

Analisis Penerapan Organisasi Pembelajaran pada PT Studio Mineral Batubara (SMB)

Himawan Mochtoha

* Politeknik Negeri Batam

Business Management Department

Jl. Ahmad Yani. Batam Center, Batam 29461, Indonesia

Email; tohamuslim87@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana PT SMB menerapkan kerangka organisasi pembelajaran. Organisasi pembelajar terdiri dari tiga pilar; pertama, lingkungan yang mendukung pembelajaran, kedua proses dan praktik pembelajaran yang konkret, dan ketiga adalah kepemimpinan yang mendukung pembelajaran. Studi ini dirancang sebagai penelitian deskriptif eksploratif dan menggunakan metode analisis kualitatif. Terdapat dua alat penelitian yang terdiri dari kuesioner dan wawancara semi-terstruktur yang dilakukan secara berurutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dua dari tiga pilar memiliki nilai di bawah median. Pilar pertama, lingkungan yang mendukung pembelajaran memperoleh nilai 81 di atas nilai mediannya yakni 71. Pilar kedua, proses dan praktik pembelajaran yang konkret mendapatkan nilai 68 lebih rendah dari nilai mediannya yakni 78. Pilar ketiga, kepemimpinan yang mendukung pembelajaran memperoleh poin nilai sebesar 74, nilai tersebut lebih rendah dari mediannya yakni 76. Hasil data kuesioner tersebut juga didukung oleh data hasil wawancara kepada top management PT SMB, sehingga hal ini menunjukkan bahwa PT SMB belum sepenuhnya menerapkan organisasi pembelajaran, sehingga PT SMB perlu melakukan perbaikan dan improvisasi terhadap penerapan organisasi pembelajaran.

Kata Kunci: Organisasi Pembelajaran, Tiga Pilar Pembangun Organisasi Pembelajaran

Abstract

This research aims to analyze how PT SMB implements the learning organization framework. A learning organization consists of three pillars; first, an environment that supports learning, second concrete learning processes and practices, and third is leadership that supports learning. This study is designed as an exploratory descriptive research and uses qualitative analysis method. There were two research tools consisting of questionnaires and semi-structured interviews conducted consecutively. The results showed that two of the three pillars scored below the median. The first pillar, environment that supports learning scored 81 above the median score of 71. The second pillar, concrete learning processes and practices scored 68 lower than the median score of 78. The third pillar, leadership that supports learning scored 74 points lower than the median score of 76. The results of the questionnaire data are also supported by data from interviews with PT SMB's top management, so this shows that PT SMB has not fully implemented a learning organization, so PT SMB needs to make improvements and improvisations to the implementation of the learning organization.

Keywords: Learning Organization, Three Building Blocks of Learning Organization

1. Pendahuluan

Perkembangan pengetahuan, teknologi dan informasi bergerak sangat cepat di era digital ini. Perkembangan tersebut mendorong perubahan lingkungan bisnis menjadi sangat cepat dan dinamis, sehingga memaksa individu, kelompok, dan organisasi atau perusahaan untuk turut serta beradaptasi dengan perkembangan yang ada (Dawood, 2015). Marquardt (2002) menerangkan bahwa seperti halnya manusia yang dilahirkan untuk selalu berkembang dan belajar, perusahaan harus senantiasa belajar dan berkembang untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang ada. Salah satu cara perusahaan untuk belajar secara berkesinambungan demi meningkatkan daya adaptabilitas dan meningkatkan potensi seluruh karyawan, di lingkungan yang dinamis, yakni dengan menerapkan organisasi pembelajaran.

Organisasi Pembelajaran diartikan sebagai organisasi yang memiliki kemampuan untuk mentransfer pengetahuan dan memodifikasi perilaku yang mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru (Senge, 1990). Selanjutnya, Garvin et al., (2008) menguatkan bahwa perlunya menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran, proses dan praktik pembelajaran yang konkret, serta kepemimpinan yang mendukung pembelajaran. Aidirsyah (2016) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa pentingnya menilai suatu organisasi apakah sudah menjadi organisasi pembelajar atau belum. Dalam artikel tersebut juga menjelaskan pentingnya memahami pilar-pilar pembangun yang menjadi landasan transformasi suatu organisasi untuk menjadi organisasi pembelajar. Ervina (2019) juga melakukan riset terkait implementasi organisasi pembelajaran pada PT Brantas Abipraya (Persero) yang menghasilkan suatu kesimpulan bahwa PT Brantas sudah belum menjadi organisasi pembelajar secara utuh hal ini dibuktikan masih adanya faktor penghambat pada sub komponen keterbukaan pada ide baru, pengumpulan informasi, serta pendidikan dan pelatihan.

Fluktuasi bisnis terjadi di seluruh sektor bisnis tak terkecuali pada industri pertambangan dan industri turunannya. Terdapat fluktuasi produksi mineral batu bara selama 8 tahun terakhir yakni dari tahun 2012 sampai dengan 2019 (BPS, 2020). Dengan kondisi lingkungan bisnis yang dinamis, perusahaan di industri pertambangan dan industri turunannya harus memiliki kemampuan adaptasi yang baik. Salah satu industri turunan dari pertambangan yakni industri konsultan pertambangan.

Eksistensi pada industri pertambangan sangat mempengaruhi kondisi pada industri konsultan pertambangan. Karena banyak tidaknya permintaan jasa konsultasi pertambangan sangat tergantung pada banyaknya proyek atau pertumbuhan pada industri pertambangan. Sehingga menjadi penting bagi PT Studio Mineral Batubara (SMB) sebagai salah satu perusahaan konsultasi pertambangan berskala nasional untuk menerapkan organisasi pembelajaran

dengan baik. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Shofa selaku direktur utama menyampaikan bahwa PT SMB telah melakukan proses pembelajaran untuk *stakeholder* perusahaannya walaupun belum berjalan optimal. Hal ini juga diperkuat dengan kurangnya daya inovatif dari karyawan dalam meningkatkan kualitas kerja. Belum adanya *improvement* dalam pelaksanaan pekerjaan, dan kurangnya efisiensi kerja membuktikan bahwa inisiasi dari diri karyawan masih sangat kurang. Untuk itu penting untuk menguji berapa tingkat implementasi organisasi pembelajar pada PT SMB untuk bisa memetakan dan merencanakan kebijakan apa yang perlu diambil oleh manajemen untuk mendorong motivasi karyawan dan menghadirkan lingkungan yang mendukung pembelajaran di lingkungan kerja demi meningkatkan efisiensi kerja.

Melihat kondisi yang belum meyakinkan tersebut, penulis melakukan penelitian untuk mengukur dan menganalisis penerapan organisasi pembelajaran di PT SMB. Harapannya bisa memberikan masukan dan saran terkait kebijakan apa yang bisa ditempuh oleh manajemen untuk menjadikan PT SMB sebagai organisasi pembelajar seutuhnya. Suatu entitas hanya bisa bertransformasi menjadi organisasi pembelajar apabila seluruh aspek atau *stakeholder* memiliki kemauan dan kemampuan untuk meningkatkan kualitas dari waktu ke waktu. Sehingga pada akhirnya dampak positif dan manfaatnya dirasakan oleh entitas organisasi tersebut. Penelitian ini menggunakan instrumen yang diadaptasikan dari survei organisasi pembelajar Garvin et.al (2008). Instrumen pengukuran organisasi dari pertimbangan bahwa instrumen ini telah dipublikasikan dan diuji coba di berbagai institusi, baik di luar negeri maupun di Indonesia.

Perubahan pada lingkungan bisnis memaksa perusahaan untuk berkembang dengan cepat dan mampu beradaptasi dengan menerapkan strategi organisasi pembelajaran. Penelitian ini mengukur bagaimana penerapan organisasi pembelajaran di PT SMB, sehingga perusahaan mengetahui komponen mana yang sudah baik dan mana yang belum, mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat penerapan organisasi dan dapat melakukan perbaikan-perbaikan dengan berdasarkan data yang valid. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan organisasi pembelajaran di PT SMB, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat serta memberikan rekomendasi perbaikan bagi perusahaan.

2. Landasan Teori

Senge (1990) dalam penelitiannya menjelaskan organisasi pembelajaran adalah kondisi di mana orang terus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan, membuat pola-pola pemikiran baru, menumbuhkan aspirasi kolektif, dan mengedepankan bagaimana belajar secara bersama. Garvin et al., (2008) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang

memiliki kemampuan untuk menciptakan, mengumpulkan, dan mentransfer pengetahuan, serta mengubahnya menjadi perilaku yang mencerminkan pengetahuan baru.

Dari sekian banyak pendekatan organisasi pembelajaran terdapat 5 (lima) pendekatan yang penulis anggap terbaik karena menjadi acuan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Pendekatan tersebut adalah Senge (1990), Garvin (1993), Marquardt (2002), Marsick dan Watkins (2003), dan Garvin et al. (2008). Dari lima pendekatan tersebut, penulis

menentukan satu pendekatan yang penulis anggap paling terbaik dan proporsional digunakan sebagai instrumen penelitian ini. Dalam menentukan kriteria pemilihan, penulis merujuk pada kriteria yang ditetapkan oleh Aidirsyah (2016).

Berdasarkan keunggulan dari kriteria pemilihan pada tabel 1, maka penulis memilih kuesioner yang telah dikembangkan oleh Garvin et al., (2008) sebagai kuesioner untuk mengukur organisasi pembelajaran di PT SMB.

TABEL 1 KRITERIA PEMILIHAN PENDEKATAN ORGANISASI PEMBELAJARAN

No	Kriteria	Pendekatan				
		Senge (1990)	Garvin (1993)	Marquardt (2002)	Marsick & Watkins (2003)	Garvin et al. (2008)
1	Kuesioner universal	-	-	√	√	√
2	Kuesioner teruji validitas dan reliabilitasnya	-	-	√	√	√
3	Populasi dan sampel kuesioner adalah karyawan	-	-	√	√	√
4	Kuesioner memiliki perbandingan (<i>benchmark</i>)	-	-	-	-	√
5	Implementasi kuesioner cukup mudah	-	-	-	-	√

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif dan eksploratif dengan metode analisis kualitatif. Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif yang mana menjelaskan fenomena yang terjadi secara alami dalam kehidupan sosial, dimana pelaksanaan penelitian tersebut meliputi berbagai teknik interpretasi dan analisis data (Cooper & Schindler, 2014).

Karena penelitian ini yang bersifat deskriptif dan eksploratif dengan menggunakan pendekatan kualitatif maka penulis tidak melakukan uji teori, uji hipotesis, atau hubungan antar variabel. Penelitian ini dilakukan pada PT Studio Mineral Batubara (SMB). PT SMB berlokasi di Jalan Kaliurang Km 6.5 Ngaglik, Kabupaten Sleman, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta 55161. Adapun waktu penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Maret 2020 sampai dengan bulan Oktober 2020.

TABEL 2 PEMBAGIAN ITEM PERNYATAAN KUESIONER

No	Komponen	Sub-komponen	Item pernyataan
1	Lingkungan yang mendukung pembelajaran	a. Keselamatan Psikologis (5 item) b. Apresiasi terhadap perbedaan (4 item) c. Keterbukaan terhadap ide baru (4 item) d. Waktu untuk refleksi (5 item)	1-18 (18 item)
2	Proses dan praktik pembelajaran yang konkret	a. Eksperimen (4 item) b. Pengumpulan Informasi (6 item) c. Analisis (5 item) d. Pendidikan dan pelatihan (6 item) e. Transfer informasi (8 item)	19-47 (29 item)
3	Kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran	N/A	48-55 (8 item)

Sumber: Garvin et al., 2008

Penelitian ini menggunakan 2 (dua) instrumen pengumpulan data yaitu kuesioner dan wawancara. Kuesioner digunakan sebagai alat untuk bantu mengumpulkan data dan pengukuran sebaik apa penerapan organisasi pembelajaran di PT SMB. Kemudian skor implementasi organisasi pembelajaran tersebut dibandingkan dengan nilai

benchmark score yang ditetapkan Garvin et al., (2008). Selanjutnya instrumen kedua yakni wawancara digunakan untuk mengkonfirmasi hasil kuesioner serta menganalisis lebih mendalam sejauh mana tingkat penerapan organisasi pembelajaran di PT SMB.

Metode *sampling* yang digunakan adalah sensus. Sensus berarti menjadikan seluruh anggota populasi menjadi sampel. Hal ini menjadi pertimbangan karena jumlah karyawan PT SMB yang belum banyak. Adapun untuk informan wawancara penulis menggunakan metode *sampling* yakni *purposive sampling*. Adapun kriteria yang digunakan untuk memilih informan yakni (1) Memiliki jabatan fungsional, (2) merupakan pegawai tetap dan (3) bekerja lebih dari 2 tahun. Instrumen yang dipergunakan merupakan adaptasi dari penelitian organisasi pembelajar oleh Garvin et al., (2008). Kuesioner tersebut diterjemahkan menggunakan metode penerjemahan maju-mundur dan disebarakan melalui metode daring menggunakan *online form*. Adapun detail pembagian *item* pernyataan dalam kuesioner dapat dilihat pada tabel 2.

Selanjutnya pengukuran kuesioner tersebut menggunakan skala likert yang dimodifikasi atau sering disebut dengan skala *Likert type*. Skala *Likert type* 1-7 digunakan pada pilar 1 dan pilar 2 dengan rentang Sangat Tidak Akurat sampai dengan Sangat Akurat. Sedangkan skala *Likert type* dengan lima alternatif jawaban 1-5 digunakan untuk pilar 3 dengan rentang tidak pernah sampai selalu. Penentuan skor individu pilar I, II, dan III diperoleh dengan mengalikan jumlah pertanyaan dengan nilai 100 dan dibagi 7 untuk skala *likert* 1-7 dan 5 untuk skala *likert*

1-5.

4. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Berdasarkan tabel 3 berikut, dapat diketahui karakteristik responden penelitian ini yang terbagi menjadi 4 (empat) informasi utama yakni berdasarkan jenis kelamin yakni laki-laki (56%) perempuan (44%), berdasarkan usia yakni 21- 25 tahun (44%), 26-35 tahun (39%), 36-45 tahun (17%), berdasarkan tingkat pendidikan yakni SMA (28%), S1 (50%), S2 (17%), S3 (6%), dan berdasarkan lama bekerja yakni 0-1 tahun (72%), 2-5 tahun (22%), dan > 5 tahun (6%).

TABEL 3 KARAKTERISTIK RESPONDEN

Karakteristik Responden		Frekuensi	Persentase
Jumlah Sampel		18	100%
Jenis Kelamin	Laki-laki	10	56%
	Perempuan	8	44%
Usia	21-25 tahun	8	44%
	26-35 tahun	7	39%
	36-45 tahun	3	17%
Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	5	28%
	D4/S1	9	50%
	S2	3	17%
	S3	1	6%
Lama Bekerja	0 – 1 tahun	13	72%
	2 - 5 tahun	4	22%
	> 5 tahun	1	6%

TABEL 4 PERBANDINGAN NILAI ORGANISASI PEMBELAJARAN PT SMB

Nilai Pengukuran	Lingkungan				Proses					Kepemimpinan			
	L1	L2	L3	L4	Kompo	P1	P2	P3	P4	P5	Kompo	K1	
Kuartil Atas	87-100	80-100	96-100	65-100	80-90	83-100	90-100	87-100	90-100	85-100	83-97	83-100	
Kuartil Ketiga	77-86	65-79	91-95	51-64	72-79	72-82	81-89	72-86	81-89	72-84	75-82	77-82	
Median	76	64	90	50	71	71	80	71	80	71	74	76	
Kuartil Kedua	67-75	57-63	81-89	36-49	62-70	54-70	71-79	57-70	69-79	61-70	63-73	67-75	
Kuartil Bawah	31-66	14-56	38-80	14-35	31-61	18-53	23-70	19-56	26-68	34-60	31-62	33-66	
Subtotal	84	78	85	77	81	68	64	74	66	70	68	74	

TABEL 5 PENILAIAN ORGANISASI PEMBELAJARAN PT SMB

No	Komponen	Sub-komponen	Skor Penilaian	Kategori
1	Lingkungan Pembelajaran yang Mendukung	Keselamatan Psikologis (L1)	84	Kuartil Ketiga
		Apresiasi terhadap perubahan (L2)	78	Kuartil Ketiga
		Keterbukaan pada ide/gagasan baru (L3)	85	Kuartil Kedua
		Waktu untuk refleksi (L4)	77	Top Kuartil
		Rata-rata skor (Skor Komponen 1)	81	Top Kuartil
2	Proses dan Praktik Pembelajaran yang Konkret	Eksperimentasi (P1)	68	Kuartil Kedua
		Pengumpulan Informasi (P2)	64	Kuartil Bawah
		Analisis (P3)	74	Kuartil Kedua
		Pendidikan dan Pelatihan (P4)	66	Kuartil Bawah
		Transfer Informasi (P5)	70	Kuartil Kedua
		Rata-rata skor (Skor Komponen 2)	68	Kuartil Kedua
3	Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran	Rata-rata skor (Skor Komponen 3)	74	Kuartil Kedua

Hasil penelitian ini menggambarkan tingkat implementasi organisasi pembelajaran di PT SMB berdasarkan tiga komponen pilar penyusun organisasi pembelajaran (Garvin et al., 2008). Ringkasan hasil

kuesioner disajikan pada tabel 4 dan 5. Tabel 4 di atas menunjukkan perbandingan antara data hasil penilaian organisasi pembelajaran PT SMB dengan *benchmark score*. Tabel 5 memperlihatkan data hasil

pengukuran yang menunjukkan bahwa PT SMB belum bisa dikatakan sepenuhnya sebagai organisasi pembelajaran. Hal ini dikarenakan dari tiga komponen atau pilar hanya satu pilar yang nilainya di atas median yakni pilar pertama. Pilar pertama tersebut menempati kuartil atas. Artinya PT SMB memiliki lingkungan yang mendukung pembelajaran secara menyeluruh dan berkesinambungan. Hal ini diperkuat dengan data nilai sub-komponen pilar pertama yang dominan di atas median dan hanya satu sub-komponen yang nilainya di bawah median. Sedangkan untuk pilar kedua dan ketiga nilai kompositnya masih dibawah median. Hal ini juga dampak dari nilai sub-komponen dari pilar kedua dan ketiga rata-rata di bawah median. Hal ini menunjukkan bahwa perlunya perbaikan dan

peningkatan organisasi pembelajaran terutama pada kedua pilar tersebut. Adapun pembahasan spesifik setiap sub-komponen dibahas pada subbab berikut.

Pilar Pertama: Lingkungan yang Mendukung Pembelajaran

Lingkungan yang mendukung pembelajaran merupakan suatu pilar yang menciptakan situasi dan kondisi yang mendukung pembelajaran bagi seluruh anggota organisasi atau perusahaan. Pilar pertama ini memiliki empat sub-komponen yakni keselamatan psikologis, apresiasi terhadap perbedaan, keterbukaan terhadap ide-ide baru dan waktu untuk refleksi. Tabel 6 berikut ini menunjukkan hasil perhitungan sub-komponen pilar pertama.

TABEL 6 NILAI ORGANISASI PEMBELAJARAN PILAR PERTAMA

Kode	Sub-komponen	Skor Penilaian	Kategori
L1	Keselamatan psikologis	84	Kuartil Ketiga
L2	Apresiasi terhadap perbedaan	78	Kuartil Ketiga
L3	Keterbukaan pada ide/gagasan baru	85	Kuartil Kedua
L4	Waktu untuk refleksi	77	Kuartil Atas
Nilai komposit (rata-rata)		81	Kuartil Atas

Apabila skor pada tabel 6 di atas dibandingkan dengan *benchmark scores* organisasi pembelajaran, pilar pertama lingkungan yang mendukung pembelajaran di PT SMB termasuk dalam kategori yang baik. Hal ini dapat diketahui skala skor yang didapatkan. Dua dari empat sub-komponen menempati kuartil ketiga (di atas median) yaitu keselamatan psikologis (L1) dan apresiasi terhadap perbedaan (L2). Lalu satu sub-komponen berada di kuartil atas yakni waktu untuk refleksi (L4). Sedangkan hanya satu sub-komponen yang di bawah median yang letaknya di kuartil kedua yakni keterbukaan terhadap ide baru (L3). Sehingga yang menjadi fokus utama dalam perbaikan organisasi pembelajaran pada pilar pertama terdapat pada sub-komponen keterbukaan terhadap ide-ide baru (L3) dimana nilainya rata-ratanya adalah 85. Namun secara keseluruhan, nilai rata-rata atau komposit dari pilar pertama tergolong sangat baik yakni pada kuartil atas dengan skor rata-rata 81.

Pilar Kedua: Proses dan Praktik Pembelajaran yang Konkret

Garvin et al., (2008) menyampaikan bahwa organisasi pembelajaran adalah konsep yang sulit untuk diaplikasikan. Membutuhkan penyesuaian-

penyesuaian tertentu sesuai karakteristik perusahaan dan budaya yang diakui. Namun bukan berarti tidak mungkin diterapkan melainkan membutuhkan waktu, proses, praktik konkret dari seluruh bagian baik dari level individu, kelompok, dan pimpinan perusahaan. Sehingga pilar kedua dari konsep organisasi pembelajaran yakni proses dan praktik pembelajaran yang konkret menjadi bagian yang sangat penting bagi perusahaan yang ingin menjadi organisasi pembelajaran. Pilar kedua melengkapi pilar pertama yang mana menyediakan lingkungan yang mendukung pembelajaran. Proses dan praktik pembelajaran yang konkret umumnya memiliki lima sub-komponen yakni eksperimentasi (P1), pengumpulan informasi (P2), analisis (P3), pendidikan dan pelatihan (P4), serta transfer informasi (P5). Berikut ini adalah hasil penilaian kelima sub-komponen pilar 2 yang disajikan pada tabel 7. Tabel 7 menunjukkan hasil pengukuran pilar kedua organisasi pembelajaran dari kuesioner yang diberikan kepada responden. Pilar kedua proses dan praktik pembelajaran yang konkret PT SMB mendapatkan skor rata-rata total sebesar 68, yang artinya apabila dibandingkan dengan *benchmark score* maka posisi pilar kedua berada pada skala kuartil kedua atau dibawah skala median.

TABEL 7 PENILAIAN PILAR KEDUA ORGANISASI PEMBELAJARAN PT SMB

Kode	Sub-komponen	Skor Penilaian	Kategori
P1	Eksperimentasi	68	Kuartil Kedua
P2	Pengumpulan informasi	64	Kuartil Bawah
P3	Analisis	74	Kuartil Ketiga
P4	Pendidikan dan Pelatihan	66	Kuartil Bawah

P5	Transfer informasi	70	Kuartil Kedua
Nilai komposit (rata-rata)		68	Kuartil Kedua

Tabel 7 di atas menunjukkan bahwa proses dan praktik pembelajaran yang konkret belum terlaksana dengan baik pada PT SMB. Hal tersebut dibuktikan dari lima sub-komponen pilar kedua hanya satu sub-komponen yang berada di atas skala median yakni sub-komponen analisis (P3) dengan skor 74 yang mana menempati skala kuartil ketiga. Sedangkan empat sub-komponen lainnya berada di bawah skala median. Sub komponen pengumpulan informasi (P2) menjadi sub-komponen dengan skor paling rendah dibandingkan sub-komponen lainnya di pilar kedua.

Skor pengumpulan informasi (P2) adalah 64 dengan skala kuartil bawah. Lalu sub-komponen pendidikan dan pelatihan (P4) juga menempati kuartil bawah dengan skor 66. Selanjutnya sub-komponen eksperimentasi dan transfer informasi secara berurutan mendapatkan skor 68 dan 70. Kedua sub-komponen tersebut menempati skala kuartil kedua tepat di bawah skala median. Pilar kedua ini berbanding terbalik dengan pilar pertama yang mana menunjukkan skor penerapan organisasi pembelajaran dari sisi lingkungan yang mendukung pembelajaran yang sangat baik. Sehingga dari data tersebut kita dapat mengetahui bahwa perlunya evaluasi dan peningkatan penerapan organisasi pembelajaran dari pilar kedua.

Pilar Ketiga: Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran

Kepemimpinan seorang pemimpin perusahaan atau organisasi memiliki pengaruh yang sangat erat terhadap masa depan organisasi atau perusahaan. Begitu juga dengan organisasi pembelajaran yang sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu mendorong terciptanya pembelajaran di dalam organisasi. Sehingga organisasi senantiasa belajar dan berkembang seiring waktu secara berkesinambungan.

Pemimpin harus aktif memberikan pertanyaan, mendengar dan melakukan dialog serta diskusi dengan karyawan, sehingga karyawan pada perusahaan tersebut akan merasa terdorong untuk belajar. Jika seorang pemimpin menggunakan waktu untuk identifikasi masalah, refleksi setelah melakukan kegiatan, aktivitas ini seperti menumbuhkan kembangkan proses pembelajaran. Karyawan akan merasa semangat untuk memberikan ide dan pilihan (Garvin et al., 2008).

TABEL 8 PENILAIAN PILAR KETIGA PT SMB

Kode	Sub-komponen	Skor Penilaian	Kategori
K	Kepemimpinan	74	Kuartil Kedua

Nilai komposit (rata-rata)	74	Kuartil Kedua
----------------------------	----	---------------

Pilar ketiga dari organisasi pembelajaran yakni kepemimpinan yang mendorong pembelajaran hanya memiliki satu sub-komponen yakni kepemimpinan itu sendiri. Tabel 8 menunjukkan skor penilaian sub-komponen pilar ketiga pada PT SMB. Dari tabel 8 menjelaskan bahwa hasil penilaian dari kuesioner menunjukkan belum optimalnya aspek kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran. Komponen tersebut mendapatkan skor sebesar 74 yang berada pada kuartil kedua di bawah nilai median 76. Hasil ini menunjukkan bahwa sub-komponen ini masih lemah dan perlunya perbaikan dan peningkatan.

5. Kesimpulan dan Saran

Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan tentang pengukuran implementasi organisasi pembelajaran pada PT SMB maka penulis menyimpulkan bahwa penerapan organisasi pembelajaran pada PT SMB belum berjalan dengan baik dan belum bisa sepenuhnya disebut organisasi pembelajar. Hal ini dapat dilihat dari data hasil pengukuran menggunakan kuesioner dan data wawancara dengan narasumber.

Implikasi Akademis

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi atau kontribusi positif dari sudut pandang akademis. Pertama, penelitian ini memperkaya khasanah pengetahuan dan wawasan dengan menunjukkan bahwa konsep organisasi pembelajaran dari Garvin et al. (2008) dapat diterapkan pada perusahaan jasa. Kedua, metode pendekatan organisasi pembelajaran Garvin et al. (2008) terbukti dapat diterapkan pada perusahaan yang sedang tumbuh berkembang, bahkan menjadi landasan positif bagi perusahaan dalam membangun dan mengembangkan diri. Ketiga, penelitian ini memberikan implikasi berkenaan pengukuran organisasi pembelajaran dengan pendekatan Garvin et al. (2008) yang awalnya hanya menggunakan kuesioner dan *benchmarking scores*, namun kini dilengkapi dengan analisis tambahan melalui proses wawancara. Keempat, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai perbandingan dan masukan oleh peneliti lain yang hendak melakukan penelitian terkait organisasi pembelajaran. Terakhir, data penelitian kualitatif dari instrumen wawancara mendukung dan konsisten terhadap data kuantitatif dari instrumen kuesioner, memberikan bukti secara tidak langsung bahwa kuesioner yang dikembangkan oleh Garvin et al. (2008) cukup baik dalam menilai konstruk organisasi pembelajaran.

Implikasi Praktis dan Rekomendasi Perbaikan

Hasil penelitian memberikan evaluasi dan gambaran penerapan organisasi pembelajaran di PT SMB, serta beberapa rekomendasi perbaikan untuk mengatasi faktor-faktor penghambat dari tiga pilar organisasi pembelajaran. Rekomendasi pertama adalah mendorong dan memperbanyak ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide atau gagasan mereka, misalnya dengan melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) terjadwal di luar rapat mingguan dan menyediakan "*Idea Box*" untuk memfasilitasi karyawan yang kurang percaya diri. Kedua, membuat aturan atau prosedur umum langkah-langkah eksperimentasi sebagai panduan bagi karyawan yang ingin mencoba cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketiga, memberikan imbalan atau insentif pada karyawan yang aktif dalam melaksanakan kegiatan yang mendukung penerapan organisasi pembelajaran. Keempat, membuat divisi khusus untuk melakukan pengumpulan informasi secara sistematis terkait data konsumen, kompetitor, tren ekonomi, sosial budaya, dan teknologi, baik dalam negeri maupun luar negeri untuk pengembangan berkelanjutan. Jika rekomendasi keempat belum dapat direalisasikan karena keterbatasan sumber daya, langkah alternatif yang dapat dilakukan adalah memberikan tugas pengumpulan informasi kepada seluruh karyawan yang berhubungan langsung dengan sumber informasi yang diinginkan, seperti bagian pemasaran mengumpulkan data terkait konsumen dan bagian *engineering* mendokumentasikan informasi tentang budaya dan norma sosial setempat saat melakukan survei lapangan.

Daftar Pustaka

- Aidirsyah. (2016). Analisis Bahan Pembangun Organisasi Pembelajaran Kasus Pada PT XYZ. Tbk (*tesis tidak diterbitkan*). Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Clark, R.C. & Mayer, R.E. (2011). *E-Learning dan the science of instruction: Proven Guidelines for Consumers dan Designers of Multimedia Learning*. 3rd Edition. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2014). *Business Research Methods*, 12th Edition. McGraw Hill, New York.
- Dyahjatmayanti, D. (2013). Analisis Penerapan Organisasi Pembelajar Studi pada Adiyaksa Gloves (*tesis tidak diterbitkan*). Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Dawood, S, Mammona, Fahmeeda, & Ahmed, A. (2015). Learning Organization – Conceptual and Theoretical Overview. *Arcjournal*. April 2015. PP 93- 98.
- Ervina, V. (2019). Analisis Organisasi Pembelajaran PT Brantas Abipraya (Persero) (*tesis tidak diterbitkan*). Universitas Gadjah Mada,

Yogyakarta.

- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*. July-Agustus. 78-91.
- Garvin, D. A, Edmonson, A. C., & Gino, F. (2008). Is your learning organization?, *Harvard Business Review*. March. 109-116.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Marsick, V.J., & Watkins, K.E. (2003). *Advances in Developing Human Resources*. *Advances in*
- Senge, P. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organization. *Sloan Management Review*, Fall: 7–23.
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, New York