal yang diterbitkan oleh *BINUS University* (2021) disebutkan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan *People Oriented Leadership* mampu mengembangkan dan memberikan *insight* positif kepada karyawannya (Wilson, n.d). Perhatian yang diberikan dapat memotivasi dan menginspirasi para bawahan, karyawan, tim dan staf untuk melakukan dan menghasilkan berbagai hal yang positif. Dengan demikian kinerja para

bawahan, karyawan, tim dan staf tentu akan akan bagus sebagai dampak dari model kepemimpinan yang demikian (Ishak et al, 2018). Menurut Leon & Morales (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *People Oriented Leadership* ini akan berpengaruh pada keterlekatan para bawahan, karyawan, tim dan staf pada perusahaan yang dipimpinnya. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Felisitas Vinka Tamarjaya dan Bambang Haryadi (2015) di CV Master Sentra Boga menjelaskan bahwa keinerja karyawan dipengaruhi oleh *Human Oriented Knowlegde Management*. Bahkan dalam penelitian lain juga yang dikakukan oleh Manalu, Marthin S.R. (2013) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan *people oriented* terhadap peningkatan kemampuan kecepatan pada siswa ekstrakurikuler. Berdasarkan konteks PT BTU saat ini dan adanya beberapa penelitian tentang kepemimpinan yang berhubungan dengan orientasi orang atau manusia maka peneliti tertarik menfokuskan penelitiannya khusus menyangkut peran dan karakter *People Oriented* pimpinan departemen di PT BTU dengan pendekatan atau metode yang dibuat oleh Meredith Belbin.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Sumber daya manusia**

Jika berbicara tentang karakter maka kita mengarah pada sumber daya manusia. Yang mana sumber daya manusia itu adalah elemen yang paling penting dalam proses produksi. Maka perlu adanya manajemen sumber daya manusia, hal ini sangat dibutuhkan dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengawasan sumber daya manusia sebagai alat manajerial. Menurut Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16), manajemen sumber daya manusia dirumuskan sebagai berikut: Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwaSDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi danmasyarakat.

### **Perilaku Organisasi**

Robbins & Judge (2008) yaitu perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi. Thoha (2014) mengemukakan perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Berdasarkan pendapat para tokoh tersebut bisa disimpulkan bahwa tingkah laku yang dilakukan oleh manusia dalam suatu organisasi

yang menggunakan pengetahuan yang sudah diperoleh untuk keefektifan organisasi itulah perilaku organisasi. Perilaku yang selalu dilakukan berulang-ulang oleh manusia dikatakan karakter. Dan setiap perilaku manusia bisa dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya.

### **Teori Meredith Belbin**

Meredith Belbin adalah seorang peneliti dari Inggris yang telah banyak meneliti perilaku tim. Dia mengatakan bahwa dengan pemahaman yang baik akan peran, mengetahui kekuatan dan kelemahan anda didalam tim maka anda akan mampu menjadi individu yang lebih efektif ditempat anda bekerja, dan dengan membantu orang lain disekitar anda melakukan hal yang sama, anda akan mampu membentuk sebuah tim berkinerja tinggi dimana setiap anggotanya mampu mengerahkan kemampuan terbaik mereka.

Meridith Belbin (2015) mengkategorikan sembilan peran dan karakter yang dibagi dalam tiga kelompok, yaitu *Thinking Oriented* (Orientasi Berpikir), *Action Oriented* (Orientasi Tindakan) dan *People Oriented* (Orientasi Orang).

*Thinking Oriented* dibagi dalam tiga karakter dan peran, yaitu *Plant (PL)*, *Monitor Evaluator (ME)* dan *Specialist (SP)*. Sedangkan kelompok *Action Oriented* terdiri dari tiga karakter, yaitu *Sharper (SH)*, *Implementer (IMP)* dan *Completer Finisher (CF)*. Adapun kelompok *People Oriented* juga ada tiga karakter, yaitu *Team Worker (TW)*, *Resource Investigator (RI)* dan *Coordinator (C)*.

### **Thinking Oriented**

#### **1. Plant (PL)**

*Plant* adalah inovator yang kreatif, dari mereka sering muncul ide-ide kreatif, pendekatan-pendekatan baru, gagasan dan konsep baru yang kemudian dapat dikembangkan lebih lanjut. Individu kreatif ini disebut *Plant* oleh Belbin sebab mereka sengaja "*planted* atau ditanamkan" ke dalam tim. Ketika individu-individu ini diberi kesempatan oleh tim untuk menjadi kreatif maka kinerja tim akan secara konsisten meningkat. Orang *Plant* adalah seorang pencetus ide yang tepat dan memberikan solusi *inovatif* dalam suatu masalah.

Mereka biasanya lebih memilih untuk bekerja sendiri dengan menggunakan imajinasi mereka berpikir *outside the box*, ide-ide yang dihasilkan benar-benar baru sehingga tampak radikal dan tidak praktis. Mereka cenderung tertutup atau *introvert*, lemah dalam komunikasi dengan orang lain, namun cerdas dan mandiri. Dengan pujian mereka semakin berkembang, namun mereka cenderung sulit untuk menerima kritik.

Kontribusi utama *Plant* adalah menghasilkan ide-ide baru, proposal

dan konsep baru untuk memecahkan masalah yang kompleks. *Plant* sangat diperlukan di tahap awal proyek atau ketika proyek gagal mengalami kemajuan. *Plant* mendengarkan dengan hati-hati setiap data dan argumen yang dilontarkan dalam diskusi, mereka memikirkan masalah dengan hati-hati sebelum mengemukakan ide atau solusi dalam diskusi. Kelemahan *Plant* yaitu seringkali mengabaikan hal-hal yang bersifat insidental dan tidak suka terjebak dalam detail-detail praktis seperti teknis pelaksanaan.

## 2. *Monitor Evaluator (ME)*

*Monitor Evaluator* adalah orang yang adil, bijaksana, dan cerdas, namun kurang memiliki hasrat untuk mencapai sesuatu. Mereka memiliki bakat untuk keluar dari kondisi biasa dan mampu melihat semua pilihan yang tersedia dengan sangat jelas dan tidak memihak. Mereka melihat dari sisi yang luas ketika sedang menyelesaikan suatu masalah dan dengan manuver yang analitis dan penuh kehati-hatian, biasanya selalu mampu untuk mengambil keputusan yang tepat. Karena itulah mereka dapat diandalkan dalam situasi yang membutuhkan keputusan krusial. *Monitor Evaluator* bukanlah tipe orang yang dapat dibelokkan oleh argumentasi emosional. Kelemahan tipe ini adalah kadang mereka bisa menjadi orang yang terlalu kritis, patah semangat dan membosankan. Mereka juga tidak memiliki kemampuan untuk menginspirasi diri sendiri maupun orang lain.

## 3. *Specialist (SP)*

*Specialist* adalah seorang profesional, mereka memiliki keterampilan teknis dan pengetahuan khusus yang spesifik yang diperlukan agar suatu pekerjaan dapat diselesaikan. Mereka fokus dengan bidang yang mereka alami, mereka punya standar sesuai dengan profesionalitas mereka. *Specialist* menjadi ahli dibidangnya karena komitmen penuh mereka untuk mendalami bidang keahlian tertentu dan tidak meluas.

Opini, pendapat, dan perintah mereka mendapat dukungan sebab mereka tahu lebih banyak tentang permasalahan tertentu yang dihadapi dibanding orang lainnya, dan biasanya mereka dipanggil untuk memberikan kontribusi dalam membuat keputusan berdasarkan pengalaman.

*Specialist* memegang bagian yang penting dalam sebuah tim, karena keterampilan mereka yang jarang dimiliki oleh orang lain dan karena pengetahuan mereka merupakan kunci untuk memperbaiki masalah yang sedang dihadapi. Mereka memerlukan waktu untuk mengeksplorasi suatu hal terkait bidang mereka, sehingga terkadang mereka tidak bisa

difokuskan untuk kebutuhan atau permasalahan yang sifatnya mendesak.

Mereka menunjukkan kebanggaan yang besar dalam bidang atau sudut pandang yang mereka tekuni sehingga terkadang mereka kurang tertarik dan tidak memperhatikan bidang atau sudut pandang dari orang lain, terkadang mereka gagal untuk melihat gambaran yang lebih besar.

### *Action Oriented*

#### **1. *Sharper (SH)***

*Sharper* adalah orang yang memiliki motivasi sangat tinggi, mereka biasanya seorang *extrovert* yang agresif yang memiliki dorongan dan energi yang kuat untuk selalu menang dan berprestasi. Mereka suka memimpin dan mendorong orang lainnya untuk bertindak, mereka melihat hambatan sebagai suatu tantangan yang menarik, mereka mencari jalan keluar terbaik untuk mengatasi hambatan. Keras kepala dan tegas, mereka cenderung menunjukkan respon emosional yang kuat terhadap segala bentuk kekecewaan dan frustrasi.

Karakteristik *Sharper* biasanya membentuk seorang manajer yang baik karena selalu berorientasi pada tindakan atau aksi dan berkembang di bawah tekanan. Potensi kelemahan mereka adalah terkadang mereka terlalu argumentatif, tidak sabaran dan kurang memahami perasaan orang lain sehingga kadang tindakannya menyinggung perasaan orang lain.

Dengan adanya *Sharper* dalam suatu tim, dapat dipastikan bahwa tim tersebut akan bergerak melakukan suatu rencana untuk keluar dari permasalahan. *Sharper* sangat baik untuk membangkitkan tim dari kelesuan atau kebuntuan, dan berguna dalam mengatasi komplikasi politik yang cenderung memperlambat dilakukannya suatu tindakan. Terkadang mereka cenderung memaksakan pendekatan, pola, atau metode pada

tindakan yang mereka lakukan, oleh karena itu harus dipastikan bahwa tujuan merekaselaras dengan tujuan tim secara keseluruhan.

#### **2. *Implementer (IMP)***

*Implementer* merupakan orang yang mengerjakan sesuatu sampai selesai. Mereka mengubah ide-ide dan konsep yang disepakati ke dalam rencana dan tindakan yang praktis. Mereka biasanya konservatif, disiplin, bekerja secara sistematis, efisien, dan terorganisir dengan baik. Mereka adalah orang-orang yang bisa diandalkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

*Implementer* sangat baik dan diperlukan untuk mewujudkan rencana ke dalam tindakan. Potensi kelemahan mereka adalah biasanya mereka kurang fleksibel, dan tidak suka dengan perubahan yang dinamis, mereka

lebih nyaman dengan sesuatu yang sudah pernah mereka coba atau sesuatu yang sudah ada, hal-hal baru terlihat beresiko bagi mereka. Saat suatu rencana telah disetujui bersama untuk dilakukan, mereka enggan untuk menyimpang dari jalur rencana yang sudah ditentukan. Rasa enggan ini wajar dan anggota tim yang lain perlu memberikan pemahaman yang lebih mengenai alasan atau logika mengapa diperlukan suatu perubahan dibalik suatu keputusan.

### 3. *Completer Finisher (CF)*

*Completer Finisher* adalah tipe pemain tim yang perfeksionis dan akan melakukan segalanya demi memastikan semua hal berjalan baik. Mereka akan mengecek berulang kali hal-hal yang telah diselesaikan dan sangat memperhatikan detail. Mereka memiliki kebutuhan mendalam akan akurasi dan fokus kepada standar mereka yang tinggi daripada memberikan semangat kepada orang lain. Mereka memberikan usaha yang konsisten dalam bekerja dan tidak terlalu tertarik kepada glamornya kesuksesan.

Namun mereka seringkali membuat rekan-rekan timnya frustrasi dengan terlalu mencemaskan detail kecil. Mereka juga sangat sulit mendelegasikan tugas-tugas karena tidak terlalu yakin dengan kemampuan orang lain. Sifat perfeksionis mereka merupakan sesuatu yang positif, namun terkadang terlalu perfeksionis menyebabkan penyelesaian suatu pekerjaan menjadi tertunda.

*Completer Finisher* sangat baik untuk melakukan pekerjaan yang memerlukan konsentrasi dan akurasi yang tinggi, mereka juga adalah orang-orang yang dapat diandalkan saat suatu pekerjaan memerlukan penyelesaian secara total.

### *People Oriented*

#### 1. *Team Worker (TW)*

*Team Worker* memiliki kemampuan adaptasi terhadap situasi dan orang-orang yang memiliki karakter yang berbeda-beda. Mereka fleksibel, pendengar yang baik, diplomatis, mudah bergaul, dan memperhatikan orang lain.

Potensi kelemahan mereka adalah dalam situasi kritis mereka tidak dapat membuat keputusan yang tegas. Mereka tidak nyaman dengan adanya konflik yang menempatkan mereka pada posisi harus berpihak pada suatu kelompok atau orang, mereka berusaha menghindari konflik dan dalam beberapa kasus hal seperti ini bisa menimbulkan masalah sebab permasalahan yang ada tidak muncul kepermukaan dan bisa jadi terabaikan.

*Team Worker* memiliki peran untuk menyatukan tim, membuat orang-

orang dalam tim dapat bekerja sama dengan lebih baik. Peran mereka adalah mencegah konflik dan masalah interpersonal yang muncul dalam tim dan dengan demikian memunculkan suasana yang kondusif bagi semua orang untuk berkontribusi secara efektif. Jika terjadi konflik, mereka akan berusaha untuk menenangkan situasi dengan memastikan bahwa setiap sudut pandang dari pihak-pihak yang berkepentingan diakui dan dikemukakan.

## 2. *Resource Investigator (RI)*

*Resource Investigator* adalah orang yang *extrovert*, antusias dan cepat dalam bertindak. Mereka pandai berkomunikasi dengan orang-orang baik di dalam dan di luar tim. Mereka pandai dalam mengembangkan ide-ide orang lain. Mereka memiliki kemampuan untuk mengeksplorasi pilihan yang tersedia dan melakukan apa yang bisa dilakukan. Mereka cepat dalam melihat kemungkinan-kemungkinan dalam hal-hal baru dan bertindak oportunistis.

Potensi kelemahan mereka adalah cenderung kehilangan momentum menjelang akhir proyek dan seringkali melupakan detail-detail kecil.

*Resource Investigator* pandai dalam mengeksplorasi ide-ide, mengembangkannya, mencari sumber daya dan informasi di luar tim. Mereka memiliki banyak koneksi dan menggunakan koneksi untuk membantu mengidentifikasi solusi terhadap suatu permasalahan, mereka membantu untuk menarik dan membawa tim ahli yang berada diluar tim ketika tim membutuhkan bantuan pihak eksternal. Mereka juga adalah penghubung yang paling memungkinkan agar pandangan-pandangan dari setiap pemegang kepentingan di luar tim terwakili selama diskusi dan pengambilan keputusan dalam tim.

## 3. *Coordinator (C)*

*Coordinator* sering juga disebut sebagai ketua tim atau pemimpin tim merupakan individu yang mampu melihat bakat dan kemampuan dari setiap anggota tim dan menggunakannya untuk mencapai tujuan tim. Mereka tampil percaya diri dan menangani masalah dengan tenang dan terkontrol serta mendelegasikan dengan efektif. Potensi kelemahan mereka adalah mereka dapat bersikap manipulatif, mendelegasikan terlalu banyak pekerjaan dan tanggung jawab pribadinya pada orang lain.

*Coordinator* berperan penting membawa dan memandu anggota tim untuk saling bekerja sama mencapai tujuan bersama. *Coordinator* memiliki kemampuan untuk membangun sinergi di dalam tim, mengatur sumber daya yang ada dan mengkoordinasikan tindakan sehingga tujuan tim dapat tercapai

## METODOLOGI

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan dengan alat analisis *Belbin Test*. *Belbin Test* terdiri dari tujuh *section* atau area yang harus dijawab, dimana masing-masing *section* terdiri dari delapan pernyataan persepsi diri yang harus dipilih dan diberi nilai, sesuai dengan pernyataan yang paling sesuai, dimana pilihan pernyataan yang paling kuat harus diberi nilai paling tinggi. Masing-masing *section/area* boleh dipilih 1, 2, 3 atau semua pernyataan sesuai dengan kesesuaian karakter yang dimiliki. Atau jika beberapa pernyataan yang dipilih memiliki kesesuaian yang sama kuatnya, maka bisa diberikan nilai yang sama. Tetapi ketika memberikan angka penilaian maka jika ditotal harus berjumlah 10.

Hasil dari pemilihan persepsi diri dan nilai yang ditentukan akan diolah dengan *pie diagram* yang sudah ditentukan oleh rumus dan kalkulasi yang ditetapkan oleh Meridith Belbin dalam buku *Teambuliding* oleh Alistair Fraser dan Suzanne Neville, *The Industrial Society* 1993.

Melalui *pie diagram* tersebut maka dapat diketahui karakter dominan yang dimiliki seseorang yang berperan di tim kerjanya. Sehingga dapat dipetakan kekuatan karakter yang menonjol dan kelemahan karakter yang dimilikinya.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari hasil *Belbin Test* yang dipersentasikan menggunakan diagram *pie* untuk masing-masing pimpinan departemen setelah dibuatkan tabulasi pengelompokan berdasarkan 3 orientasi yang dijelaskan oleh Belbin didapatkan bahwa 73% (11 pimpinan) merupakan kelompok Orientasi Orang (*People Oriented*), Sedangkan 27% (4 Pimpinan) berorientasi Tindakan (*Action Oriented*). Adapun yang berorientasi sebagai pemikir (*Thinking Oriented*) berdasarkan tes tersebut tidak ditemukan. Secara lebih detail dapat dilihat pada diagram/gambar 1.

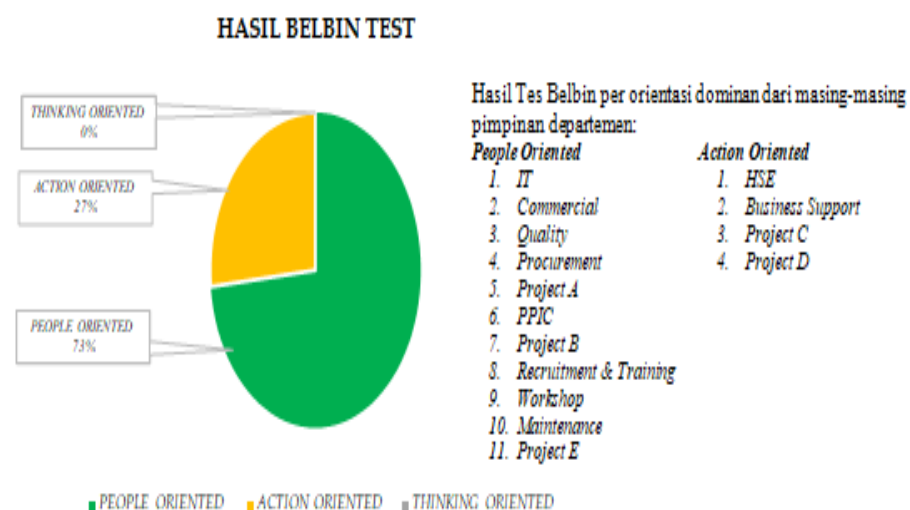


Diagram / Gambar 1

Jika pimpinan departemen yang berorientasi orang (*People Oriented*) ditelaah berdasarkan karakter *Team Work*, *Resource Investigator* dan *Coordinator* maka diperoleh bahwa yang dominan karakter *Team Worker* ada 6 orang dari 11 orang (55%), yang menonjol dengan karakter *Resource Investigator* ada 1 orang (9%), sedangkan yang dominan berkarakter *Coordinator* ada 4 orang (36%).

Untuk mengetahui lebih jelas tentang pimpinan departemen apa saja yang memiliki karakter dominan di kelompok *People Oriented* dapat dilihat di diagram/gambar 2.

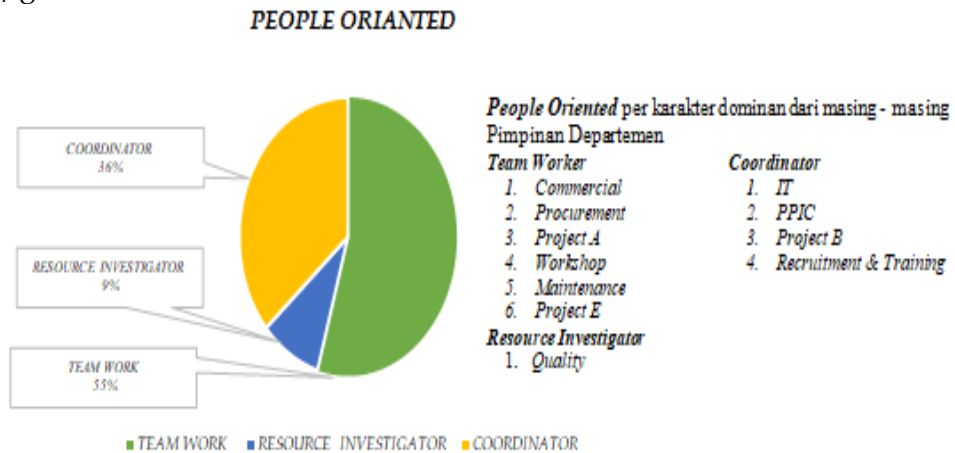
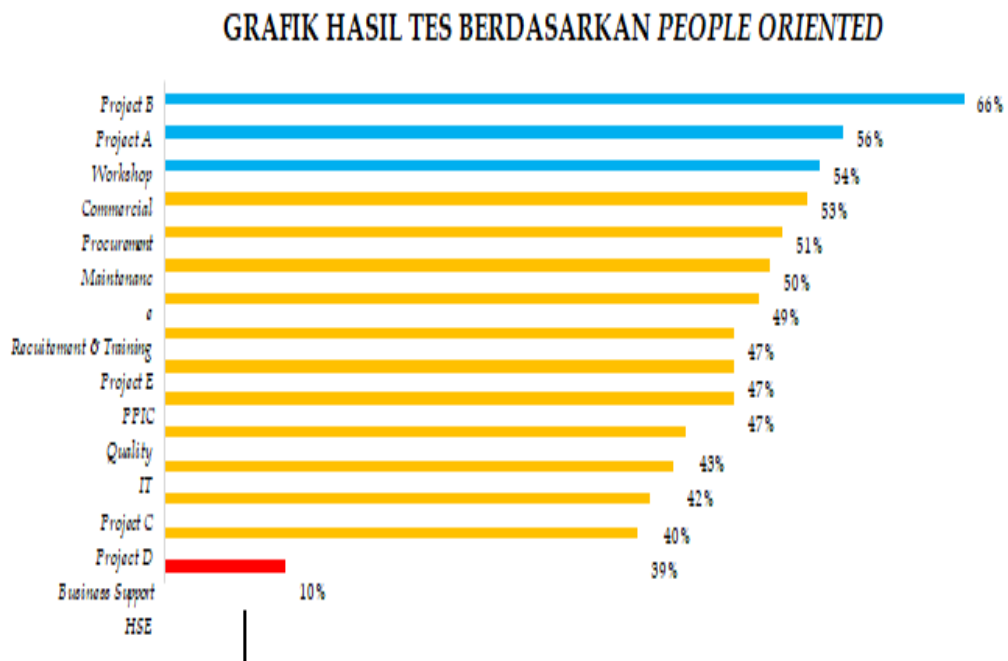


Diagram / Gambar 2

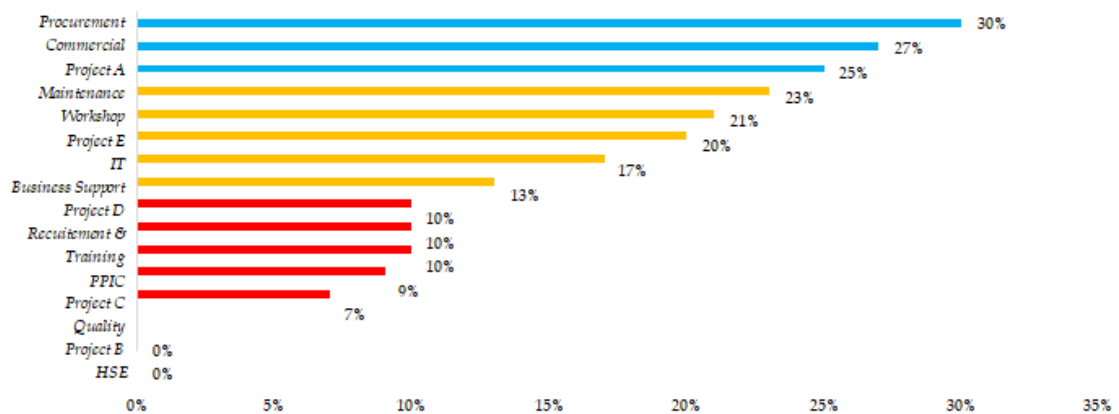
Dari hasil tes dapat dipetakan perolehan prosentase dominan kelompok *People Oriented* setiap pimpinan departemen, dimana ada 3 pimpinan departemen yang memiliki *People Oriented* tertinggi, yaitu pimpinan departemen *Project B* (66%), pimpinan *Project A* (56%) dan pimpinan Departemen *Workshop* (53%). Sementara ada pimpinan departemen yang memiliki *People Oriented* paling rendah adalah *HSE* (10%). Secara lebih rinci dapat dilihat di grafik/gambar 3.



Grafik/Gambar 3

Jika para pimpinan yg memiliki *People Oriented* kita bedah berdasarkan perolehankarakter *Team Worker* dominan, maka terlihat seperti di gambar/ grafik 4, dimana terdapat 3 pimpinan departemen yang mempunyai 3 paling dominan teratas, yaitu: Pimpinan departemen *procurement* (30%), *Commercial* (27%) dan *Project A* (25%). Dari grafik/gambar 4 tersebut terlihat bahwa ada 2 pimpinan departemen yang tidak mempunyai karakter *Team Worker*, yaitu *Project B* dan Departmen *HSE*.

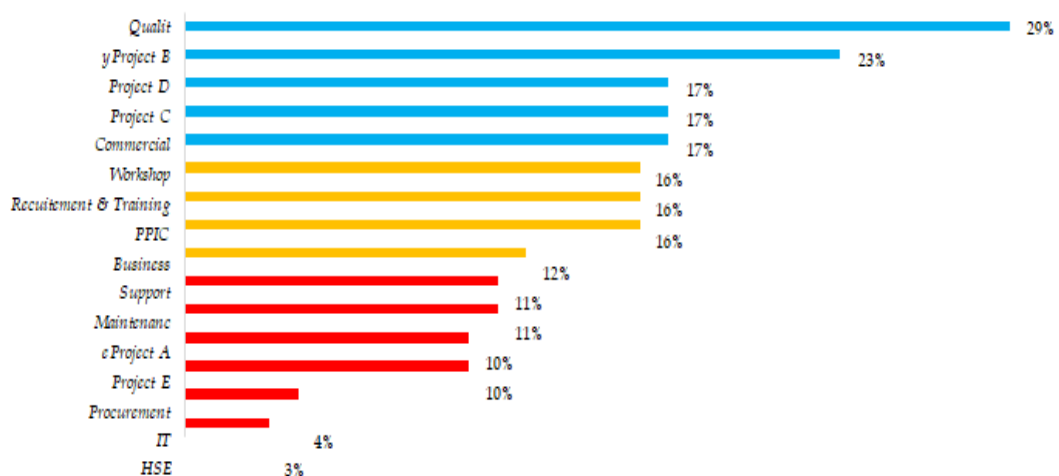
**GRAFIK HASIL TES BERDASARKAN PEOPLE ORIENTED - TEAMWORK**



Grafik / Gambar 4

Grafik/gambar 5 dibawah ini menunjukkan hasil tes berdasarkan karakter *Resource Investigator* dari kelompok *People Oriented* dari masing-masing pimpinan departemen. Terlihat bahwa terdapat 5 (lima) pimpinan departemen yang memiliki karakter *Resource Investigator* tertinggi, yaitu: Departemen *Quality* (29%), *Project B* (23%), dan *Project D, Project C, Departemen Commercial* masing-masing memiliki prosentase yang sama senilai 17%. Sementara pimpinan departemen yang paling rendah berkarakter *Resource Investigator* adalah Departemen *HSE* dengan prosentase 3%.

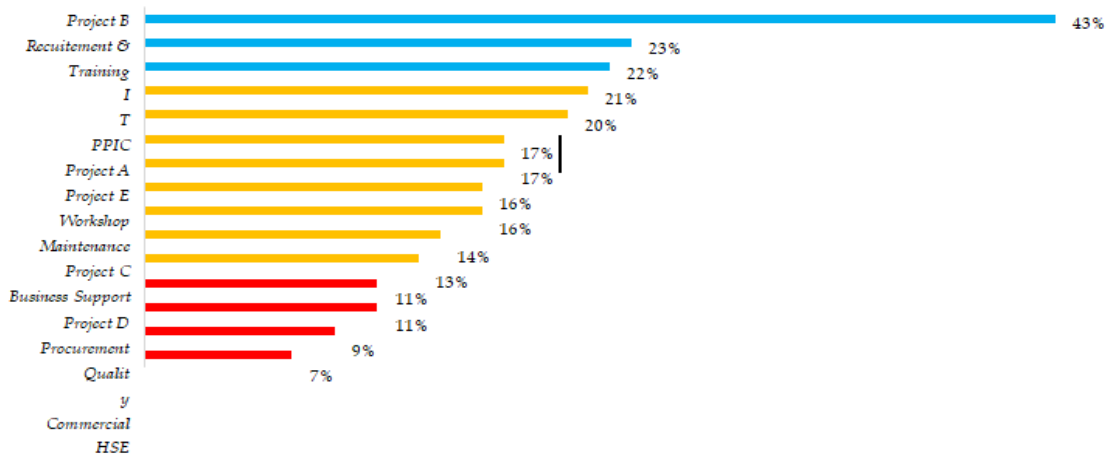
**GRAFIK HASIL TES BERDASARKAN PEOPLE ORIENTED - RESOUCEINVESTIGATOR**



Gambar/Grafik 5

Perolehan hasil tes para pimpinan departemen dengan karakter *Coordinator* untuk kelompok *People Oriented* dapat dilihat di grafik/gambar 6 dibawah ini. Dimana 3pimpinan tertinggi yang berkarakter dominan *Coordinator* adalah *Project B* (43%), Departemen *Recruitment & Tarining* (23%) dan Departmen *IT* (22%). Sementara karakter *Coordinator* terlemah adalah pimpinan departemen *HSE* (7%).

**GRAFIK HASIL TES BERDASARKAN *PEOPLE ORIENTED* - *COORDINATOR***



**Gambar/Grafik 6**

Dari pembahasan 3 karakter (*Team Worker*, *Resource Investigator*, *Coordinator*) yang masuk kelompok *People Oriented* terdapat 1 pimpinan departemen yang konsisten memiliki ketiga karakter terendah/terlemah adalah pimpinan departemen *HSE*. Walaupun pimpinan departemen *HSE* memiliki kelemahan di karakter *People Oriented*, tetapi yang bersangkutan mempunyai karakter dominan *Action Oriented* dengan prosentase 73%. Namun peneliti tidak membahas secara detail tentang karakter *Action Oriented* dan *Thinking Oriented*, sesuai dengan judul/topik dari penelitian ini yang hanya berfokus kepada karakter *People Oriented*.

Hasil pemetaan karakter dari para pimpinan departemen tersebut mencerminkan bahwa peran pimpinan departemen yang berorientasi orang (*People Oriented*) cukup dominan, dan ini mencerminkan bahwa secara keseluruhan organisasi di PT BTU yang terdiri dari 15 departemen ini menunjukkan ada keselarasan dengan jabatan masing-masing sebagai pimpinan departemen yang bisa melakukan koordinasi, komunikasi, bekerja sama dalam tim dan kemampuan menggali dan memberdayakan anggota tim di departemen masing-masing maupun lintas antar departemen.

Hasil tes, telaah dan pemetaan karakter ini tidak semata mata menentukan keberhasilan suatu tim atau departemen itu sendiri, mengingat ada faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja seseorang sebagai pimpinan, seperti kompetensi, pengalaman, sistem manajemen, training, kesempatan

untuk berkembang dan keterlibatan dalam suatu perusahaan tersebut.

Juga pemetaan ini bukan dalam rangka memberikan suatu penilaian tunggal untuk menentukan kinerja departemen tersebut tanpa memperhatikan seluruh aspek yang mempengaruhi kinerja seseorang sebagai pimpinan, sehingga hasil tes ini tidak dimaksudkan untuk memberhentikan atau dilakukan mutasi, demosi atau promosi dari seorang pimpinan karena departemen dan para pimpinannya sudah terbentuk, tetapi lebih kepada bagaimana pimpinan puncak bisa membantu menempatkan atau mengisi kelemahan-kelemahan atau karakter tertentu yang dianggap kurang bisa dibantu oleh staf lini kedua yang menonjol di karakter tertentu. Misalnya pimpinan departemen *HSE* yang kurang menonjol di *People Oriented*, maka perlu dibantu oleh staf lini kedua atau seorang asisten yang menonjol di karakter *People Oriented*, sehingga fungsi koordinasi bisa lebih efektif.

Demikian juga karena dari seluruh pimpinan departemen tersebut mayoritas tidak menonjol sebagai pemikir (*Thinking Oriented*) maka sebaiknya ada staf lini ke dua atau asisten yang mempunyai karakter sebagai pemikir entah karakter *Plant*, *Monitor Evaluator* maupun *Sharper*. Sehingga fungsi perencanaan, ide-ide kreatif, dan terobosan-terobosan untuk meningkatkan kinerja tim/departmen bisa diandalkan.

## **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Secara umum penempatan atau penugasan para pimpinan departemen di PT BTU memenuhi kriteria *People Oriented*, dengan karakter *Team Worker*, *Resource Investigator* dan *Coordinator*. Terdapat 4 departemen dimana pimpinannya lebih dominan berorientasi Tindakan (*Action Oriented*). Tidak satupun pimpinan departemen yang dominan berorientasi pemikir (*Thinking Oriented*). Walaupun pimpinan tersebut sangat dominan di 1 atau 2 karakter dan lemah di beberapa karakter lainnya, maka departemen/tim tersebut tetap bisa berjalan baik sesuai harapan pimpinan puncak, karena mungkin sistem di departemen tersebut sudah established, serta terbantu oleh lini kedua/staf-staf yang mumpuni.

Ada baiknya beberapa staf atau lini kedua dari masing-masing departemen tersebut dilakukan pengujian dengan metode *Belbin Test* untuk mengetahui karakter dominan sehingga bisa mengetahui karakter dominan dari staf/anggota tersebut untuk membantu mengisi kelemahan karakter pimpinannya. *Belbin Test* ini sebaiknya digunakan diawal proses perekrutan atau penempatan para calon pimpinan sebelum ditunjuk sebagai pimpinan departemen/proyek untuk melengkapi persyaratan-persyaratan sebagai pimpinan disamping persyaratan *hard skill* dan *soft skill* lainnya.

Pada umumnya Belbin Test digunakan sebagai salah satu cara menentukan tim kerja/kelompok untuk melakukan suatu improvement untuk memecahkan suatu permasalahan dalam perusahaan atau suatu instansi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abudi, Gina. (2012), Does Your Organization Have a Clear Definition of Diversity?, <https://www.ginaabudi.com>.
- Aldi, Y. and Susanti, F. (2015) 'Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Pt. Frisian Flag Indonesia Wilayah Padang', 53(9), pp. 1689-1699. Available at: <https://osf.io/preprints/inarxiv/et4rn/>.
- Anderson Gordon, 1992, Selection dalam Brian, Towers ed, The Handbook Of Human Resource Management, Oxford, Blackweel Publisher.
- Armstrong Michael, 1998, Performance Management, London, Kogan page limited. Bacal Robert, 1999, Performance Management, New York, Mc. Graw. Hill. Badeni. (2013). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Bandung: Alfabeta
- Bahri, S. and Chairatun Nisa, Y. (2017) 'Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan', Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 18(1), pp. 9-15. doi: 10.30596/jimb.v18i1.1395.
- Bandura, A. and Walters, R.H., (1977). Social Learning Theory. (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006) "Transformational leadership" Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Belbin, M. (2015). Belbin Team Roles: Memahami Peran Dalam Tim.[On-line]. Available FTP: <http://karirakademi.com/karir-skill/belbin-memahami-peran-anda-dalam-tim/>.
- Bloom, B.S., Krathwohl, D.R. and Masia, B.B. (1984). Bloom Taxonomy of Educational Objectives. In Allyn and Bacon. Pearson Education.
- Brannick, M. T. et al. (1995) 'The measurement of team process', Human Factors, 37(3), pp. 641-651.
- Burn, S. M. (2004) Groups Theory and Practice.
- Canada: Thomson & Wadsworth Chaiken, S & Stangor, C. (1987). Attitudes and attitude Change. Annual Review of Psychology. 38. 575-630. Doi: 10.1146/annurev.ps.38.020187.003043.

- Champoux, J. E. (2011) *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations* -. 4th edn. New York: the Taylor & Francis e-Library.
- Chang, R. Y. (2001) 'Sukses melalui kerja sama tim', Jakarta: Penerbit PPM.
- Flippo Edwin B, 1994, *Personal Management* (6 th ed), New York, Mc. Graw Hill, Company.
- Greenhause Jeffrey H, 1987, *Career Management*, Chicago, The Dryden Press.
- Guest David E, 1987, *Human Resource Management And Industrial Relation*, *Journal Of Management Studies*, 24: 5, September.
- Hasibuan Malayu, 1997, *MSDM*, Gunung Agung, Jakarta.
- Randall S Schuller, Susan E. Jackson, 1997, *MSDM Abad 21*, Erlangga, Jakarta.  
Robbin SP, Colter Marry, 1999, *Manajemen*, Prenhallindo, Jakarta.
- Schuler Randall S, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, Vandal, 1992, *Human Resource Management in Australia*, Anatarmon-wsw, Harper Educational Publisher.
- Siagian Sondang P, 1998, *MSDM*, Bumi Aksara, Jakarta
- Sikula Andrew, 1981, *Personal Administration and Human Resource Management*, New York, : A Wiley Trans Edition By John Willey & Sons, Inc