

Strategi Mengelola Perubahan Melalui *Learning Organization* Industri Kecil dan Menengah pada Industri Batik di Kota Surakarta

Ma'ruf dan Wafiatun Mukharomah
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Abstrak

Penelitian *learning organizations* bertujuan untuk (1) mendeskripsikan sejauhmana kalangan industri kecil dan menengah telah melakukan strategi pengelolaan perubahan melalui *learning organization*; (2) menganalisis apakah terdapat perbedaan dalam pengelolaan *learning organization* dikalangan industri kecil dan menengah; (3) menganalisis persepsi pekerja terhadap *learning organization*.

Secara metodologis, data yang digunakan data primer melibatkan 36 responden pengusaha/pemilik perusahaan kecil-menengah batik di Surakarta dan 36 karyawan bagian pola/desain. Sampling dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* yaitu perusahaan yang melakukan proses pembuatan batik. pengukuran variable menggunakan skala interval dengan mengembangkan pertanyaan-pertanyaan atas dimensi-dimensi variable *learning organization*. Validitas dan reliabilitas kuesioner menunjukkan semua item dimensi *learning organization* adalah valid (dengan skor 0,30 atau lebih) dan semua item pertanyaan adalah reliabel dengan koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0.854.

Metode analisis data menggunakan pendekatan deskriptif dengan crosstabs, analisis scoring dan uji anova satu jalur (oneway anova). Hasil analisis menunjukkan: (1) pengelolaan perubahan melalui praktek *learning organization* termasuk kategori cukup baik dengan tingkat keperilakuan berkisar 50% - 80%; (2) terdapat perbedaan signifikan dalam pengelolaan *learning organization* dikalangan industry, ditunjukkan oleh uji anova atas aspek-aspek *learning organization* menghasilkan nilai F hitung sebesar 55.477 dengan probabilitas 0.00. Praktek pengelolaan terhadap aspek *openness and diversity of ideas* dan *continual training* lebih diutamakan dibandingkan aspek lain; (3) terdapat perbedaan signifikan dalam pengelolaan *learning organization* di kalangan industry skala kecil, menengah dan industry besar dengan taraf signifikansi 0.061. Kelompok industry besar memiliki keunggulan dalam mengelola perubahan melalui *learning organization* dibandingkan kelompok industry kecil dan menengah. Dengan demikian hipotesis penelitian dapat dibuktikan (teruji); (4) persepsi karyawan terhadap *learning organization* memandang baik atau sangat pentingnya *learning organization* bagi pembelajaran diri sebagai individu, ditunjukkan oleh tingkat persepsi atas praktek *learning organization* dalam kisaran 87% - 94%; (5) hasil uji anova menunjukkan tidak ada perbedaan persepsi atas keempat indikator *learning organization* di kalangan pekerja, artinya bahwa pekerja memiliki tingkat persepsi sama terhadap *learning organization*, hal ini ditunjukkan hasil uji anova dengan nilai F 0,908 dan probabilitas 0.439.

Kata kunci: *learning organization*, industri kecil dan menengah

PENDAHULUAN

Latar belakang masalah dan Perumusan masalah

Menghadapi tantangan kedepan, organisasi bisnis perlu meningkatkan kemampuan untuk berubah agar memiliki daya saing. Dalam era pengetahuan dan teknologi, setiap organisasi akan menghadapi meningkatnya ketidakpastian sebagai konsekuensi terjadinya perubahan lingkungan bisnis dan teknologi yang cepat, maka agar tetap bisa bertahan dan memiliki keunggulan bersaing memaksa setiap organisasi untuk beradaptasi dan bertransformasi menjadi *Learning Organization* (LO), yaitu: upaya menjadikan dirinya sebagai organisasi yang mampu belajar atau membangun organisasi menjadi organisasi yang terus belajar (LO) dengan memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk belajar dan mengembangkan dirinya.

Menurut Senge (1990), orang yang ingin bersaing dalam lingkungan bisnis harus menjadikan organisasinya “Organisasi Belajar” dengan cara beradaptasi terhadap lingkungan agar punya daya saing. Pitts (1996) mengemukakan bahwa suatu perubahan yang cepat tidak saja dihadapi oleh industri berteknologi tinggi namun juga dihadapi perusahaan kecil, menengah dan besar, baik perusahaan yang sudah mapan maupun yang baru didirikan, semua menghadapi kebutuhan untuk beradaptasi terhadap perubahan. Setiap organisasi akan menghadapi konsekuensi terjadinya perubahan lingkungan bisnis ini, agar tetap bisa *survive* usahanya harus bisa beradaptasi dan bertransformasi menjadi *learning organization*. Seberapa banyak perusahaan di Indonesia yang telah mulai memasuki tahap organisasi pembelajaran, belum ada penelitian yang dilakukan (Priyono,2004:3)

Berdasarkan uraian diatas maka prumusan masalah dalam penelitian ini mengkaji tentang praktek mengelola *learning organization* di perusahaan kecil dan menengah pada industri batik di Kota Surakarta dengan merumuskan masalahnya sebagai berikut: apakah ada perbedaan dalam praktek pengelolaan *learning organization* menurut indikator-indikator *learning organization* antara perusahaan kecil-menengah ?

Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berangkat dari masalah yang dirumuskan, tujuan penelitian adalah untuk mengenalkan organisasi dengan paradigma baru yakni organisasi belajar di kalangan pengusaha kecil –menengah di sentra industri batik kota Surakarta dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, agar mempunyai strategi pengelolaan perubahan dengan cara terus belajar (*learning organization*). Disamping untuk mendeskripsikan sejauhmana kalangan industri kecil dan menengah telah melakukan strategi pengelolaan perubahan melalui *learning organization*, menganalisis apakah terdapat perbedaan dalam pengelolaan *learning organization* dikalangan industri kecil dan menengah, serta menganalisis persepsi pekerja terhadap *learning organization*.

Adapun manfaat Penelitian ini enambah wacana baru tentang organisasi pembelajaran yang dalam praktek organisasi mengutamakan pada pengembangan SDM sebagai aset intelektual yang bersumber dari pengetahuan anggota organisasi. Bagi pengambil keputusan dikalangan perusahaan kecil–menengah member informasi untuk dapat mengevaluasi diri dan organisasinya terkait dengan upaya pemberdayaan Sumber Daya Manusia. Bagi kalangan masyarakat akademik, hasil penelitian ini dapat menjadi *starting point* untuk melakukan penelitian lanjutan mengenai praktek budaya *Learning Organization* dengan skop yang lebih luas dan mendalam.

TINJAUAN PUSTAKA

Dijelaskan dalam *The Fifth Discipline* (Senge, 1990), *learning organization* (LO) adalah organisasi yang orang-orangnya secara terus menerus mengembangkan kapasitasnya guna menciptakan hasil yang mereka inginkan, dengan pola berpikir baru, memberi kebebasan kepada orang-orang didalamnya secara terus menerus belajar sesuatu secara bersama-sama. Hanya dengan cara belajar , organisasi akan dapat mempertahankan keunggulan dalam bersaing. Senge (1990) menyatakan bahwa dengan belajar, seseorang dapat memperbaiki diri sendiri. Melalui belajar, dapat memperluas kemampuan untuk menciptakan sesuatu sesuai dengan keinginannya. Pernyataan Senge ini menegaskan bahwa dalam diri setiap manusia terdapat rasa keinginan kuat untuk belajar. Senge (1990) mengemukakan bahwa di dalam organisasi pembelajaran yang efektif diperlukan unsur-unsur yang merupakan skills yang

seyogyanya dimiliki oleh setiap pemimpin untuk terbangunnya organisasi pembelajaran, yakni: *personal Mastery, Mental Models, Shared Vision, Team Learning dan System Thinking*, sehingga organisasi pembelajaran dapat diwujudkan secara optimal.

Difinisi *learning organization* menurut Marquardt (dalam Shaffar, 2001) bahwa organisasi akan dapat menjadi ”organisasi belajar” hanya dengan membelajarkan individu-individu didalamnya dengan memberdayakan aspek pembelajaran, organisasi, manusia, pengetahuan dan teknologi. Pedler (dalam Ginting, 2004) mendefinisikan organisasi belajar adalah sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasikan diri. Menurutnya, suatu organisasi belajar bukan organisasi yang semata-mata mengikuti banyak pelatihan. Perlunya pengembangan ketrampilan individu tertanam dalam konsep dan merupakan bagian dari kebutuhan akan pembelajaran organisasi. Fenomena bisnis yang mengalami pasang surut tidak lepas dari budaya yang melingkupi organisasi, apakah orang-orang dalam organisasi mendukung kemajuan ataukah tidak. Telah menjadi suatu tuntutan bagi setiap perusahaan untuk menjadikan karyawan mereka memiliki kompetensi yaitu pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan (Ulrich, 1998).

Braham (2003), menegaskan bahwa *Learning Organization* adalah organisasi yang mengutamakan pembelajaran. Secara ideal setiap pekerja memiliki komitmen untuk terus memperbaiki diri melalui belajar. Ginting, mengutip pernyataan Pedler (2004) mengatakan bahwa “organisasi yang belajar” adalah sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya yang secara terus menerus mentransformasikan diri dan suatu perusahaan pembelajar bukan organisasi yang mengikuti banyak pelatihan (training). Perlunya pengembangan ketrampilan individu tertanam dalam konsep dan merupakan bagian dari kebutuhan akan pembelajaran organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas disimpulkan bahwa organisasi belajar dapat dipandang sebagai tanggapan organisasi terhadap meningkatnya dinamika lingkungan bisnis dan kondisi yang semakin sulit diprediksikan. Konsep organisasi pembelajar adalah organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu dalam organisasi untuk terus belajar dan meningkatkan kapasitas dirinya sehingga perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya.

Tjakraatmadja (2002) tentang “karakteristik proses belajar individual dan organisasional” menghasilkan temuan bahwa untuk membangun *Learning Organization* dibutuhkan tiga pilar *Learning Organization* yaitu (1) pembelajaran individual (*individual learning*), (2) jalur transformasi pengetahuan dan (3) belajar organisasional (*organization learning*). Melalui pilar belajar individual yakni pembelajaran di tingkat individu, dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi.

Senge (1990) mengatakan proses “belajar individual” sebagai suatu unsur organisasi pembelajar adalah merupakan proses akumulasi pengetahuan individu untuk menghasilkan keahlian /kemahiran pribadi (*personal mastery*). Bagi perusahaan, pembelajaran individual akan memberi kontribusi yaitu (1) meningkatkan kepuasan, loyalitas dan kecerdasan pekerja, (2) lingkungan kerja yang berkembang dan inovatif, dan (3) membangun asset pengetahuan perusahaan.

Braham (2003) menyebutkan sepuluh piranti pembelajaran untuk membentuk sebuah organisasi yang mampu belajar (*LO*) diantaranya adalah:

1. Belajar adalah bagian setiap aktivitas yang dilakukan
2. Belajar adalah merupakan kegiatan yang dianjurkan dan sering mendapatkan penghargaan
3. Organisasi mendukung kerja tim, kreativitas, pemberdayaan dan mutu
4. Karyawan dipercaya untuk menentukan pelajaran yang mereka perlukan
5. Karyawan dengan berbagai jenis tugas dari bidang yang berbeda belajar bersama-sama
6. Organisasi mengembangkan hubungan mentor-peserta untuk meningkatkan pembelajaran
7. Belajar merupakan bagian dari rapat, kelompok kerja dan proses kerja
8. Setiap orang memiliki peluang belajar yang sama
9. Organisasi menganggap bahwa kesalahan adalah sebagai peluang belajar
10. Organisasi memprakarsai pelatihan dan memberi penghargaan kepada karyawan yang mau mempelajari berbagai jenis keterampilan kerja

Adanya piranti-piranti pembelajaran tersebut, berarti dapat disimpulkan bahwa apabila ada satu atau lebih piranti yang tidak terdapat dalam organisasi maka organisasi perlu mengembangkan piranti pembelajaran yang belum terdapat di organisasinya.

Berdasarkan studi Sudharatna dan Lie (2004), tentang “*Learning Characteristics Contributed To Its Readness To Change: A Study Of The Thai Mobile Phone Service Industry*” menunjukkan ada korelasi positif antara kesiapan organisasi untuk berubah dan karakteristik-karakteristik *Learning Organization*. Hasil temuan ini mengindikasikan bahwa suatu organisasi yang memiliki karakteristik *Learning Organization* yang kuat maka organisasi juga memiliki tingkat kesiapan yang tinggi untuk berubah.

Studi Diputra (2004) tentang “analisis organisasi belajar di PT Pikiran Rakyat Bandung dengan menggunakan model Marquardt” hasil studi menunjukkan bahwa empat sub system pendukung organisasi belajar yaitu kemampuan belajar, stakeholder, pengelolaan pengetahuan dan teknologi cukup mendukung terciptanya sebuah organisasi belajar di PT Pikiran Rakyat dan dapat digolongkan sebagai organisasi yang belajar.

Pitts (1996) berpendapat bahwa untuk membangun terciptanya organisasi belajar, perlu kesediaan menerima kegagalan / kesalahan dari sebuah pekerjaan atau eksperimen yang dilakukan karyawan. Jika hukuman diberikan pada orang-orang mengerjakan rancangan yang akhirnya gagal/ ada kesalahan maka akan sedikit orang yang mau dan berkeinginan menerima rancangan yang penuh resiko , maka kegagalan in tidak perlu dhukum. Agar karyawan berani melakukan percobaan dan inovasi. Dan memberikan penghargaan kepada mereka jika usaha rancangannya layak dan berarti bagi perusahaan. Pentingnya keterbukaan, adalah kemampuan memahami adanya keanekaragaman /perbedaan dalam persepektif atau pandangan dari orang lain. Melalui keterbukaan, akan memunculkan ide-ide baru sehingga perusahaan perlu terbuka terhadap ide dan pengetahuan baru melalui budaya pembelajaran dengan memfasilitasi “dialog” dan menghargai setiap pemikiran dan ide.

METODE PENELITIAN

Penentuan sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah perusahaan batik di Surakarta dengan ukuran sampel sebanyak 40 responden pengusaha dan 40 responden tenaga kerja bagian pola/desain. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, dimana perusahaan yang diambil sampel adalah perusahaan yang memiliki kegiatan proses membatik. Sebanyak 40

kuesioner yang disebarakan ke responden, data responden yang terisi lengkap sebanyak 36 kuesioner dari responden pengusaha.

Metode Pengumpulan Data

Menggali data *learning organization* dilakukan dengan penyebaran kuesioner untuk 2 kelompok responden yakni, pimpinan/ pemilik perusahaan dan karyawan bagian desain/pola. Indikator *learning organization* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: (1) *continual training of personal*; (2) *decentralitation of decision making*; (3) *openness and diversity of ideas*; (4) *high tolerance for failure*; (5) *encourage of multiple experiments*. Kuesioner yang disebarakan kepada responden pekerja bagian pola/desain terdiri dari 4 indikator yaitu: pelatihan, kebebasan, eksperimen dan kegagalan.

Definsi Operasional Variabel

Pengukuran variable *learning organization* menggunakan kuestioner yang dirancang berdasarkan 5 indikator LO (Pitts, 1996) yang dikembangkan dalam 18 pertanyaan, diukur menggunakan skala interval dengan menyediakan 3 pilihan jawaban masing-masing yaitu: jawaban sering diberi skor = 3; kadang/jarang = 2; tidak pernah= 1. Pengukuran variabel *learning organization* ditunjukkan di table 3.1. Kuesioner yang dirancang untuk responden pekerja menggunakan 4 indikator *learning organization* dengan menggunakan skala interval.

Tabel 3.1 Indikator dan pengukuran variabel *learning organization*

| Indikator | Item pertanyaan |
|--|---------------------|
| <i>Continual training:</i> Mengelola perubahan diperlukan pembelajaran, melalui pelatihan berkelanjutan. | - 5 item pertanyaan |
| <i>Decentralization of decision making:</i> Mengelola perubahan melalui desentralisasi pengambilan keputusan, dapat memberi kesempatan bagi anggota untuk bereksperimen | - 4 item pertanyaan |
| <i>Openness and diversity of ideas:</i> Mengelola perubahan melalui keterbukaan pimpinan dan bersedia mendengar ide, pendapat & kritik anggota pandangan. | 4 item pertanyaan |

| | |
|--|-------------------|
| <p><i>High tolerance of failure:</i></p> <p>Mengelola perubahan melalui toleransi pimpinan atas kegagalan pekerja dalam bereksperimen dan mendorong reward bagi anggota serta menghindari punishment bagi anggota yang gagal bereksperimen</p> | 3 item pertanyaan |
| <p><i>Encouragement multiple experiments:</i></p> <p>Mengelola perubahan melalui kebebasan bereksperimen serta tim kerja pengembangan produk</p> | 2 item pertanyaan |

Model Analisis data

Alat analisis yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian in:

- 1.Crosstab: untuk menganalisa secara deskriptive, sejauhmana kecenderungan perusahaan telah melakukan strategi mengelola perubahan melalui *learning organization* menurut 5 indikator, yaitu: *contiunal training* , *decentralization of decision making*, *openness divercity of ideas*, *high tolerance for failure* dan *encouragement of multiple experiments*. Metode ini juga digunakan untuk menganalisis persepsi resonden terhadap *learning organization*.
- 2.Ada tidaknya perbedaan praktek *learning organization* ini ditentukan menurut nilai F hitung yang dibandingkan dengan nilai F table ditribusi pada taraf signifikansi 5%.

HASIL dan PEMBAHASAN

Uji validitas bertujuan menganalisis bahwa pertanyaan yang disusun dari seluruh item (18 item) *learning organization* valid untuk mengukur *learning organization*. Menurut Masrun (1979) batas minimum untuk dianggap memenuhi syarat atau criteria valid adalah jika $r = 0.30$. Reliabilitas adalah sejauhmana hasil suatu penelitian dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang mana diperoleh hasil yang relative sama.

Sebanyak 40 kuesioner yang disebarakan kepada responden, terdapat 36 kuesioner yang dapat terkumpul dan dinyatakan lengkap. Hasil uji validitas ditunjukkan *Corrected Item Total Correlation* untuk indikator *continual training* yaitu item ct1 sebesar 0.733, item ct2

sebesar 0.565, item ct3 sebesar 0.59, item ct4 sebesar 0.258 dan item ct5 sebesar 0.558. Angka r hasil *Corrected Item Total Correlation* untuk indikator *decentralization of decision making* yaitu item ddm1 sebesar 0.648, ddm2 sebesar 0.729, ddm3 sebesar 0.653, dan item ddm4 sebesar 0.644. Angka r hasil *Corrected Item Total Correlation* untuk indikator *openness and diversity of ideas* yaitu item odi1 sebesar 0.710, odi2 sebesar 0.445, odi3 sebesar 0.260, dan item odi4 sebesar 0.605. Angka r hasil *Corrected Item Total Correlation* untuk indikator *high tolerance of failure* yaitu item htf1 sebesar 0.326, item htf2 sebesar 0.444, dan item htf3 sebesar 0.362. Angka r hasil *Corrected Item Total Correlation* untuk indikator *encouragement multiple experiments* yaitu item eme1 sebesar 0.553 dan eme2 sebesar 0.553. Secara keseluruhan uji validitas item-item pertanyaan yang mengukur variable *learning organization* adalah valid karena nilai $r > 0.30$. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan tentang *Learning Organization* adalah reliabel dengan koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0.854.

Analisis Tabulasi Silang (*Crosstabs*)

Analisis tabulasi silang untuk mendeskripsikan tingkat keperilakuan responden (pengusaha), guna menganalisis sejauhmana ada kecenderungan di kalangan industri batik melakukan strategi mengelola perubahan melalui *learning organization*? Kecenderungan perilaku diukur dengan menggunakan skoring jawaban responden keseluruhan. Sedangkan analisis tingkat keperilakuan pada tiap-tiap item dari indikator *learning organization* mengacu hasil tabulasi silang. Aspek *continual training* diukur dari lima item pertanyaan masing-masing pelatihan teknologi batik dengan pewarnaan sintetis, dengan pewarnaan alam, pembuatan canting cap, teknologi desain pematikan/pewarnaan batik dan kegiatan magang, secara keseluruhan menunjukkan 13.3% responden memberi jawaban “sering” memberikan pelatihan bagi karyawan, 41.1 % responden kadang-kadang saja dan selebihnya 45.6% responden belum pernah memberikan pelatihan bagi karyawan. Kecilnya prosentase responden yang memberi jawaban “sering” memberikan pelatihan bagi karyawan, mengindikasikan masih rendahnya perhatian manajemen terhadap aspek pelatihan. Perilaku pengusaha dalam mengelola perubahan yang dicerminkan oleh tindakannya melalui desentralisasi tanggungjawab sehingga anggota organisasi berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, secara keseluruhan masih

dalam kategori perilaku rendah, karena kecilnya angka prosentase “tanggapan sering” pada aspek desentralisasi pengambilan keputusan, yaitu 9%. Perilaku terhadap aspek *openness and diversity of ideas*, 43.8% responden memberi jawaban “sering” pada aspek ini sedangkan jawaban “belum pernah” sebesar 5,6%. Artinya, ada keterbukaan, kebebasan menyampaikan ide dan berdiskusi terkait masalah pekerjaan dan penentuan desain. Perilaku terhadap aspek *high tolerance of failure*, 9.3% menjawab “tidak pernah”, 58.3% responden menjawab “kadang-kadang bisa menerima kegagalan” dan selebihnya 32.4% menjawab “sering”. Perilaku pada aspek *encouragement multiple experiments*, 26.4% responden menjawab “belum pernah” , 33.3% kadang-kadang dan jawaban sering 40.3%. Temuan ini menjelaskan bahwa di kalangan responden masih rendah memberi dorongan anggota organisasi untuk eksperimen. Analisis skoring:

- Indicator *continual training* – item pelatihan teknologi batik dengan zat warna sintetis:

- jumlah skor yang menjawab sering = $6 \times 3 = 18$
- jumlah skor yang menjawab kadang/jarang = $20 \times 2 = 40$
- jumlah skor yang menjawab belum pernah = $10 \times 1 = 10$

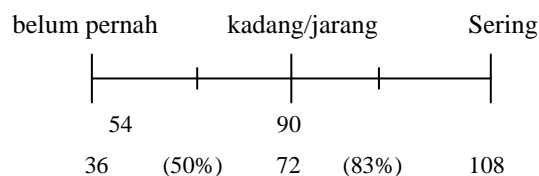
$$\text{Total skor} = (18) + (40) + (10) = 68$$

Menentukan tingkat keperilakuan responden berdasarkan data scoring tersebut adalah sebagai berikut (Sugiyono,1999):

- jumlah skor kriterium untuk seluruh item = $3 \times 36 = 108$ (Sering)
- jumlah skor minimum (rendah) = $1 \times 36 = 36$ (belum pernah)
- jadi tingkat keperilakuan / persetujuan responden terhadap item ct1 (mengirimkan karyawan mengikuti pelatihan teknik pematikan/pewarnaan) adalah:

$$\frac{68}{108} \times 100\% = 62.96 \%$$

Jumlah skor 68 dari jawaban seluruh responden apabila digambarkan pada sebuah garis kontinum, terletak pada daerah berikut ini:



(33%)

(67%)

(100%)

Apabila berdasarkan data yang diperoleh dari 36 responden, maka data 68 (63%) terletak pada daerah “kadang/jarang”.

Tabel 4.1 Tingkat keperilakuan responden menurut indicator learning organization

| | Jumlah skor | Tingkat keperilakuan (%) | Kategori keperilakuan |
|--|-------------|--------------------------|-----------------------|
| <i>Continual training</i> | | | |
| Item ct1 | 68 | 63 | Jarang/kadang |
| Item ct2 | 68 | 63 | Jarang/kadang |
| Item ct3 | 60 | 56 | Jarang/kadang |
| Item ct4 | 54 | 50 | Jarang/kadang |
| Item ct5 | 52 | 48 | Belum pernah |
| <i>decentralization of decision making</i> | | | |
| Item ddm1 | 57 | 53 | Belum pernah |
| Item ddm2 | 67 | 62 | Jarang/kadang |
| Item ddm3 | 62 | 57 | Jarang/kadang |
| Item ddm4 | 67 | 62 | Jarang/kadang |
| <i>openness and diversity of ideas</i> | | | |
| Odi1 | 80 | 74 | Jarang/kadang |
| Odi2 | 82 | 76 | Jarang/kadang |
| Odi3 | 97 | 90 | Sering |
| Odi4 | 84 | 78 | Jarang/kadang |
| <i>high tolerance of failure</i> | | | |
| htf1 | 95 | 88 | Sering |
| htf2 | 74 | 69 | Jarang/kadang |
| htf3 | 72 | 67 | Jarang/kadang |
| <i>encouragement multiple experiments</i> | | | |
| eme1 | 86 | 80% | Jarang/kadang |
| eme2 | 68 | 63% | Jarang/kadang |

Sumber: data primer diolah dan lampiran 2a

Hasil keperilakuan responden mengelola perubahan melalui praktek *continual training* dengan kisaran 48% hingga 63%, praktek *decentralization of decision making* dengan

kisaran 53% sampai 62%, praktek *openness and diversity of ideas* dengan kisaran 74% hingga 90%, *high tolerance of failure* dalam kisaran 67% sampai 88% dan *encouragement multiple experiments* dalam kisaran 63% - 80%. Secara keseluruhan menunjukkan bahwa praktek *learning organization* di kalangan perusahaan dalam kategori jarang/kadang, sehingga dapat ditafsirkan cukup baik dalam praktek mengelola perubahan dengan strategi *learning organization*.

Berdasarkan data empiris terdapat tiga kelompok industry batik dengan skala usaha kecil, menengah dan skala besar yang menggunakan kriteria jumlah tenaga kerja di perusahaan yang dijadikan sampel penelitian. BPS membagi jenis IKM (industry kecil menengah) berdasarkan besarnya jumlah pekerja, yaitu: usaha kecil, dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 5 - 9 orang, usaha menengah, sebanyak 20-99 orang dan usaha besar 100 orang atau lebih. Untuk mencapai tujuan penelitian ini digunakan pendekatan uji one way anova untuk menguji perbedaan dari beberapa sampel.

Hasil F hitung adalah 55.477 dengan probabilitas 0.000, karena probabilitas < 0.05 maka H_0 ditolak, bahwa indikator atau aspek-aspek *learning organization* meliputi *continual training*, *decentralization of decision making*, *openness and diversity of ideas*, *high tolerance of failure* dan *encouragement multiple experiments* di industry batik ada perbedaan secara significant, dengan pengertian lain bahwa praktek *learning organization* atas kelima aspeknya tidak sama dikalangan industry. Homogeneous Subsets, untuk menganalisis aspek apa yang memiliki keunggulan/diutamakan dibandingkan aspek lain, hasil uji menunjukkan bahwa diantara aspek-aspek *learning organization*, aspek *openness and diversity of ideas* dan *continual training* menempati subset ketiga dengan skor tertinggi rata-rata 9.6389, dan *continual training* 9.11, berarti aspek-aspek ini memiliki keunggulan atau lebih diutamakan dibandingkan aspek lain.

Hasil F hitung adalah 2.845 dengan angka probabilitas 0.061 aspek-aspek *learning organization* di kalangan industry skala kecil dan menengah berbeda signifikan dengan taraf signifikansi 6%. Hasil analisis pada Homogeneous Subsets, kelompok industry besar memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu 8,400, bahwa kelompok industry besar memiliki keunggulan dalam strategi mengelola perubahan melalui *learning organization* dibandingkan kelompok industry kecil dan menengah.

Analisis tabulasi silang atas persepsi pekerja terhadap *learning organization* menunjukkan terdapat kecenderungan persepsi yang baik dilihat dari tanggapan pekerja sebanyak 72.9% yang memberikan pandangan “sangat penting” atas praktek *learning organization*. Tingkat persepsi pekerja terhadap pelatihan (teknologi pembatikan, pewarnaan dan desain batik) menunjukkan tingkat persepsi 94%, kebebasan menentukan desain batik 89%, bereksperimen pewarnaan dan desain batik 87% dan adanya toleransi atas kesalahan/kegagalan pekerjaan adalah 87%. Secara keseluruhan dari jawaban seluruh responden apabila digambarkan pada sebuah garis kontinum, tingkat persepsi responden terletak pada daerah berikut ini:

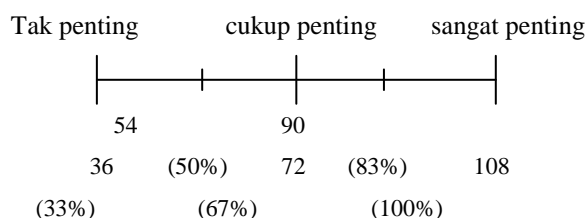


Table 4.2: Persepsi pekerja terhadap *learning organization*

| Indicator LO | Jml skor tak penting | Jml skor ckp penting | Jml skor sgt penting | Total skor | Tingkat persepsi (%) |
|-------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------|----------------------|
| Pelatihan | 0 | 14 | 87 | 101 | 94 |
| Kebebasan | 2 | 16 | 78 | 96 | 89 |
| Eksperimen | 3 | 16 | 75 | 94 | 87 |
| Tolerir kegagalan | 3 | 16 | 75 | 94 | 87 |

Sumber: diolah dari data primer 2011 dan lampiran 5

Persepsi responden terhadap *learning organization* menurut dimensi menunjukkan kecenderungan persepsi baik jika ditinjau dari prosentase tingkat persepsi berada di daerah “sangat penting” untuk keempat dimensi. Artinya, pekerja memandang baik atau sangat pentingnya *learning organization* bagi pembelajaran diri sebagai individu. F hitung 0.908 dan angka probabilitas 0.439, berarti H_0 diterima dan keempat indikator *learning organization* tidak berbeda signifikan atau sama. Hasil temuan ini diinterpretasikan bahwa di kalangan pekerja, memiliki tingkat persepsi sama terhadap *learning organization*.

SIMPULAN

Pengusaha dalam mengelola perubahan melalui praktek *Learning Organization* termasuk pada kategori cukup baik. Meskipun ada perbedaan signifikan dalam pengelolaan *learning organization* dikalangan industri batik di Surakarta. Praktek pengelolaan terhadap aspek *openness and diversity of ideas* dan *continual training* memiliki keunggulan atau lebih diutamakan dibandingkan aspek lain. Terdapat perbedaan signifikan dalam pengelolaan *learning organization* di kalangan industry skala kecil, menengah dan industry besar dengan taraf signifikansi 0.061. Kelompok industry besar memiliki keunggulan dalam mengelola perubahan melalui *learning organization* dibandingkan kelompok industry kecil dan menengah. Dengan demikian hipotesis penelitian dapat dibuktikan (teruji). Persepsi karyawan terhadap *learning organization* memandang baik atau sangat pentingnya *learning organization* bagi pembelajaran diri sebagai individu. Dan tidak ada perbedaan persepsi atas keempat indikator *learning organization* di kalangan pekerja, artinya bahwa pekerja memiliki tingkat persepsi sama terhadap *learning organization*.

Keterbatasan Penelitian

Masih minimnya penelitian berkaitan dengan *learning organization* khususnya di lingkungan industry kecil menengah, menjadikan terbatasnya rujukan yang dapat digunakan dalam penelitian ini, sehingga rancangan kuesioner penelitian ini tidak mendasarkan pada kuesioner yang dibakukan yang sudah teruji validitasnya. Namun demikian rancangan kuesioner penelitian ini masih bisa dikembangkan lagi dengan menambah item pertanyaan sebagai pengukur variable *learning organization*.

DAFTAR PUSTAKA

Braham, J.Barbara. 2003. *Creating A Learning Organization*. Jakarta: Penerbit: PT Alex Media Komputindo Gramedia

- Diputra, I Putu Yoga.2004. “Analisis Organisasi Belajar Di PT Pikiran Rakyat Bandung”, <http://digilib.ti.itb.ac.id/go.php?id-jbptitbti-gdl-2004-iputyoga>
- Ginting, Eka dan Jaya, 2004. “Peranan Organisasi Pembelajaran Dalam Meningkatkan Kompetensi Kerja”,(diakses September 2007) <http://library.usu.ac.id>
- Pitts, Robert. A. 1996. *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*. West Publishing Company
- Prijono T. 2004. Konsep Pengembangan SDM Menghadapai Perubahan dan Tantangan Organisasi. *Manajemen Usahawan*, No. 02, Februari 2004
- Rahayuningsih, Faizah Betty, 2005. Pencapaian Organisasi Pembelajaran Dan Prestasi Belajar Mahasiswa Program Diploma III Fakultas Ilmu Kesehatan Di Surakarta, Naskah Publikasi Program Pasca sarjana UGM Yogyakarta.
- Senge, P.M. 1990. *The Fifth Dicipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Double D.
- Shaffar, Rivalino, 2000. Analisis Tingkat Pembelajaran Dalam Rangka Membangun Organisasi Pembelajaran Pada PT Tempa Utama. (diakses Oktober 2007) [S2 Master /jkptmmui-gdl-s2]
- Sudharatna, Yuraporn dan Laubie Lie, 2004. “*Learning Organization Characteristics Contributed to its Readiness to Change: A Study of the Thai Mobile Phone Service Industry*”. *Managing Global Transitions*, Vol. 2, Number 2, p.163-178.
- Tjakraatmadja, Jann Hidajat, 2002. Karakteristik Proses belajar Individual dan Organisasional –Dua Pilar Organisasi Belajar. *Manajemen Usahawan*, No.08 TH XXXI Agustus 2002.
- Ulrich, D. 1998. “*A new mandate for human resources*”. *Harvard Business Review*

LAMPIRAN-LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: Uji Validitas – Reliability Kuesioner

- (1) Indicator continual training

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .764 | 5 |

Item-Total Statistics

| | <i>Scale Mean if Item Deleted</i> | <i>Scale Variance if Item Deleted</i> | <i>Corrected Item-Total Correlation</i> | <i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i> |
|-----|-----------------------------------|---------------------------------------|---|---|
| ct1 | 7.0556 | 3.654 | .733 | .653 |
| ct2 | 7.0833 | 3.679 | .565 | .710 |
| ct3 | 7.1944 | 3.304 | .590 | .706 |
| ct4 | 7.5000 | 5.000 | .258 | .795 |
| ct5 | 7.6111 | 4.073 | .558 | .714 |

(2) Indicator decentralization of decision making

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .836 | 4 |

Item-Total Statistics

| | <i>Scale Mean if Item Deleted</i> | <i>Scale Variance if Item Deleted</i> | <i>Corrected Item-Total Correlation</i> | <i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i> |
|------|-----------------------------------|---------------------------------------|---|---|
| ddm1 | 5.5278 | 2.199 | .648 | .802 |
| ddm2 | 5.1111 | 2.102 | .729 | .765 |
| ddm3 | 5.2778 | 2.206 | .653 | .800 |
| ddm4 | 5.1667 | 2.371 | .644 | .804 |

(3) Indikator openness diversity ideas

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .706 | 4 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| odi1 | 7.4722 | 1.285 | .710 | .497 |
| odi2 | 7.3333 | 1.371 | .445 | .688 |
| odi3 | 6.9722 | 1.913 | .260 | .759 |
| odi4 | 7.3056 | 1.475 | .605 | .578 |

(4) Indikator high tolerance failure

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .564 | 3 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| htf1 | 5.5556 | .483 | .326 | .533 |
| htf2 | 5.6667 | .343 | .444 | .343 |
| htf3 | 5.6111 | .416 | .362 | .481 |

(5) Indikator high tolerance failure

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .693 | 2 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| eme1 | 1.9444 | .454 | .553 | .(a) |
| eme2 | 2.3889 | .816 | .553 | .(a) |

(6) Uji reliabilitas terhadap 5 indikator dan 18 item pertanyaan *learning organization*

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 36 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 36 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .854 | 18 |

Lampiran 2a: Crosstab tingkat keperilakuan - indikator learning organization

item * perilaku * indikator Crosstabulation

| indikator | | | | perilaku | | | Total |
|--------------------|------|------------------------------|------------|------------|--------|--------|--------|
| | | | | blm pernah | kadang | sering | |
| continual training | item | latih teknolgi warna sinttis | Count | 10 | 20 | 6 | 36 |
| | | | % of Total | 5.6% | 11.1% | 3.3% | 20.0% |
| | | latih teknolgi warna alam | Count | 13 | 14 | 9 | 36 |
| | | | % of Total | 7.2% | 7.8% | 5.0% | 20.0% |
| | | latih pembuatan canting cap | Count | 19 | 10 | 7 | 36 |
| | | | % of Total | 10.6% | 5.6% | 3.9% | 20.0% |
| | | program latih teknolgi | Count | 18 | 18 | 0 | 36 |
| | | | % of Total | 10.0% | 10.0% | .0% | 20.0% |
| | | magang | Count | 22 | 12 | 2 | 36 |
| | | | % of Total | 12.2% | 6.7% | 1.1% | 20.0% |
| Total | | | Count | 82 | 74 | 24 | 180 |
| | | | % of Total | 45.6% | 41.1% | 13.3% | 100.0% |

item * perilaku * indikator Crosstabulation

| indikator | | | | perilaku | | | Total | |
|------------------------|-------|--------------------------------|------------|------------|--------|--------|-------|--------|
| | | | | blm pernah | kadang | sering | | |
| decentralization of DM | item | terlibat keputusan | Count | 19 | 13 | 4 | 36 | |
| | | | % of Total | 13.2% | 9.0% | 2.8% | 25.0% | |
| | | kewenangan pengembangan desain | Count | 8 | 25 | 3 | 36 | |
| | | | % of Total | 5.6% | 17.4% | 2.1% | 25.0% | |
| | | pelimpahn pengembangan inovasi | Count | 13 | 20 | 3 | 36 | |
| | | | % of Total | 9.0% | 13.9% | 2.1% | 25.0% | |
| | | kewenangan bereksperimen | Count | 8 | 25 | 3 | 36 | |
| | | | % of Total | 5.6% | 17.4% | 2.1% | 25.0% | |
| | Total | | | Count | 48 | 83 | 13 | 144 |
| | | | | % of Total | 33.3% | 57.6% | 9.0% | 100.0% |

item * perilaku * indikator Crosstabulation

| indikator | | | | perilaku | | | Total |
|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|------------|------------|--------|--------|--------|
| | | | | blm pernah | kadang | sering | |
| openness & diversity of ideas | item | kebebasan menyampaikan ide desain | Count | 2 | 24 | 10 | 36 |
| | | | % of Total | 1.4% | 16.7% | 6.9% | 25.0% |
| | | kebebsan diskusi permasalahan | Count | 4 | 18 | 14 | 36 |
| | | | % of Total | 2.8% | 12.5% | 9.7% | 25.0% |
| | terbuka menerima kritik & ide | Count | 0 | 11 | 25 | 36 | |
| | | % of Total | .0% | 7.6% | 17.4% | 25.0% | |
| | diskusi menentukan desain | Count | 2 | 20 | 14 | 36 | |
| | | % of Total | 1.4% | 13.9% | 9.7% | 25.0% | |
| Total | | | Count | 8 | 73 | 63 | 144 |
| | | | % of Total | 5.6% | 50.7% | 43.8% | 100.0% |

item * perilaku * indikator Crosstabulation

| indikator | | | | perilaku | | | Total |
|---------------------------|-----------------------|----------------------------|------------|------------|--------|--------|--------|
| | | | | tak pernah | kadang | sering | |
| high tolerance of failure | item | kegagalan hsl proses | Count | 0 | 13 | 23 | 36 |
| | | | % of Total | .0% | 12.0% | 21.3% | 33.3% |
| | | kesalahan proses pewarnaan | Count | 3 | 28 | 5 | 36 |
| | | % of Total | 2.8% | 25.9% | 4.6% | 33.3% | |
| | sangsi atas kesalahan | Count | 7 | 22 | 7 | 36 | |
| | | % of Total | 6.5% | 20.4% | 6.5% | 33.3% | |
| Total | | | Count | 10 | 63 | 35 | 108 |
| | | | % of Total | 9.3% | 58.3% | 32.4% | 100.0% |

item * perilaku * indikator Crosstabulation

| indikator | | | | perilaku | | | Total |
|-----------------------------------|------|------------------------|------------|------------|--------|--------|--------|
| | | | | blm pernah | kadang | sering | |
| encouragement multiple experiment | item | kebebasan eksperimen | Count | 8 | 6 | 22 | 36 |
| | | | % of Total | 11.1% | 8.3% | 30.6% | 50.0% |
| | | tim kerja pengembangan | Count | 11 | 18 | 7 | 36 |
| | | | % of Total | 15.3% | 25.0% | 9.7% | 50.0% |
| Total | | | Count | 19 | 24 | 29 | 72 |
| | | | % of Total | 26.4% | 33.3% | 40.3% | 100.0% |

Lampiran 2 b: keperilakuan atas learning organization

item 1: continual training

| item | jml skor tak pernah | jml skor kadang | jml skor sering | total skor | perilaku |
|------|---------------------|-----------------|-----------------|------------|----------|
| ct1 | 10 | 40 | 18 | 68 | 63% |
| ct2 | 13 | 28 | 27 | 68 | 63% |
| ct3 | 19 | 20 | 21 | 60 | 56% |
| ct4 | 18 | 36 | 0 | 54 | 50% |
| ct5 | 22 | 24 | 6 | 52 | 48% |

jumlah skor kriterium untuk seluruh item = 3 x 36 = 108

item2: decentralization of decision making

| item | jml skor tak pernah | jml skor kadang | jml skor sering | total skor | perilaku |
|------|------------------------|--------------------|--------------------|---------------|----------|
| ddm1 | 19 | 26 | 12 | 57 | 53% |
| ddm2 | 8 | 50 | 9 | 67 | 62% |
| ddm3 | 13 | 40 | 9 | 62 | 57% |
| ddm4 | 8 | 50 | 9 | 67 | 62% |

item3: openness and diversity of ideas

| item | jml skor tak pernah | jml skor kadang | jml skor sering | total skor | perilaku |
|------|------------------------|--------------------|--------------------|---------------|----------|
| odi1 | 2 | 48 | 30 | 80 | 74% |
| odi2 | 4 | 36 | 42 | 82 | 76% |
| odi3 | 0 | 22 | 75 | 97 | 90% |
| odi4 | 2 | 40 | 42 | 84 | 78% |

item 4: high tolerance of failure

| item | jml skor tak pernah | jml skor kadang | jml skor sering | total skor | perilaku |
|------|------------------------|--------------------|--------------------|---------------|----------|
| htf1 | 0 | 26 | 69 | 95 | 88% |
| htf2 | 3 | 56 | 15 | 74 | 69% |
| htf3 | 7 | 44 | 21 | 72 | 67% |

item 5: encouragement multiple experiment

| item | jml skor tak pernah | jml skor kadang | jml skor sering | total skor | perilaku |
|------|------------------------|--------------------|--------------------|---------------|----------|
| eme1 | 8 | 12 | 66 | 86 | 80% |
| eme2 | 11 | 36 | 21 | 68 | 63% |

Lampiran 3: Uji Anova Satu Jalur

Descriptives

| scoreLO | | | | | | | | |
|----------------------------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| continualtraining | 36 | 9.1111 | 2.41161 | .40194 | 8.2951 | 9.9271 | 5.00 | 14.00 |
| decentralization DM | 36 | 7.0278 | 1.93444 | .32241 | 6.3733 | 7.6823 | 4.00 | 12.00 |
| openness diversity ideas | 36 | 9.6389 | 1.55201 | .25867 | 9.1138 | 10.1640 | 7.00 | 12.00 |
| high tolerance failure | 36 | 7.0000 | .63246 | .10541 | 6.7860 | 7.2140 | 6.00 | 9.00 |
| encouragement multiple exp | 36 | 4.3333 | 1.39386 | .23231 | 3.8617 | 4.8049 | 2.00 | 6.00 |
| Total | 180 | 7.4222 | 2.51910 | .18776 | 7.0517 | 7.7927 | 2.00 | 14.00 |

ANOVA

| scoreLO | | | | | |
|-----------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Betw een Groups | 635.078 | 4 | 158.769 | 55.477 | .000 |
| Within Groups | 500.833 | 175 | 2.862 | | |
| Total | 1135.911 | 179 | | | |

Homogeneous Subsets

| scoreLO | | | | | |
|---|----|------------------------|--------|--------|--|
| indikatorLO | N | Subset for alpha = .05 | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | |
| Tukey HSD ^a encouragement multiple exp | 36 | 4.3333 | | | |
| high tolerance failure | 36 | | 7.0000 | | |
| decentralization DM | 36 | | 7.0278 | | |
| continualtraining | 36 | | | 9.1111 | |
| openness diversity ideas | 36 | | | 9.6389 | |
| Sig. | | 1.000 | 1.000 | .677 | |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 36.000.

Lampiran 4: Uji Anova Satu Jalur

ANOVA

| scoreLO | | | | | |
|-----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Betw een Groups | 35.380 | 2 | 17.690 | 2.845 | .061 |
| Within Groups | 1100.531 | 177 | 6.218 | | |
| Total | 1135.911 | 179 | | | |

Homogeneous Subsets

| scoreLO | | | |
|--------------------------|-------|-----|------------------------|
| | skala | N | Subset for alpha = .05 |
| Tukey HSD ^{a,b} | IK | 60 | 6.8167 |
| | IM | 115 | 7.6957 |
| | IB | 5 | 8.4000 |
| | Sig. | | .232 |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 13.312.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Lampiran 5: Persepsi responden (karyawan) atas learning organization

indikator * persepsi Crosstabulation

| | | | persepsi | | | Total |
|-----------|--------------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------|
| | | | tak penting | ckp penting | sgt penting | |
| indikator | pelatihan | Count | 0 | 7 | 29 | 36 |
| | | % of Total | .0% | 4.9% | 20.1% | 25.0% |
| | kebebasan | Count | 2 | 8 | 26 | 36 |
| | | % of Total | 1.4% | 5.6% | 18.1% | 25.0% |
| | eksperimen | Count | 3 | 8 | 25 | 36 |
| | | % of Total | 2.1% | 5.6% | 17.4% | 25.0% |
| | menerima kegagalan | Count | 3 | 8 | 25 | 36 |
| | | % of Total | 2.1% | 5.6% | 17.4% | 25.0% |
| Total | | Count | 8 | 31 | 105 | 144 |
| | | % of Total | 5.6% | 21.5% | 72.9% | 100.0% |

analisis skoring persepsi karyawan

| item | jml skor | jml | jml skor | total |
|------|----------|-----|----------|-------|
|------|----------|-----|----------|-------|

| | tak penting | skor ckp pent | sgt pntng | skor | persepsi |
|------------------|-------------|---------------|-----------|------|----------|
| pelatihan | 0 | 14 | 87 | 101 | 94% |
| kebebasan | 2 | 16 | 78 | 96 | 89% |
| ekxp | 3 | 16 | 75 | 94 | 87% |
| kgglaan | 3 | 16 | 75 | 94 | 87% |
| skor kriterium = | | | 108 | | |

Lampiran 6: uji anova satu jalur atas learning organization di kalangan karyawan

Descriptives

persepsi

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|--------------------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| pelatihan | 36 | 2.8056 | .40139 | .06690 | 2.6697 | 2.9414 | 2.00 | 3.00 |
| kebebasan | 36 | 2.6667 | .58554 | .09759 | 2.4685 | 2.8648 | 1.00 | 3.00 |
| eksperimen | 36 | 2.6111 | .64488 | .10748 | 2.3929 | 2.8293 | 1.00 | 3.00 |
| menerima kegagalan | 36 | 2.6111 | .64488 | .10748 | 2.3929 | 2.8293 | 1.00 | 3.00 |
| Total | 144 | 2.6736 | .57731 | .04811 | 2.5785 | 2.7687 | 1.00 | 3.00 |

ANOVA

persepsi

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Betw een Groups | .910 | 3 | .303 | .908 | .439 |
| Within Groups | 46.750 | 140 | .334 | | |
| Total | 47.660 | 143 | | | |