

STRATEGI MENGELOLA PERUBAHAN MELALUI *LEARNING ORGANISATION* INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH PADA INDUSTRI BATIK DI KOTA SURAKARTA

Wafiatun Mukharomah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta

Email: wafiatun-mukharomah@yahoo.ums.ac.id

Abstrak

Penelitian learning organizations bertujuan untuk (1) mendeskripsikan sejauhmana kalangan indutri 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.

Data yang digunakan adalah data primer yang 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 indicator 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*

Abstract

The objectives of organizations learning research are to (1) describe the extent of the small and medium industry was already pursuing a strategy of managing change through learning organization, (2) analyze whether there is a difference in managing learning organization of small and medium industry, (3) analyze the worker's perception toward learning organization.

This research used primary data that involve 36 respondents of entrepreneurs/ the owner of small-medium batik industry in Surakarta and 36 employees from design/ pattern. This research used purposive sampling, the company that runs of making batik, variable measurement uses interval scale by developing the questions toward variable dimensions of learning organization. Validity and reliability of the questionnaire showed that all dimensions of learning organization is valid (with 0, 30score or more) and all question items are reliable with coefficients of Cronbach's Alpha for 0854.

This research applied descriptive approach with crosstabs, scoring analysis and one-way anove test. The result of data analysis shows: (1) managing change through learning organization practice include quite good category with the level around 50% - 80%; (2) there are significant differences in managing learning organization among industry, shown by anova test toward learning organizations generatevalue of F count of 55,477 with probability 0.00. the managing practice toward aspect of openness and diversity of ideas and continual training are preferred to other aspects (3) there are significant differences in managing learning organization among small, medium and large scale industries with significant level of 0.061. The group of large industry has an advantage in managing change through learning organization compared to the group of small and medium industry. Thus, the hypothesis can be proven. (4) employees' perception of learning organization look learning organization is good or very important to self-learning as individual, indicated by the level of perception toward learning organization practice in the range of 87% - 94%;, (5) the result of anova test shows that there is no difference perception of four indicators of learning organization. Among workers, it means that workers have the same level of perception toward learning organization. It is indicated by the result of anova test with the value of F 0,908 and probability of 0.439.

Key words: *learning organization, small and medium industries*

1. PENDAHULUAN

Pada era pengetahuan dan teknologi, setiap organisasi akan menghadapi meningkatnya ketidakpastian sebagai konsekuensi terjadinya perubahan lingkungan bisnis dan tehnologi yang cepat, maka agar tetap bisa bertahan dan memiliki keunggulan bersaing memaksa setiap organisasi untuk beradaptasi dan bertransformasi menjadi *Leaning 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 bertehnologi 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 yang cepat tersebut. Berangkat dari fenomena yang melingkupi organisasi di era pengetahuan dan teknologi, hal ini cukup menarik untuk dilakukan penelitian tentang *learning organization* khususnya di kalangan usaha kecil dan menengah. Penelitian ini mengkaji tentang praktek mengelola *learning organization* di perusahaan kecil dan menengah pada industri batik di Kota Surakarta.

Sejauhmana kalangan indutri kecil dan menengah telah melakukan strategi pengelolaan perubahan melalui *learning organization* pada peruahaan batik ? Apakah terdapat perbedaan dalam pengelolaan perusahaan dikalangan industri kecil dan menengah berdasarkan dimensi-dimensi/ indikator-indikator pada peruahaan batik terhadap *learning organization* ? Bagaimana para persepsi pekerja pada industri kecil dan menengah pada perusahaan batik terhadap *learning organization*.

Perusahaan harus mampu bersaing baik untuk tingkat lokal, nasional maupun inter-

nasional. Setiap organisasi atau perusahaan akan menghadapi konsekuensi terjadinya perubahan lingkungan bisnis, mampu beradaptasi dan bertransformasi menjadi *learning organization*, agar tetap bisa *survive* usahanya. Perusahaan sebagai organisasi yang mempunyai anggota, maka anggota organisasi tersebut harus mempunyai kemampuan untuk berkreaitivitas dan berinovasi. Kreativitas dan inovasi merupakan indikator kesuksesan suatu organisasi, dan selalu muncul pada setiap anggota yang mau terus menerus belajar (pembelajaran individu). Untuk menjadikan individu belajar, adalah dengan memberi kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan. Seorang pemimpin perubahan dunia Robert J Eaton mengatakan, bahwa satu-satunya cara untuk mengalahkan persaingan hanya melalui orang-orangnya. Artinya bahwa, persaingan yang dimiliki para pekerja akan menentukan kemajuan organisasi yang pada akhirnya mencerminkan kompetensi organisasi. Untuk mewujudkan organisasi yang mampu belajar dan berkembang dibutuhkan sumber daya *intangible* yang sangat penting kontribusinya yaitu, sumber daya maya, bersumber dari pengetahuan (*knowledge*) pekerja, kemampuan spiritual, kemampuan intelektual, keterampilan, kompetensi dan pikiran, yang apabila *intangible asset* ini dikembangkan terus menerus akan menjadi tiang organisasi dalam membangun *learning organization* sehingga memiliki keunggulan kompetitif serta berperan meningkatkan nilai tambah bagi *stakeholders*.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. Learning Organization

Menurut Senge (1990) orang yang ingin bersaing dalam lingkungan bisnis, harus menjadikan organisasinya "organisasi belajar" dengan cara terus menerus beradaptasi terhadap lingkungan yang terus berubah. 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. Inti konsep tersebut bahwa membangun

learning organization pada dasarnya adalah membangun individu-individu pembelajar dalam organisasi. Tidak ada organisasi pembelajar (LO) tanpa individu-individu pembelajar.

Hanya dengan cara belajar, organisasi akan dapat mempertahankan keunggulan dalam persaingan, dengan belajar seseorang dapat memperbaiki diri sendiri, dapat memperluas kemampuan untuk menciptakan sesuatu sesuai dengan keinginannya. 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.

Definisi *learning organization* menurut Marquardt (dalam Shaffar, 2001) bahwa organisasi akan dapat menjadi "organisasi belajar" hanya dengan membelajarkan individu-individu di dalamnya dengan memberdayakan aspek pembelajaran, organisasi, manusia, pengetahuan dan teknologi. Sebagai organisasi yang belajar hendaknya memberikan peluang kepada para pekerja agar dapat memperbaiki diri untuk meraih sukses. Pedler (dalam Ginting, 2004) mendefinisikan organisasi belajar adalah sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasikan diri. Perlunya pengembangan keterampilan individu tertanam dalam konsep dan merupakan bagian dari kebutuhan akan pembelajaran organisasi. Cartin (1999) mengemukakan bahwa proses untuk menuju transformasi organisasi diperlukan bantuan karyawan melalui *empowering employees* agar karyawan memiliki kemampuan pembelajaran dan kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan.

Orang-orang yang terlibat dalam organisasi bisnis akan menentukan tumbuh kembangnya perusahaan apabila orang-orang di dalamnya terus meningkatkan kualitas kerja dengan berusaha mencari cara-cara atau pola yang lebih baik sesuai dengan tuntutan perubahan dan kompleksitas persaingan bisnis. Telah menjadi suatu tuntutan bagi setiap perusahaan untuk menjadikan karyawan mereka memiliki kompetensi yaitu pengeta-

huan, 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) yang 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 bahwa organisasi belajar dapat dipandang sebagai tanggapan organisasi terhadap meningkatnya dinamika lingkungan bisnis dan kondisi yang semakin sulit diprediksikan. Sehingga perusahaan sebagai industry harus bisa mengikuti perubahan yang terjadi dengan melakukan pembelajaran. Konsep organisasi pembelajar adalah organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu dalam organisasi untuk terus belajar untuk meningkatkan kapasitas diri dan kemampuan kompetensi agar dapat meningkatkan kemampuan kompetensi yang bertujuan untuk peningkatan daya saing perusahaan.

2.2. Strategi Mengelola Perubahan Dengan Membangun Learning Organization

Studi 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. Penelitian Tjakraatmadja (2002) juga menyimpulkan bahwa para anggota organisasi yang memiliki kompetensi yaitu memiliki kemampuan berpikir, mampu menyampaikan gagasan, mampu memahami makna dari suatu hasil diskusi dan memiliki tanggung jawab, maka hal ini akan mendorong

terjadinya proses belajar organisasional dan sebaliknya para anggota organisasi yang tidak kompeten akan menjadi penghalang terjadinya proses belajar organisasional. 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.

Pembelajaran organisasional (*Organizational Learning*) merupakan pilar untuk menghasilkan modal intelektual yaitu modal yang mampu memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Modal intelektual berasal dari pengetahuan para pekerja yang dapat menjadi sumber menciptakan keunggulan bersaing. Belajar organisasional sebagai wadah untuk membangun kelompok manusia yang memiliki kompetensi yang beragam dan mampu melaksanakan kerjasama sehingga mampu untuk berbagi visi, berbagi pengetahuan untuk disinergikan dan ditransformasikan menjadi modal intelektual organisasi.

Tjakraatmadja (2002) mengemukakan bahwa konsep utama dari belajar organisasional (*Organizational Learning*) adalah belajar bersama yang melibatkan seluruh anggota organisasi, sehingga mekanisme berbagi cara berpikir, berbagi cara pandang, berbagi visi bersama, menjadi kunci keberhasilan bagi “Belajar organisasional”.

Hal ini mengingat bahwa organisasi bukan institusi yang serba mengetahui oleh karenanya tidak akan mampu sepenuhnya merencanakan ke depan. Berdasarkan konsep di atas pada dasarnya *Organizational Learning* adalah proses yang mendorong kemungkinan ke arah berubah dalam praktek organisasi berdasarkan pada pengembangan pengetahuan para pelaksana organisasi. *Organizational Learning* dibangun dari interaksi dan tindakan individu-individu.

Berdasarkan studi Sudharatna Lie (2004), tentang “*Learning Characteristics Contributed to Its Readiness to Change: A Study Of The Thai Mobile Phone device Industry*” menunjukkan adanya korelasi positif antara kesiapan organisasi untuk berubah dengan karakteristik-karakteristik *Learning Organization*.

Koefisien korelasi (r) antara karakteristik *LO* dan kesiapan organisasi untuk berubah masing-masing adalah:

1. Korelasi antara *culture value – organizational readiness to change*, $r = 0.661$
2. Korelasi antara *leadership commitment and empowerment – organizational readiness to change*, $r = 0.721$
3. Korelasi antara *communication – organizational readiness to change*, $r = 0.647$
4. Korelasi antara *knowledge transfer – organizational readiness to change*, $r = 0.695$
5. Korelasi antara *employee characteristics – organizational readiness to change*, $r = 0.750$
6. Korelasi antara *performance upgrading – organizational readiness to change*, $r = 0.683$. Masing-masing pada tingkat signifikansi 0.01.

Temuan ini menunjukkan bahwa suatu organisasi dengan karakteristik Learning Organization yang kuat memiliki tingkat kesiapan yang tinggi untuk berubah, hal ini memperkuat pernyataan bahwa penting bagi sebuah organisasi untuk berkembang menjadi *Learning Organization* agar mampu tetap bertahan dalam lingkungan bisnis yang mengalami perubahan. Setiap karakteristik tersebut memperkuat kemampuan organisasi untuk menjadi *LO* yang secara efektif mampu me-“manage” perubahan. Kesuksesan suatu produk adalah karena komitmen kuat pada pelatihan dan pengembangan karyawan. Kontribusi pelatihan mampu mencapai kualitas lebih baik, dan mendorong ide-ide produk baru. Dengan mendorong para karyawan untuk belajar ketrampilan baru, dan pengembangan diri karyawan akan mengurangi rasa takut karyawan apabila dihadapkan pada situasi dilakukannya perubahan. Para karyawan yang sering terlibat langsung dalam aktivitas operasional dan lebih banyak memahami kondisi pekerjaannya. Oleh karena itu perusahaan perlu mendorong memberi tanggungjawab pengambilan keputusan kepada para individu, ut, dan lain-lain.

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. Dalam hal ini perusahaan

tidak menghukumnya namun harus mendorongnya jika menginginkan kreativitas para pekerjanya. Manajer memberikan penghargaan kepada mereka jika usaha layak dan berarti bagi perusahaan dan harus menghargai orang-orang lain dalam hal nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman. Dengan cara ini akan mendorong semangat para pekerja, mereka menghindari berspekulasi ketika harus melakukan penyelidikan/menemukan solusi-solusi baru. Pentingnya keterbukaan, adalah kemampuan memahami adanya keanekaragaman/perbedaan dalam perspektif 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.

Berdasarkan konsep *LO* di atas, dapat disimpulkan bahwa *learning organization* merupakan organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu di dalamnya untuk terus belajar guna meningkatkan kapasitas dirinya dengan cara belajar, karena melalui belajar individual akan diperoleh pengetahuan, pemahaman dan ketrampilan sehingga dapat meningkatkan kompetensinya. Membangun *LO* adalah membangun individu-individu pembelajar (*learning individual*) dalam organisasi.

2.3. *Learning Organizational* di IKM

Learning Organization bisa digunakan pada semua bentuk organisasi, misalnya organisasi kelembagaan perusahaan maupun industri, baik industri besar maupun kecil. Pada penelitian ini obyek penelitian adalah industri kecil dan menengah, dan lebih spesifik lagi industri batik Surakarta. Berbagai macam definisi IKM dikemukakan oleh berbagai kalangan (Prasasto, 2008), diantaranya:

1. Bank Indonesia :
 - 1a. Usaha kecil:
 - asset lebih kecil Rp.200 juta (tidak termasuk bangunan dan tanah)
 - milik orang Indonesia
 - perusahaan yang bebas, tidak terafiliasi dengan usaha menengah atau besar.
 - berbadan hukum/ tidak berbadan hukum.
 - 1b. Usaha menengah (SK Dir. BI no. 30/45/Dir/ UK 5 Jan 1997):

- aset lebih kecil dari 5 milyar untuk industry dan non industry lebih kecil dari Rp. 600 juta (tidak termasuk bangunan dan tanah).
 - Omset/tahun lebih kecil dari Rp.3 milyar.
2. BPS :
- Usaha Kecil adalah usaha dengan tenaga kerja 5 – 19 orang.
 - Usaha menengah dengan tenaga kerja 20-99 orang.
3. Menteri Koperasi dan UKM (UU n0. 9/ 1995/ tentang UKM):
- Aset maksimal Rp200 juta (tidak termasuk bangunan tempat usaha dan tanah).
 - Omset max. 1 milyar.
 - Milik WNI.
 - Berdiri sendiri, bukan cabang/ anak perusahaan yang dimiliki, dikuasai, berafiliasi secara langsung/ tidak langsung dengan usaha menengah dan besar.
 - Berbentuk usaha perseorangan, badan hukum/ tidak berbadan hukum, termasuk koperasi.

Dengan kesederhanaannya, IKM cukup menarik untuk diteliti bagaimana sebuah IKM menghadapi perubahan dalam mengelola uahanya. Eksistensi suatu usaha adalah sangat penting, perusahaan harus mampu mengikuti perubahan agar dapat menghadapi persaingan yang semakin ketat saat ini dan masa yang akan datang.

2.4. Hipotesis

Berdasarkan temuan empiris dan penjelasan beberapa konsep *learning organization*, hipotesis penelitian yang dirumuskan adalah :

“Terdapat perbedaan dalam pengelolaan perusahaan di kalangan industri kecil dan menengah berdasarkan dimensi-dimensi/ indikator-indikator pada perusahaan batik terhadap *learning organization*“

3. Metode penelitian

Menggunakan pendekatan *explanatory* mengenai praktek pengelolaan *learning organization* dikalangan industri kecil dan menengah pada industri batik yang berlokasi di kota Surakarta.

3.1. Populasi dan sampel

Populasi penelitian adalah seluruh perusahaan batik yang masuk kategori IKM yang ada di kota Surakarta. Jumlah IKM batik di kota Surakarta seperti dalam tabel berikut:

Tabel 4.1. Jumlah Industri Batik Surakarta Tahun 2010

Keterangan	Jumlah IKM batik
Kecamatan Laweyan	66
Kecamatan Pasar Kliwon	47
Kecamatan Jebres	4
Kecamatan Serengan	4
Kecamatan Banjarsari	-
Jumlah	157

Sumber: Disperindag Surakarta 2010

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 sebagai sampel adalah perusahaan yang memiliki kegiatan proses membatik dan masuk dalam kelompok IKM. Sebanyak 40 kuesioner yang disebarkan ke responden, data responden yang terisi lengkap sebanyak 36 kuesioner dari responden pengusaha.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Menggal data *learning organization* dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner yang dirancang untuk 2 kelompok responden yakni, pimpinan/ pemilik perusahaan dan karyawan bagian desain/pola. Data *learning organization* yang dirancang dalam kuesioner terdiri lima indikator dengan 18 item pertanyaan untuk disebarkan kepada responden pimpinan/pengusaha. 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 disebarkan kepada responden pekerja bagian pola/desain untuk mengumpulkan data *learning organization* terdiri empat indikator, yaitu: pelatihan, kebebasan, eksperimen dan kegalangan.

3.3. Operasional Variabel

Variabel *learning organization* dioperasionalkan sebagai organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu dalam organisasi untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi dirinya baik sebagai individu maupun kolektif secara berkelanjutan untuk menciptakan *sustainable competitive advantage*, yang perlu dimanage sebagai akibat perubahan lingkungan. Pengukuran variabel *learning organization* menggunakan kuesioner 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 tabel 3.1. Kuesioner yang dirancang untuk responden pekerja menggunakan 4 indikator *learning organization* dengan menggunakan skala interval.

Tabel 4.2. 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
<i>High tolerance of failure:</i> Mengelola perubahan melalui toleransi pimpinan atas kegagalan pekerja dalam bereksperimen dan mendorong reward bagi anggota serta menghindari punishment bagi anggota yang gagal bereksperimen	3 item pertanyaan
<i>Encouragement multiple experiments:</i> Mengelola perubahan melalui kebebasan bereksperimen serta tim kerja pengembangan produk	2 item pertanyaan

3.4. Model Analisis

Alat analisis yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian in:

3.4.1. Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas diartikan sebagai pengujian untuk mengetahui sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2001). Uji validitas bertujuan menganalisis bahwa pertanyaan yang disusun dari seluruh item (18 item) *learning organization* valid untuk mengukur *learning organization*. Beberapa literatur menyebutkan kriteria uji validitas secara *rule of thumb* adalah $r = 0.30$. Menurut Masrun (1979) batas minimum untuk dianggap memenuhi syarat atau criteria valid adalah jika $r = 0.30$. Pengujian validitas data dilakukan dengan menggunakan angka r hasil *Corrected Item Total Correlation*.

Konsep 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.

Tujuan utama pengujian reliabilitas adalah untuk mengetahui konsistensi atau keteraturan hasil pengukuran apabila instrumen tersebut digunakan lagi sebagai alat ukur suatu responden, dengan kata lain bahwa jawaban responden konsisten atau reliable apabila diulang-ulang.

Pengujian reliabilitas data dilakukan dengan menggunakan metode *Alpha-Cronbach*. Standar yang digunakan dalam menentukan reliabel atau tidaknya suatu instrumen penelitian umumnya, adalah perbandingan antara r hitung dengan r tabel pada taraf tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikansi 5%, dalam peritungan ini nilai r diwakili oleh alpha, apabila alpha hitung lebih besar dari r tabel dan alpha hitung bernilai positif, maka suatu instrumen penelitian dapat disebut reliable.

3.4.2. Crosstab: untuk menganalisis secara deskriptive, sejauhmana perusahaan telah melakukan strategi mengelola perubahan melalui *learning organization* menurut 5 indikator, yaitu: *continual training*, *decen-*

*tralization of decision making, openness
divercity of ideas, high tolerance for failure
dan encouragement of multiple experi-
ments.*

3.4.3. Metode Crosstab ini juga digunakan untuk menganalisis persepsi responden terhadap *learning organization*.

3.4.4. *One Way Anova*: untuk menganalisis perbedaan dimensi-dimensi dalam praktek *learning organization* menurut indicator *learning organization* antara perusahaan kecil dan menengah. Ada tidaknya perbedaan dalam dimensi-dimensi pada praktek *learning organization* ini yang ditentukan menurut kriteria nilai F hitung yang dibandingkan dengan nilai F table, distribusi pada taraf signifikansi 5%. Apabila nilai $F_o > F_{\{(k-1);(b-1)(k-1)}$ maka hipotesis alternative diterima, hal ini berarti ada perbedaan yang signifikan antara dimensi-dimensi dalam *Learning Organization* pada industri tersebut dan sebaliknya apabila nilai $F_o < F_{\{(k-1);(b-1)(k-1)}$.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perlunya penelitian *learning organization* ini karena munculnya lingkungan persaingan yang merupakan proses dari perubahan yang terus menerus sehingga perusahaan secara berkelanjutan perlu meningkatkan kemampuannya untuk dapat bersaing (Senge, 1990). Untuk menganalisis bagaimana *learning organization* yang diterapkan perusahaan batik di Surakarta, dalam bab ini didahului dengan menguji validitas dan reliabilitas kuesioner sebagai alat ukur variable *learning organization*.

4.1. Uji Validitas Dan Reliabilitas

Secara keseluruhan uji validitas item-item pertanyaan menunjukkan bahwa semua item pertanyaan adalah valid nilai $r > 0.30$

Hasil uji reliabilitas atas kuesioner penelitian menunjukkan bahwa semua item pertanyaan tentang *Learning Organization* adalah reliabel dengan koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0.854. Hasil selengkapnya pengujian validitas dan reliabilitas ditunjukkan pada lampiran 1.

4.2. 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 melalui analisis pengukuran tingkat keperilakuan pada tiap-tiap item dari indikator *learning organization* dengan menggunakan *skoring* jawaban responden keseluruhan. Sedangkan analisis tingkat keperilakuan pada tiap-tiap item dari indikator *learning organization* mengacu hasil tabulasi silang di lampiran 2a.

Berdasarkan analisis tabulasi silang perilaku responden pada lampiran 2a, secara deskriptif menjelaskan kecenderungan perilaku responden *menelola* perubahan melalui beberapa aspek *learning organization*. Aspek *continual training* diukur dari lima item pertanyaan masing-masing pelatihan teknologi batik dengan pewarnaan sintesis, dengan pewarnaan alam, pembuatan canting cap, teknologi desain pembatikan/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 angka 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 pengambilan keputusan (*decentralization of decision making*), secara keseluruhan menunjukkan dalam kategori perilaku rendah atau kurang. Karena kecilnya angka prosentase pada jawaban “tanggapan sering” pada aspek desentralisasi pengambilan keputusan tersebut, yaitu hanya sebesar 9%. Hanya kadang-kadang saja pengusaha melibatkan anggota organisasi didalam pengambilan keputusannya, ditunjukkan nilai yaitu sebesar 57.6%. Berarti separuh lebih dari responden kadang-kadang melibatkan anggota organisasi (karyawan) dalam pengambilan keputusan desain/ motif batik yang

bagaimana atau motif batik seperti apa yang akan diproduksi.

Perilaku terhadap aspek *openness and diversity of ideas*, 43.8% responden memberi jawaban “sering” pada aspek ini sedangkan jawaban “belum pernah” sebesar 5,6%. Hasil analisis atas aspek ini mengindikasikan bahwa ada keterbukaan dan kebebasan para anggota organisasi (karyawan) untuk menyampaikan ide dan berdiskusi terkait masalah pekerjaan dan penentuan desain/ motif batik.

Perilaku terhadap aspek *high tolerance of failure*, 9.3% menjawab “tidak pernah”, artinya pengusaha 9.3% sulit untuk bisa menerima apabila anggota organisasi (karyawan) mengalami kegagalan dalam pkerjaannya. Hanya mereka para pengusaha tersebut kadang-kadang bisa memaklumi dan menerima kegagalan jika karyawan membuat kesalahan atau kekeliruan dalam pekerjaannya. Hal ini ditunjukkan oleh responden yang menjawab “kadang-kadang bisa menerima kegagalan” sebesar 58.3% dan selebihnya 32.4% menjawab “sering”. Artinya bahwa pengusaha sangat toleransi terhadap kesalahan yang diperbuat karyawannya.

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 sudah memberi dorongan dan kebebasan yang cukup kepada anggota organisasi untuk melakukan eksperimen. Para anggota organisasi dalam hal ini adalah karyawan, diberikan kebebasan berexperimen dan beri kebebasan untuk pengembangan produk.

Analisis skoring jawaban responden keseluruhan dilakukan dengan cara berikut ini:

- Indikator *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 = $10 \times 1 = 10$

Total skor = $(18) + (40) + (10) = 68$

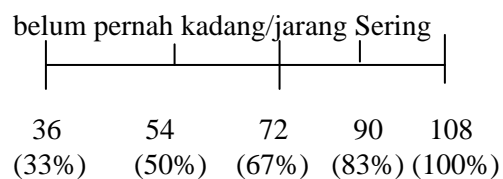
Menentukan tingkat keperilakuan responden berdasarkan data scoring tersebut adalah sebagai berikut (Sugiyono,1999):

- 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 (mengirimnkan karyawan mengikuti pelatihan teknik pematikan/pewarnaan) adalah:

$$\frac{68}{108} \times 100\% = 62,29\%$$

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



Apabila berdasarkan data yang diperoleh dari 36 responden, maka data 68 (63%) terletak pada daerah “kadang/jarang”. Tingkat keperilakuan responden dengan menggunakan analisis scoring jawaban responden untuk item-item pertanyaan pada suatu indikator dapat dilakukan dengan cara yang sama. Hasil keseluruhan analisis scoring ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 5.1. Tingkat keperilakuan responden menurut indicator learning organization

<i>Continual training</i>	Jumlah skor	Tingkat keperilakuan (%)	Kategori keperilakuan
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 analisis scoring pada table di atas menunjukkan kecenderungan perilaku responden (pengusaha) dalam mengelola perubahan melalui praktek *learning organization*. Tingkat keperlakuan 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%. Berdasarkan kecenderungan perilaku tersebut pada table 4.1 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*.

4.3. Uji Anova Satu Jalur (one way anova)

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. Sesuai dengan tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis perbedaan pengelolaan *learning organization* menurut aspek-aspek *learning organization* di kalangan perusahaan kecil dan menengah. Untuk mencapai tujuan penelitian ini digunakan pendekatan uji *one way anova*, alat uji ini untuk menguji perbedaan dari beberapa sampel.

Hasil uji anova atas aspek-aspek *learning organization* menghasilkan temuan atas nilai F hitung adalah 55.477 dengan probabilitas 0.000 (lampiran 3). Menurut criteria nilai probabilitas, apabila probabilitas < 0.05 maka Ho ditolak. Interpretasi hasil temuan ini memberi penafsiran 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. Uji selanjutnya adalah dilihat dari table Homogeneous Subsets, untuk menganalisis aspek apa yang memiliki keunggulan/diutamakan dibandingkan aspek lain. Hasil uji menunjukkan bahwa di antara 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. Menurut hasil analisis Homogeneous Subsets ini praktek *openness and diversity of ideas* dan *continual training* memiliki keunggulan atau lebih diutamakan dibandingkan aspek lain.

Hasil uji *one way anova* terkait dengan tujuan penelitian ini untuk menganalisis perbedaan dalam pengelolaan *learning organization* di kalangan industry menurut skala industry kecil dan menengah. Uji anova menunjukkan temuan nilai F hitung adalah 2.845 dengan angka probabilitas 0.061 (lampiran 4). Oleh karena menghasilkan angka probabilitas kecil 0.061 yang berarti Ho ditolak, hasil uji ini memberi interpretasi bahwa aspek-aspek *learning organization* di kalangan industry skala kecil dan menengah berbeda secara signifikan dengan taraf signifikansi 10%. Ditinjau dari hasil analisis pada table Homogeneous Subsets, kelompok industry besar memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu 8,400. Artinya bahwa kelompok industry besar memiliki keunggulan dalam strategi mengelola perubahan melalui *learning organization* dibandingkan kelompok industry kecil dan menengah.

Tujuan penelitian selanjutnya adalah untuk menganalisis bagaimana persepsi pekerja terhadap *learning organization*. Analisis tabulasi silang atas persepsi pekerja terhadap *learning organization* (lampiran 5) menunjukkan terdapat kecenderungan persepsi yang baik dilihat dari tanggapan pekerja sebanyak 72.9% yang memberikan pandangan "sangat penting" atas praktek *learning organization*. Apabila mengacu analisis skoring jawaban responden pekerja, tingkat persepsi pekerja termasuk dalam kategori tinggi pada

empat indicator sebagaimana diperlihatkan di table 4.2.

Tingkat persepsi pekerja terhadap pelatihan (teknologi pembatikan, pewarnaan dan desain batik) menunjukkan tingkat persepsi 94%, kebebasan menentukan desain batik 89%, berekspe-

rimen 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:

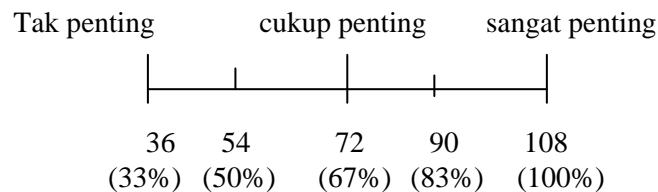


Table 5.2. Persepsi pekerja terhadap *learning organization*

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 bahwa pekerja memandang baik atau sangat pentingnya *learning organization* bagi pembelajaran diri sebagai individu.

Secara statistical menggunakan uji anova satu jalur menghasilkan nilai F hitung 0.908 dan angka probabilitas 0.439 (lampiran 6). Temuan nilai hitung F kecil dan angka probabilitas > 0.05 berarti Ho diterima yang berarti bahwa keempat indicator *learning organization* tidak berbeda signifikan atau sama. Hasil temuan ini diinterpretasikan bahwa di kalangan pekerja, memiliki tingkat persepsi sama terhadap *learning organization*.

5. Simpulan dan Saran

5.1. Simpulan

1. Analisis tabulasi silang menunjukkan kecenderungan responden pengusaha batik di Surakarta dalam mengelola perubahan melalui praktek *learning organization* termasuk pada kategori cukup baik.

2. Terdapat perbedaan signifikan dalam pengelolaan *learning organization* di kalangan industri batik di Surakarta. Hasil uji *anova* atas aspek-aspek *learning organization* menghasilkan nilai F hitung adalah 55.477 dengan probabilitas 0.000. Praktek pengelolaan terhadap aspek *openness and diversity of ideas* dan *continual training* memiliki keunggulan atau lebih diutamakan dibandingkan aspek lain.
3. Persepsi karyawan terhadap *learning organization* adalah mereka memandang baik atau sangat pentingnya *learning organization* bagi pembelajaran diri sebagai individu.
4. Hasil uji anova menunjukkan tidak ada perbedaan persepsi atas keempat indicator *learning organization* di kalangan pekerja, artinya bahwa pekerja memiliki tingkat persepsi sama terhadap *learning organization*.

5.2. 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*.

5.3. Saran

Penelitian ini masih perlu dikembangkan lagi sebagai penelitian lanjutan dengan melakukan penelitian perbandingan melalui penerapan model *learning organization* yang lain dari beberapa model yang ada, dengan harapan akan diperoleh hasil kajian atas model *learning organization* yang menghasilkan konsistensi temuan dengan model yang sudah diterapkan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Akib, Haedar. 2003. Merambah Belantara Manajemen Pengetahuan. Manajemen Usahawan, No.04.Th XXXII. April 2003.
- Braham, J.Barbara. 2003. Creating A Learning Organization. Jakarta: Penerbit: PT Alex Media Komputindo Gramedia
- Cartin, T.J. 1999. Principles and Practices of Organizational Performance Excellence. Milwaukee: American Society for Quality Press.
- 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>
- Gozali, Imam.2001."Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS". Semarang: Penerbit: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Masrun, 1979. Analisis Item, Fakultas Psikologi UGM
- Prasasto, 2008." Berbagai Definisi dan Kriteria Industri ", (diakses Agustus 2012) [<http://www.Prasasto.blogspot.com/2008/09.html>]
- 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 Budi. 2005. "Pencapaian Organisasi Pembela-jaran Dan Prestasi Belajar Mahasiswa Progran 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 haracteristics 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.
- Sugilar, 2004. "Belajar Dalam Lingkungan Kerja Sebagai Lapangan Kajian Dan Penelitian", *Jurnal Pendidikan*, Vol.5, No.1 (Maret 2004).
- Sugiyono, 1999. Metode Penelitian Bisnis. Bandung. CV Alfabeta
- Susanto, AB, 2006. "Kompetensi Dan Organisasi Pembelajar" (diakses Oktober 2007) [<http://glorianet.org/absukomp.html>]
- 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