

ANALISIS PENERAPAN LINGKUNGAN BELAJAR SUPORTIF DALAM ORGANISASI PEMBELAJAR STUDI PADA ADIYAKSA GLOVES

Dhiani Dyahjatmayanti¹⁾

¹⁾ Program Studi Manajemen Transportasi, STTKD Yogyakarta
dhianidyah@gmail.com

Abstrak

Perubahan lingkungan bisnis menuntut perusahaan cepat beradaptasi. Untuk mempertahankan kelangsungan hidup, menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) dibutuhkan oleh perusahaan. Organisasi pembelajar dapat menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan. Hal ini tentu menjadi perhatian banyak perusahaan, tak terkecuali Adiyaksa Gloves.

Adiyaksa Gloves dihadapkan pada tuntutan untuk menjadi organisasi pembelajar karena persaingan yang tinggi di industri sarung tangan. Berdasarkan temuan awal, terdapat indikasi bahwa perusahaan mempunyai permasalahan pada lingkungan belajar. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis lebih lanjut mengenai penerapan lingkungan belajar suportif dalam organisasi pembelajar untuk menjawab tantangan dan permasalahan yang dialami perusahaan saat ini.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan lingkungan belajar suportif dalam organisasi pembelajar di Adiyaksa Gloves di tengah persaingan yang ketat dengan perusahaan sejenis menurut tiga pilar organisasi pembelajar [1]. Selain itu, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi perbaikan penerapan organisasi pembelajar.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis, peneliti menemukan bahwa Adiyaksa Gloves belum menerapkan lingkungan yang mendukung untuk menjadi organisasi pembelajar. Hal ini dikarenakan ada beberapa komponen organisasi pembelajar yang belum dijalankan dengan baik, yaitu perusahaan belum memberikan keterbukaan pada ide-ide baru, gaya kepemimpinan senior masih bersifat top-down dan komunikasi vertikal masih belum berjalan baik.

Kata kunci: *keunggulan kompetitif, organisasi pembelajar, lingkungan belajar suportif*

Pendahuluan

Pada dasarnya manusia diciptakan untuk belajar [2]. Hal ini rasional karena dengan belajar manusia mampu beradaptasi pada lingkungan yang selalu berubah. Sama halnya dengan manusia, perusahaan pun dihadapkan pada perubahan lingkungan bisnis. Persaingan global dan ketat, ledakan teknologi informasi, dan munculnya ekonomi berbasis pengetahuan secara terus-menerus membentuk kembali lingkungan bisnis dunia [3]. Demi kelangsungan hidup, menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) dibutuhkan oleh perusahaan [3].

Kemampuan perusahaan untuk belajar lebih cepat dibandingkan pesaingnya merupakan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan [4]. Hal ini tentu menjadi perhatian banyak perusahaan sejak organisasi pembelajar mulai banyak dipertimbangkan, tak terkecuali Adiyaksa Gloves.

Adiyaksa Gloves adalah perusahaan yang memproduksi sarung tangan untuk bekerja dan olahraga (*working glove* dan *sport glove*). Adiyaksa Gloves dihadapkan pada tuntutan untuk menjadi organisasi pembelajar karena persaingan yang tinggi di industri sarung tangan. Bila Adiyaksa Gloves tidak mampu belajar maka perusahaan akan kalah bersaing dengan perusahaan sejenis dan kehilangan permintaan dari PT SGI yang merupakan konsumen tunggal. Berdasarkan wawancara awal dengan *General Manager*, ditemukan indikasi awal permasalahan pada lingkungan belajar yang menghambat tercapainya penerapan organisasi pembelajar. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis lebih lanjut mengenai penerapan organisasi pembelajar untuk menjawab tantangan dan permasalahan yang dialami perusahaan saat ini. Pertanyaan penelitian dalam penelitian ini antara lain : (1) Bagaimana penerapan lingkungan belajar suportif di Adiyaksa Gloves? dan (2) Langkah-langkah strategis apa yang dapat ditawarkan untuk perbaikan penerapan lingkungan belajar suportif dalam organisasi pembelajar di Adiyaksa Gloves?

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan lingkungan belajar suportif dalam organisasi pembelajar di Adiyaksa Gloves di tengah persaingan yang ketat dengan perusahaan sejenis menurut tiga pilar organisasi pembelajar, khususnya adalah pilar pertama lingkungan belajar suportif [1]. Selain itu, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi langkah-langkah strategis untuk perbaikan penerapan lingkungan belajar suportif dalam organisasi pembelajar di Adiyaksa Gloves.

Tinjauan Pustaka

Definisi Belajar

Sebelum memahami lebih lanjut pengertian dari organisasi pembelajar, perlu diketahui terlebih dahulu pengertian belajar. Menurut Manville [5] dalam Marquardt [6], belajar adalah dasar dari pengembangan profesional, pertumbuhan berkelanjutan sumber daya manusia dengan perusahaan yang mendorong inovasi lebih tinggi, tingkat yang lebih tinggi dari layanan, dan margin yang lebih besar. Belajar adalah kunci untuk beradaptasi dan bertahan pada lingkungan yang kompetitif [5] dalam [6]. Sementara Nonaka (1991) dalam Leitch *et al.* [7] mengatakan bahwa belajar tidak dapat dipisahkan dari melakukan tindakan dan menerapkan pengetahuan ke dalam situasi yang nyata. Kemudian, Yeung [8] mengutarakan bahwa belajar adalah kemampuan untuk mengasimiliasi ide baru dari orang lain dan dari pengalaman di masa lampau dan untuk menerjemahkan ide-ide tersebut menjadi tindakan, lebih cepat daripada pesaing.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa belajar adalah kemampuan untuk menyerap ide atau pengetahuan yang kemudian diwujudkan dalam bentuk tindakan. Hal ini dilakukan agar dapat bertahan pada lingkungan yang kompetitif.

Marquardt [6] menerangkan bahwa subsistem belajar merujuk pada tiga level, yaitu individu, kelompok, dan organisasi.

1. Pembelajaran individu, mengacu pada perubahan keterampilan, wawasan, pengetahuan, sikap, tata nilai melalui belajar sendiri berdasarkan teknologi dan pengamatan.
2. Pembelajaran kelompok, yaitu pembelajaran yang terjadi menekankan pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dilakukan bersama kelompok.

3. Pembelajaran organisasi, dimana menekankan pada kemampuan meningkatkan wawasan intelektual dan produktifitas yang menghasilkan komitmen menyeluruh dan peluang untuk perbaikan yang berkelanjutan.

Sebuah perusahaan yang ingin menjadi organisasi pembelajar harus menciptakan kondisi perusahaan yang mengarah pada apa yang disebut oleh Deming “pengetahuan yang mendalam” [3]. Pengetahuan yang mendalam melibatkan akuisisi pengetahuan baru dan kompeten, serta kemampuan untuk mentransfer pemahaman kepada orang lain sehingga seluruh anggota perusahaan memiliki tingkat pengetahuan yang sama dan dapat menularkannya kepada orang lain. Hal ini yang menjadi unsur penting dari pergerakan pembelajaran individu untuk pembelajaran organisasi dimana proses transfer pengetahuan di seluruh perusahaan dalam aliran yang terus-menerus [3].

Definisi Organisasi Pembelajar

Menurut Garvin [9], organisasi pembelajar adalah organisasi yang mampu dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk merefleksikan pengetahuan dan pandangan yang baru.

Manfaat Menjadi Organisasi Pembelajar

Seperti yang telah banyak diungkapkan oleh para pakar organisasi pembelajar bahwa menjadi organisasi pembelajar adalah kesempatan bagi perusahaan tidak hanya untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam bisnis dengan lingkungan yang tidak stabil, tetapi juga untuk terus maju lebih cepat dari pesaing [4], [2], [10], [1].

Studi lainnya juga menunjukkan bahwa organisasi pembelajar dapat memberikan manfaat pada perbaikan berkelanjutan, pengembangan kreativitas, inovasi, dan komunitas belajar, serta peningkatan kepuasan karyawan. Menurut Levine (2001) dalam Cors [11], perusahaan yang fokus pada pembelajaran organisasi akan memiliki potensi besar untuk membangun kolaborasi dan program perbaikan berkelanjutan yang meningkatkan kinerja organisasi. Perusahaan yang menerapkan organisasi pembelajar akan mendorong inovasi dan kreativitas karyawan [2], [12], [11]. Organisasi pembelajar juga dapat membantu perkembangan komunitas belajar di perusahaan [13]. Perusahaan yang memiliki kemampuan belajar dapat memiliki efek positif terhadap semangat kerja karyawan seperti kepuasan kerja, meningkatkan disiplin kerja, dan mengurangi tingkat keluarnya karyawan dari perusahaan [14].

Pilar Organisasi Pembelajar

Menurut Garvin *et al.* [1], ada tiga pilar yang membangun organisasi pembelajar: (1) lingkungan pembelajaran suportif; (2) proses dan praktek pembelajaran konkrit, dan (3) perilaku kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran. Tiap pilar bersifat independen dan dapat diukur secara terpisah. Pada penelitian ini fokus kepada pengukuran pilar pertama, yaitu pengukuran lingkungan belajar suportif yang diterapkan oleh Adiyaksa Gloves.

Beberapa studi mengungkapkan bahwa lingkungan belajar menjadi komponen yang penting dalam menciptakan organisasi pembelajar [15]; [16]; [17]; [1]. Suatu lingkungan yang mendukung pembelajaran memiliki empat ciri pembeda, yaitu :

1. Keselamatan psikologis. Karyawan harus dapat mengekspresikan dengan nyaman pemikiran mereka mengenai kerja yang ada.
2. Penghargaan terhadap perbedaan. Pembelajaran terjadi ketika orang menyadari ide-ide yang berbeda. Mengakui nilai wawasan fungsional yang bertentangan dan pandangan dunia alternatif

- meningkatkan energi dan motivasi, menyalakan pemikiran segar dan mencegah kelesuan dan penyimpangan.
3. Keterbukaan pada ide-ide baru. Karyawan harus didorong untuk mengambil resiko dan menggali hal yang belum teruji dan belum diketahui.
 4. Waktu untuk refleksi. Lingkungan pembelajaran suportif memungkinkan waktu untuk suatu jeda dalam aksi dan mendorong kajian yang berguna mengenai proses organisasi.

Hambatan-hambatan Dalam Penerapan Organisasi Pembelajar

Hambatan-hambatan dalam menerapkan organisasi pembelajar dapat dikelompokkan menjadi dua sumber, yaitu bersumber dari internal individu di dalam perusahaan dan eksternal individu (manajemen yang diterapkan perusahaan) seperti terangkum pada Tabel 1.

Tabel 1. Hambatan-hambatan dalam penerapan organisasi pembelajar [2]; [18]

Bersumber dari Internal Individu		Bersumber dari Eksternal Individu	
1	Egosentris	1	Gaya senior manajemen bersifat atas ke bawah (<i>top-down</i> atau <i>laissez-faire</i>).
2	Sindrom “Musuh ada di luar sana”	2	Ketidakjelasan strategi dan konflik prioritas
3	Ilusi bersikap proaktif	3	Tim senior manajemen yang tidak efektif
4	Berpikir jangka pendek	4	Komunikasi vertikal yang tidak berjalan baik
5	Rutinitas kronis (pro kemapanan)	5	Kurangnya koordinasi antar fungsi, bisnis, dan batasan
6	Kesalahpahaman belajar dari pengalaman	6	Keterampilan kepemimpinan pemberdayaan dan pengembangannya tidak mencukupi
		7	Mitos manajemen tim

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan deskriptif. Jenis penelitian ini dipilih untuk mendapatkan pemahaman mendalam akan suatu situasi dan mendapatkan perasaan, emosi, motivasi, persepsi, perilaku atau “bahasa” dari unit analisis sehingga dapat diperoleh gambaran detail mengenai penerapan lingkungan belajar suportif dalam organisasi pembelajar di Adiyaksa Gloves.

Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Adiyaksa Gloves yang berlokasi di Dn. Kembangan, Candibinangun, Pakem, Sleman, D.I Yogyakarta. Adiyaksa Gloves adalah perusahaan yang bergerak di industri garmen, khususnya sarung tangan.

Data dan Metoda Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan peneliti adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui angket organisasi pembelajar dan wawancara langsung. Model pertanyaan adalah semi-terstruktur. Wawancara dilakukan kepada *General Manager*, *Factory Manager*, *HR & Secretary*, *Sewing Supervisor*, dan dua operator dari divisi *Sewing* dengan masa kerja minimal satu tahun. Data

sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen Adiyaksa Gloves dan kepustakaan yang berkaitan dengan organisasi pembelajar.

Uji Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan data yang telah dikumpulkan, maka peneliti melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Metoda yang digunakan untuk menguji validitas data adalah triangulasi dan pengecekan oleh nara sumber (*respondent validation*) [19]. Peneliti menggunakan triangulasi dengan melakukan wawancara dan pengisian angket. Wawancara dilakukan dengan alat bantu perekam. Kemudian mentranskrip seluruh isi wawancara dalam bentuk tulisan. Uji reliabilitas dilakukan peneliti dengan melakukan audit terhadap keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian.

Analisis Data

Sebelum wawancara, ketujuh nara sumber diminta untuk mengisi angket lingkungan belajar suportif dalam organisasi pembelajar mengacu pada instrumen yang dikembangkan Garvin *et al.* [1]. Angket ini menggunakan skala interval, yaitu skala 7 titik dimana 1="sangat tidak setuju", 2="cukup tidak setuju", 3="sedikit tidak setuju", 4="bukan setuju atau tidak setuju", 5="sedikit setuju", 6="cukup setuju", dan 7="sangat setuju". Skor lingkungan belajar dan proses belajar dihitung dengan mengalikan skor mentah (skala 1-7) dengan angka 100 kemudian dibagi dengan angka 7, lalu dirata-ratakan.

Langkah selanjutnya adalah dengan merata-ratakan skor dari masing-masing komponen. Nilai rata-rata tersebut adalah skor individu untuk setiap komponen. Kemudian, dalam menganalisis penerapan organisasi pembelajar, skor-skor tersebut dibandingkan dengan skor patokan (*benchmark scores*) yang tertera pada Tabel 2. Bila skor yang diperoleh berada di bawah median atau kuartil bawah maka dibutuhkan perbaikan pada komponen tersebut.

Tabel 2. Skor Patokan (*Benchmark Scores*) Angket Lingkungan Belajar Suportif dalam Organisasi Pembelajar [1]

Pilar dan Komponennya	Skala Skor				
	Kuartil Bawah	Kuartil Kedua	Median	Kuartil Ketiga	Kuartil Atas
Pilar 1 : Lingkungan belajar suportif					
Keselamatan psikologis	31-66	67-75	76	77-86	87-100
Penghargaan terhadap perbedaan	14-56	57-63	64	65-79	80-100
Keterbukaan pada ide-ide baru	38-80	81-89	90	91-95	96-100
Waktu untuk refleksi	14-35	36-49	50	51-64	65-100
Skor Rata-rata	31-61	62-70	71	72-79	80-90

Data yang diperoleh dari wawancara langsung dianalisis dengan melakukan analisis isi (*content analysis*). Analisis data dalam penelitian ini mengikuti lima tahap yang disarankan oleh Yin [19], yaitu kompilasi (*compiling*), pengelompokan (*disassembling*), penyusunan kembali (*reassembling*), penafsiran (*interpreting*), dan penyimpulan (*concluding*).

Hasil Dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Ada dua hasil penelitian yang diperoleh peneliti, yaitu hasil angket organisasi pembelajar dan wawancara. Tabel 3 adalah tabulasi skor. Skor dibandingkan dengan *benchmark scores* maka terlihat area atau komponen yang membutuhkan perbaikan, yaitu ditandai dengan warna merah.

Tabel 3. Tabulasi skor angket organisasi pembelajar di Adiyaksa Gloves

Pilar dan Komponennya	NS1	NS2	NS3	NS4	NS5	NS6	NS7	Adiyaksa Gloves
Pilar 1 : Lingkungan belajar suportif								
Keselamatan psikologis	83	97	94	100	66	86	80	86
Penghargaan terhadap perbedaan	86	100	96	100	68	96	82	88
Keterbukaan pada ide-ide baru	79	64	93	100	71	96	89	84
Waktu untuk refleksi	74	71	66	83	69	86	89	77
Skor Rata-rata	80	83	87	95	68	91	85	84

Keterangan :

NS1 : *General Manager*

NS2 : *Factory Manager*

NS3 : *HR & Secretary*

NS4 : *Sewing Supervisor 1*

NS5 : *Sewing Supervisor 2*

NS6 : *Sewing Operator 1*

NS7 : *Sewing Operator 2*

Sumber : Data primer yang diolah (2012)

 : skor berada di bawah median (area atau komponen yang membutuhkan perbaikan)

Untuk menguji keabsahan data dari hasil pengisian angket maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas melalui wawancara kepada nara sumber-nara sumber yang mengisi angket tersebut. Data yang diperoleh dari wawancara langsung dianalisis dengan melakukan analisis isi (*content analysis*). Pertama, peneliti melakukan kompilasi, yaitu wawancara yang telah direkam disusun dalam bentuk transkrip tertulis. Tahap kedua, peneliti mengelompokkan data-data ke dalam tiga pilar organisasi pembelajar dan komponen-komponennya. Tahap ketiga, data-data yang telah dikelompokkan dipilih yang relevan dengan masing-masing komponen pilar sehingga terlihat pola dan dapat dibandingkan. Tahap keempat, setelah data-data tersusun, dapat dilakukan interpretasi tentang apa dan bagaimana situasi yang sebenarnya. Terakhir, peneliti menarik simpulan berdasarkan interpretasi yang telah dilakukan. Cara menganalisis seluruh data tersebut yaitu dengan membandingkan hasil angket organisasi pembelajar antara tiga nara sumber yang berbeda levelnya (atasan, bawahan, dan rekan kerja) secara bersamaan.

Pilar 1 : Lingkungan belajar suportif

Keselamatan psikologis

Perusahaan telah memberikan keselamatan psikologis bila karyawan dapat dengan nyaman mengekspresikan sudut pandang, berani mengakui kesalahan, berani menyatakan ketidaksetujuan, dan tidak menutup diri untuk berbagi pemikiran mengenai kerja yang ada [1]. Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa skor keselamatan psikologis dari perusahaan adalah 86 dimana nilainya lebih besar dari median skor patokan (76). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menyediakan keselamatan psikologis bagi para karyawannya. Hasil ini didukung oleh pernyataan-pernyataan dari *Factory Manager* (NS2), *HR & Secretary* (NS3), dan *Sewing Supervisor 1* (NS4) yang tersaji pada Tabel 4.

Tabel 4. Pernyataan nara sumber NS2, NS3, dan NS4 mengenai keselamatan psikologis di Adiyaksa Gloves

NS2	NS3	NS4
<p><u>Pernyataan 1 :</u> Kalau masalah apabila seorang karyawan melakukan kesalahan, <i>kita</i> [manajer] tidak menyalahkan <i>dia</i> [operator] seratus persen. Kecuali <i>itu</i> [kesalahan] fatal. <i>Kita</i> [manajer] belum pernah memberikan edukasi [sanksi] ke <i>dia</i> [operator]. (NS2)</p>	<p><u>Pernyataan 1 :</u> Saya [HR&Secretary) kalau sama atasan terbuka <i>sih mbak</i>. Jadi kalau ada masalah apalagi masalah anak-anak [operator] itu juga saya sampaikan. (NS3)</p>	<p><u>Pernyataan 1 :</u> Berani <i>mbak</i> [jawaban ketika ditanya mengenai keberanian mengakui kesalahan]. Kita [para karyawan] kalau ada kesalahan di <i>opo</i> seumpama salah jahit atau <i>apa kita</i> [para karyawan] langsung <i>ngomong</i> ke sini [manajer]. (NS4)</p>

Sumber : Data primer (2012)

Seperti yang diungkapkan oleh NS2 selaku *Factory Manager* yang membawahi NS3 dan NS4 menyatakan bahwa manajer tidak memberikan sanksi apabila karyawan melakukan kesalahan kecuali kesalahan tersebut fatal. Pernyataan NS4 membenarkan pernyataan NS2. NS4 tidak merasa takut untuk mengakui kesalahan. NS4 tidak menutup diri tetapi berani menyampaikan dengan nyaman pemikirannya.

Karyawan pada level bawah pun sependapat dengan pernyataan manajer dan supervisornya. Operator tidak merasa tertekan bila dirinya melakukan kesalahan. Ketika operator melakukan kesalahan, operator dapat dengan nyaman menyampaikan ke supervisor dan meminta bantuan. Berikut pernyataan *Sewing Operator* (NS7) yang mendukung hasil angket :

“...sama satu kesalahan itu *ga* [tidak] terlalu tertekan. Jadi kalau ada kesalahan ya kita [operator] tinggal *ngomong*. Kita [operator] dididik untuk mendiskusikan ini solusinya *gimana* [bagaimana] *gitu udah*, jadi semuanya *ga* [tidak] ada masalah.” (NS7)

Penghargaan terhadap perbedaan

Perusahaan dikatakan memberikan penghargaan terhadap perbedaan ketika orang-orang di dalamnya menerima pendapat yang saling bertentangan dan meningkatkan energi dan motivasi terhadap pemikiran-pemikiran baru [1]. Bila melihat skor rata-rata perusahaan di Tabel 4.1 pada komponen penghargaan terhadap perbedaan, nilainya adalah 88 dan lebih besar dari median skor patokan (64). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan kebebasan terjadinya perbedaan pandangan di antara para karyawannya. Hasil angket tersebut didukung oleh pendapat para manajer, seperti yang diungkapkan oleh NS2 (*Factory Manager*) berikut :

“Berani *mbak* [berani mengungkapkan pandangan yang berbeda]. Kalau dari *kita* [manajer] memang menanamkan *kita* [manajer] *ga* selalu ke bawah tapi ada juga ke atas. Maksudnya *ga* [tidak] selalu perintah dan menyalahkan, tapi juga ada evaluasi, baik itu dari karyawan maupun dari atasan.” (NS2)

Pernyataan dari pihak manajer dibenarkan oleh karyawan level menengah seperti sekretaris dan para supervisor, seperti yang diungkapkan NS4 (*Sewing Supervisor 1*) berikut :

“Ya disini [Adiyaksa Gloves] itu *mbak* bebas mengemukakan pendapat kita [karyawan]. Kalau ada masukan-masukan itu *kita* [para karyawan] bisa menampung disini [Adiyaksa Gloves].” (NS4)

Keterbukaan pada ide-ide baru

Bila melihat skor rata-rata perusahaan di Tabel 3 pada komponen keterbukaan pada ide-ide baru ternyata adalah 84 dimana nilainya lebih kecil dari median skor patokan (90). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum bisa membiarkan karyawan-karyawannya mencoba pendekatan atau cara baru untuk mengerjakan pekerjaan. Perusahaan belum mampu untuk mendorong karyawannya mengambil resiko dan menggali ide-ide yang belum teruji atau belum diketahui.

Berdasarkan wawancara dengan NS2 selaku *Factory Manager*, manajemen memberikan kebebasan bagi karyawannya untuk mengungkapkan ide-ide hanya sebatas pada memecahkan permasalahan teknis di lapangan. Hal ini diungkapkan oleh NS2 sebagai berikut :

“Untuk masalah produksi mereka [operator] bisa [menggali ide-ide baru]. Lalu kalau masalah lain memang itu urusan kami [manajer].”(NS2)

Penyataan NS2 tersebut senada dengan pendapat operator. Seperti yang diungkapkan oleh NS7 di bawah ini, bahwa dirinya berani mengungkapkan ide-ide atau menggunakan cara baru berkaitan dengan pekerjaannya langsung. Namun jika yang berkaitan dengan manajemen, NS7 merasa tidak dapat menyampaikan ide.

“Saya cuma bebas [mengemukakan usulan ide] dalam masalah teknik-tekniknya. Tapi kalau di atas [manajemen] itu *enggak* [tidak].”(NS7)

Kemudian hal ini dikonfirmasi kembali kepada NS5 selaku supervisor. Dari pernyataan NS5, dapat diinterpretasikan bahwa karyawan belum dapat bergerak sendiri untuk mencoba mengambil resiko mengerjakan cara-cara baru. Pihak manajer dapat menerima masukan-masukan ide dari para karyawannya tetapi biasanya baru diterima terlebih dahulu oleh manajer untuk nantinya dibahas lebih lanjut apakah karyawan dapat melakukan ide baru tersebut. Berikut pernyataan NS5 :

“...ya kalau masukannya bagus ya mungkin diterima. Biasanya ditampung dulu [ide yang disampaikan karyawan diterima oleh manajer] nanti dibicarakan lagi lebih lanjut yang terbaiknya.”(NS5)

Waktu untuk refleksi

Setiap karyawan tentunya merasakan beban pekerjaan. Ketika para karyawan terlalu sibuk, karyawan perlu diberikan waktu untuk saling mengulas pekerjaan. Lingkungan belajar yang suportif juga harus didukung dengan memberikan kesempatan para karyawannya untuk berefleksi. Berdasarkan Tabel 4.2, skor rata-rata perusahaan pada komponen waktu untuk refleksi adalah 77 dan nilainya lebih besar dari median skor patokan (50). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memberikan waktu bagi para karyawannya untuk dapat merefleksikan dan mengintropeksi atas apa yang telah dikerjakan.

Hasil angket tersebut didukung oleh pendapat NS2 (*Factory Manager*), NS3 (*HR & Secretary*), dan NS4 (*Sewing Supervisor 1*). Pernyataan ketiga nara sumber terangkum pada Tabel 5. Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut, umumnya kegiatan ini dilakukan bersama-sama dengan karyawan lainnya dimana para karyawan saling mengulas apa yang telah dikerjakan baik yang berhasil maupun tidak berhasil. Bila masalah yang dihadapi belum terpecahkan maka karyawan baru berbagi dengan atasan. Dengan adanya waktu untuk refleksi dapat mengurangi tekanan kerja yang dialami para karyawan.

Tabel 5. Pernyataan nara sumber NS2, NS3, dan NS4 mengenai waktu untuk refleksi di Adiyaksa Gloves

NS2	NS3	NS4
<p><u>Pernyataan 1 :</u> Saling bantu [untuk mengurangi perasaan beban kerja]. Kalau namanya kerja tertekan kita [Adiyaksa Gloves] di sini sudah menanamkan disiplin target. Jadi mereka [para karyawan] <i>udah</i> menyadari akan kebutuhan dan tanggung jawab mereka [para karyawan]. (NS2)</p>	<p><u>Pernyataan 1 :</u> Ya kalau tertekan <i>sih</i> kadang-kadang juga ya <i>mbak</i> ya. Kadang kita [para karyawan] <i>kan</i> juga <i>boring</i> juga <i>sih</i> bosan lah kayak <i>gini terus gitu</i>. Nanti <i>sharing</i> [berbagi] sama kepala biasanya.(NS3)</p>	<p><u>Pernyataan 1 :</u> Ya <i>kita</i> [para karyawan] cerita <i>mbak</i>, sama teman-teman [operator] disini [Adiyaksa Gloves]...Kalau <i>ga</i> [tidak] terpecahkan kita langsung ngomong ke atasan [manajer] <i>kita</i>. (NS4)</p>

Sumber : Data primer (2012)

Bila melihat perspektif dari karyawan level operator, tingkat tertekannya karyawan dalam menghadapi beban kerja tergantung dari posisi masing-masing karyawan. Pada umumnya apabila karyawan sudah cukup lama bekerja maka tidak akan terlalu terbebani dengan beban kerja karena telah terbiasa dengan ritme perusahaan yang fokus pada target produksi. Hal ini diungkapkan oleh NS7 sebagai berikut :

“*Itu* [beban kerja] tergantung dari posisi kerjanya masing-masing. Ada yang mungkin terbebani. Kalau anak [karyawan] baru mungkin kebanyakan terbebani. Tapi kalau orang lama [karyawan yang sudah lama bekerja] *ga* [tidak terbebani]. Kalau orang lama itu *kan* cenderung pengalamannya *udah* banyak *gitu ya mbak*, tapi kalau anak baru [operator yang belum lama bekerja] mungkin tertekan.” (NS7)

Bila dicermati dari skor rata-rata perusahaan secara keseluruhan, perusahaan telah memberikan lingkungan belajar yang suportif. Perusahaan telah memberikan keselamatan psikologis. Karyawan juga mempunyai keberanian untuk mengekspresikan dengan nyaman pemikirannya dan mempunyai waktu untuk berefleksi. Namun, berdasarkan hasil angket organisasi pembelajar, Adiyaksa Gloves masih mempunyai kelemahan pada komponen keterbukaan pada ide-ide baru. Hal ini didukung oleh pendapat para nara sumber saat wawancara. Berdasarkan wawancara, yang masih belum aktif untuk memberikan ide-ide adalah karyawan pada level bawah dan karyawan juga merasa belum diberi kebebasan untuk mengemukakan ide-ide. Hal ini menyebabkan Adiyaksa Gloves belum sepenuhnya menyediakan lingkungan yang mendukung pembelajaran. Oleh karena itu, Adiyaksa Gloves perlu melakukan upaya perbaikan pada komponen tersebut terutama bagi karyawan pada level bawah.

Rekomendasi Perbaikan Penerapan Organisasi Pembelajar

Berdasarkan temuan-temuan yang telah dijelaskan pada analisis sebelumnya maka peneliti dapat menjawab pertanyaan kedua yaitu langkah-langkah strategis apa yang dapat ditawarkan untuk perbaikan penerapan organisasi pembelajar di Adiyaksa Gloves?

1. Memperbaiki sistem penghargaan

Tim manajemen dapat memberikan penghargaan atas ide-ide yang disampaikan oleh karyawan. Penghargaan yang diberikan tidak hanya penghargaan ekstrinsik seperti gaji, bonus, hadiah tetapi juga penghargaan intrinsik seperti pujian atau pengakuan yang diberikan oleh manajer atas pencapaian masing-masing karyawan, kesempatan promosi, atau memberikan apresiasi bagi karyawan terbaik tiap bulannya.

2. Menerapkan pendelegasian dan kolaborasi

Gaya kepemimpinan senior yang bersifat atas ke bawah (*top-down*) dapat dikurangi dengan memperhalus hirarki pada perusahaan. *General Manager* atau tim manajemen dapat melakukan hubungan kerja sama dengan karyawan level menengah dan bawah untuk berbagi tanggung jawab dan dapat melakukan pendelegasian. Tim manajemen dapat mendorong pengambilan keputusan yang berasal dari kolaborasi karyawan. Supervisor dapat mendukung timnya untuk bertanggung-jawab dalam mengelola tim secara mandiri. Supervisor dapat menjadi teman konsultasi dalam membantu karyawan memecahkan masalah.

3. Memperbaiki komunikasi vertikal

Manajer dan supervisor membiasakan diri untuk mengajukan pertanyaan yang menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan masukan dari karyawan. Masukan yang dibutuhkan tidak hanya berkaitan dengan teknis di lapangan tetapi juga kebijakan yang diterapkan dan arah strategis yang ingin dituju oleh perusahaan.

Tim manajemen bersama seluruh karyawan membangun visi bersama (*building shared vision*). Perusahaan membangun visi yang sama akan masa depan dan memvisualisasikan visi tersebut sehingga setiap aktivitas ditujukan untuk mencapai visi yang ditargetkan bersama [2]. Karyawan perlu memahami tujuan dan pekerjaan yang dilakukan memberikan kontribusi terhadap pencapaian misi organisasi. Untuk mendapatkan visi bersama ini diperlukan dialog yang jujur dan terbuka.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Adiyaksa Gloves belum menerapkan lingkungan belajar suportif yang mendukung perusahaan untuk menjadi organisasi pembelajar. Hal ini dikarenakan ada beberapa komponen lingkungan belajar suportif yang belum dijalankan dengan baik, yaitu perusahaan belum sepenuhnya menerapkan keterbukaan pada ide-ide baru terutama pada karyawan level bawah.

Saran-saran yang dapat diberikan peneliti kepada Adiyaksa Gloves antara lain :

1. Memberikan keterbukaan pada ide-ide baru yang berasal dari karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan adanya upaya manajer dan supervisor membiasakan diri mengajukan pertanyaan meminta masukan kepada karyawan. Selain itu, tim manajemen dapat memberikan penghargaan berupa ekstrinsik maupun intrinsik atas ide-ide yang disampaikan karyawan.
2. Memperhalus hirarki di dalam perusahaan dengan melakukan pendelegasian dan berkolaborasi dengan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan memperbaiki komunikasi vertikal dengan dialog jujur dan terbuka kepada seluruh karyawan sampai level bawah.

Daftar Pustaka

- [1] D.A. Garvin, A.C. Edmondson, & F. Gino, "Is yours a learning organization?" *Harvard Business Review*, pp. 109-116, March, 2008.
- [2] P.M. Senge, "The leader's new work : Building learning organization," *Sloan Management Review*, pp. 7-23, Fall. 1990.
- [3] J.W. Thompson, *The Renaissance of Learning in Business*. Dalam F. Kofman, & P. Senge, *Learning Organizations Developing Cultures or Tomorrow's Workplace*. Portland, Oregon: Productivity Press, 1995.
- [4] A.P. De Geus, "Planning as learning," *Harvard Business Review*, pp. 1-6, March-April. 1988.
- [5] B. Manville, *Learning in the new economy*. Dalam M. J. Marquardt, *Building the learning organization* (hal. 21). Palo Alto: Davies-Black Publishing, 2001.
- [6] M. J. Marquardt, *Building the learning organization*. Palo Alto: Davies-Black Publishing, 2002.
- [7] C. Leitch, R. Harrison, J. Burgoyne, & C. Blanter, (1996). "Learning organizations : The measurement of company performance," *Journal of European Industrial Training*, pp. 31-44, 1996.
- [8] A. K. Yeung, D. O. Ulrich, S. W. Nason, & M.A. Von Glinow, *Organizational learning capability: Generating and generalizing ideas with impact*. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- [9] D.A. Garvin, "Building a learning organization," *Harvard Business Review*, pp. 78-91, July-August. 1993.
- [10] Y. Sudharatna, & L. Li, "Learning organization characteristics contributed to its readiness - to - change : A Study of the thai mobile phone service industry," *Managing Global Transitions Volume 2 (2)* , pp. 163-178, 2004.
- [11] R. Cors, "What is a learning organization? Reflections on the literature and practitioner perspectives," *Organizational Learning for Environmental Management*, pp. 1-37, May. 2003.
- [12] C. Argyris, "Single-loop and double-loop models in research on decision making," *Administrative Science Quarterly*, pp. 363-375. 1976.
- [13] D. Digenti, "Collaborative learning: A core capability for organization in the new economy," *Reflections*, 1 (2), pp. 45-57, 1999.
- [14] S. C. Goh & P. J. Ryan, "Learning capability, organization factors and firm Performance," *Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*, Athens, 2002, pp. 1-12.
- [15] S.I. Tannenbaum, "Enhancing continuous learning : Diagnostic findings from multiple companies," *Human Resource Management* , 36 (4), pp. 437-452, Winter. 1997.
- [16] A. Armstrong & P. Foley, "Foundations for a learning organization : Organization learning mechanisms," *The Learning Organization : An International Journal*, 10 (2), pp. 74-82, 2003.
- [17] A.C. Edmondson, "The competitive imperative of learning," *Harvard Business Review*, pp. 1-10, July-August. 2008.
- [18] M. Beer & R.A. Eisenstat, "The silent killers of strategy implementation and learning," *Sloan Management Review*, pp. 29-39, Summer. 2000.
- [19] R.K. Yin, *Qualitative Research from Start to Finish*. London: The Guilford Press, 2011.