

**MEMBANGUN *LEARNING ORGANIZATION*
UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF
DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN KECIL-MENENGAH
STUDI EMPIRIS: WIRAUSAHA MEBEL ROTAN
DI SENTRA INDUSTRI MEBEL ROTAN
DESA TRANGSAN, GATAK, SUKOHARJO**

TESIS



Oleh:
UNING HADIYATI
NIM : P.100040040
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2006**

**MEMBANGUN *LEARNING ORGANIZATION*
UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF
DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN KECIL-MENENGAH
STUDI EMPIRIS: WIRUSAHA MEBEL ROTAN
DI SENTRA INDUSTRI MEBEL ROTAN
DESA TRANGSAN, GATAK, SUKOHARJO**

TESIS

**Diajukan Kepada
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh Gelar
Magister dalam Ilmu Manajemen**



**Oleh:
UNING HADIYATI**

**NIM : P100040040
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2006**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era pengetahuan (*knowledge era*) dan teknologi yang dihadapi masyarakat menjelang abad 21, membawa kecenderungan masyarakat mengalami suatu perubahan tatanan kehidupan yang cepat, yang akan berpengaruh pada perubahan karakteristik lingkungan kerja. Organisasi yang semula statis dengan paradigma manajemen tradisional, dituntut siap memasuki ke perubahan manajemen baru yang dicirikan oleh adanya visi, pemberdayaan karyawan dan tim kerja. Seiring dengan intensitas kompetisi yang makin ketat juga terbuka banyak peluang di pasar yang sedang berkembang (*emerging market*) sebagai konsekuensi dari kesepakatan global mengenai penghapusan tarif dan non tarif dalam perdagangan internasional. Intensitas kompetisi yang meningkat membuat konsumen menjadi semakin selektif karena alternatif produk yang tersedia di pasar semakin beragam. Menghadapi tantangan dan ketidakpastian ini bagi perusahaan-perusahaan tidak ada lain kecuali harus “berubah” atau “beradaptasi” dengan lingkungan yang baru.

Organisasi bisnis kini menghadapi meningkatnya kompleksitas dan ketidakpastian oleh karena perubahan lingkungan bisnis dan teknologi yang cepat, maka untuk itu agar tetap mampu bertahan *survive* dan tumbuh dalam menyongsong lingkungan baru yang penuh tantangan ini memaksa setiap organisasi untuk memperbarui strategi bahwa organisasi harus beradaptasi dan bertransformasi menjadi *Learning Organization*. Pada era perubahan juga menuntut organisasi lebih fleksibel dan tanggap (*responsiveness*) terhadap lingkungan yang berubah. Fleksibilitas organisasi memerlukan adanya kerja sama tim dan pelimpahan kekuasaan kepada karyawan. Keunggulan sebuah organisasi dalam menghadapi ketatnya persaingan bisnis sangat tergantung pada individu yang berada di dalamnya yang memiliki kecepatan, kemampuan daya tanggap, kelincahan, kemampuan

pembelajaran dan kompetensi karyawannya yaitu pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan (Ulrich,1998). Para pengelola organisasi harus berpikir bagaimana membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam persaingan. Perubahan lingkungan yang cepat menuntut setiap organisasi untuk cepat menanggapi dan beradaptasi dengan perubahan, dan munculnya perubahan ini bukan dengan dilawan atau ditentang, namun justru harus dikelola. Pitts (1996) mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif organisasi bisa dibangun dan dipertahankan melalui strategi mengelola perubahan yaitu dengan membangun "*Learning Organizations*".

Menurut Senge (1990), orang yang ingin bersaing dalam lingkungan bisnis, harus menjadikan organisasinya "Organisasi Pembelajaran" dengan cara terus menerus beradaptasi terhadap lingkungan. Oleh karena itu kemampuan setiap perusahaan dalam mengantisipasi dan beradaptasi atas setiap perubahan sangat menentukan kelangsungan hidupnya. Kemampuan mengantisipasi perubahan ini tergantung pada kemampuan kreativitas dan inovasi para anggota organisasi. Kreativitas, inovasi dan produktivitas diibaratkan sebagai "Roh" dari kesuksesan organisasi yang muncul dari individu anggota organisasi yang terus menerus belajar. Kemampuan ini harus dilatih dengan proses belajar yang berkesinambungan.

Menurut Marquardt (Shaffar, 2001) bahwa organisasi akan dapat menjadi organisasi pembelajaran hanya dengan membelajarkan individu-individu di dalamnya dengan memberdayakan 5 aspek yaitu pembelajaran, organisasi, manusia, pengetahuan dan teknologi. Sebagai organisasi yang belajar (*learning organization*) selalu memberikan peluang kepada karyawannya agar selalu dapat memperbaiki diri untuk meraih sukses. Melalui pembelajaran individu dapat melakukan segala sesuatu yang sebelumnya tidak pernah dapat dilakukan. Untuk menciptakan individu pembelajar, adalah dengan memberi kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan untuk meng- *Up Date* pengetahuan.

Pernyataan Robert J. Eaton seorang pemimpin perusahaan dunia, bahwa satu-satunya cara untuk mengalahkan persaingan, hanya dengan melalui orang-orangnya. Ini artinya bahwa kompetensi yang dimiliki para pekerja akan menentukan kemajuan organisasi yang pada gilirannya akan dapat mencerminkan kompetensi organisasi. Untuk mewujudkan organisasi yang mampu belajar dan berkembang dibutuhkan sumber daya *intangible* yang sangat penting kontribusinya yaitu sumber daya maya. Sumber daya maya, bersumber dari pengetahuan (*knowledge*) pekerja, kemampuan spiritual, kemampuan intelektual, keterampilan, kompetensi dan pikiran, yang apabila *intangible assets* ini dikembangkan terus menerus maka akan menjadi tiang organisasi dalam membangun "*Learning Organization*" sehingga memiliki keunggulan kompetitif serta berperan meningkatkan "nilai tambah" bagi *stakeholders*.

Di Indonesia, organisasi bisnis yang mampu memaksimalkan kemampuan sumber daya *Intangible Assets* adalah Toyota Motor Corporation. Hasil riset tentang "10 kompetensi terpenting dalam abad ke-21" yang dilakukan di organisasi di 16 negara, menempatkan Inovasi sebagai kompetensi kedua terpenting setelah orientasi pelanggan. Sejalan dengan pemikiran Peter Drucker, yang mengatakan "Bagi perusahaan mapan, mensyaratkan adanya inovasi dan yang tidak mampu inovasi akan menghadapi nasib kemerosotan dan pemunahan". Perusahaan Toyota Motor, merupakan perusahaan raksasa mobil dunia, yang sejak tahun 1961 telah mengimplementasikan 20 juta Inovasi (*ide*), dan implementasi Inovasi ini karena didukung system *Knowledge Management*, yakni proses yang dilakukan untuk menciptakan "nilai" dengan cara meningkatkan modal *Intangible Assets* yang dimiliki organisasinya (Warta Ekonomi, 2004). Arvan Pradiansyah (konsultan SDM Franklin Covey Indonesia) mengatakan, bahwa inovasi merupakan hasil dari budaya *Learning Organization* yang dilakukan organisasi. Sydney Brenner, mengatakan bahwa inovasi adalah suatu spekulasi, bahwa kerja akan membawa kesuksesan melalui suatu kegagalan. Berkaitan dengan ini ada hal yang menarik, yaitu adanya kejadian di perusahaan IBM (SWA, 2001), dimana seorang karyawan melakukan kesalahan

sehingga merugikan perusahaan hingga US\$ 10 juta. Karyawan ini bermaksud mengundurkan diri karena merasa berbuat kesalahan namun oleh pimpinan *IBM* ditolak, dengan alasan perusahaan telah mengeluarkan biaya cukup besar untuk pelatihan. Perilaku karyawan tersebut menggambarkan bahwa kesalahan yang sempat dilakukannya dianggap sebagai investasi. Dan kesalahan ini dipandang sebagai bentuk pembelajaran, dan juga percobaan atau pengalaman. Ini adalah representasi sebuah *organisasi inovatif*, yaitu organisasi yang belajar hidup dengan resiko, termasuk berbuat kesalahan.

Proses *Learning Organization* melibatkan adanya pembelajaran individu agar supaya mengadakan perubahan berpikir dari organisasi tradisional dengan mengembangkan kecakapannya melalui organisasi pembelajaran, dengan berpikir kritis dan kreatif. Keterampilan berpikir kritis dan kreatif merupakan nilai-nilai yang melekat di dalam mengembangkan organisasi. Pitts (1996) mengemukakan bahwa suatu perubahan yang cepat ini tidak saja dihadapi oleh industri berteknologi tinggi namun juga dihadapi oleh perusahaan besar, menengah dan kecil serta perusahaan sudah mapan atau bahkan perusahaan yang baru didirikan, semuanya menghadapi kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Perubahan ini memerlukan pembelajaran seperti adanya keterampilan baru dan mengembangkan sumber-sumber keunggulan kompetitif yang baru. Ini artinya, untuk *survive* perusahaan tidak bisa bersandar pada sumber-sumber keunggulan kompetitif yang ada, namun mereka harus bisa belajar teknologi baru, pasar baru, dan cara pengelolaan yang baru (Pitts, 1996:345). Di masa mendatang, hanya organisasi yang mampu berubah dan belajar keterampilan baru secara berkelanjutan akan menjadi satu-satunya sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Perusahaan yang menjadikannya organisasi pembelajaran, memandang bahwa perubahan adalah sebagai peluang yang positif untuk berkreasi dan belajar sumber-sumber keunggulan kompetitif baru.

Sesuai tuntutan zaman yang sering diliputi perubahan, perusahaan-perusahaan di Indonesia idealnya mengarahkan pada suasana mentradisikan organisasi pembelajaran. Konsep pengembangan SDM harus berlangsung terus menerus selama individu bekerja di perusahaan. Dalam konsep pengembangan SDM ini dilakukan melalui konsep dinamika kelompok dimana di dalamnya berlangsung diskusi terhadap permasalahan yang muncul maupun pencapaian tujuan yang ditetapkan bersama dalam kelompok.

Berangkat dari fenomena yang melingkupi organisasi itulah yang melatar belakangi studi ini untuk melakukan kajian tentang membangun *learning organizations* di lingkungan perusahaan kecil dan menengah. Studi ini mengkaji praktek terhadap piranti-piranti pembelajaran di lingkungan perusahaan kecil dan menengah di sentra industri mebel rotan desa Trangsan, Gatak, Sukoharjo. Sejauh mana organisasi pembelajaran telah dikembangkan atau dibangun dalam lingkungan perusahaan tersebut. Hal ini cukup beralasan mengingat sebagai perusahaan yang memproduksi mebel, produk yang dihasilkan mengandung unsur seni yang memerlukan daya kreativitas dan inovasi agar tetap kompetitif dan untuk ini menuntut organisasi dan individu terus menerus memperbaiki kompetensinya.

B. Rumusan Masalah

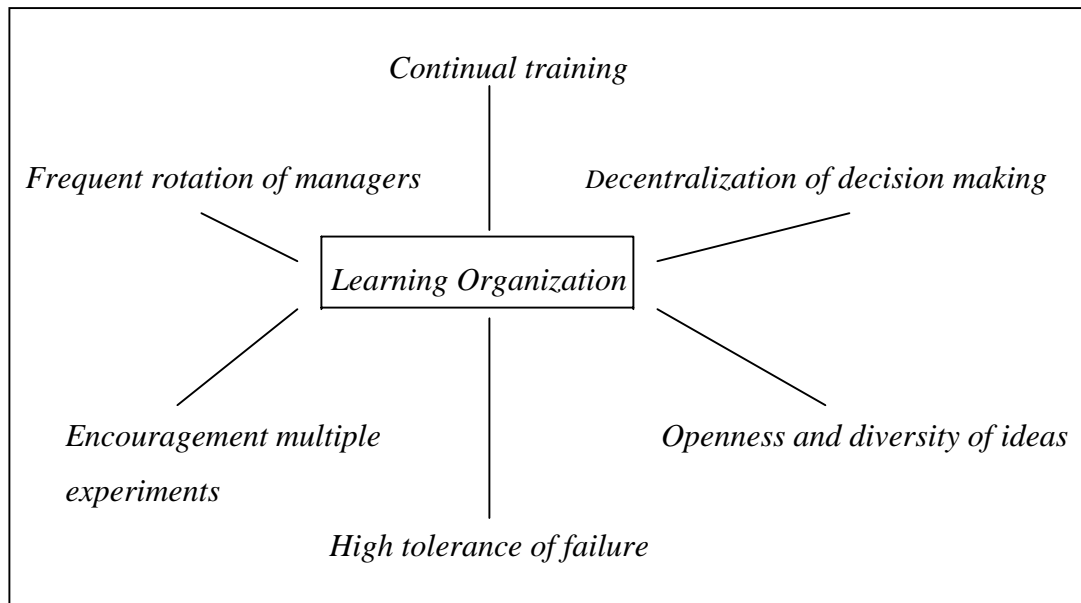
Penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan mendasar yang dikaji mengenai praktek organisasi terhadap kriteria-kriteria yang potensial memberikan kontribusi bagi perusahaan untuk pembelajaran, menjadikan dirinya sebagai organisasi yang belajar atau *learning organization*. Berdasarkan literatur bahwa untuk mampu berkembang menjadi *Learning Organization* (LO), sebuah organisasi memerlukan seperangkat karakteristik kusus. Karakteristik ini dinamakan karakteristik-karakteristik LO.

Studi yang dilakukan Sudharatna dan Lie (2004) tentang karakteristik-karakteristik *Learning Organization* hubungannya dengan kesiapan untuk berubah

menunjukkan temuan ada korelasi positif antara karakteristik-karakteristik LO yang meliputi nilai kultur, pemberdayaan dan komitmen kepemimpinan, komunikasi, transfer pengetahuan, karakteristik karyawan dan peningkatan kualitas kinerja dengan kesiapan organisasi untuk berubah. Berdasarkan hasil studi ini memberikan indikasi bahwa organisasi yang memiliki tingkat yang tinggi karakteristik-karakteristik LO maka organisasi juga memiliki kesiapan yang tinggi untuk berubah. Tuntutan organisasi untuk mampu tetap bertahan dalam situasi lingkungan yang cepat berubah, diperlukan kesiapan untuk menghadapinya dengan cara mengelola perubahan itu sendiri. Pitts (1996:346) mengembangkan model untuk membangun *learning organizations* melalui enam kunci karakteristik yang potensial menjadikan sebuah organisasi sebagai organisasi yang belajar, diantaranya: (1) Rotasi manajer; (2) Training berkelanjutan; (3) Desentralisasi pengambilan keputusan; (4) Mendorong eksperimen; (5) Toleransi terhadap kesalahan/kegagalan dan (6) Keterbukaan dan keragaman ide.

Konsep belajar dan menjadi pembelajar, dewasa ini telah menjadi *core* pengembangan sumber daya manusia/organisasi. Untuk menghadapi perubahan dan beradaptasi diperlukan strategi mengelola perubahan dan ini bisa dilakukan dengan membangun "*learning organizations*". Model *learning organizations* yang menjadi dasar kajian studi ditunjukkan pada gambar 1. Diantara enam kriteria-kriteria *Learning Organization* pada model gambar 1 dalam studi ini hanya dikaji lima kriteria dengan pertimbangan bahwa kriteria *frequent rotation of managers* tidak terdapat dalam praktek organisasi di lingkungan perusahaan kecil-menengah di sentra industri mebel rotan desa Trangsan.

Gambar 1

Praktek Pengelolaan *Learning Organization*

Sumber: Robert A.Pitts dalam *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*, 1996:346

Sebagaimana dikemukakan Prijono (2004:31) bahwa penelitian yang mampu menggambarkan seberapa banyak perusahaan di Indonesia yang telah mulai memasuki tahap organisasi pembelajaran, belum ada yang melakukan atau menemukannya. Perusahaan-perusahaan di Indonesia yang kebanyakan sudah memasuki organisasi pembelajaran adalah perusahaan konsultan multinasional. Ismawan yang mengutip dari Winarno tentang “manajemen transformasi BUMN”, menyebutkan bahwa untuk Indonesia, Indosat merupakan perusahaan yang dikategorikan mampu mempraktekkan organisasi pembelajaran. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa praktek *Learning Organization* masih didominasi oleh kalangan perusahaan-perusahaan besar atau multinasional.

Berdasarkan pada pemikiran itulah penelitian *Learning Organization* di perusahaan kecil-menengah menarik dikaji. Beberapa permasalahan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Sejauhmana di lingkungan perusahaan kecil-menengah di sentra industri mebel rotan desa Trangsan, terdapat praktek organisasi atas kriteria-kriteria *Learning Organization*?
2. Apakah faktor-faktor *Learning Organization* memiliki bobot prioritas yang berbeda berdasarkan penilaian pekerja?
3. Apakah faktor-faktor *Learning Organization* memiliki bobot prioritas yang berbeda berdasarkan penilaian pengesub?
4. Apakah ada perbedaan penilaian responden pekerja terhadap perusahaan kecil dan menengah dalam membangun *Learning Organization*.
5. Apakah ada perbedaan penilaian responden pengesub terhadap perusahaan kecil dan menengah dalam membangun *Learning Organization*.
6. Apakah terdapat perbedaan bobot prioritas faktor-faktor *Learning Organization* di perusahaan kecil menurut penilaian responden?
7. Apakah terdapat perbedaan bobot prioritas faktor-faktor *Learning Organization* di perusahaan menengah menurut penilaian responden?

C. Batasan Penelitian

Peneliti membatasi penelitian pada lima kriteria *Learning Organizations* yang tertera pada gambar 1 kecuali *frequent rotation of managers*. Atribut yang dikembangkan dari lima kriteria *LO* yang diaplikasikan pada model *Analytical Hierarchy Process* dibatasi hanya delapan faktor untuk responden pekerja dan tujuh faktor untuk responden pengesub. Pertimbangannya terkait dengan ketersediaan jumlah faktor dalam tabel Random Index (Saaty, 1988) yang berjumlah sepuluh faktor.

D. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Tujuan umum penelitian ini adalah mengenalkan konsep organisasi dengan paradigma baru di lingkungan perusahaan kecil-menengah yaitu bahwa dalam menghadapi perubahan yang demikian cepat dan penuh tantangan serta ketidakpastian maka organisasi bisnis harus terus belajar (*learning organization*), dengan lebih mengedepankan modal maya organisasi, yaitu yang bersumber dari pengetahuan karyawan.

2. Tujuan Khusus

Sesuai dengan rumusan penelitian di atas maka tujuan khusus penelitian ini adalah untuk :

- a. Menganalisis secara deskriptif praktek organisasi di lingkungan perusahaan kecil-menengah terhadap kriteria-kriteria *Learning Organization*.
- b. Menganalisis apakah faktor-faktor *Learning Organization* memiliki bobot prioritas berbeda berdasarkan penilaian pekerja?
- c. Menganalisis apakah faktor-faktor *Learning Organization* memiliki bobot prioritas berbeda berdasarkan penilaian pengesub?
- d. Menganalisis apakah ada perbedaan penilaian responden pekerja terhadap perusahaan kecil dan menengah dalam membangun *Learning Organization*
- e. Menganalisis apakah ada perbedaan penilaian responden pengesub terhadap perusahaan kecil dan menengah dalam membangun *Learning Organization*
- f. Menganalisis apakah terdapat perbedaan bobot prioritas faktor-faktor *Learning Organization*.di perusahaan kecil menurut penilaian responden.
- g. Menganalisis apakah terdapat perbedaan bobot prioritas faktor-faktor *Learning Organization*.di perusahaan menengah menurut penilaian responden.

E. Manfaat Penelitian

1. Menambah wacana baru bagi pengelola perusahaan kecil –menengah tentang konsep organisasi pembelajaran yang dalam praktek organisasi mengutamakan

pada pengembangan SDM sebagai aset intelektual yang bersumber dari pengetahuan anggota organisasi yang terus menerus harus dikembangkan

2. Bagi para pengambil keputusan khususnya pengelola perusahaan kecil – menengah agar dapat mengevaluasi diri dan organisasinya terkait dengan upaya pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) di organisasinya.
3. Bagi lingkungan masyarakat akademik, hasil penelitian ini dapat menjadi pijakan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai praktek budaya *Learning Organization* pada skop yang lebih luas dan mendalam.