

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Tanrise Property

4.1.1. Gambaran Umum Tanrise Property

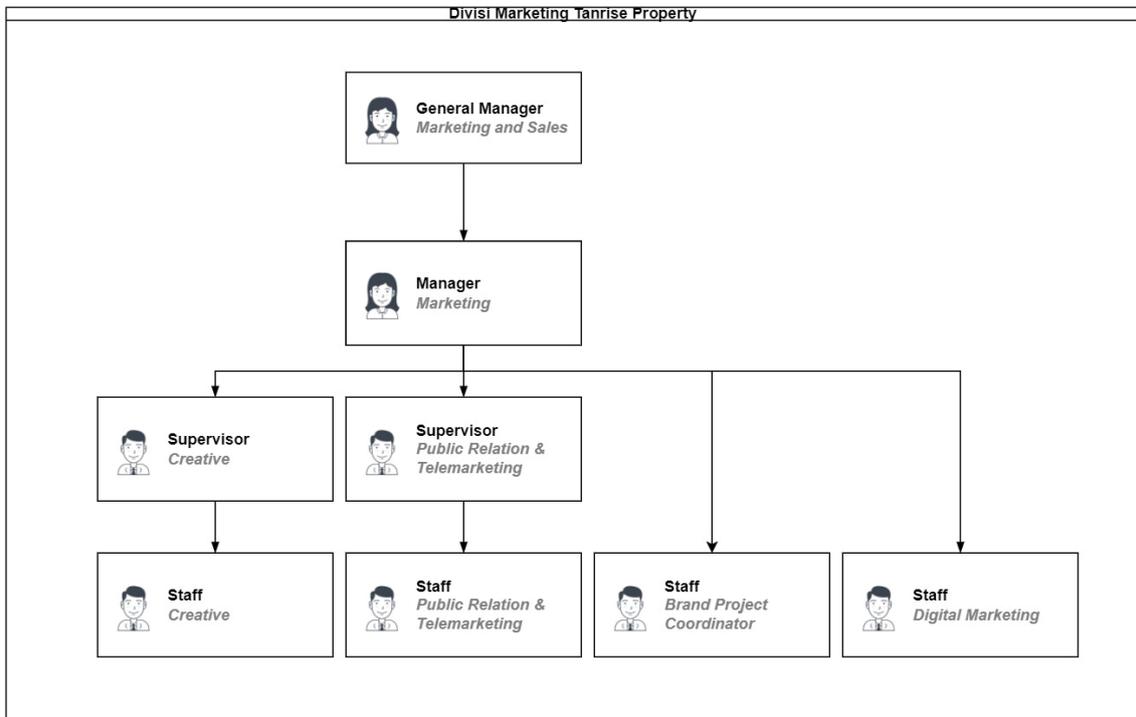
Tanrise Property adalah perusahaan yang bergerak di *developer real estate* yang berkantor pusat di Surabaya sejak tahun 2003. Business unit dari Tanrise sendiri yaitu pergudangan (TritanPoint dan TritanHub), apartemen (Kyo Society), condominium (ARC100), *landed house* (Grand Sunrise), *office tower* (Voza Tower), dan hotel (Vasa dan Solaris Hotel). Tanrise Property berkantor pusat di daerah Surabaya Barat ini berada di bawah naungan Tancorp Group dengan *Chairman Tancorp Group* yaitu Hermanto Tanoko dan direktur utama yaitu Belinda Tanoko. Tanrise Property memiliki 119 karyawan. Tanrise Property terdiri dari beberapa divisi seperti *technic and project, property development, estate, sales, Marketing, finance, purchasing, IT, legal, dan HR*. Peneliti memilih untuk meneliti divisi *Marketing* pada Tanrise Property.

4.1.2. Gambaran Umum Divisi Marketing

Divisi *Marketing* di Tanrise Property merupakan salah satu pilar penting dalam kesuksesan perusahaan dalam industri properti. Divisi ini terdiri dari lima tim yang berperan penting dalam memastikan produk dan layanan perusahaan dikenal dan diapresiasi oleh masyarakat. Tim *Creative* bertanggung jawab untuk mengembangkan konsep desain dan konten yang menarik untuk mempromosikan *project-project* perusahaan. Tim *Brand Project Coordinator* yang dalam pembahasan berikutnya disebut tim BPC bertugas untuk mengelola *project-project* pemasaran secara keseluruhan dan memastikan bahwa setiap kampanye berjalan sesuai rencana. Di sisi lain, tim *Digital Marketing* memfokuskan upaya mereka pada pemasaran *online*, melibatkan strategi SEO, periklanan *online*, dan manajemen media sosial untuk mencapai audiens yang lebih luas. Terakhir, tim *Telemarketing* bekerja untuk menjalin hubungan dengan calon pelanggan dan memberikan informasi yang diperlukan untuk memandu mereka melalui proses pembelian properti. Semua tim ini berkolaborasi erat untuk mencapai tujuan utama divisi, yaitu meningkatkan penjualan dan citra merek Tanrise Property di pasar.

Selain itu, Tim *Public Relations* memiliki peran khusus dalam menjaga hubungan baik dengan media, *stakeholders*, dan masyarakat umum. Mereka bertanggung jawab untuk mengatur acara-acara perusahaan, mengelola kampanye publik, serta menjawab pertanyaan

dan komentar dari masyarakat. Tim ini juga berperan dalam mitigasi krisis dan menjaga citra perusahaan tetap positif. Dengan kerjasama yang erat antara kelima tim ini, Divisi *Marketing* di *Tanrise Property* dapat mengoptimalkan promosi, pengembangan produk, pemasaran online, layanan pelanggan, dan hubungan masyarakat, sehingga menjadikan perusahaan ini sebagai salah satu pemain kunci di industri properti.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Divisi *Marketing* *Tanrise Property*

4.2. Sikap dan Perilaku Anggota-Anggota Divisi *Marketing* pada *Tanrise Property* Dalam Proses-Proses Organisasional

Pada bagian ini peneliti akan melakukan analisis dan pembahasan sikap dan perilaku anggota-anggota dan pimpinan divisi *Marketing* pada *Tanrise Property* yang ditangkap berdasarkan tanda-tanda (peristiwa, kejadian, situasi, proses-proses, dan keputusan organisasional) yang dapat menjelaskan praktik *mental model*, *personal mastery*, *share vision*, *team learning*, dan *system thinking* di divisi *Marketing* *Tanrise Property*. Analisis dan pembahasan tentang sikap dan perilaku anggota maupun pimpinan divisi *Marketing* yang dipaparkan secara berurutan berdasarkan proses-proses organisasional sebagai berikut:

1. Proses penetapan program dan penganggaran: proses interaksi anggota dan pemimpin dalam diskusi penetapan program dan anggaran.

2. Proses pengembangan *brand*: proses interaksi anggota dan pemimpin dalam pengembangan *brand* dari setiap *business unit* dengan menentukan ide pemasaran dan segmen pasar.
3. Proses evaluasi dan penetapan *ads plan* dan *content plan* : proses interaksi antar anggota divisi *Marketing* dalam melakukan evaluasi dan penetapan *ads plan* dan *content plan*.
4. Proses koordinasi antar anggota *Telemarketing* dan divisi lainnya: proses interaksi yang meliputi tim *Telemarketing*, *Digital Marketing*, dan *sales*; serta penyelesaian kendala dalam tim.
5. Proses pengawasan dan evaluasi kinerja pada level tim dan divisi : proses interaksi yang melibatkan pemimpin dan seluruh anggota divisi *Marketing* dalam melakukan penilaian evaluasi kinerja.

4.2.1. Sikap dan Perilaku pada Proses Penetapan Program dan Penganggaran.

Dalam *monthly meeting* pada tanggal 1 September 2023 dan 2 Oktober 2023 yang membahas evaluasi bulan sebelumnya, *leads* yang diperoleh dari *event-event* yang telah diadakan dan rencana *event* yang akan dilaksanakan di bulan tersebut. Diadakan rutin setiap bulannya dihadiri oleh seluruh anggota divisi *Marketing*. Antusiasme terlihat ketika *pre-meeting* anggota tim *Brand Project Coordinator (BPC)* mempersiapkan materi *report* bersama-sama untuk dipresentasikan dalam *meeting*. Seluruh anggota memasuki ruangan tepat waktu dan saling mengingatkan bahwa akan diadakan rapat pada pukul 14.00. Dalam *meeting* pembahasan program *event* dan *open table* bulanan untuk *Kyo Society*, *Voza Tower*, dan *ARC100*; *open house* *Kyo Society* di *Gion Market*; *gimmick promo* untuk *Kyo Society*, *TritanPoint*, dan *TritanHub* terlihat inisiatif tim *Creative* dalam memberikan ide dan saran penyempurnaan dari apa yang telah disusun oleh *BPC*. *Supervisor* menyampaikan ide yang tercatat dalam notulen yang merupakan permintaan dari *CEO Tanrise Property*. Setiap anggota membuat catatan pada laptop masing-masing mengenai poin-poin penting selama rapat dan tidak ada yang bermain *handphone* tanpa seizin pemimpin rapat serta mengikuti pembahasan subdivisi lainnya.

Berdasarkan evaluasi *leads* pada bulan Oktober yang menurun pada *business unit* *Kyo Society*, maka untuk menaikkan *leads* di bulan November tim *Marketing* mengadakan program promo. Penetapan program melalui proses *brainstorm* yang melibatkan seluruh anggota dan beberapa anggota aktif memberikan ide nama program. Kemudian penetapan nama program November berdasarkan usulan anggota *Telemarketing* yaitu program

Kyovemberia yang berjalan pada bulan November 2023. Dalam *meeting* seluruh anggota hadir ke Ruang Meeting Besar (RMB) dengan tepat waktu, selama proses diskusi secara terbuka menerima *feedback* dari masing-masing anggota yang mengikuti *meeting* tanpa dominasi (T2).

"Kita menilai harus ada movement dalam ide dan pendekatan pada segmen pasar. Pendekatan dengan target customer yang awalnya hanya mengandalkan bantuan tim sales Tanrise Property, menjadi berkolaborasi dengan agent property "Propnex". Program Kyovemberia kita pastikan sudah termuat di dalam semua materi promosi kita. Mulai dari social media, baliho, flyer, dan ads, kita fokuskan pada program ini pastinya dengan harapan penawaran yang kita berikan bisa meningkatkan penjualan." (Narasumber 8)

Masukan yang disampaikan oleh anggota *Public Relation* terkait *movement* ide yaitu dalam hal pendekatan *target customer* yang awalnya hanya mengandalkan bantuan tim *sales Tanrise Property*, menjadi berkolaborasi dengan *agent property "Propnex"*. Selain itu, dalam *monthly meeting* yang membahas terkait anggaran atau *budgeting* terlihat tim *Creative dan Digital Marketing* menyampaikan dan mempertahankan nominal pengajuan untuk *budget event* yang akan dijalankan di bulan November termasuk *budget* untuk iklan promosi dan *budget* untuk produksi konten. (T3) Kemudian rapat penganggaran dari setiap program yang direncanakan ditetapkan berdasarkan evaluasi bulan sebelumnya. Terdengar keluhan anggota *Digital Marketing* terkait keterbatasan anggaran, dimana anggaran *ads/ iklan* banyak dialihkan semenjak adanya keberadaan *consultant* (T18). Namun, anggota *Digital Marketing* beranggapan lebih baik melakukan penyesuaian dengan sistem anggaran yang diberikan perusahaan.

"Untuk anggaran sendiri di kita lumayan press sih, tapi mungkin dipakai juga untuk alokasi ke budget lainnya since kita punya banyak business unit. Contoh nih, untuk budget Digital Marketing kita terpotong cukup banyak soalnya kita sekarang pake consultant yang pegang Kyo dan TritanHub. Butuh penyesuaian sih kalo kataku dan lagi cari strategi yang pas soalnya kita terbatas untuk pasang ads, sedangkan kita diharapkan untuk dapat leads yang banyak. Di sisi lain, kita terbantu buat ide konten dan lain-lain dari consultant." (Narasumber 7)

Berdasarkan fakta-fakta sikap dan perilaku yang telah dipaparkan sebelumnya, dalam penetapan program dan penganggaran tergambar adanya gejala antusiasme dengan sikap semangat mempersiapkan materi *report* bersama, saling mengingatkan untuk jadwal *meeting* dan menghadiri *meeting* dengan tepat waktu, terlihat inisiatif tim *Creative*

aktif terlibat dalam diskusi. Gejala keterbukaan terhadap pembelajaran dengan sikap mau menerima ide baru, mau aktif bertanya ketika berdiskusi, dan mendengarkan *feedback* dari anggota tim lain. Selain itu, gejala kolaborasi terlihat dalam inisiatif anggota *Telemarketing* memberikan usulan nama, perilaku saling memperhatikan jalannya *meeting* walaupun tidak membahas divisinya lagi, adanya penyatuan kesepakatan pada hasil rapat, dan tidak ada yang mendominasi ketika rapat berlangsung. Menurut *discipline Learning Organization*, gejala-gejala yang ditemukan dalam proses penetapan program dan penganggaran mengungkapkan bahwa divisi *Marketing* menunjukkan sikap dan perilaku yang menggambarkan adanya *mental model* yang terbuka pada level individu dan tim (Aşci et al., 2016), *personal mastery* yang tinggi (Fateh et al., 2021), *team learning* yang baik (Kaiser et al., 2021), adanya *share vision* antar anggota dalam berkolaborasi menuju tujuan bersama (Kaiser et al., 2021).

4.2.2. Sikap dan Perilaku pada Proses Pengembangan *Brand*

Pada tanggal 9 Oktober 2023, dalam *meeting* yang dihadiri oleh seluruh anggota divisi *Marketing* dan konsultan yang membahas pengembangan *brand* dari setiap *business unit* Tanrise Property. Seluruh anggota menunjukkan semangat untuk mengikuti *meeting* dengan hadir tepat waktu, saling bertegur sapa saat bertemu anggota lainnya, selama pemaparan *product knowledge* dari konsultan mereka tidak memainkan *handphone* dan mencatat materi di buku. Dalam pertemuan tersebut seluruh anggota diminta membentuk kelompok untuk mempresentasikan ide konten untuk pengembangan *brand*. Proses pembentuk kelompok ditentukan oleh Manajer Divisi *Marketing*. Adanya keterbukaan diskusi dimana mereka saling mendengarkan pendapat satu dengan yang lain, memberi masukan terkait *unique selling point* yang sesuai dengan citra perusahaan, dan bertanya tentang teknik pengembangan *brand* saat ini kepada pihak konsultan pada sesi Q&A (T9). Dukungan terhadap pembelajaran ditunjukkan oleh Manajer Divisi *Marketing* yang hadir dalam *meeting*. Beliau terlihat menghampiri setiap kelompok, ingin mengetahui kendala apa yang dihadapi dengan ikut dalam proses diskusi, tanpa mendominasi jalannya diskusi dalam tim. Dalam presentasi hasil diskusi terjadi perbedaan pendapat terkait tagline ARC100 yang disampaikan tim *Creative*, sedangkan bagi tim BPC *tagline* tersebut tidak cocok dengan *branding* dari *building* ARC100.

Pada tanggal 13 Oktober 2023, diadakan sesi *sharing product knowledge* oleh Divisi *Sales* yang dihadiri anggota *Creative* dan *Digital Marketing* dengan tujuan menumbuhkan pemahaman bersama terkait produk dan diskusi terkait pengembangan

brand melalui konten *social media*. Dalam *meeting* ini anggota *Creative* memanfaatkan kesempatan untuk aktif bertanya dan merespon pembicara. Sedangkan anggota *Digital Marketing* cenderung pasif dan hanya mendengarkan.

Pada tanggal 27 Oktober terlihat manajer divisi *Marketing* mengundang beberapa *person in charge (PIC)* pada persiapan *launching "Jumana"* ke mejanya yang melibatkan anggota *Brand Project Coordinator*. Namun, terdapat salah satu anggota BPC yang tidak hadir karena sakit sehingga tim berinisiatif untuk mengambil alih tanggung jawabnya. Terlihat interaksi dari Manajer yang membuka diskusi dan memberi kesempatan pada para PIC untuk berpendapat terkait konsep *launching*. Anggota BPC berinisiatif membuat 3 *backup plan* yang telah dipersiapkan sebelum rapat untuk dijadikan bahan diskusi bersama. Anggota BPC lainnya mengundang salah satu anggota divisi *Business Development* untuk sekaligus bergabung dalam diskusi untuk menghindari *miss-communication*. Dalam *meeting* yang dilaksanakan pada 1 November 2023 dengan salah satu agenda membahas pengembangan brand "Jumana", semangat terlihat dari anggota *Marketing* ketika hadir tepat waktu ke Ruang Meeting Besar yang selanjutnya disebut sebagai RMB. Semua anggota berpartisipasi aktif dalam menyatakan ide. Narasumber 3 mengatakan bahwa dalam meeting tanggal 1 November 2023, terkonfirmasi anggota-anggota saling memberi masukan dan manajer terbuka terhadap perspektif baru.

"Kalo itu aman semua anggota bisa terlibat, kita juga selalu gantian untuk menyampaikan progress, ide baru kita dan saling kasih masukan. Even sama pimpinan pun kita pasti diminta kasih pendapat juga malah ibunya suka kalo kita selalu diskusi untuk hal-hal baru dan dengar perspektif kita tentang tujuan dari campaign yang mau kita jalankan." (Narasumber 3)

Dalam hal pengembangan kemampuan, pada tanggal 26 September 2023 anggota divisi *Marketing* menghadiri *zoom meeting* yang diadakan oleh konsultan untuk pendampingan dalam menyusun rencana pengembangan brand dari setiap *business unit*, pada tanggal 13 Oktober 2023 menghadiri sesi *sharing product knowledge* bersama divisi *Sales*, secara mandiri belajar untuk mengembangkan pengetahuan dan *skill* melalui *youtube*, seminar, dan buku dilakukan oleh anggota tim *Creative, Digital Marketing, dan Public Relation*. Sedangkan, kemampuan melihat sistem secara keseluruhan disadari oleh anggota bahwa strategi yang diciptakan divisi *Marketing* baik secara langsung maupun tidak langsung saling mempengaruhi subdivisi dalam *Marketing* dan divisi lainnya (T33). Tim *Brand Project Coordinator* memastikan komunikasi terbuka dengan mengundang divisi *Business*

Development untuk membahas *progress project* bersama, saling memberikan umpan balik yang konstruktif, bekerja sama untuk menetapkan target pasar dan segmen pelanggan.

"Kalo kita dari BPC kita lebih berhubungan dengan divisi Business Development dan Sales. Sejauh ini kalo sama BusDev komunikasinya aman mungkin yang lebih banyak masalah itu di komunikasi dengan sales. Kita udah briefing jauh - jauh hari dan berkali-kali, tapi di hari H seringkali mereka tidak sesuai brief dan selalu tanya ketika sudah di lapangan. Mungkin itu sih yang sering jadi PR buat kita tim BPC dan Head Sales." (Narasumber 1)

Berdasarkan wawancara bersama Narasumber 6 disampaikan bahwa dalam kegiatan *Morning Briefing* yang dihadiri oleh pimpinan tiap divisi pada Tanrise Property, terjadi perbedaan pendapat antara Manajer Divisi *Marketing* dan Manajer Divisi *Business Development*. Dalam hal ini, Manajer Divisi *Business Development* mengusulkan penambahan segmen pasar ARC100 di Singapore, sedangkan Manajer Divisi *Marketing* tidak setuju dengan usulan tersebut dan merasa perluasan segmen Australia adalah yang paling tepat. Keduanya merasa pendapatnya paling benar. Kemudian, setelah melalui proses diskusi keduanya sepakat untuk melakukan *trial* pemasangan ads terlebih dahulu untuk mengetahui *leads* manakah yang lebih tinggi.

Berdasarkan fakta-fakta sikap dan perilaku yang telah dipaparkan sebelumnya, dalam penetapan pengembangan *brand* menggambarkan adanya gejala antusiasme terlihat dari anggota hadir tepat waktu, berpartisipasi aktif dalam diskusi, dan diskusi yang diadakan di luar ruang *meeting*. Diikuti dengan keterbukaan terhadap pembelajaran tercermin dari keterbukaan diskusi antar anggota dalam tim, saling mendengarkan pendapat satu dengan yang lain, saling memberi masukan, aktif bertanya pada sesi QnA; adanya dukungan pembelajaran Manajer secara terbuka mengadakan diskusi, memberi kesempatan setiap anggota berpartisipasi memberikan ide dalam *meeting*, tidak mendominasi dalam diskusi, dan secara terbuka mengajak anggota divisi *Business Development*; Adanya kemampuan melihat sistem secara keseluruhan diikuti dengan gejala antisipatif dari hubungan komunikasi yang baik dengan *Business Development* serta melibatkan seluruh anggota divisi *Marketing* untuk memahami arah pengembangan yang akan dilakukan. Menurut *discipline Learning Organization*, gejala-gejala yang ditemukan dalam mengungkapkan bahwa divisi *Marketing* menunjukkan sikap dan perilaku yang menggambarkan *mental model* yang terbuka baik individu dan pimpinan (Aşçı et al., 2016), *personal mastery* yang tinggi (Fateh et al., 2021), *share vision* yang baik dan *team learning* yang baik antar anggota dalam berkolaborasi menuju tujuan bersama (Kaiser et al., 2021).

4.2.3. Sikap dan Perilaku pada Proses Evaluasi dan Penetapan *Ads Plan* dan *Content Plan*

Pada tanggal 4 September 2023 dalam persiapan rapat evaluasi *ads* dan *content* terlihat dari anggota *Creative* ketika datang ke kantor tampak langsung memulai kerja dengan membuka laptop untuk *pre-meeting* yaitu mempersiapkan *report* dari desain grafis dan konten yang sudah dihasilkan untuk masing-masing *business unit* seperti Kyo Society, Tritan Point, ARC100, dan Voza Tower. Terlihat kerjasama dari tim untuk membuat *report content* yang telah diproduksi di bulan sebelumnya, menerima *feedback* yang diberikan oleh *Supervisor*. Kemudian, rapat dimulai dengan dihadiri anggota *Digital Marketing* dan *Creative*. Rapat ini tidak dihadiri oleh Manajer dan tanggung jawab diberikan kepada *Supervisor Creative*. Diskusi berjalan dengan lancar tanpa adanya ketegangan (T13). Adapun hasil wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa sikap anggota selama *meeting* berjalan dengan baik, yaitu jarang ditemukan perbedaan pendapat yang mencolok dari individu-individu lain (T12).

"Kalo di ruang meeting hampir ga pernah berdebat kalo ada pimpinan perusahaan sher. Karena sebelum kita naik, kita sudah adakan rapat dulu eksternal dulu sama manajer, jadi kita udah siapin ide mana yang bisa jalan dan siapin juga worst case-nya kalo ide kita ditolak sama pimpinan." (Narasumber 3)

Terdapat evaluasi untuk anggota *Digital Marketing* karena adanya penurunan *click through rate* (CTR) dari bulan sebelumnya karena konten yang kurang bervariasi dan perbedaan jumlah *leads* yang dilaporkan ketika rapat dengan data yang ada di Clickup. Kemudian ada kritik pedas yang disampaikan pimpinan yang langsung dibantah oleh anggota *Digital Marketing* karena ia merasa data bulan September sudah disesuaikan dan ia merasa penurunan *leads* disebabkan keterbatasan anggaran dan desain grafis yang diproduksi tim *Creative*. Setelah ditengahi oleh Manajer Divisi *Marketing* keduanya mau untuk diajak berdiskusi menentukan solusi.

Dalam *monthly meeting* pada tanggal 2 Oktober 2023 dengan agenda pembahasan *ads plan* dan *content plan* melibatkan anggota *Digital Marketing* dan *Creative*. Berdasarkan hasil evaluasi *report ads* di bulan Agustus dimana terjadi kenaikan *dead leads*, terlihat anggota *Digital Marketing* mempertahankan *ads plan* yang telah disusun pada tim *Creative*, sebagai bentuk mitigasi risiko kenaikan *dead leads* (T8). Anggota *Digital Marketing* mengakui seringkali bersikap defensif ketika berbeda pendapat dalam berdiskusi dengan tim *Creative*, karena beliau memiliki *report* dari bulan sebelumnya manakah konten yang menyebabkan kenaikan *dead leads*.

“Biasanya diskusi sama tim Creative untuk ads plan, aku cukup defensif mempertahankan pendapatku, beberapa aku udah aku tentuin hook-nya berdasarkan ads yang berjalan di bulan sebelumnya. Atau ada beberapa desain atau hook yang diubah. Beberapa kali aku selalu minta ganti desain karena menurutku desain ini bisa berpotensi menurunkan CTR dan dead leads bisa berpotensi naik.” (Narasumber 7)

Berdasarkan pernyataan Narasumber 7, ketika menyampaikan pendapat anggota *Digital Marketing* selalu mempertimbangkan strategi bulan sebelumnya dan menentukan tipe konten yang dapat meningkatkan *leads* (T14).

“Biasanya aku langsung diskusi sama tim, aku selalu base on data, tipe konten seperti apa yang lebih banyak mendatangkan leads. Kalimat mana yang lebih menarik audiens yang kita tuju. Karena pasti kan ada karakternya masing-masing.” (Narasumber 7)

Alignment dalam mengutamakan kepentingan bersama ditunjukkan dengan anggota *Digital Marketing* yang mengorbankan waktu akhir pekan untuk membuat *report* mingguan. Hal serupa juga ditemukan dalam tim *Creative* yang bekerja lembur di luar jam kantor untuk menyelesaikan produksi konten yang akan ditayangkan. Dalam hal ini terlihat pada tanggal 2 November 2023, Manajer Divisi *Marketing* tidak meninggalkan ruangan karena memilih untuk menemani anggotanya yang sedang lembur kerja.

“Untuk jadi spv, betul sih cukup complex karena menjadi jembatan dari manager ke anggota tim. Alhamdulillah disini orang-orang yang baik hubungannya sudah dekat seperti keluarga jadi saya merasa lebih fleksibel untuk mengkoordinir pekerjaan Creative. Saya sendiri sering untuk makan siang atau ketika lembur ditemani tim dan manager. Saya bisa terbuka tentang kendala yang saya hadapi dan selalu mendapat insight dari tim.” (Narasumber 6)

Dukungan terhadap pembelajaran yang ditunjukkan Manajer kepada anggota ditunjukkan dengan kesediaan Manajer untuk bekerja lembur membantu tim dalam menyelesaikan tugas, terbuka untuk berdiskusi ketika terdapat kendala dan memberi solusi desain yang lebih baik untuk *Creative* dan memberikan tantangan kepada tim terhadap hal baru.

“Manajer kita ini untungnya sangat terbuka terhadap perbedaan pendapat dan pemahaman. Beliau mendukung diskusi yang terbuka dan ibunya selalu kasih kita pertanyaan yang kritis yang bikin kita jadi mikir. Jika terdapat perbedaan pendapat, beliau pasti kasih kita waktu untuk berpikir mempertimbangkan dan mendorong anggota tim untuk mencari solusi yang terbaik untuk kepentingan bersama.” (Narasumber 2)

Mengacu pada fakta yang dipaparkan di atas, terlihat sikap dan perilaku anggota divisi *Marketing*, dalam pada proses evaluasi dan penetapan *ads plan* dan *content plan* tergambar adanya gejala antusiasme anggota dalam *pre-meeting*, saling bekerjasama membuat report, dan semua anggota hadir dalam *meeting*; gejala reaktif dari sikap defensif yang ditunjukkan oleh anggota *Digital Marketing* merasa pendapatnya yang paling benar dan mempertahankan *ads plan* yang telah disusun; gejala *alignment* tergambar dari anggota yang mengorbankan waktu akhir pekannya, adanya tim yang bekerja lembur, dan manajer yang ikut mendampingi; gejala dukungan dan keterbukaan pada pembelajaran ditunjukkan manajer dengan membantu tim, mendengarkan kendala dan memberi solusi, sekaligus memberikan tantangan agar tim dapat berpikir kritis. Menurut *discipline Learning Organization*, gejala-gejala yang ditemukan dalam proses evaluasi dan penetapan *ads plan* dan *content plan* mengungkapkan bahwa divisi *Marketing* menunjukkan sikap dan perilaku yang menggambarkan *personal mastery* yang tinggi (Fateh et al., 2021) pada anggota *Creative*, sedangkan anggota *Digital Marketing* cenderung memiliki mental model tertutup (Aşci et al., 2016); *team learning* yang baik antar divisi (de Groot et al., 2020, 2022); adanya share vision antar anggota dan antar pimpinan dengan anggota (Kaiser et al., 2021; Zasa & Buganza, 2022).

4.2.4. Sikap dan Perilaku pada Proses Koordinasi Antar Anggota *Telemarketing* dan Divisi Lainnya

Pada tanggal 19 Oktober 2023, semua anggota *Telemarketing* bekerja lembur untuk menyelesaikan *input data* dan saling melakukan *cross check* data. Karena banyaknya data yang harus di-*input* pada aplikasi maka anggota *Digital Marketing* berinisiatif membantu tanpa perintah dari manajer. Pada *shift weekend* anggota *Telemarketing* bersedia berbagi tugas dan tidak meributkan siapa yang akan bertugas dengan rekan lain. Pada tanggal 2 November, ketika salah satu anggota yang mendapat *shift* hari Rabu tidak dapat hadir karena sakit terlihat anggota lain bersedia hadir untuk menggantikan *shift* tersebut.

Dalam melakukan pekerjaan sehari-hari terpantau anggota *Telemarketing* melakukan pekerjaan yang sama setiap harinya. Tetapi ditemukan hasil wawancara yang mengungkapkan bahwa anggota *Telemarketing* menyadari bahwa ia sedang melakukan pekerjaan yang monoton dan masih dapat menikmati pekerjaan tersebut (T4).

"*So far* masih *enjoy* karena meskipun terkesan monoton, tapi bidang ini sesuai sih sama aku. Bantu tim *sales* untuk dapat *customer* dan paling *happy* kalo ada

“closingan” dari hasil kita *follow-up*. Tapi kalo disuruh coba masih *ngga tau* juga mau coba divisi apa.” (Narasumber 8)

Hal ini tidak hanya terjadi di *Telemarketing*, melainkan anggota *Digital Marketing* yaitu narasumber 7 mengungkapkan hal yang serupa, beliau pernah mencoba bidang lain tetapi terhalang oleh *exciting project* lainnya (T5).

“Udah pernah sih coba untuk belajar di divisi lain atau ambil bagian lainnya, tapi existing project sudah banyak. Aku udah coba di divisi BPC, tapi aku merasa kurang cocok untuk mempersiapkan detail acara dan pekerjaan ku di Digital Marketing sudah menumpuk. Di sisi lain, aku belum pernah terlibat dalam approaching brand partner untuk event yang akan dilaksanakan.” (Narasumber 7)

Setiap harinya anggota *Telemarketing* melaporkan hasil *leads* kepada tim *Digital Marketing* dan divisi *Sales*. Koordinasi dilakukan baik secara langsung atau melalui *whatsapp* untuk memperjelas data *leads* yang masuk. Pada tanggal 14 September 2023, terjadi *miscommunication* antara Manajer dan anggota *Telemarketing* terkait adanya laporan *leads* Tritan Point Bandung yang masuk ke Tritan Point Surabaya dan *customer* memberikan bukti transfer palsu. Namun, keduanya dapat menyikapinya dengan tenang, tanpa menyudutkan salah satu pihak. Dari kejadian tersebut, selanjutnya tim *Telemarketing* memilih untuk segera berkoordinasi langsung dengan *head sales* terkait pembagian *contact person sales* (T13).

Berdasarkan fakta yang dipaparkan di atas, terlihat sikap dan perilaku anggota dalam pada proses koordinasi antar anggota *Telemarketing* dan antar divisi lainnya. Gejala *alignment* terlihat dari tim bekerja hingga lembur, berinisiatif membantu, bersedia berbagi tugas, bersedia hadir untuk menggantikan *shift* anggota lain. Gejala adanya pengendalian emosi yang baik dan tidak reaktif tergambar dalam menyikapi masalah dengan tenang, tanpa menyudutkan salah satu pihak, dan segera berkoordinasi langsung menyelesaikan masalah. Adanya sikap pasif dan resisten terlihat pada gejala berada di zona nyaman dengan pekerjaan yang dilakukan konstan setiap harinya. Di sisi lain, gejala berada di zona nyaman ternyata tidak hanya ditemukan pada anggota *Telemarketing*, melainkan ditemukan pada anggota *Digital Marketing*. Menurut *discipline Learning Organization*, gejala-gejala yang ditemukan dalam proses koordinasi antar anggota *Telemarketing* dan antar divisi lainnya mengungkapkan bahwa anggota menunjukkan sikap dan perilaku yang menggambarkan *mental model* yang cenderung tertutup untuk mencoba hal baru (Aşci et al., 2016), *personal mastery* yang cenderung rendah dalam pengembangan kemampuan (Senge, 1990, p. 129-

135), adanya penerapan *system thinking* dalam koordinasi dengan *Digital Marketing* dan divisi *Sales* (Monat et al., 2020).

4.2.5. Sikap dan Perilaku pada Proses Pengawasan dan Evaluasi Kinerja pada Level Tim dan Divisi

Dalam rangka pengawasan kinerja tim, setiap pagi supervisor tim *Creative* selalu membuat *to-do list* untuk tiap anggotanya dan ketika menuju jam pulang beliau memastikan sejauh mana *progress* yang telah dilakukan. Pada divisi *Marketing* pemantauan dapat dilakukan dengan pendekatan langsung kepada anggota atau pada *update progress* di aplikasi ClickUp, yang kemudian jika terjadi kendala akan di eskalasi untuk dibicarakan dalam *weekly meeting* yang membahas evaluasi kinerja tim. Pengawasan kinerja terpantau oleh manajer divisi *Marketing* dilakukan dengan berbagai cara pendekatan dan diikuti pemberian *feedback* kepada masing-masing anggota (T32).

"Manajer kita sangat fokus pada komunikasi dan memastikan bahwa semua anggota tim memahami tujuannya apa. Ibu sering mengadakan pertemuan, memberikan arahan yang jelas, dan memberikan umpan balik jadi semua tetap fokus pada tujuan bersama." (Narasumber 3)

"Kita biasanya update di Clickup, nah ini nanti kita update event mana yang sudah ready. Di sini, bukan cuma manager yang bisa akses, tapi semua bisa pantau jadi lebih transparan buat tim kita. Setelah event selesai kita input untuk budget yang diberikan berapa, yang digunakan berapa, dokumentasi, dan feedback dari media promosi yang dipakai." (Narasumber 1)

Proses evaluasi yang selalu rutin dijalankan baik ketika *monthly meeting*, *weekly meeting*, dan setelah event berlangsung. Pada tanggal 3 Oktober 2023, terlihat tim BPC di ruang kerja berkumpul, secara bergantian memberikan masukan dan penilaian terkait kekurangan dan kelebihan setiap anggota (T7).

"Oh iya, kita sering kok di meja kita ini, kita ngobrol tentang event BPC yang sudah jalan gimana, kendalanya apa, solusi buat event kedepannya. Terus kita juga ga masalah untuk kasih masukan dan kritik tentang kinerja satu sama lain. Kurang lebih kerjaan kita sama jadi tau struggle-nya gimana dan saling backup kalo ada yang butuh bantuan. Karena itu tadi kita sudah kenal pribadi satu sama lain plus minus setiap orang gimana." (Narasumber 4)

"Aku suka kalo di Marketing terutama team BPC orang-orangnya bisa diajak untuk sharing dan evaluasi bersama, dari situ aku bisa tau oh ternyata kekurangan sama kelebihan ku dalam planning sampe eksekusi apa. Awalnya aku kira, bisalah aku handle persiapan event BCA Solitaire sendiri, ternyata aku perlu di-backup di bagian urusan dengan vendor sound system dan catering, karena secara teknis aku ga paham dan ditambah aku harus fokus sama tamu yang hadir." (Narasumber 1)

Evaluasi kinerja ditentukan berdasarkan *key performance indicator* yang telah ditetapkan bersama dan dijadikan acuan untuk mengukur keberhasilan *project* dan performa kinerja individu. Dari hasil observasi terdengar bahwa KPI ini menjadi motivasi anggota untuk mencapai target. Sebaliknya, jika KPI tidak terpenuhi dapat berdampak pada keberlangsungan kontrak kerja (T15).

"KPI ini jadi acuan buat nilai keberhasilan project plus keberhasilan kinerja individu, acara berhasil sesuai dengan KPI tapi kalo ada laporan atau penilaian di lapangan ternyata yang jadi PIC kerjanya ga bener pasti KPI-nya ada yang tidak tercapai. Efeknya kalo dilakukan berulang bisa jadi anggota tersebut tidak diperpanjang kontrak kerjanya." (Narasumber 6)

"Ya pastinya sama seperti perusahaan lain, kita pasti diperingatkan dan diberikan kesempatan terlebih dahulu. Kalo event tidak memenuhi KPI dinyatakan gagal dan efeknya kalo dilakukan berulang bisa jadi anggota yang tidak kompeten tidak diperpanjang kontrak kerjanya." (Narasumber 3)

Pada tanggal 23 Agustus 2023 terpantau adanya ketegangan yang terjadi antara manajer dan anggota BPC. Hal ini dipicu karena evaluasi kekurangan kinerja salah satu anggota BPC oleh manajer terkait target KPI event tidak tercapai, yang menyebabkan *miss-communication* pada pekerjaan lain (T6). Pada saat ketegangan terjadi terlihat reaksi impulsif dari anggota BPC, tetapi ketegangan tersebut langsung diselesaikan oleh kedua belah pihak dan tidak ada pihak lain yang ikut campur dalam hal tersebut.

"Sebetulnya itu kesalahan ku gimana pun Bu DK itu manager dan seharusnya aku ga sekeras itu untuk merespon. Aku memang lagi panas karena aku sendiri lagi kacau sama eventku yang ga mencapai KPI dan ditambah to-do list yang diminta itu memang belum disiapkan oleh tim BPC. Jadi aku merasa kayak dikejar padahal Bu DK cuma mengingatkan. Dan waktu itu sorenya aku langsung diajak ngobrol sama Bu DK untuk menyelesaikan masalah itu." (Narasumber 4)

Mengacu pada fakta-fakta sikap dan perilaku yang telah dipaparkan sebelumnya, dalam proses pengawasan dan evaluasi kinerja tergambar adanya gejala *alignment* dari

langkah yang dilakukan oleh anggota divisi *Marketing* mencerminkan pentingnya komunikasi dan transparansi dalam memastikan pekerjaan mereka berkontribusi terhadap visi organisasi. Adanya sikap terbuka terhadap *feedback* pada apapun hasil penilaian KPI, sikap reflektif anggota yang direnungkan oleh anggota atas hasil kinerja masing-masing individu dan terbuka saling memberikan masukan, adanya sikap memberi dukungan pada pembelajaran yang telah diterapkan manajer kepada anggota divisi *Marketing*, dan kesadaran narasumber atas tanggung jawab performa kinerja kepada organisasi menunjukkan sikap *accountability*. Menurut *discipline Learning Organization*, gejala-gejala yang ditemukan dalam proses pengawasan dan evaluasi kinerja pada level tim menunjukkan sikap dan perilaku yang menggambarkan mental model yang terbuka (Aşci et al., 2016), tetapi *personal mastery* yang tinggi (Fateh et al., 2021), *share vision* antar anggota dalam berkolaborasi menuju tujuan bersama (Kaiser et al., 2021), dan *team learning* yang baik (de Groot et al., 2020, 2022).

4.3. Kemampuan Divisi *Marketing* dalam Menghadapi Dinamika Perubahan Eksternal dan Internal

4.3.1. Dinamika Perubahan Eksternal

4.3.1.1. Kemampuan Divisi *Marketing* dalam Menghadapi Perubahan Teknologi

Hal yang berkaitan dengan faktor eksternal yang berpengaruh pada pembelajaran salah satunya adalah perubahan teknologi. Terpantau pemasaran semua lini bisnis sedang mengembangkan AI, social media, dan analisis algoritma. Langkah yang telah dilakukan tim *Marketing* adalah beradaptasi dengan perubahan teknologi untuk pemasaran dari waktu ke waktu melalui berbagai *platform* (T35). Hal ini sesuai dengan kutipan wawancara bersama Narasumber 7 sebagai berikut:

"Platform makin beragam dan berubah-ubah trennya, harus makin tanggap sama tren sekarang apa. Yang sering kita temui dan jadi kendala ya pastinya algoritma dari setiap konten yang kita publish entah di social media, website, iklan benar-benar engagement-nya tidak terduga. Jadi harus trial and error untuk tau mana yang sesuai sama target audience kita." (Narasumber 7)

Tidak hanya itu, Narasumber 2 menyatakan bahwa fasilitas AI yang ada sangat membantu dalam proses produksi dalam tim *Creative* sehingga pekerjaan menjadi lebih efisien.

"Iya disini udah pake AI, kita difasilitasi AI premium untuk tim Creative . Jujur ini sangat membantu mempermudah pekerjaan kita seperti menghemat waktu dan budget untuk pembuatan konten. Dari ide konten dan copywriting terkadang belum

terpikirkan sama kita. Hasilnya cukup akurat juga tergantung pemakaian prom-nya."
(Narasumber 2)

Berdasarkan analisis perubahan di atas, menunjukkan bahwa divisi *Marketing* telah beradaptasi dalam mengikuti perubahan teknologi. Hal ini sesuai dengan teori Laudon & Laudon (2019) bahwa kemajuan teknologi dan perubahan dalam teknologi informasi dapat mengubah cara organisasi beroperasi, berkomunikasi, dan berinovasi.

4.3.1.2. Kemampuan Divisi Marketing dalam Menghadapi Perubahan Regulasi Pemerintah

Perubahan regulasi pemerintah dapat mengharuskan divisi *Marketing* untuk menyesuaikan strategi, kampanye, dan kepatuhan, memerlukan inovasi dan adaptasi agar tetap efektif dan sesuai hukum. Langkah yang dilakukan tim *Marketing* dalam menyesuaikan regulasi pemerintah adalah dengan pembaruan *gimmick promo* secara berkala (T36)

"Regulasi atau kebijakan pemerintah kan memang berubah ya dalam beberapa periode. Tugas kita sebagai orang Marketing ya atur strategi. Bagaimana caranya menarik target kita dan buat keputusan untuk beli lebih cepat ya dengan gimmick promo free PPN & BBN. Misal harga kita tinggi dibanding pesaing tapi supaya orang-orang bias sama harganya, jadi harus highlight dengan promo dan fasilitas yang ditawarkan. (Narasumber 4)

Berdasarkan hasil analisis di atas, terlihat bahwa regulasi pemerintah tentu akan mempengaruhi keputusan-keputusan organisasional divisi *Marketing*. Dengan langkah yang dilakukan divisi *Marketing* untuk mengikuti kebijakan yang ditetapkan pemerintah menunjukkan bahwa teori Porter (2008) mengenai perubahan dalam regulasi pemerintah atau kebijakan industri dapat mempengaruhi tuntutan dan persyaratan yang mempengaruhi operasi mereka. Organisasi dituntut untuk aktif mendukung program pemerintah dan menjadikannya peluang untuk mendekat pada pangsa pasar.

4.3.1.3. Kemampuan Divisi Marketing dalam Menghadapi Perubahan Preferensi Pelanggan

Ada perubahan preferensi pelanggan yang berdampak pada *campaign* pemasaran produk-produk Tanrise Property. Hal ini disampaikan langsung oleh Narasumber 8 karena beliau yang bertanggung jawab dalam mengumpulkan informasi terkait permintaan pasar.

"Kalo itu pasti sih, karena setiap monthly meeting kita report dan preview data-data dari tele apa sih yang belakangan lagi sering dicari sama orang-orang atau permintaan pasarnya lagi gimana sih." (Narasumber 8)

"...bisa dari develop yang sudah ada atau kita main di gimmick atau bahasa Marketing-nya aja" (Narasumber 8)

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber di atas, perubahan dalam preferensi konsumen, tren pembelian, dan kebutuhan pasar mengharuskan organisasi mengakomodasi perubahan tersebut. Perubahan preferensi pelanggan dapat berpengaruh signifikan pada strategi pemasaran. Langkah yang dilakukan *tim PR* dan *Telemarketing* untuk mengevaluasi preferensi pelanggan menjadi materi yang dapat mendukung langkah-langkah divisi *Marketing* dalam penetapan strategi di bulan berikutnya. Hal ini menunjukkan bahwa mereka tidak resisten dengan perubahan.

4.3.2. Dinamika Perubahan Internal

4.3.2.1. Kemampuan Divisi Marketing dalam Menghadapi Perubahan Budaya Organisasi

Perubahan dalam budaya organisasi dapat dilihat dari resistensi organisasi terhadap perubahan baik yang dihasilkan dari inisiatif manajemen atau dinamika internal. Hal ini dapat mempengaruhi cara tim pemasaran berkolaborasi dan belajar bersama. Pada organisasi Tanrise Property terutama divisi *Marketing* cenderung tidak resisten terhadap perubahan pada praktik organisasi yang baru. Kebijakan yang diciptakan dan ditumbuhkan dalam lingkungan perusahaan dapat diikuti oleh seluruh anggota organisasi. Berdasarkan pengamatan peneliti yang terlibat dalam aktivitas sehari-hari dalam operasional *Marketing*, terlihat bahwa pola interaksi di dalam organisasi mendorong keterbukaan dan kolaborasi, divisi pemasaran dapat lebih mudah berbagi pengetahuan, pengalaman, dan ide-ide inovatif.

4.3.2.2. Kemampuan Divisi Marketing dalam Menghadapi Perubahan Kepemimpinan

Pada akhir bulan Oktober, terjadi kekosongan jabatan *General Manager Sales and Marketing* sehingga terjadi transisi kepemimpinan dalam divisi *Marketing*. Proses *approval* data dan berkas tidak melalui proses panjang dan dilakukan oleh manajer saja. (T39)

"Semenjak posisi GM kosong kita beralih approval berpusat ke manajer aja. Semua tanggung jawab report akhir yang biasanya didampingi GM sekarang di takeover sama ibu manajer kita." (Narasumber 8)

Kemudian, Bu PR mempertegas tim sudah siap dengan proses transisi kepemimpinan karena telah dipersiapkan dengan baik sehingga semua pekerjaan dapat berjalan. Adaptasi anggota dapat dikatakan cepat, terlihat ide-ide dapat terus berjalan walaupun sudah tidak ada lagi campur tangan GM.

"Sebetulnya nggak terlalu signifikan kok, karena kita sudah mulai transisi semenjak beliau masih ada di kantor. Jadi peralihan sistem dan penyesuaiannya sudah tepat"

karena kita menyelesaikan semua berkas-berkas dan serah terima planning Marketing ke depan kepada manajer dan tim." (Narasumber 8)

Berdasarkan hasil analisis diatas, menunjukkan bahwa seharusnya perubahan dalam kepemimpinan atau manajemen divisi pemasaran dapat memengaruhi arah strategis tim. Namun, adanya perubahan kepemimpinan dalam struktur divisi *Marketing* dapat dilakukan adaptasi yang cepat oleh tim dan manajer sehingga tidak menimbulkan kekacauan dan keresahan di antara anggota.

4.3.2.3. Kemampuan Divisi Marketing dalam Menghadapi Perubahan Anggaran

Anggaran berkaitan dengan budget yang ditetapkan setiap bulannya, menurut hasil wawancara dengan *Anggota Digital Marketing* didapatkan data bahwa jumlah anggaran yang diberikan dari perusahaan tidak memadai untuk mengoptimalkan *leads* pada iklan yang dipublikasi. (T40)

"Untuk anggaran sendiri di kita lumayan press sih, tapi mungkin dipakai juga untuk alokasi ke budget lainnya since kita punya banyak business unit. Contoh nih, untuk budget Digital Marketing kita terpotong cukup banyak soalnya kita sekarang pake consultant yang pegang Kyo dan TritanHub. Butuh penyesuaian sih kalo kataku dan lagi cari strategi yang pas soalnya kita terbatas untuk pasang ads, sedangkan kita diharapkan untuk dapat leads yang banyak. Di sisi lain, kita terbantu buat ide konten dan lain-lain dari consultant." (Narasumber 7)

Perubahan dalam anggaran pemasaran atau alokasi sumber daya keuangan dapat mempengaruhi kemampuan divisi pemasaran untuk melaksanakan strategi mereka dengan efektif. Hal ini membuktikan teori Kaplan dan Norton (1992) bahwa anggaran dapat menjadi alat yang kuat dalam mendorong inovasi dan pembelajaran organisasi. Dalam menentukan strategi pemasaran dan proses operasional lainnya dapat berpengaruh dari waktu ke waktu karena adanya situasi dinamis ini. Tim *Marketing* beradaptasi dengan kondisi yang berubah terus menerus dan didukung proses evaluasi terhadap berbagai kemungkinan perbaikan adalah hal yang umum dilakukan dalam penentuan strategi pemasaran.

4.4. Implikasi Teoritis dan Praktis

4.4.1. Implikasi Teoritis

Secara teoritis, dengan adanya tanda-tanda, sikap dan perilaku antusiasme yang ditunjukkan oleh anggota untuk menyelesaikan tugasnya hingga lembur, meluangkan waktunya untuk membantu atau menunjukkan adanya adanya semangat positif dan komitmen emosional yang kuat di antara individu dan tim untuk terus belajar, melakukan perbaikan, dan berinovasi

dalam rangka mencapai visi dan tujuan bersama organisasi. Pada situasi meeting yang melibatkan kehadiran seluruh anggota diikuti dengan adanya kebebasan untuk berpendapat, kemauan untuk mendengarkan, menerima pendapat atau masukan orang lain. Secara mandiri menyadari kelemahan dan kelebihan diri. Kemudian, merenungkan pengalaman mereka, mempertanyakan asumsi dari rekan lain, dan mengambil tindakan berdasarkan pemahaman yang diperoleh dari refleksi. Selain itu, adanya perilaku anggota yang secara konstan melakukan pekerjaan yang sama, tidak ingin mengambil risiko. Sehingga landasan teori masih relevan untuk menjelaskan gejala penerapan *mental model*.

Dengan adanya tanda-tanda, sikap, dan perilaku anggota dan pemimpin dalam berinisiatif membantu pekerjaan anggota subdivisi lain, kemauan untuk belajar dengan berbagi pengetahuan antar anggota dan secara mandiri mengikuti kelas untuk pengembangan keterampilan diri yang meningkatkan performa kinerja dalam tim. Anggota yang kurang sadar tentang motivasi pribadi atau ambisi karir karena hanya fokus pada pekerjaan yang yang diberikan dan enggan mencoba hal baru. Adanya pengendalian emosi dalam menghadapi perbedaan pendapat, sikap tenang dalam menjalankan diskusi antar anggota dan pemimpin, tidak mendominasi saat proses *brainstorm* diikuti dengan kemampuan berpikir kritis dengan rasa ingin tahu dan anggota mempertahankan pendapatnya sesuai data yang diperoleh. Sehingga landasan teori masih relevan untuk menjelaskan gejala penerapan *personal mastery*.

Dengan adanya tanda-tanda, sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh anggota memprioritaskan pencapaian tujuan organisasi di atas kepentingan pribadi; mengkomunikasikan dan mengupayakan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam menghadapi hambatan dan perubahan dalam keputusan-keputusan organisasional; berupaya untuk mendengarkan dan memahami visi orang lain dalam organisasi dan menyatukan persepsi tentang sasaran yang ingin dicapai dari setiap proses organisasional divisi *Marketing*; dukungan pada pembelajaran yang diupayakan oleh pemimpin kepada anggota dalam mendorong individu dan tim untuk belajar dari pengalaman baik dari keberhasilan maupun kegagalan. Sehingga landasan teori masih relevan untuk menjelaskan gejala penerapan *share vision*.

Dengan adanya tanda-tanda, sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh anggota yang berpartisipasi secara aktif *skillful discussion* dalam rapat; mau menerima umpan balik dari rekan tim dengan sikap terbuka dan tidak defensif, dan mereka melihat umpan balik sebagai kesempatan untuk belajar; peranan pemimpin baik manajer dan supervisor mengatur pertemuan secara berkala yang memfasilitasi transfer informasi dan pengetahuan antar proyek serta dengan

unit organisasi. Sehingga landasan teori masih relevan untuk menjelaskan gejala penerapan *team learning*.

Dengan adanya tanda-tanda, sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh anggota yang mempertimbangkan dampak jangka panjang dari keputusan dan tindakan, bukan hanya fokus pada hasil jangka pendek; keterlibatan individu dalam *team* yang bertanggung jawab atas tindakan, keputusan, atau kontribusi mereka terhadap kinerja sistem secara keseluruhan yang berkaitan dengan subdivisi dan divisi lainnya; mampu melihat organisasi atau masalah sebagai sistem keseluruhan yang harus segera diselesaikan, memahami hubungan antar bagian, dan memahami dampak dari setiap keputusan yang akan dijalankan. Sehingga landasan teori masih relevan untuk menjelaskan gejala penerapan *system thinking*.

4.4.2. Implikasi Praktis

Secara praktis, penerapan 5 *discipline Learning Organization* masih sulit untuk benar-benar diterapkan secara lengkap dan menyeluruh pada tingkat individu ditemukan adanya anggota subdivisi seperti tim *Telemarketing* yang memiliki gejala berada di zona nyaman menandakan *mental model* yang cenderung tertutup dan *personal mastery* yang rendah. Sehingga menjadi tantangan bagi pemimpin untuk memerlukan dialog terbuka dan mengubah pola pikir tim. Kurang optimalnya disiplin *team learning* untuk menyatukan berbagai pandangan individu terlihat adanya keinginan anggota *Digital Marketing* yang tidak sejalan dan *system thinking* untuk memahami bahwa tindakan individu dapat berpengaruh pada sistem keseluruhan, sehingga memerlukan pemimpin yang memotivasi, memfasilitasi partisipasi, dan menciptakan keterlibatan kolektif.

Pada tingkat kelompok, walaupun telah tampak diupayakan penerapan *mental model*, *personal mastery*, *share vision*, *team learning*, dan *system thinking*. Namun, tidak dapat sepenuhnya optimal di seluruh subdivisi seperti *team learning* ditemukan tidak semua anggota tim mungkin memiliki tingkat keterlibatan yang sama terhadap konsep pembelajaran organisasional. Beberapa orang mungkin lebih terbuka terhadap perubahan dibandingkan yang lain, seperti *person in charge* "Jumana" yang melibatkan beberapa anggota BPC saja.

Pada tingkat divisi, ditemukan kurang optimalnya penerapan *share vision*, dimana budaya kolaborasi dan proses pembelajaran bersama hanya terbatas dalam *monthly meeting*; kurangnya konsistensi dalam mengkomunikasikan dan mengupayakan visi organisasi, bahkan dalam menghadapi hambatan dan perubahan yang mungkin terjadi. Hal ini membutuhkan refleksi baik dari tingkat pimpinan hingga anggota untuk menyadari pentingnya *share vision* dalam tingkat

divisi agar organisasi dapat bergerak lebih cepat. Sementara penelitian ini juga belum mengukur seberapa cepat divisi ini mengembangkan pembelajarannya dibandingkan pesaingnya terutama dalam menciptakan keunggulan kompetitifnya.