

**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK INDUSTRI, STRATEGI BISNIS DAN  
BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KAPABILITAS ORGANISASI  
PEMBELAJAR (STUDI KASUS PADA SEBUAH PERUSAHAAN LOKAL)**

*Analysis on the Influence of Industrial Characteristics, Business Strategies and Corporate Culture on Organizational Learning (Case Study at a Local Company)*

**Rosaly Franksiska**

Program Studi Manajemen Universitas Kristen Satya Wacana

Jl. Diponegoro 52-60, Salatiga 50711

([rosaly\\_fran@yahoo.com](mailto:rosaly_fran@yahoo.com))

**ABSTRAK**

Karakteristik industri, budaya dan strategi bisnis yang diimplementasikan oleh perusahaan adalah sebuah kombinasi yang unik yang membentuk sebuah perusahaan dan yang mempengaruhi kapabilitas perusahaan untuk belajar, maka topik dari penelitian ini adalah “Analisis Pengaruh Karakteristik Industri, Strategi Bisnis dan Budaya Perusahaan Terhadap Kapabilitas Organisasi Pembelajaran”. Penelitian ini merupakan penelitian eksplorasi dan penelitian survei. Persepsi karyawan terhadap karakteristik industri positif, persepsi karyawan terhadap strategi bisnis positif, strategi diferensiasi lebih positif dibanding strategi *cost leadership*, budaya yang dominan adalah budaya *market*, gaya pembelajaran yang dominan adalah *competency acquisitions* dan *continuous improvement*. Perusahaan mengalami ketidakmampuan pembelajaran dalam bentuk homogenitas, *tight coupling*, *paralysis*, *superstitious learning*, dan *diffusion deficiencies*. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya perusahaan secara signifikan mempengaruhi kapabilitas organisasi pembelajar secara keseluruhan dan variabel independen lainnya tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Kapabilitas organisasi pembelajar adalah proses yang harus dilakukan terus menerus. Proses ini dibangun dari dalam, bukan dari luar, dan proses ini harus didukung oleh seluruh elemen perusahaan tidak hanya divisi tertentu saja. Konsep yang digunakan pada perusahaan yang telah mapan tidak dapat digunakan di perusahaan lokal.

**Kata Kunci:** Kapabilitas Organisasi Pembelajaran, Karakteristik Industri, Budaya, Strategi Bisnis

**ABSTRACT**

*Industry characteristics, culture and business strategy implemented by a company is a unique combination that forms a company and influence Company's ability to learn, thus the topic of this research is “Analysis on the influence of industry characteristics, company's culture and business strategy on organizational learning capability at Plaza Millenium Supermarket and Department Store”. This is an explanatory research and survey research. Employee's perception on industry characteristics are positive, employee's perception on business strategy – differentiation is more positive than on cost leadership, the dominant culture is market culture, the dominant learning style are competency acquisitions and continuous improvement. The company experiences learning disabilities in the form of homogeneity, tight coupling, paralysis, superstitious learning, and diffusion deficiencies. This research shows that company's culture significantly influence overall organizational*

*learning capability and the other independent variables did not have significant influence. Organizational learning capability is a process that had to be done continuously. This process is built from inside, not the outside, and this process must be supported by all elements of company not just certain divisions. Concept used in well established company had different effects on local company.*

**Key Words:** *Organizational Learning Capability, Industry Characteristics, Culture, Business Strategy*

---

## **PENDAHULUAN**

Peran manusia di dalam organisasi tidak dapat digantikan seluruhnya oleh teknologi. Manusia di dalam organisasi yang biasa disebut karyawan ini membawa seluruh kemampuan, keahlian, perasaan, kepercayaan, tujuan, nilai yang dianut dan budaya mereka ke dalam organisasi, maka manusia merupakan unsur penting di dalam organisasi. Organisasi harus mampu mengelola hal tersebut diatas dengan baik agar tujuan, visi dan misi organisasi dapat tercapai dan agar karyawan mau memberikan kontribusi terbaiknya untuk organisasi.

Ketika sebuah organisasi kehilangan pabriknya karena kebakaran, selama karyawannya masih ada maka organisasi tersebut dapat bangkit kembali untuk membangun organisasinya. Ketika sebuah perusahaan kehilangan karyawannya, organisasi tersebut tidak akan mampu membangun dirinya kembali dengan cepat untuk membangkitkan organisasi. Manusia adalah faktor penting dalam organisasi yang tidak tergantikan, karena setiap manusia itu unik, sehingga akan memberi elemen khusus bagi setiap organisasi dimana ia bekerja.

Satu hal yang pasti yang harus terjadi di semua organisasi adalah perubahan. Dengan semakin majunya teknologi, perubahan lingkungan yang semakin cepat, globalisasi, perubahan paradigma yang ada di masyarakat, perubahan perilaku konsumen mengharuskan organisasi untuk senantiasa berubah, melakukan penyesuaian-penyesuaian dengan apa yang terjadi di luar organisasi dan di dalam organisasi. Tindakan atau aktivitas atau strategi yang dipakai organisasi untuk

mencapai kesuksesannya saat ini, belum tentu dapat dipakai untuk mencapai kesuksesan di masa depan.

Ketika batas antar negara semakin menghilang, teknologi semakin maju, segala sesuatu berubah dengan cepat, mengharuskan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat pula. Teknologi, sistem, strategi organisasi dapat ditiru dengan mudah oleh pesaing, tetapi apa yang dimiliki oleh karyawan di organisasi tidak dapat ditiru dengan mudah oleh pesaing, sehingga karyawan menjadi aset yang harus dipertahankan keberadaannya dan dikembangkan dan terus menerus ditingkatkan demi kesuksesan organisasi di masa depan. Tetapi tidak cukup hanya dengan mengembangkan atau memberdayakan karyawan, tetapi organisasi harus juga mampu menyimpan dan menyebarluaskan pengetahuan, keahlian yang dimiliki oleh karyawan untuk dipakai oleh orang lain maupun unit lain atau untuk dipakai di masa yang akan datang.

Organisasi harus selalu mempertanyakan kondisi saat ini, mengapa bisa mencapai titik ini, bagaimana caranya, siapa yang terlibat dan pertanyaan lainnya, yang bertujuan untuk terus menerus belajar dari pengalaman dan belajar untuk mempersiapkan diri untuk masa yang akan datang. Belajar adalah kemampuan untuk mengasimilasi ide baru dari orang lain dan dari pengalaman di masa lampau dan untuk menerjemahkan ide-ide tersebut menjadi tindakan, lebih cepat daripada pesaing, Yeung, 1999). Proses belajar ini tidak hanya harus dilakukan oleh karyawan di organisasi tetapi juga harus menjadi bagian dari nilai organisasi. Organisasi harus mampu mengambil pelajaran dari setiap langkahnya di masa lampau,

setiap langkah karyawannya di masa lampau, maupun langkah organisasi dan langkah karyawannya di masa yang akan datang. Organisasi harus mengubah dirinya menjadi organisasi pembelajar.

Menurut Gavin (1998), organisasi pembelajar adalah organisasi yang memiliki keahlian dalam menciptakan, memperoleh dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan wawasan barunya. Organisasi seperti ini yang nantinya akan mampu bersaing dan beradaptasi dengan cepat. Tujuan yang hendak dicapai adalah menjadi organisasi pembelajar, namun yang pertama kali harus diperhatikan adalah kapabilitas organisasi pembelajar. Jadi fokus utamanya tidak pada hasil tapi pada proses, karena kapabilitas organisasi pembelajar adalah kemampuan untuk menghasilkan dan menyebarluaskan ide yang berdampak, melampaui berbagai batasan, Yeung (1999). Hal ini yang akan memungkinkan perusahaan untuk mengatasi perubahan.

Karakteristik industri yang berbeda, budaya dan strategi bisnis yang berbeda-beda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya menyebabkan kapabilitas organisasi pembelajar untuk tiap organisasi berbeda-beda. Karena karakteristik industri, budaya dan strategi bisnis yang diterapkan perusahaan merupakan kombinasi unik yang membentuk sebuah perusahaan dan akan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk belajar.

Hal-hal yang membuat organisasi sukses dan mampu mencapai tahap tertentu, terkadang menjadi misteri yang sulit untuk dipecahkan. Oleh karena itu perusahaan harus siap mempertanyakan kembali apa yang menyebabkan kesuksesan atau kegagalannya di masa sekarang, dan berusaha memperbaikinya untuk masa yang akan datang. Perusahaan harus mampu belajar dari kesalahan dan belajar untuk mengantisipasi masa depan. Proses belajar dalam organisasi terjadi melalui orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut, karena "organisasi" adalah wadah dan sistemnya. Apakah suatu organisasi berproses sebagai organisasi pembelajar, dapat dilihat dari apakah

organisasi tersebut memiliki kapabilitas organisasi pembelajar.

Natar Perdana Group yang bergerak di industri perdagangan otomotif, jasa keuangan, bengkel, dan lain-lain, juga memiliki unit bisnis berupa *Supermarket* dan *Department Store Plaza Millenium*. Perusahaan lokal ini berkantor pusat di kecamatan Natar, Lampung Selatan. Selama ini, banyak perusahaan beranggapan bahwa organisasi pembelajar adalah sebuah konsep yang hanya bisa diperhatikan oleh perusahaan-perusahaan yang sudah mapan secara operasional yang tidak perlu lagi mengkhawatirkan laba.

Namun, apakah benar demikian? Perusahaan besar atau kecil, lokal, nasional atau multi nasional seharusnya peduli dengan konsep organisasi pembelajar karena konsep ini akan membantu perusahaan untuk dapat menyiapkan diri agar dapat beradaptasi dengan lingkungannya dengan lebih baik. Dalam hal ini, penulis dapat mengidentifikasi masalah yang hendak diteliti yaitu "Adakah pengaruh karakteristik industri, budaya dan strategi perusahaan terhadap kapabilitas organisasi pembelajar di perusahaan lokal."

## TINJAUAN PUSTAKA

Setiap organisasi belajar dengan cara yang berbeda-beda, terlihat dari prakteknya yang berbeda-beda dan mereka semua dapat dianggap sukses atau berhasil menerapkan organisasi pembelajar dengan cara mereka masing-masing. Organisasi pembelajar merupakan proses yang panjang yang harus terus menerus dilakukan oleh perusahaan. Untuk dapat mencapai proses pembelajaran dalam organisasi pembelajar, sebuah perusahaan harus memiliki kapabilitas sebagai organisasi pembelajar. Kapabilitas organisasi pembelajar adalah kemampuan untuk menghasilkan (*Generating*) dan menyebarluaskan ide (*generalizing*) yang berdampak, melampaui berbagai batasan, Yeung, dkk (1999). Ada 3 elemen penting dari kapabilitas organisasi pembelajar yaitu menghasilkan ide yang berdampak (*generating*), menyebarluaskan ide yang berdampak (*generalizing*), mengidentifikasi kekurangan dalam belajar (*learning disabilities*).

Ketika organisasi didirikan, setiap pendirinya pasti memimpikan organisasi tersebut terus ada dan terus berkembang. Untuk bisa terus ada dan berkembang organisasi dan individu yang ada di dalamnya harus terus berubah dan terbuka untuk hal-hal baru dan terus belajar. Sebuah organisasi pembelajar adalah organisasi yang dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal melalui pembaharuan struktur dan praktiknya (Harold Koontz dan Heinz Weihrich, 2007). Gavin (1998) memiliki pendapat yang kurang lebih serupa, organisasi pembelajar adalah organisasi yang memiliki keahlian dalam menciptakan, memperoleh dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan wawasan barunya.

Penelitian ini melibatkan karakteristik industri, strategi bisnis, budaya perusahaan dan kapabilitas organisasi pembelajar pada organisasi. Variabel karakteristik industri, strategi bisnis dan budaya perusahaan mempengaruhi kapabilitas organisasi pembelajar sebuah perusahaan. Yeung, dkk (1999) mengatakan bahwa karakteristik industri, strategi bisnis dan budaya perusahaan mempengaruhi kapabilitas organisasi pembelajar sebuah perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hind (2007) mendukung adanya pengaruh budaya terhadap organisasi pembelajaran. Artikel yang ditulis oleh Hind menunjukkan bahwa aspek budaya mempengaruhi terbentuknya organisasi pembelajaran. Penelitian ini dilakukan selama 9 tahun pada sebuah organisasi yang selama penelitian mengalami banyak perubahan dalam bentuk merger, pengambilalihan, reorganisasi manajemen, organisasi ini menjalani prinsip-prinsip organisasi pembelajaran dan menunjukkan bahwa aspek budaya berpengaruh terhadap keberhasilannya menerapkan prinsip-prinsip ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Yeung, dkk (1999) terhadap 400 perusahaan berskala multinasional di 40 negara menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara karakteristik industri, strategi bisnis, dan budaya perusahaan terhadap kapabilitas organisasi pembelajar. Penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh karakteristik industri, strategi bisnis, dan budaya perusahaan

terhadap gaya belajar organisasi. Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut diatas maka hipotesis penelitian ini adalah karakteristik industri, strategi bisnis, dan budaya perusahaan berpengaruh terhadap kapabilitas organisasi pembelajar.

## PEMBAHASAN

Pada penelitian, peneliti menganalisis pengaruh karakteristik industri, strategi bisnis, dan budaya perusahaan terhadap kapabilitas organisasi pembelajar. Untuk menganalisis pengaruh antara lebih dari satu variabel independen terhadap satu variabel dependen, pengujiannya menggunakan regresi berganda. Pengujian pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan SPSS 15.0.

Peneliti melakukan uji asumsi klasik untuk memenuhi persyaratan *iid (Independent and Identic Distribution)*. Pengujian ini terdiri dari uji normalitas, uji multikoleniaritas, uji homokedastisitas, dan uji autokorelasi. Namun karena data hanya diambil pada satu waktu tertentu, maka tidak perlu dilakukan uji autokorelasi.

### 1. Uji Multikoleniaritas

Suatu model regresi yang bebas multikoleniaritas adalah yang mempunyai nilai VIF kurang dari 10 (Hair et al., 1998, seperti dikutip oleh Yang and Gerald, 2008). Pada tabel *coefficients* terlihat untuk ketiga variabel independen (X1, X2, dan X3) masing-masing adalah sebagai berikut: 2,093, 2,529, ketiga nilai tersebut kurang dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat masalah Multikoleniaritas.

### 2. Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas dilakukan dengan cara meregresi nilai absolut residual terhadap variabel dependen atau unstandardized residual sebagai variabel dependen dan variabel independen tetap x1, x2 dan x3. Berdasarkan data pada kolom **Abresid** dapat dilihat bahwa nilai signifikan (Sig. (2-tailed)) masing masing variabel independen di atas 5% sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat Heterokedastisitas pada model regresi linier.

### 3. Uji Normalitas

Uji distribusi normal adalah uji untuk mengukur apakah data kita memiliki distribusi normal sehingga dapat dipakai dalam statistik parametrik (*statistik inferensial*), dengan menguji Standardized Residual-nya dengan Uji Kolmogorov Smirnov. Apabila Asymp. Sig (2-tailed) < 0,05 maka  $H_0$  ditolak atau dapat dikatakan data tidak berdistribusi normal. Asymp. Sig (2-tailed) = 0,090 > 0,05 maka  $H_0$  diterima atau dapat dikatakan bahwa data mengikuti Distribusi Normal.

Untuk mengukur pengaruh karakteristik industri, strategi bisnis dan budaya perusahaan terhadap kapabilitas organisasi pembelajar, dilakukan dengan melakukan regresi dengan hipotesis sebagai berikut:

**Hipotesis (nol):  $H_0$ :** Karakteristik industri, strategi bisnis dan budaya perusahaan tidak berpengaruh pada kapabilitas organisasi pembelajar

**Hipotesis (satu):  $H_1$ :** Karakteristik industri, strategi bisnis dan budaya perusahaan berpengaruh pada kapabilitas organisasi pembelajar

Pengujian dilakukan dengan terlebih dahulu dengan menjumlahkan setiap pertanyaan dari masing-masing variabel independen dan juga dependennya, kemudian dilakukan pengujian. Angka R atau koefisien determinasi sebesar 0,594 menunjukkan adanya korelasi atau hubungan antara kapabilitas organisasi pembelajar dengan ketiga variabel independen yaitu karakteristik industri, strategi bisnis dan budaya perusahaan. Kuat atau lemahnya hubungan antar variabel diukur dengan mengikuti ketentuan dari Dean J. Champion (1981), dengan ketentuan sebagai berikut:

- $\rho_s = \pm 0,00 - 0,25$  = no association / low association / weak association
- $\rho_s = \pm 0,26 - 0,50$  = moderately low association / moderately weak association
- $\rho_s = \pm 0,51 - 0,75$  = moderately high association / moderately strong association
- $\rho_s = \pm 0,76 - 1,00$  = high association / strong association / up to perfect association

Koefisien korelasinya adalah sebesar  $R^2 = \rho_s = 0,353$  memiliki arti bahwa terdapat hubungan antara karakteristik industri, strategi bisnis, dan

budaya perusahaan terhadap kapabilitas organisasi pembelajar, dan hubungannya adalah *moderately low/weak associations*. Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = 80,171 + 0,429X_1 + 0,480X_2 + 0,493X_3$$

Berdasarkan Tabel 4.76. di atas diperoleh *adjusted R square* sebesar 0,335 menunjukkan bahwa 33,5% kapabilitas organisasi pembelajar ditentukan oleh varians karakteristik industri, strategi bisnis, dan budaya perusahaan. Hal ini berarti variabel karakteristik industri, strategi bisnis, dan budaya perusahaan dapat menjelaskan variabel kapabilitas organisasi pembelajar sebesar 33,5%, sedangkan sisanya sebesar 66,5% disebabkan oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Dari perhitungan ini, dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak, maka kesimpulannya karakteristik industri, strategi bisnis dan budaya perusahaan berpengaruh pada kapabilitas organisasi pembelajar.

Dari uji Anova atau Uji F didapat F–hitung sebesar 20,334 dengan tingkat signifikan (*P-Value*) sebesar 0,000. Karena nilai *P-value* jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi linear bisa digunakan untuk memprediksi variabel yang mempengaruhi Kapabilitas Organisasi Pembelajar dari ketiga variabel independen.

Dari perhitungan *adjusted R square* sebesar 33,5%, semua variabel baik karakteristik industri, strategi bisnis dan budaya perusahaan berpengaruh terhadap kapabilitas organisasi pembelajar. Namun, jika dilihat dari taraf signifikansinya variabel karakteristik industri (taraf signifikansi = 0,274) dan strategi bisnis (taraf signifikansi = 0,097) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kapabilitas organisasi pembelajar karena nilainya lebih besar dari 0,05. Sementara itu, variabel budaya perusahaan dengan taraf signifikansi 0,001 memiliki pengaruh signifikan terhadap kapabilitas organisasi pembelajar.

Untuk konstanta, Variabel  $X_3$  = Budaya Perusahaan mempunyai tingkat signifikansi < 0,05, sedangkan variabel  $X_1$  dan  $X_2$  mempunyai tingkat signifikansi > 0,05. Jadi yang mempengaruhi

kapabilitas organisasi pembelajar adalah Budaya Perusahaan, sedangkan variabel karakteristik industri dan strategi bisnis tidak mempengaruhi kapabilitas organisasi pembelajar secara signifikan.

Sebuah perusahaan bisa bergerak di industri manufaktur maupun jasa. Sebuah perusahaan dapat merupakan bagian dari industri otomotif, industri pakaian jadi, transportasi, telekomunikasi maupun industri jasa. *Supermarket* dan *Department Store* Plaza Millenium bergerak di industri perdagangan eceran di kecamatan Natar, Lampung Selatan. Unit bisnis ini melayani masyarakat lokal Lampung Tengah dan Selatan terutama Natar. Industri perdagangan eceran dengan bentuk *Supermarket* atau *Department Store* di daerah ini hanya dikuasai oleh beberapa pemain utama, itupun terletak di pusat kota Lampung, sedangkan di daerah kecamatan Natar dikuasai oleh *Supermarket* dan *Department Store* Plaza Millenium dan beberapa pemain kecil.

Pada penelitian ini, karakteristik industri yang dapat diidentifikasi yaitu bahwa Plaza Millenium berada pada industri dengan konsentrasi pasar tinggi, dimana pertumbuhan industri terus meningkat dan hanya ada beberapa perusahaan yang menguasai pangsa pasar yang cukup besar. Karakteristik industri berikutnya adalah bahwa perubahan lingkungan yang terjadi dapat diprediksi. Karakteristik yang tidak kalah penting adalah adanya hubungan jangka panjang dan timbal balik antara perusahaan dengan pihak eksternal. Karyawan yang bekerja pada perusahaanpun telah menyadari pentingnya saling ketergantungan antar karyawan. Secara umum persepsi karyawan terhadap karakteristik industri perusahaan adalah positif.

Persepsi karyawan terhadap strategi bisnis *differentiation* lebih positif daripada terhadap strategi *cost leadership*. Dengan penekanan, strategi bisnis yang menjadi fokus dari Plaza Millenium adalah kualitas produk dan jasa, meningkatkan hubungan dengan konsumen, membangun komitmen karyawan, dan harga yang kompetitif.

Kecenderungan budaya perusahaan yang dominan adalah budaya *market* yang menekankan pada stabilitas dan fokus eksternal. Perusahaan yang memiliki kecenderungan budaya *market*

memiliki orientasi eksternal, dan lebih peduli pada differensiasi, perusahaan seperti ini peduli dengan hubungan baik dengan pihak eksternal, tetapi perusahaan dengan budaya ini tetap memiliki nilai-nilai stabilitas dan kontrol yang cukup tinggi.

Kapabilitas organisasi belajar terdiri 3 elemen utama yaitu *generating* melalui gaya belajar tertentu, *generalizing* dan *learning disabilities* yang dapat menghambat proses *generating* dan *generalizing*. Gaya belajar yang menjadi dominasi dari praktek *generating* ide pada Plaza Millenium adalah *competency acquisitions* dan *continuos improvement*. Perusahaan mengalami *learning disabilities* berupa *homogeneity*, *tight coupling*, *paralysis*, *superstitious learning*, *diffusion deficiencies*. Empat jenis *learning disabilities* yang mempengaruhi kapabilitas organisasi pembelajar dalam *generalizing* ide, sedangkan hanya bagian kecil dari *homogeneity* yang menjadi penghambat dari proses *generating* ide.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan variabel karakteristik industri, strategi bisnis, dan budaya perusahaan dapat menjelaskan variabel kapabilitas organisasi pembelajar sebesar 33,5%, sedangkan sisanya sebesar 66,5% disebabkan oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Maka, ada pengaruh karakteristik industri, strategi bisnis, dan budaya perusahaan terhadap kapabilitas organisasi pembelajar. Budaya Perusahaan mempengaruhi kapabilitas organisasi pembelajar secara signifikan, sedangkan variabel karakteristik industri dan strategi bisnis tidak mempengaruhi kapabilitas organisasi pembelajar secara signifikan.

Karakteristik Industri dilihat oleh karyawan pasti berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Karakteristik industri ini memberi gambaran tentang perusahaan dan memetakannya dalam industri perusahaan tersebut berada. Karakteristik industri ini juga memberi gambaran mengenai karakteristik umum perusahaan yang membedakan dirinya dari perusahaan lain.

Secara keseluruhan persepsi karyawan dapat dikatakan positif terhadap karakteristik industri. Semakin besar pangsa pasar yang dikuasai oleh sedikit perusahaan maka konsentrasi pasar semakin tinggi, Barthwal (2000). Didukung dengan

pertumbuhan yang tinggi maka semakin menyulitkan pesaing untuk masuk dalam industri sehingga pasar makin terkonsentrasi, Cravens (1997).

Karyawan menunjukkan pula persepsi positif terhadap kemampuan untuk memprediksi perubahan lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat optimisme karyawan akan dapat diatasinya perubahan kondisi yang terjadi di luar perusahaan. Dengan sedikitnya jumlah responden yang menyatakan ketergantungan antar karyawan kecil, hal ini menunjukkan bahwa karyawan menyadari bahwa untuk menyelesaikan pekerjaan utama perusahaan membutuhkan saling kerjasama antar karyawan. Kerjasama antar karyawan diperlukan untuk membangun ketergantungan antar karyawan sehingga karyawan merasa perlu untuk belajar dari satu sama lain.

*Supermarket* dan *Department Store Plaza Millenium* selalu berusaha untuk menjalin hubungan baik dan jangka panjang dengan suppliernya. Membina hubungan jangka panjang membutuhkan keterlibatan kedua belah pihak dan tidak dapat bersifat satu arah maka perlu diketahui pula pihak eksternal berusaha mempertahankan hubungan dengan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan timbal balik yang cukup baik antara perusahaan dengan pihak eksternal yang berhubungan dengan perusahaan.

*Supermarket* dan *Department Store Plaza Millenium* merupakan salah satu dari beberapa unit bisnis Natar Perdana Group. Sebagai unit bisnis yang bergerak di bidang ritel, unit ini menetapkan strategi bisnisnya sendiri yang bisa jadi berbeda dari perusahaan induknya. Perusahaan banyak menaruh perhatian pada kualitas produk atau jasa yang dihasilkan. Perusahaan lebih memfokuskan pada peningkatan hubungan dengan konsumen dan perusahaan menyadari pentingnya konsumen bagi keberlangsungan perusahaan dan bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Budaya perusahaan merupakan kumpulan dari nilai-nilai, dasar dan prinsip-prinsip yang dianut oleh karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Manifestasi budaya perusahaan dapat muncul dalam banyak hal, mulai dari peraturan

perusahaan, seragam, jam kerja, maupun cara karyawan menghadapi pihak eksternal. Budaya tidak hanya apa yang tertera pada buku panduan perusahaan tapi lebih kepada apa yang dipraktekkan oleh perusahaan dan nilai-nilai apa yang diakui bersamaan oleh perusahaan. Budaya dikelompokkan menjadi empat jenis, yaitu *clan*, *adhocracy*, *market*, *hierarchy*. Dari 4 tipe budaya yang ada, tidak ada budaya yang terbaik atau terburuk. Tiap perusahaan memiliki budayanya masing-masing sesuai dengan konteks masing-masing perusahaan. Walaupun nilai-nilai dari 4 tipe budaya bisa saja semuanya dimiliki oleh perusahaan tapi besar kecilnya kepentingan bilai tersebut bagi perusahaan berbeda. Secara keseluruhan persepsi karyawan dapat dikatakan positif terhadap budaya *adhocracy*, namun nilai ini paling rendah diantara tiga jenis budaya lainnya.

Jika dilihat dari empat tipe budaya yang ada, unit bisnis *Supermarket* dan *Department Store Plaza Millenium* memiliki kecenderungan budaya *market*, yang menekankan pada stabilitas dan fokus eksternal dan hal ini mendukung untuk mencapai kapabilitas organisasi pembelajar yang tinggi.

Namun, untuk menjadi sebuah organisasi pembelajar, perusahaan membutuhkan kapabilitas sebagai organisasi pembelajar. Kapabilitas organisasi pembelajar adalah kemampuan untuk menghasilkan (*Generating*) dan menyebarkan ide (*generalizing*) yang berdampak, melampaui berbagai batasan, Yeung, dkk (1999). Ada 3 elemen penting dari kapabilitas organisasi pembelajar yaitu menghasilkan ide yang berdampak (*generating*), menyebarkan ide yang berdampak (*generalizing*), mengidentifikasi kekurangan dalam belajar (*learning disabilities*). Secara keseluruhan persepsi karyawan dapat dikatakan sangat positif terhadap kapabilitas organisasi pembelajar.

Dari empat gaya belajar yang menjadi gambaran perusahaan dalam menghasilkan ide, ada dua gaya belajar yang dominan di unit bisnis *Supermarket* dan *Department Store Plaza Millenium* yaitu *competent workers* dan *experts*. Perusahaan tidak boleh berhenti pada menghasilkan ide, karena ide yang dihasilkan namun tidak dibagikan ke seluruh organisasi atau ditransfer atau

berdampak bagi perusahaan adalah sia-sia. Hal tersebut tidak mendukung organisasi dalam prosesnya mencapai organisasi pembelajar. Maka, menyebarkan ide sama pentingnya dengan menghasilkan ide.

Perusahaan mampu menyebarkan ide melewati batasan waktu, Termasuk pula mampu menyebarkan ide melewati batasan vertikal. Perusahaan mampu menyebarkan ide melewati batasan horisontal. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu menyebarkan ide melewati batasan eksternal. Hal ini sangat nyata ditunjukkan dengan komunikasi yang tinggi antar cabang Plaza Millenium yang terletak di berbagai kecamatan di Lampung.

Perusahaan mampu menyebarkan ide sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai unit bisnis, karena menyebarkan ide tanpa tahu tujuan hanya akan menyebabkan kebingungan di karyawan. Kemampuan perusahaan untuk menyebarkan ide didukung dengan kemampuan perusahaan untuk menghubungkan antara kinerja dan imbalan. Hal tersebut akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja yang sesuai dan mengurangi kinerja yang tidak sesuai

Perusahaan menunjukkan bahwa hanya terdapat sedikit *simpelmindedness* atau kekurangan dalam analisis dan perolehan solusi. Perusahaan juga menunjukkan bahwa terdapat sedikit masalah *homogeneity* atau kekurangan keahlian yang beragam, informasi, ide dan nilai terutama dalam timbal balik atas pengambilan resiko. Perusahaan menunjukkan bahwa terdapat masalah *tight coupling* atau koordinasi berlebihan antar unit-unit yang berbeda dalam organisasi.

Perusahaan menunjukkan bahwa terdapat masalah *paralysis* atau ketidakmampuan untuk mengimplementasi tindakan atau prosedur baru dan terdapat masalah yang cukup besar terhadap *superstitious learning* atau ketidakmampuan untuk menginterpretasi secara tepat arti dari pengalaman. Perusahaan juga menunjukkan bahwa terdapat masalah *diffusion deficiencies* atau ketidakmampuan untuk berbagi ide dengan seluruh bagian yang relevan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Yeung dkk (1999), diperoleh pernyataan yang

mendukung hubungan antara konsentrasi pasar, hubungan perusahaan dengan pihak eksternal secara timbal balik, ketergantungan antar karyawan, *environmental predictability* dengan kapabilitas organisasi pembelajar. Penelitian ini juga mendukung adanya hubungan antara strategi bisnis dan kapabilitas organisasi pembelajar, serta hubungan antara budaya perusahaan dan kapabilitas organisasi pembelajar. Penelitian Yeung juga menunjukkan adanya pengaruh yang cukup besar antara karakteristik industri terhadap gaya belajar organisasi.

Pada penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Yeung, dkk (1999) terdapat hubungan antara karakteristik industri, strategi bisnis, dan budaya perusahaan terhadap kapabilitas organisasi pembelajar. Hasil dari penelitian inipun menunjukkan adanya hubungan antara ketiga variabel independen terhadap variabel dependen, namun hubungannya *moderately low/weak*.

Pada penelitian lainnya juga terdapat hasil penelitian yang mendukung adanya hubungan antara salah satu variabel independen dalam penelitian ini yaitu budaya perusahaan dengan kapabilitas organisasi pembelajar. Penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan antara budaya perusahaan dan kapabilitas organisasi pembelajar adalah penelitian yang dilakukan oleh Suhardini (2005), dan Fard, dkk (2005).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Yeung, dkk (1999) diketahui bahwa terdapat pengaruh karakteristik industri, strategi bisnis dan budaya perusahaan terhadap salah satu elemen kapabilitas organisasi pembelajar yaitu *generating ideas*. Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan budaya perusahaan terhadap kapabilitas organisasi secara keseluruhan dan kedua variabel independen lainnya tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Hal ini dikarenakan bahwa kapabilitas organisasi pembelajar lebih banyak ditentukan oleh faktor-faktor pembentuk budaya organisasi pembelajar yang berasal dari dalam perusahaan, seperti budaya perusahaan, komunikasi, dan orang-orang yang bekerja di dalamnya, terutama yang berhubungan dengan budaya belajar. Sedangkan



faktor-faktor seperti karakteristik industri dan strategi bisnis lebih banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal sehingga tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kapabilitas organisasi pembelajar. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Prieto (2009) dan Goh (1998).

Budaya perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kapabilitas organisasi pembelajar, karena proses pembelajaran itu sendiri bukanlah merupakan aktivitas atau kebijakan yang sifatnya sementara, tetapi harus menjadi kebiasaan di perusahaan. Harus diakui secara bersama-sama bahwa proses belajar merupakan sesuatu yang harus dilakukan setiap waktu dan oleh seluruh elemen organisasi, dan menjadi nilai yang diakui bersama oleh organisasi.

Proses belajar organisasi tidak berhenti pada apa yang dilakukan atau dipelajari oleh karyawan, namun yang lebih penting adalah bagaimana proses belajar karyawan menjadi proses belajar organisasi. Proses transfer ini terjadi ketika perusahaan berhasil mentransfer apa yang dipelajari oleh seorang karyawan menjadi pengetahuan atau keahlian yang juga dapat dipelajari oleh karyawan lain. Maka proses belajar individu menjadi dasar dari proses belajar organisasi, namun pada saat yang bersamaan, hal ini tetaplah berbeda secara praktikal.

Hasil analisis regresi juga menunjukkan bahwa variabel lain selain budaya perusahaan, yaitu strategi bisnis tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kapabilitas organisasi pembelajar. Idealnya strategi bisnis, ditentukan sebagai langkah bersama dari setiap level organisasi, yang ditetapkan oleh level manajemen atas.

Strategi bisnis yang telah ditetapkan, disosialisasikan, dan diterapkan oleh seluruh level sampai level terendah. Namun, pada kenyataannya proses ini tidak mudah untuk dilakukan, karena proses sosialisasi ini membutuhkan waktu dan sumber daya, dan pada saat yang bersamaan harus diterapkan. Sulitnya memastikan bahwa seluruh level organisasi mengetahui dan mampu menerapkan strategi bisnis menyebabkan sulitnya variabel ini untuk diukur, sehingga dapat

menyebabkan ketidaksignifikanan pengaruh variabel ini terhadap variabel dependennya.

## SIMPULAN

Pada penelitian ini, karakteristik industri yang dapat diidentifikasi yaitu bahwa Plaza Millenium berada pada industri dengan konsentrasi pasar tinggi, dimana pertumbuhan industri terus meningkat dan hanya ada beberapa perusahaan yang menguasai pangsa pasar yang cukup besar. Karakteristik industri berikutnya adalah bahwa perubahan lingkungan yang terjadi dapat diprediksi. Karakteristik yang tidak kalah penting adalah adanya hubungan jangka panjang dan timbal balik antara perusahaan dengan pihak eksternal.

Karyawan yang bekerja pada perusahaanpun telah menyadari pentingnya saling ketergantungan antar karyawan. Secara umum persepsi karyawan terhadap karakteristik industri perusahaan adalah positif.

Persepsi karyawan terhadap strategi bisnis *differentiation* lebih positif daripada terhadap strategi *cost leadership*. Dengan penekanan, strategi bisnis yang menjadi fokus dari Plaza Millenium adalah kualitas produk dan jasa, meningkatkan hubungan dengan konsumen, membangun komitmen karyawan, dan harga yang kompetitif. Kecenderungan budaya perusahaan yang dominan adalah budaya *market* yang menekankan pada stabilitas dan fokus eksternal. Perusahaan yang memiliki kecenderungan budaya *market* memiliki orientasi eksternal, dan lebih peduli pada differensiasi, perusahaan seperti ini peduli dengan hubungan baik dengan pihak eksternal, tetapi perusahaan dengan budaya ini tetap memiliki nilai-nilai stabilitas dan kontrol yang cukup tinggi. Empat jenis *learning disabilities* yang mempengaruhi kapabilitas organisasi pembelajar dalam *generalizing* ide, sedangkan hanya bagian kecil dari *homogeneity* yang menjadi penghambat dari proses *generating* ide.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan ada pengaruh karakteristik industri, strategi bisnis, dan budaya perusahaan terhadap kapabilitas organisasi pembelajar. Budaya Perusahaan mempengaruhi kapabilitas organisasi pembelajar secara signifikan, sedangkan variabel karakteristik

industri dan strategi bisnis tidak mempengaruhi kapabilitas organisasi pembelajar secara signifikan.

## SARAN

Terdapat beberapa saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan maupun tindak lanjut perusahaan selanjutnya berkenaan dengan kapabilitas organisasi pembelajar. Meningkatkan budaya *adhocracy* dapat dilakukan dengan mendesentralisasikan beberapa divisi sehingga mereka dapat mengambil langkah yang lebih cepat, mendorong inovasi melalui penghargaan bagi karyawan yang berinovasi dan menerapkannya, dan organisasi harus mampu mendukung proses pengambilan keputusan atau memecahkan masalah dengan kreatif. Budaya *market* dan *adhocracy* yang semakin tinggi akan menyebabkan kapabilitas organisasi pembelajar perusahaanpun akan semakin tinggi.

Sebagian besar *learning disabilities* yang dialami oleh perusahaan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melakukan *generalizing* ide. Berikut ini adalah saran bagi perusahaan untuk mengurangi *learning disabilities*-nya:

- a. Agar dapat mengurangi *tight coupling*, perusahaan dapat menerapkan lebih besar otonomi untuk sub unit, sehingga masing-masing sub unit dapat mengambil keputusan dan mengawasi serta mengatur bagiannya masing-masing sesuai dengan kondisi unik masing-masing. Agar kebebasan masing-masing sub unit tidak mengarah kepada disintegrasi maka perusahaan dapat menentukan *code of conduct* secara umum yang dapat dijadikan batasannya.
- b. Agar dapat mengurangi *paralysis*, perusahaan harus mengurangi peraturan-peraturan yang kaku, memperjelas tujuan yang ingin dicapai, mendukung karyawan untuk lebih bereksperimen dan lebih berani dalam mengambil resiko, dengan mengadakan pagelaran inovasi oleh karyawan atau memberi penghargaan atas inovasi dan kreatifitas masing-masing karyawan atau kelompok kerja.
- c. Agar dapat mengurangi *superstitious learning* dengan cara lebih menyetarakan tujuan

dengan tindakan, dapat dengan menetapkan jalur tindakan di awal perencanaan. Perusahaan dapat mengadakan pertemuan-pertemuan yang diwakili oleh berbagai level perusahaan setiap perusahaan menetapkan arah atau tujuan baru.

- d. Kekurangan pada *diffusion deficiency* dapat diperbaiki dengan memperbaiki sistem komunikasi, jaringan, bisa dilakukan dengan bantuan teknologi informasi. Hal ini juga dapat dikurangi melalui pelatihan, sosialisasi, dan pembentukan tim lintas fungsi.

Kapabilitas organisasi pembelajar adalah sebuah proses yang harus dilakukan terus menerus. Perusahaan harus menyadari bahwa proses ini harus merupakan bagian dari nilai perusahaan yang diakui oleh seluruh bagian organisasi, bukan merupakan tanggungjawab pribadi karyawan, tetapi harus merupakan bagian dari kebijakan perusahaan. Perusahaan harus meningkatkan kebijakan-kebijakan yang mengarah pada pemunculan ide kreatif dan inovasi dan proses penyebarluasannya. Perusahaan harus memulai dari sesuatu yang kecil, misalnya kebijakan agar setiap kali perusahaan mengirimkan karyawan untuk mengikuti sebuah pelatihan, maka sebaliknya dari pelatihan tersebut, karyawan harus membagi hasil pelatihannya dengan karyawan di unitnya ataupun kelompoknya. Hal ini dilakukan untuk memulai membiasakan proses *generalizing* yang akan meningkatkan kapabilitas organisasi pembelajar, bukan hanya sekedar *generating*

## KETERBATASAN PENELITIAN

Sejumlah keterbatasan dalam penelitian ini patut untuk disebutkan. Keterbatasan pertama berkaitan dengan gambaran responden. Tidak ditanyakannya jabatan atau level karyawan pada kuesioner yang ada menyebabkan penelitian ini tidak dapat memberi gambaran mengenai jawaban responden dihubungkan dengan jabatannya di perusahaan. Hal ini dapat membantu dalam menganalisis apakah informasi yang diperoleh atau kondisi yang dihadapi oleh karyawan pada setiap level menyebabkan perbedaan persepsi masing-masing responden.

Keterbatasan kedua dikarenakan data untuk penelitian ini dikumpulkan dari *single organization*

dan hanya pada unit bisnis tertentu, yaitu Natar Perdana Group pada unit bisnis Supermarket dan Department Store Plaza Millenium. Ini menyebabkan temuan-temuan yang diperoleh dalam penelitian ini tidak dapat digunakan secara sama rata untuk kasus di luar Supermarket dan Department Store Plaza Millenium. Walaupun dalam kenyataannya terdapat organisasi-organisasi atau unit bisnis lain yang memiliki kondisi mirip dengan Supermarket dan Department Store Plaza Millenium.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael, *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 2<sup>nd</sup> Edition, Clays Limited, UK, 2000.
- Barthwal, R. R., *Industrial Economics*, 2<sup>nd</sup> Edition, New Age International Limited, New Delhi, 2000.
- Cameron, Kim S. and Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Revision Edition, Jossey Bass, USA, 2006.
- Cravens, David W., *Strategic Marketing*, 5<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill Companies, USA, 1997.
- Denison, Daniel R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley and Sons, Inc., USA, 1990.
- Faard, Hasan Danaee, Ali Asghar Anvary Rostamy, Hamid Taghiloo, *How Types of Organizational Cultures Contributes in Shaping Learning Organisations*, Singapore Management Review; 2009; 31, 1; ABI/INFORM Global pg. 49
- Gavin, David A., *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Publishing, USA, 1998.
- Goh, Swee C., *Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks*, SAM Advanced Management Journal, 1998.
- Grant, Robert M., *Contemporary Strategy Analysis*, 5<sup>th</sup> Edition, Blackwell Publishing, USA, 2005.
- Hind, Matthew and John Koenigsberger, *Culture and Commitment: The Key to Creation of An Action Learning Organization*, Action Learning: Research and Practice Journal, Vol. 4. No.1. pp. 87-94, April 2007.
- Jaskyte, Kristina and William W. Dressler, *Organizational Culture and Innovation in NonProfit Human Service Organization*, Administration in Social Work Journal, Vol 29(2), The Haworth Press Inc., 2005.
- Keyton, Joann, *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*, Sage Publications, Inc., USA, 2005.
- Kontoghiorghes, Constantine, Susan M. Awbrey, and Pamela L. Feurig, *Examining the Relationship between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance*, Human Resource Development Quarterly, John Wiley and Sons, Inc., 2005.
- Koontz, Harold and Heinz Weihrich. *Essentials of Management: An International Perspective*, 7<sup>th</sup> Edition, Tata McGraw Hill, New Delhi, 2007
- Marquardt, Michael J., *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement*, McGraw Hill, 1996
- Peddler, Mike, John Burgoyne, and Tom Boydell, *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, 2<sup>nd</sup> Edition, McGraw Hill Publishing Company, 1997.
- Prieto, Leonel, *Some Necessary Conditions and Constraints for Successful Learning Organizations*, Competition Forum Vol. 7 (2), 2009.
- Raja, John, Adi Soenarno, Agung Santoso, Asep Saefudin, Faisal Tjandraatmaja, Linda Hamid, dkk, (HHRMA), *The Dynamics of Human Resources: Becoming a True HR Specialist*, Grasindo, Jakarta, 2006.

- Senge, Peter M., *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Currency Doubleday Inc., New York, 1994.
- Suhardini, Didien, *The Relationship between, Organizational Culture, Organizational Learning Capability and Organizational Effectiveness in Higher Education Institutions in Indonesia*, <http://eprints.uum.edu.my/1065/>, diakses tanggal 15 April 2010.
- Van De Ven, Andrew H., Harold L. Angle, Marshall Scott Poole, *Research on The Management of Innovation: The Minnesota Studies*, Oxford University Press, New York, 2000.
- Yeung, Arthur K., David O. Ulrich, Stephen W. Nason, and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Learning Capability: Generating and Generalizing Ideas with Impact*, Oxford University Press, Inc., USA, 1999.