



**PENERAPAN ORGANISASI PEMBELAJAR DALAM UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA PD ABC**

**IMPLEMENTATION OF LEARNING ORGANIZATION TO IMPROVE
THE PERFORMANCE OF PD ABC**

Rulli Hendriani, M. Syamsul Ma'arif, dan M. Joko Affandi

Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor
Jl. Padjajaran - Bogor 16151
e-mail : rulli.hendriani@yahoo.com

Naskah diterima: 15 September 2018; revisi terakhir: 22 Oktober 2018; disetujui: 8 November 2018

Abstract

This study aims to 1) analyze the implementation of learning organization in PD ABC; 2) analyze the influence of learning organization towards performance improvement of PD ABC; 3) analyze the influence of leadership and organizational culture towards learning organizations, 4) analyze the influence of learning organization, leadership and organizational culture towards performance improvement of PD ABC, and 5) formulate a sustainable learning organization strategy to improve the performance of PD ABC. Methods in this research were Structural Equation Model (SEM) and Analytical Hierarchy Process (AHP). The results showed that 1) information systems and sharing of knowledge, organizational relationship, strategic leadership, collaboration and team learning need to be improved; 2) leadership has a positive influence and significant effect with learning organization but organizational culture has insignificant effect towards learning organization; 3) learning organization has a positive influence and significant effect towards improving PD ABC performance; learning organization has a positive influence and significant effect towards organizational performance, although leadership and organizational culture have a negative influence but insignificant effect towards performance organization; 4) in order to develop sustainable learning, PD ABC has to provide measurable evaluation and monitoring systems, transparent rewards and punishment, as well as competent people.

Keywords : *Leadership, learning organization, organizational culture, organizational performance, strategy*



Abstrak

Penelitian ini bertujuan 1) menganalisis penerapan organisasi pembelajar di PD ABC; 2) menganalisis pengaruh organisasi pembelajar terhadap organisasi pembelajar; 3) menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi dengan organisasi pembelajar; 4) menganalisis pengaruh organisasi pembelajar, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja PD ABC; dan 5) memformulasikan strategi organisasi pembelajar berkelanjutan dalam upaya meningkatkan kinerja PD ABC. Metodologi penelitian ini mengambil data secara *stratified random sampling*, analisa deskriptif, Structural Equation Model (SEM Lisrel), dan Analytical Hierarchy Process (AHP). Hasil penelitian adalah 1) sistem informasi dan penyebaran pengetahuan, hubungan organisasi, kepemimpinan strategis, kolaborasi dan pembelajaran tim masih perlu ditingkatkan; 2) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap organisasi pembelajar, budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap organisasi pembelajar; 3) organisasi pembelajar berpengaruh signifikan dengan kinerja organisasi, namun kepemimpinan dan budaya organisasi secara langsung berpengaruh negatif namun tidak signifikan dengan kinerja organisasi 4) strategi meningkatkan kinerja PD ABC melalui organisasi pembelajar yaitu menyediakan sistem evaluasi dan monitoring yang terukur serta *reward* dan *punishment* yang transparan. Efektivitas kerja perlu didukung dengan penempatan orang yang tepat sesuai dengan kompetensinya dan melakukan pemberdayaan karyawan.

Kata kunci : Budaya organisasi, kepemimpinan, kinerja organisasi, organisasi pembelajar, strategi

A. PENDAHULUAN

Pasar tradisional sebagai sarana berjualan bagi pelaku usaha UMKM memegang peranan penting dalam kegiatan ekonomi di sektor perdagangan dan perekonomian daerah di Kota Bogor. Berdasarkan data Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Bogor, per tanggal 5 Januari 2016, jumlah perusahaan kecil dan mikro dengan nilai investasi sampai dengan 500 juta rupiah sejak tahun 2010 sampai dengan tahun 2014 terus mengalami peningkatan dan pada tahun 2014 telah mencapai 600 perusahaan atau memberikan kontribusi 90% terhadap jumlah perusahaan dagang yang ada di Kota Bogor. Pertumbuhan UKM yang terus meningkat menjadi peluang yang besar untuk pemanfaatan kios/los yang masih kosong di area pasar tradisional. Saat ini penggunaan kios/los baru mencapai 52% yang aktif atau sebanyak 3.516 kios dan los. Semakin banyaknya kios dan los yang dimanfaatkan tentunya akan meningkatkan pendapatan PD. ABC. Dari data BPS Bogor per tanggal 5 Juli 2017, pendapatan daerah regional bruto kota Bogor atas dasar harga konstan 2010 menurut lapangan usaha (juta rupiah), periode tahun 2011-2016, menunjukkan bahwa pedagang besar, eceran, retail yang ada di kota Bogor memberikan kontribusi sebesar 23% terhadap PDRB Kota Bogor, atau menduduki peringkat tertinggi diikuti dengan industri pengolahan, konstruksi, transportasi dan perdagangan serta jasa keuangan dan asuransi.

PDABC merupakan perusahaan daerah satu-satunya yang menyediakan dan mengelola sarana dan prasarana pasar tradisional dengan orientasi profit dan pelayanan. Fasilitas pasar yang aman, nyaman, bersih dan tertata rapi sudah menjadi tuntutan masyarakat yang tidak dapat dihindari lagi. Masyhuri dan Utomo (2017) menyampaikan bahwa konsumen saat ini lebih mengutamakan kenyamanan saat berbelanja walaupun harga barang yang ditawarkan di pasar modern lebih tinggi.



Pemerintah Kota Bogor tentunya mengharapkan PDABC dapat terus diandalkan dalam mengelola pasar tradisional dan mampu menjalankan bisnisnya secara berkelanjutan. Oleh karenanya, PD ABC harus mampu beradaptasi pada perubahan ekonomi, pendidikan, sosial, teknologi dan tuntutan masyarakat dan karyawannya, serta perlu mengimbangi dengan pengelolaan operasional yang efisien melalui pemanfaatan sumber daya yang optimal. Berbagai permasalahan internal perusahaan harus diselesaikan dengan kerjasama tim dan peran serta seluruh anggota organisasi, termasuk peningkatan kompetensi karyawan, administrasi, prosedur kerja, efisiensi dan efektifitas organisasi. Proses perbaikan yang efektif dilakukan dengan mengevaluasi terhadap kesalahan yang telah lalu, mendorong adanya perubahan terhadap proses kerja, pola pikir, metode, strategi, struktur organisasi, dan pelayanan.

Organisasi pembelajar akan memiliki sumber daya manusia yang lebih pintar dalam menghadapi pengembangan produk baru, proses, dan pelayanan. Organisasi ini secara efektif akan selalu belajar dari kesalahannya, semakin ahli dalam mempelajari perilaku pesaingnya, mempercepat proses penyebaran ilmu pengetahuan, dan mendorong perbaikan secara terus menerus di setiap bagian organisasi (Marquardt 1996). Tseng (2010) mengungkapkan bahwa penerapan organisasi pembelajar dapat meningkatkan efektifitas organisasi.

Marquardt (1996), Watkins dan Marsick (1993), Ancok (2012) menyatakan bahwa peranan organisasi dalam menumbuhkan keunggulan dirinya sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam bersinergi dan menumbuhkan pengetahuan baru melalui kerjasama antar individu dan antar unit di dalam organisasi. Organisasi tersebut harus mengembangkan dirinya sebagai organisasi pembelajar. Proses pembelajaran ini tidak hanya dilakukan secara individu, namun dilakukan juga secara tim dan organisasi. Hasil penelitian Tumbel et al. (2015), Sirait et al. (2015), Muslim et al. (2017) mengungkapkan bahwa dengan menerapkan organisasi pembelajar dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Peralihan dari Dinas Kota Bogor dan restrukturisasi organisasi yang dilakukan PDABC, mengubah cara pandang, cara memimpin, dan mengelola anggotanya dan berdampak juga terhadap penentuan kebijakan jalannya organisasi. Iklim kerja pengelola pasar yang semula dari pemerintah kota Bogor menjadi perusahaan daerah menuntut perubahan cara kerja, dan cara pandang yang harus diyakini oleh seluruh anggota PDABC sebagai budaya organisasi yang baru. Budaya organisasi ini menjadi nilai-nilai, perbuatan dan acuan yang diyakini dan dijalankan dalam keseharian oleh seluruh anggota PDABC untuk mencapai tujuan organisasi. Langkah strategis yang dibangun tidak dapat dijalankan dengan baik, bila seluruh karyawan tidak memiliki visi, persepsi, mental dan perilaku yang sama terhadap tujuan organisasi dan perubahan itu sendiri. Rijal (2010), Kim (2011), Mulyadi dan Sembiring (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap pembentukan organisasi pembelajar.

Peran pemimpin sangat menentukan bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidup suatu organisasi (Ancok 2012), termasuk dalam memberikan pengaruh terhadap perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Setyaningsih dan Witjaksono 2014, Hakim dan Hadipapo 2015, Diharjo dan Khuzaini 2017). Para peneliti mengungkapkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap berjalannya proses organisasi pembelajar (Dewi dan Herachwati 2010, Rijal 2010, Kim 2011, Choudhary et al. 2012, Stefanchin 2014, Muslim et al. 2017).

Dari permasalahan yang ada dan efektifitas upaya yang telah dilakukan, perlu dikaji lebih dalam bagaimana PD ABC menerapkan prinsip-prinsip organisasi pembelajar dalam mencapai tujuan organisasinya? Bagaimana proses belajar setiap individu, tim dan organisasi dalam menyelesaikan permasalahan dan tantangan yang ada. Penelitian ini mengkaji PD ABC dari aspek penerapan organisasi pembelajar, budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja organisasi, dengan tujuan sebagai berikut : 1) menganalisis penerapan organisasi pembelajar di PD ABC; 2) menganalisis pengaruh organisasi pembelajar terhadap pencapaian kinerja PD ABC; 3) menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap organisasi pembelajar di PD ABC; 4) menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja PD ABC; 5)

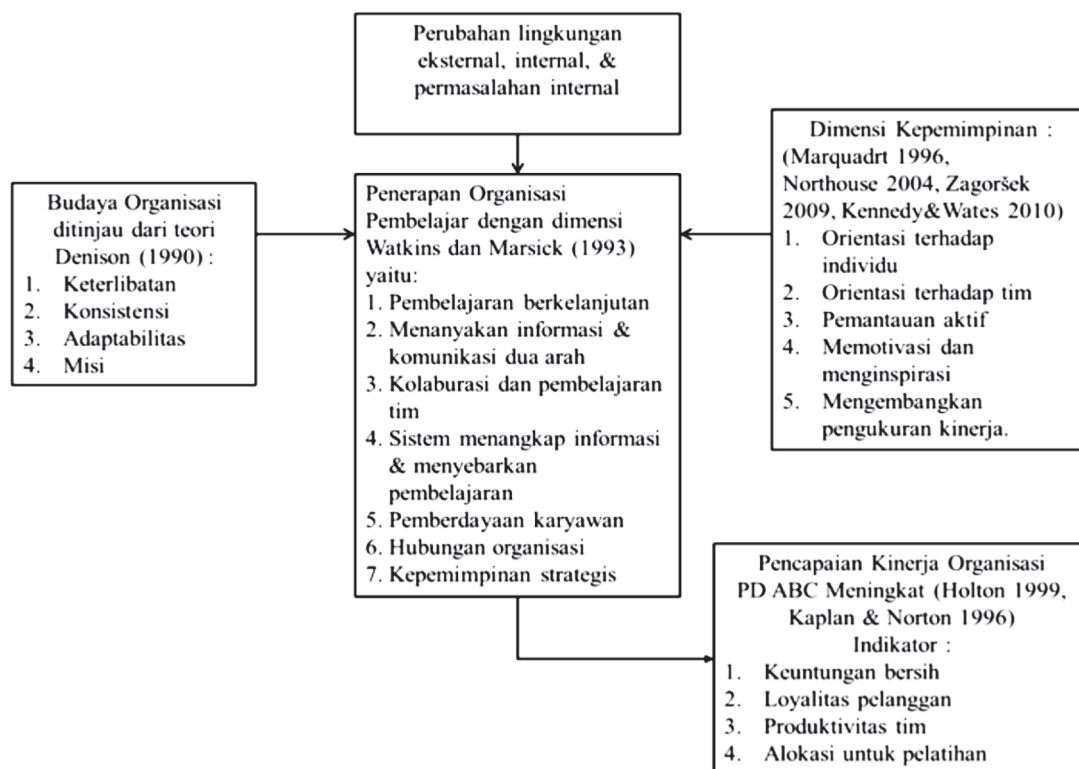


memformulasikan strategi PD ABC dalam membentuk organisasi pembelajar berkelanjutan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Upaya-upaya perbaikan yang telah dilakukan oleh PDABC untuk memperbaiki kinerja tidak secara otomatis menjadikan PDABC menjadi organisasi pembelajar (Bawono et al. 2010). Oleh karenanya agar proses perbaikan menjadi lebih efektif untuk organisasi, perlu dipastikan bahwa langkah-langkah perbaikan yang telah diambil tidak hanya dilakukan berdasarkan kebutuhan saja, namun harus sudah ditanamkan, dan menjadi cara kerja yang rutin dan normal.

Strategi pembelajaran bukan sekedar strategi pengembangan sumber daya manusia. Dalam organisasi pembelajar, proses pembelajaran menjadi pusat dari semua bagian operasi, cara berperilaku dan sistem. Oleh karenanya perlu dikaji penerapan prinsip-prinsip organisasi pembelajar dari seluruh anggota, tim dan organisasi. Menurut Mukharomah (2013), mengelola perubahan pada organisasi pembelajar memiliki pengaruh terhadap tingkat keperilakuan para anggota organisasinya. Organisasi pembelajar lebih terbuka terhadap informasi dan masukan, menghargai perbedaan pikiran, dan melakukan pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi anggotanya.

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan di atas, maka kerangka konseptual penelitian ini dijabarkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Konseptual Penelitian



B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain model eksplanatori dan eksploratori, metode kausal komparatif, serta metode kuantitatif. Penelitian ini telah dilaksanakan di PD. ABC, selama 5 bulan pada bulan April – September 2018.

Data yang digunakan data primer dan data sekunder. Data primer diambil dari hasil survey kuisioner dan wawancara mendalam dengan pimpinan, karyawan PD ABC dan para ahli. Data sekunder diperoleh dari buku, jurnal-jurnal, penelitian terdahulu, internet, serta data lainnya terkait PD ABC. Teknik pengumpulan data dan informasi dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara, yaitu : 1) metode kuisioner dan wawancara dilakukan untuk pengukuran dan analisa deskriptif penerapan organisasi pembelajar serta mengukur hubungan kausal antara variabel model penerapan organisasi pembelajar; 2) *Focus Group Discussion* dengan seluruh direksi dilakukan untuk mendapatkan informasi terhadap permasalahan yang dihadapi oleh PDABC dan membangun struktur AHP; 3) *depth interview* dengan para ahli dilakukan untuk mendapatkan data AHP yang telah dibangun sebelumnya. Responden (n) diambil dengan *stratified random sampling* sebanyak 136 responden, berdasarkan fungsi dan jabatan (*job level*) karyawan di PD ABC dengan populasi (N) sebanyak 206 karyawan dengan menggunakan rumus Slovin yaitu:

$$n = N : ((N \times d^2) + 1),$$

di mana :

n = jumlah sampel,

N = jumlah populasi, dan

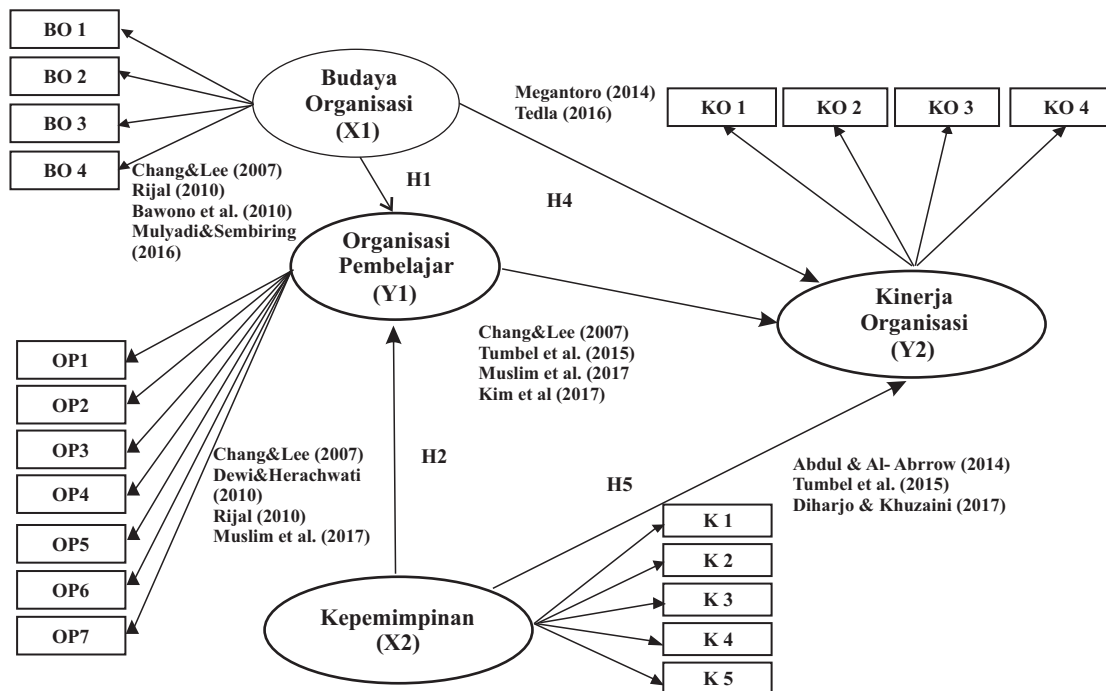
d² = tingkat presisi atau akurasi yang ditetapkan (=5%),

pengukuran skala sikap responden pada variabel kepemimpinan, budaya perusahaan dan organisasi pembelajar menggunakan skala likert (*likert scale*) 1-5. Penerapan organisasi pembelajar dilakukan dengan teknik wawancara dan kuisioner dengan melakukan transformasi data ordinal (likert) yang diperoleh menjadi data interval (Tabel 1) dan dihitung prosentase pencapaiannya di setiap indikator organisasi pembelajar.

Tabel 1.
Rentang Interval dan Kategori Penerapan Organisasi Pembelajar

Rentang Interval	Kategori
0 - 19,99%	Sangat kurang
20 - 39,99%	Kurang
40 - 59,99%	Cukup
60 - 79,9%	Baik
80 - 100%	Sangat Baik

Analisa hubungan budaya organisasi, kepemimpinan, organisasi pembelajar dan kinerja organisasi terhadap variabel eksogen dan endogennya terlihat pada Gambar 2.



Gambar 2

Hubungan Antara Variabel dan Indikator yang Diukur Dalam Penelitian

Uji hipotesis yang dianalisis adalah sebagai berikut :

H1 : adanya hubungan budaya organisasi dengan organisasi pembelajar.

H2 : adanya hubungan kepemimpinan dengan organisasi pembelajar.

H3 : adanya hubungan organisasi pembelajar dengan kinerja organisasi.

H4 : adanya hubungan budaya organisasi dengan kinerja organisasi

H5 : adanya hubungan kepemimpinan dengan kinerja organisasi.

Penelitian ini juga melakukan uji kecocokan model yang dibangun dengan data yang ada menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) analisis dengan software Lisrel 32.

C. KERANGKA TEORI

Organisasi pembelajar

Debowski (2006) menyampaikan bahwa organisasi pembelajar mendorong orang-orang untuk tumbuh dan berkembang, berbagi pengetahuan, belajar dari orang lain dan belajar dari kesalahan. Menurut Marquardt (1996), Watkins and Marsick (1993), organisasi pembelajar dapat dikategorikan menjadi tiga tingkatan yaitu individual, tim atau kelompok, dan organisasi. Proses pembelajaran individu dan tim melalui pertukaran *knowledge*, informasi di antara anggota organisasi, dan tercermin pada kinerja organisasi (Martínez 2009 dan Sirait 2015).

Dimensi organisasi pembelajar menurut Watkins and Marsick (1993) dijabarkan sebagai berikut:

1. Menciptakan peluang pembelajaran berkelanjutan, membina pembelajaran berkelanjutan



melalui perencanaan yang lebih efektif untuk pembelajaran informal, belajar cara belajar, dan pembelajaran *just-in-time*.

2. Promosikan pertanyaan dan dialog, panggilan dialog yang efektif untuk pikiran terbuka dan komunikasi terbuka.
3. Mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim, pembelajaran tim ditingkatkan ketika tim mempelajari keterampilan dan menciptakan perspektif integratif. Melalui tim, orang belajar bagaimana bekerja secara kolaboratif, memperluas kapasitas organisasi untuk mencapai tindakan terpadu pada tujuan bersama.
4. Menetapkan sistem untuk menangkap dan berbagi pembelajaran, membangun kapasitas organisasi untuk pemikiran baru yang kemudian dibagi dengan orang lain. Menemukan cara untuk melestarikan apa yang dipelajari sehingga akan bertahan bahkan dengan tenaga kerja sementara yang sangat *mobile*.
5. Memberdayakan orang menuju visi kolektif, setiap orang dalam organisasi memiliki gagasan tentang bagaimana menyelesaikan sesuatu, memiliki anggaran untuk mengambil tindakan, dan memiliki pengetahuan tentang bagaimana memengaruhi orang lain. Setiap orang memiliki akses ke informasi tentang bagaimana merencanakan pembelajaran dan bagaimana menilai kebutuhan mereka sehubungan dengan kebutuhan organisasi.
6. Hubungkan organisasi ke komunitas dan lingkungannya, interdependensi antara organisasi dan lingkungan internal dan eksternalnya diakui dan dikerjakan.
7. Menyediakan kepemimpinan strategis untuk pembelajaran, pemimpin model, juara, dan mendukung pembelajaran, kepemimpinan menggunakan pembelajaran secara strategis untuk hasil bisnis.

Kepemimpinan

Northouse (2004) menyatakan bahwa pemimpin memiliki hubungan kuat dengan anggota timnya dan dapat memengaruhi terjadinya perubahan dalam mencapai tujuan timnya. Seorang pemimpin tidak lepas dari harapan para pihak yang ada di dalam (internal) dan pihak diluar (eksternal) otoritas kepemimpinannya. Masyarakat, pemerintah, dewan komisaris, pemegang saham, kreditur, investor, pemasok, dan konsumen merupakan pihak eksternal bagi seorang direktur. Sedangkan anggota manajemen dan seluruh karyawan merupakan pihak internal (Sinamo dan Santosa 2002).

Kennedy dan Waters (2010) menyatakan bahwa untuk membangun organisasi yang berbasis kinerja tinggi, kepemimpinan harus memiliki prinsip konsisten dan berkelanjutan, mengembangkan pengukuran kinerja, melakukan perubahan besar di dalam organisasi, dan mengalokasikan sumber daya untuk pembelajaran yang berkelanjutan. Menurut Dewi dan Herachwati (2010), gaya kepemimpinan transaksional memberikan motivasi dan memengaruhi bawahan dengan *reward* pada kinerja tertentu. Gaya kepemimpinan ini dibutuhkan, karena dapat memberikan arahan dan menjelaskan perilaku yang diharapkan dalam memengaruhi kinerja karyawan.

Budaya Organisasi

Jones (2010) mengatakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai peta pengetahuan dan menyediakan mekanisme, norma dan nilai-nilai di mana anggotanya harus mengikuti. Menurut Hakim dan Hadipapo (2015), untuk meningkatkan disiplin kerja yang tinggi, moral dan kerjasama tim yang baik terbentuk dari budaya organisasi yang dianutnya dan akan berdampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusia.



Februanto (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi yang masih kurang kuat, kurang dapat menciptakan identitas dan komitmen untuk melakukan tujuan organisasi, sehingga budaya organisasi tidak memiliki peranan secara langsung terhadap kinerja organisasi. Model dimensi budaya organisasi Denison (1990) menunjukkan empat prinsip integratif mengenai hubungan timbal balik antara budaya organisasi dan efektivitas kerja perusahaan, yaitu keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*concistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*). Denison telah mengembangkan model budaya organisasi yang dapat digunakan untuk mendiagnosa budaya organisasi dan menentukan hubungannya dengan efektivitas organisasi (Denison 1990).

Kinerja Organisasi

Mahmudi (2002) menyampaikan bahwa kinerja organisasi merupakan tanggung jawab semua individu yang bekerja dalam organisasi. Kinerja organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kinerja individu atau kinerja tim, namun dipengaruhi juga oleh faktor lingkungan eksternal dan internal, kepemimpinan, struktur organisasi, pilihan strategi, teknologi, budaya organisasi, dan proses organisasi.

Indikator peningkatan kinerja yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *net profit* dan produktivitas tim (Holton 1999), serta loyalitas pelanggan dan alokasi untuk pelatihan (Kaplan dan Norton 1996).

Hubungan Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Organisasi Pembelajar dan Kinerja Organisasi

Penelitian lainnya yang menunjukkan adanya pengaruh yang kuat organisasi pembelajar dengan kinerja organisasi yaitu Martínez (2009), Februanto (2011), Ratna et al. (2014), Sirait (2015). Tumbel et al. (2015) menyampaikan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara organisasi pembelajar terhadap kepuasan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Muslim et al. (2017) menyatakan bahwa penerapan organisasi pembelajar mempengaruhi keberlanjutan UKM klaster kerajinan batik di Cirebon.

Muslim et al. (2017) menyatakan juga bahwa kepemimpinan dengan teori Goleman (2000) memiliki hubungan yang kuat dengan organisasi pembelajar. Rijal (2010) dan Kim (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformational mempunyai pengaruh yang kuat dengan penerapan organisasi pembelajar. Sedangkan studi yang dilakukan oleh Dewi dan Herachwati (2010), mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap organisasi pembelajar. Menurut Bawono et al. (2010) penerapan organisasi pembelajar dengan teori Senge dapat diterapkan dengan baik karena adanya peran pemimpin yang baik dalam menjalankan organisasi tersebut. Beberapa penelitian lainnya yang dilakukan oleh Choudhary et al. (2012), dan Stefanchin (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap berjalannya proses organisasi pembelajar.

Brahmasari dan Suprayetno (2008) dalam penelitiannya membuktikan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepemimpinan dengan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi. Beberapa penelitian yang menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja organisasi telah dilakukan oleh Abdul and Al-Abrow (2014), Tumbel et al. (2015), Diharjo dan Khuzaini (2017).

Rijal (2010) menganalisis adanya hubungan budaya organisasi dan penerapan organisasi pembelajar. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh



terhadap penerapan organisasi pembelajar. Mulyadi dan Sembiring (2016) menggunakan dimensi Denison (1990) untuk menganalisis adanya hubungan yang kuat budaya organisasi dengan organisasi pembelajar. Menurut Bawono et al. (2010) penerapan organisasi pembelajar dengan teori Senge dapat diterapkan dengan baik karena budaya organisasi telah berjalan baik di organisasi tersebut.

Kotter dan Heskett (2011) dalam bukunya menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memberi pengaruh terhadap kinerja organisasi yang *excellent*. Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Megantoro (2014), bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja organisasi. Tedla (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi yang efektif menjadi strategi penting dalam mendukung para manajer dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap berjalannya proses organisasi pembelajar. Demikian pula kepemimpinan, budaya organisasi, dan proses organisasi pembelajar memberikan dampak terhadap kepuasan karyawan (Chang and Lee 2007). Pada penelitian yang dilakukan oleh Februanto (2011), kepemimpinan dan budaya yang kurang baik diterapkan tidak memengaruhi kinerja organisasi. Namun organisasi pembelajar memiliki pengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Marquardt (1996) menyatakan bahwa organisasi pembelajar sangat penting dalam menerapkan strategi, karena akan terus berubah beradaptasi dengan tuntutan lingkungan organisasi yang dinamis. Dalam menjalankan fungsinya tentunya juga harus menyelaraskan dengan strategi yang telah dipilihnya dan memerlukan organisasi pembelajar.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa Penerapan Organisasi Pembelajar

Dari hasil transformasi 136 data ordinal menjadi data interval, dihitung persentasenya dengan mengakumulasi hasil perkalian frekuensi dan bobotnya terhadap total frekuensi dan bobot tertinggi. Tabel 2 menunjukkan bahwa penerapan organisasi pembelajar di PD ABC sudah baik dengan nilai interval tertinggi di angka 80% untuk penerapan pembelajaran di tingkat individu dengan indikator pembelajaran berkelanjutan (OP1) dan menanyakan informasi dan komunikasi dua arah (OP2). Penerapan pembelajaran di tingkat tim dengan indikator kolaborasi dan pembelajaran tim (OP3) serta pembelajaran di tingkat organisasi dengan indikator sistem informasi dan penyebaran pembelajaran (OP4), pemberdayaan karyawan (OP5), hubungan organisasi (OP6), dan kepemimpinan strategis (OP7) terkategori baik.

Tabel 2.
Kategori Penerapan Organisasi Pembelajar di PD ABC

Indikator Organisasi Pembelajar	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7
Rentang Interval	80%	80%	77%	75%	79%	77%	77%
Kategori	Sangat Baik	Sangat Baik	Baik	Baik	Baik	Baik	Baik

Pembelajaran individu yang sangat baik ini ditunjukkan dengan adanya kesempatan pelatihan seluruh pegawai yang ada di dalam organisasi dan rotasi pegawai. Indikator pembelajaran tingkat individu yaitu menanyakan informasi dan komunikasi dua arah



terkategori sangat baik ditunjukkan dengan adanya diskusi terbuka dalam membahas suatu permasalahan. Diskusi tersebut biasanya dilakukan dalam pertemuan unit, dan bila diperlukan hasil pertemuan di dalam unit tersebut diteruskan ke forum pertemuan level lebih tinggi untuk dibahas lebih lanjut. Pertemuan selanjutnya dilakukan untuk mengusulkan kebijakan dan payung hukum yang diperlukan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Pertemuan rutin ini dijadwalkan setiap minggu oleh unit-unit yang ada di PD ABC. Contoh pelaksanaannya adalah pertemuan setiap hari Rabu di unit-unit pasar tradisional, dan hasilnya secara berkala dilanjutkan ke pertemuan operasional yang lebih tinggi, dipimpin oleh Direktur Operasional. Bila ada permasalahan yang berhubungan dengan bagian Umum akan diteruskan ke pembahasan pertemuan yang melibatkan Direktur Umum dan Kepala Bagian terkait lainnya.

Pembelajaran di tingkat tim dengan indikator kolaborasi dan pembelajaran tim (OP3), menunjukkan kategori baik dengan rentang interval 77%. Kolaborasi tim didorong dengan adanya target-target pekerjaan di setiap unit kerja, dan pemberian penghargaan atas kinerja tim yang baik. Penghargaan ini diberikan dalam bentuk bonus tahunan yang lebih tinggi kepada unit kerja yang berhasil mencapai target kerjanya. Pemberian penghargaan atas pencapaian kinerja tim, diharapkan dapat memotivasi tim atau unit kerja yang ada di PD ABC untuk memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan. Pertemuan rutin yang dilakukan di setiap unit kerja menjadi sarana untuk setiap anggota melakukan proses belajar dan berkolaborasi dengan anggota tim lainnya untuk menyelesaikan permasalahan dan kendala yang dihadapi dalam mencapai target kerja yang ditetapkan.

Kolaborasi dan pembelajaran tim menjadi sangat penting untuk keberhasilan kinerja organisasi karena masing-masing unit kerja memiliki fungsi, tugas, dan target kerja yang berbeda-beda. Kerjasama di antara anggota tim diperlukan agar hasil diperoleh lebih optimal dan semua anggota terlibat di dalam pencapaiannya. Untuk memastikan keterlibatan seluruh anggota tentunya harus ada proses pembelajaran di dalam unit, dengan membuka komunikasi dua arah antara anggota. Setiap anggota diberi kesempatan belajar dari anggota lainnya untuk memahami pekerjaan, kendala, cara untuk mencapai target yang diberikan. Dengan demikian, setiap anggota mengetahui bagaimana cara belajar dan memberikan pengetahuan kepada anggota lainnya. Pertemuan rutin dapat dijadikan sarana untuk menyebarkan informasi dan menyebarkan pembelajaran atau pengetahuan yang dimiliki dari salah satu atau sebagian anggota di dalam unit kerja tersebut.

Pelatihan atau kegiatan yang mendorong kekompakan dan kelancaran komunikasi antara anggota menjadi penting dilakukan untuk mengurangi hambatan-hambatan komunikasi. Program kegiatan seperti ini belum konsisten dijalankan. Tabel 2 menunjukkan rentang interval yang paling rendah sebesar 75% ditunjukkan pada pembelajaran tingkat organisasi dengan indikator sistem menangkap informasi dan penyebaran pembelajaran (OP4), yaitu bagaimana perusahaan menyediakan sistem informasi yang mudah diakses oleh seluruh anggota dalam memperoleh informasi dan penyebaran pengetahuan baru, sehingga tidak ada kesulitan dari anggota lama maupun anggota yang baru bergabung untuk mendapatkan informasi pengetahuan di PD ABC. Sarana dan prasarana yang ada saat ini masih sebatas informasi terkait profil perusahaan dan laporan kegiatan organisasi dalam menjalankan operasionalnya. Web internal belum tersedia untuk sarana informasi, diskusi dan penyebaran pengetahuan di lingkungan internal PD ABC, sehingga pengetahuan baru dan informasi perkembangan kinerja belum disediakan di dalam *web internal* dan masih bersifat manual. Perkembangan kinerja dilakukan pada rapat rutin yang dilakukan di unit kerja, dan informasi terbaru diberikan secara berjenjang kepada pimpinan unit kerja untuk diteruskan ke

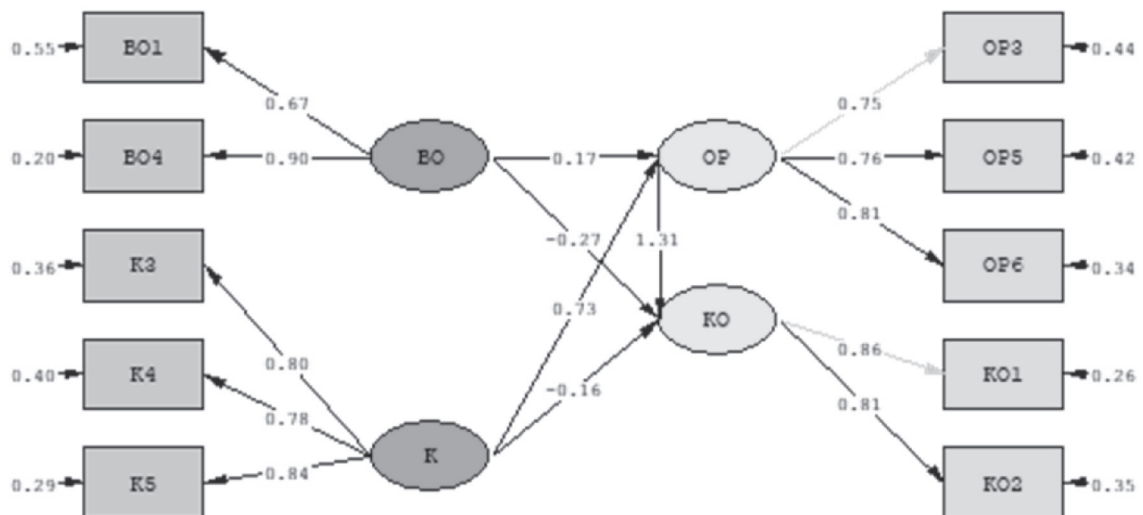


anggota timnya. Penyebaran informasi ini dilakukan juga dengan memberikan informasi dalam bentuk *hardcopy* yang diperbanyak dan diberikan kepada seluruh kepala bagian saja. Instruksi kerja manual pun belum terdokumentasi dengan baik sehingga tidak mudah diakses oleh seluruh anggota di dalam unit terkait. Selain itu belum adanya standar proses serah terima jabatan baik antar unit maupun di dalam unit itu sendiri. Kondisi ini menyulitkan petugas pengganti dalam meneruskan dan menjalankan tugas yang baru diterima maupun digantikan dalam periode waktu sementara maupun dalam periode waktu tertentu.

Pembelajaran di tingkat organisasi dengan indikator pemberdayaan karyawan (OP5) memiliki rentang interval 79%. Indikator hubungan organisasi dengan lingkungan eksternal dan internal (OP6) serta kepemimpinan strategis (OP7) menunjukkan rentang interval 77%. Ketiga indikator ini terkategori baik dan lebih tinggi dari indikator sistem menangkap informasi dan penyebaran pembelajaran (OP4) sebesar 75%. Pemberdayaan karyawan (OP5) belum secara konsisten dilakukan oleh PD ABC, budaya memberikan tantangan tugas khusus kepada orang-orang yang berpotensi untuk dikembangkan belum berjalan baik. Dari hasil wawancara beberapa sumber disampaikan bahwa PD ABC sebagai perusahaan daerah yang terdiri dari berbagai entitas kepentingan politik, ekonomi dan keberlangsungan hidup anggotanya, memerlukan adanya keselarasan dalam menjalankan organisasi. Kondisi ini perlu diperbaiki dengan meningkatkan hubungan organisasi dengan lingkungan eksternal dan internal (OP6), agar tujuan dan manfaat dari program-program kerja yang dilakukan PD ABC dipahami dan didukung oleh para *stakeholder*, baik karyawan, pelanggan, pemerintah kota Bogor, DPRD dan Walikota. PD ABC sebagai perusahaan daerah selain dituntut untuk mendapatkan keuntungan dan mandiri dalam pembiayaan operasionalnya, juga tetap harus memperhatikan sifat sosial dalam melayani, apa yang menjadi kebutuhan dari berbagai kepentingan tersebut dapat dipenuhi dengan tidak mengorbankan kepentingan organisasi secara umum dan tetap sejalan dengan *business plan* dan rencana pembangunan jangka menengah daerah yang telah disepakati bersama sebelumnya dengan DPRD dan Walikota Bogor. Tentunya PD ABC tidak mudah menyelaraskan kedua misi tersebut, dan perlu dipahami bersama resikonya atas segala keputusan yang diambil terhadap pencapaian kinerja organisasinya. Direktur dan para pimpinan unit dituntut untuk dapat menginformasikan dengan baik kepada pihak internal (karyawan) dan eksternal (pemerintah kota Bogor, DPRD, dan pelanggan) serta mengajak seluruh pihak untuk melakukan pembelajaran dari setiap kendala yang dihadapi agar diperoleh kesepakatan dan kesepahaman terhadap misi PD ABC sebagai perusahaan daerah yang memiliki kewajiban dalam memberikan layanan optimal kepada para pelanggannya namun tetap dapat berkontribusi maksimal terhadap perekonomian daerah.

Hubungan Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Organisasi Pembelajar, dan Kinerja Organisasi

Dari beberapa tahap uji hubungan antara variabel dan indikator, diperoleh model hubungan budaya organisasi, kepemimpinan, organisasi pembelajar dan kinerja organisasi yang cocok dengan data adalah budaya organisasi dengan indikator keterlibatan (BO1) dan misi (BO4). Indikator pemantauan aktif pemimpin (K3), kepemimpinan yang memotivasi dan menginspirasi (K4), dan kepemimpinan yang mengembangkan pengukuran kinerja (K5) menjadi indikator terpilih dari variabel eksogen kepemimpinan (K). Indikator terpilih pada variabel endogen pembelajaran organisasi yaitu kolaborasi dan pembelajaran tim (OP3), pemberdayaan karyawan (OP5), dan hubungan organisasi dengan pihak eksternal dan internal (Op6). Indikator terpilih variabel endogen kinerja organisasi dari model ini adalah



Gambar 3.

Hubungan Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Organisasi Pembelajar dan Kinerja Organisasi (*estimate*)

Dari Gambar 3 *P value* sebesar 0.33792 atau > 0.05 yang artinya data yang digunakan sesuai dengan model yang dibangun dan pengukuran kesesuaian model (*Goodness of Fit Indices*) yang dikeluarkan dari program LISREL semuanya memenuhi kriteria yang disyaratkan seperti terlihat jelas pada Tabel 3.

Tabel 3.
Ukuran Kesesuaian Model (*Goodness of fit indices*)

Statistics	Value	Cut-off value	Keterangan
Chi-square (P-Value)	0.338	≥ 0.05	Model fit
RMSEA	0.026	≤ 0.08	Model fit
GFI	0.96	≥ 0.90	Model fit
RMSR	0,031	< 0.05	Model fit
AGFI	0.92	≥ 0.80	Model fit
CFI	1,00	≥ 0.95	Model fit
NFI	0.98	≥ 0.90	Model fit
NNFI	1,00	≥ 0.90	Model fit
RMR	0.020	≤ 0.08	Model fit

Tabel 3 menunjukkan indeks kecocokan model terpenuhi, artinya model pada Gambar 3 adalah *good fit* (Sarjono dan Julianita 2015). Hasil uji validitas dan reliabilitas dari model ini menunjukkan semua variabel adalah valid dan reliabel.

Penelitian-penelitian sebelumnya, hanya melihat hubungan organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi dan hubungan budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap pembentukan organisasi pembelajar, tanpa menganalisis kecocokan model. Indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian sebelumnya tidak semuanya sama dengan penelitian yang dilakukan. Kim et al (2017) menggunakan indikator kinerja organisasi yaitu keuangan dan pengetahuan, sedangkan Tumbel et al (2015) menggunakan indikator kinerja organisasi yaitu kepuasan pelanggan. Metode yang digunakan umumnya tidak menggunakan



SEM Lisrel, namun pada penelitian Kim et al (2017), dengan dimensi organisasi pembelajar yang sama yaitu Marsick dan Watkins, tidak memasukkan hubungan budaya organisasi dan kepemimpinan dengan organisasi pembelajar dan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan Chang and Lee (2007) dengan menggunakan SEM Lisrel menggunakan indikator budaya organisasi dengan dimensi campuran dari Denison dan Mishra (1995) yaitu *adaptive culture (flexible/external)*, *mission culture (stable/external)*, *clan culture (flexible/internal)* and *bureaucratic culture (stable/internal)*, dan dimensi kinerja organisasi kepuasan karyawan.

Pengaruh Langsung Variabel Eksogen

Koefisien jalur pada Gambar 3 dan persamaan (1) sebesar 0.17 menunjukkan hubungan variabel laten budaya organisasi berpengaruh positif terhadap organisasi pembelajar, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Rijal (2010) dan Kim (2011) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap pembentukan organisasi pembelajar. Semakin baik budaya organisasi PD ABC maka organisasi pembelajar akan lebih baik. Ketika budaya organisasi meningkat 100% maka organisasi pembelajar akan meningkat sebesar 17%. Pada Gambar 3 menunjukkan t value dari jalur ini sebesar 1.07 atau < 1.96 . Nilai t value lebih kecil dari t tabel pada selang kepercayaan 95%, yang menyatakan hubungan variabel laten eksogen budaya organisasi kurang signifikan memengaruhi organisasi pembelajar. Berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mulyadi dan Sembiring (2016) bahwa keterlibatan (BO1) dan misi (BO4) memiliki pengaruh kuat terhadap organisasi pembelajar (OP).

Nilai jalur 0.73 menjelaskan bahwa variabel laten eksogen kepemimpinan (K) memberikan pengaruh positif terhadap variabel laten endogen organisasi pembelajar (OP). Ketika kepemimpinan meningkat 100% maka akan meningkatkan organisasi pembelajar sebesar 73%. Nilai t value dari jalur ini sebesar 4.34 atau lebih besar dari t tabel 1.96 pada selang kepercayaan 95% menyatakan hubungan variabel laten eksogen kepemimpinan signifikan memengaruhi organisasi pembelajar. R^2 dari persamaan (1) sebesar 76% artinya variabel eksogen budaya organisasi dan kepemimpinan dapat menjelaskan variabel endogen organisasi pembelajar sebesar 76%, sedangkan sisanya sebesar 24% dijelaskan oleh variabel lainnya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Herachwati (2010), Rijal (2010), Kim (2011), Choudhary et al. (2012), Stefanchin (2014), dan Muslim et al. (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap organisasi pembelajar.

Hubungan antara variabel laten eksogen dengan variabel endogen secara langsung dalam model ini dirumuskan pada persamaan di bawah ini :

$$OP = 0.17*BO + 0.73*K \dots\dots\dots (1)$$

$$KO = 1,31*OP - 0,27*BO - 0,16*K \dots (2)$$

Nilai koefisien jalur 1.31 pada Gambar 3 dan persamaan (2) menunjukkan organisasi pembelajar mempunyai hubungan positif dengan kinerja organisasi. Ketika organisasi pembelajar meningkat 100% maka kinerja organisasi akan meningkat sebesar 131%. Nilai t value 4.73 lebih besar dari t tabel 1.96 pada selang kepercayaan 95% menunjukkan bahwa organisasi pembelajar berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Demikian pula dengan hasil penelitian yang dilakukan Tumbel et al (2015) dan Muslim et al (2017) bahwa organisasi pembelajar memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja organisasi. Nilai



koefisien jalur -0.27 dan *t value* -1.56 atau lebih kecil dari *t* tabel 1.96 pada selang kepercayaan 95% pada variabel budaya organisasi menunjukkan hubungan negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Ketika budaya organisasi dengan kondisi model Gambar 3, bila terus diterapkan secara menyeluruh oleh setiap anggota organisasi atau mencapai 100% justru akan memberikan dampak negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja organisasi yaitu menurunkan kinerja organisasi sebesar 27%. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008), Megantoro (2014) dan Tedla (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja organisasi. Kondisi ini menuntut para pemimpin untuk terus memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengoptimalkan kinerjanya. Budaya yang terbentuk sebelumnya tidak mudah diubah, pemimpin masih harus bekerja keras untuk menyamakan visi, misi, persepsi, mental dan perilaku seluruh karyawan agar sejalan dengan tujuan organisasi. Demikian pula dengan kepemimpinan yang memiliki hubungan negatif dan tidak signifikan dengan kinerja organisasi, sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Surayetno (2008), Abdul dan Al Abrow (2014), Tumbel et al. (2017) dan Diharjo dan Kuznaini (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja organisasi. Nilai koefisien jalur sebesar -0.16 dan *t value* -0,61 atau lebih kecil dari *t* tabel 1,96 pada selang kepercayaan 95% menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dengan model Gambar 3 bila diterapkan terus menerus tanpa melalui proses organisasi pembelajar secara langsung namun tidak signifikan ada indikasi dapat menurunkan kinerja organisasi sebesar 16%. Diduga sebagian anggota organisasi tidak memberikan respon positif terhadap gaya kepemimpinan yang ada, sehingga anggota kurang mendukung terhadap pencapaian kinerja organisasi yang diharapkan. R^2 dari model persamaan (2) sebesar 99% menunjukkan bahwa variabel eksogen budaya organisasi dan kepemimpinan dapat menjelaskan variabel endogen organisasi pembelajar sebesar 99%, sedangkan sisanya sebesar 1% dijelaskan oleh variabel lainnya. Hubungan negatif yang muncul dan tidak sesuai dengan literatur sebelumnya, dalam metode SEM menurut Sarjono dan Julianita (2015) dapat saja terjadi, karena model yang dibangun tidak bisa selalu sama dengan data yang ada. Persepsi yang diberikan para responden dapat berbeda dengan literatur sebelumnya karena kondisi, kesan dan pengalaman yang dirasakan responden di tempat penelitian pun berbeda. Diduga hubungan negatif terjadi karena indikator yang digunakan pada variabel budaya organisasi dan kepemimpinan tidak memberikan dampak secara langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi. Indikator-indikator tersebut diduga belum memiliki hubungan multilinier dari variabel budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap organisasi pembelajar dan kinerja organisasi. Sarjono dan Julianita (2015) juga menyatakan bahwa model struktural yang dibuat hanya dapat mendekati kesesuaian, tidak ada yang benar-benar linear dalam hubungan antar variabelnya. Perlu dijelaskan alasan dan pertimbangan yang menjelaskan hubungan tersebut dengan data yang dimiliki, oleh karenanya indikator lainnya perlu dipertimbangkan untuk dimasukkan pada variabel budaya organisasi dan kepemimpinan agar memiliki hubungan multilinear dengan organisasi pembelajar dan kinerja organisasi.

Pengaruh Tidak Langsung Variabel Eksogen

Hubungan antara variabel laten eksogen dengan variabel laten endogen secara tidak langsung dalam model ini dirumuskan pada persamaan di bawah ini :

Persamaan (3)

$$\text{Pengaruh langsung} = \text{BO} \rightarrow \text{KO} \quad = - 0.27$$

$$\text{Pengaruh tidak langsung} = \text{BO} \rightarrow \text{OP} \rightarrow \text{KO} \quad (0,17 \times 1,31) \quad = \underline{0.22 +}$$



Pengaruh total (budaya organisasi → kinerja organisasi)	= - 0.05
Persamaan(4)	
Pengaruh langsung = K →	= - 0.16
Pengaruh tidak langsung= K → OP → KO (0,73 x 1,31)	= <u>0.96</u> +
Pengaruh total (kepemimpinan → kinerja organisasi)	= 0.80

Secara umum model pada Gambar 3 menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan memiliki hubungan terhadap organisasi pembelajar dengan indikator pembelajaran tim (OP3) pemberdayaan karyawan (OP5) dan hubungan organisasi dengan lingkungan eksternal dan internal (OP6). Indikator kinerja organisasi yang diukur adalah pencapaian keuntungan bersih (KO1) dan loyalitas pelanggan (KO2). Indikator budaya organisasi yang reliabel untuk model PD ABC adalah keterlibatan (BO1) dan misi (BO4), sedangkan indikator kepeimpinannya adalah pemimpin yang melakukan pemantauan aktif (K3), memotivasi dan menginspirasi anggotanya (K4) dan pemimpin yang mengembangkan pengukuran kinerja (K5).

Langkah strategis meningkatkan kinerja organisasi melalui organisasi pembelajar

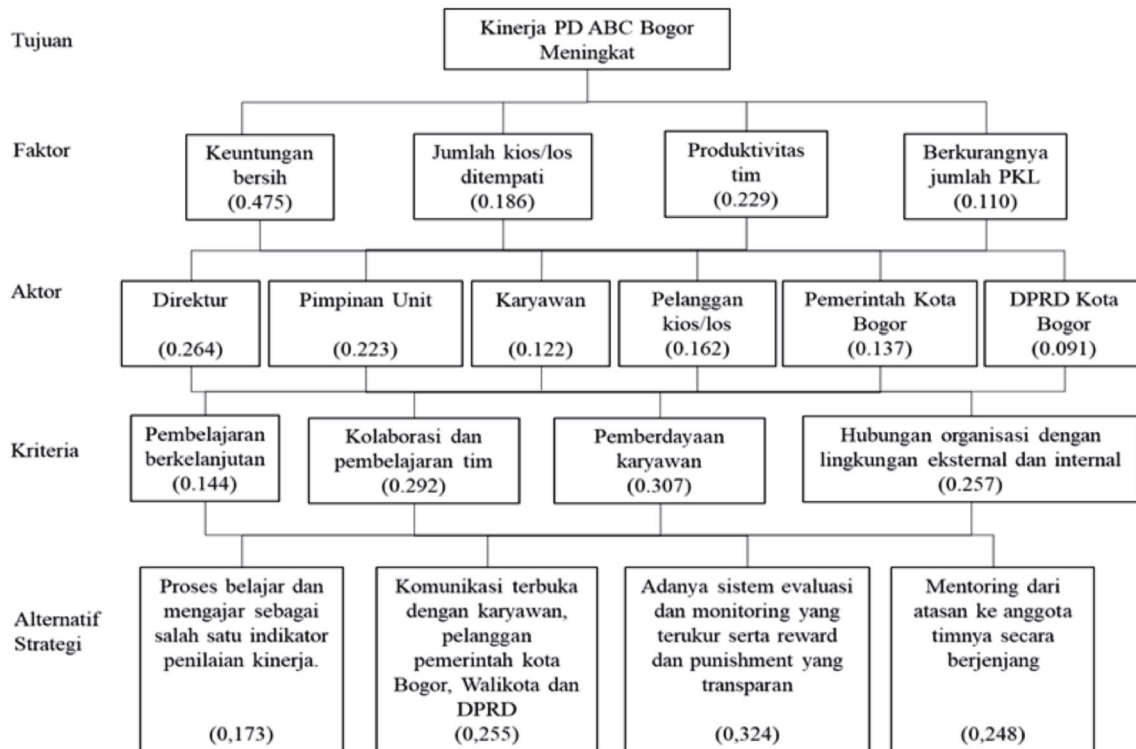
Hasil penelitian mengungkapkan bahwa penerapan organisasi pembelajar dapat meningkatkan kinerja organisasi (Tumbel et al. 2015, Sirait et al. 2015, Muslim et al. 2017). Demikian pula PD ABC harus dapat menumbuhkan keunggulan dirinya sebagai perusahaan satu-satunya pengelola pasar tradisional di wilayah Kota Bogor. Untuk mencapai tujuan tersebut maka dalam membangun struktur AHP faktor yang dipilih dari hasil FGD dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi PD ABC yaitu keuntungan bersih, jumlah kios/los ditempati, produktivitas tim dan berkurangnya jumlah PKL.

Diharapkan dengan penerapan organisasi pembelajar, PD ABC dapat meningkatkan efektifitas organisasinya (Tseng 2010) dengan memiliki sumber daya manusia yang lebih pintar dalam menghadapi perbaikan proses, dan pelayanan (Marquardt 1996). Hasil FGD dengan Direktur Utama dan Direktur Operasional PD ABC, menetapkan kriteria penerapan organisasi pembelajar di tingkat individu adalah pembelajaran berkelanjutan. Penerapan organisasi pembelajar di tingkat tim adalah kolaborasi dan pembelajaran tim. Penerapan organisasi pembelajar di tingkat organisasi yaitu pemberdayaan karyawan serta hubungan organisasi dengan lingkungan eksternal dan internal PD ABC. Beberapa langkah strategis alternatif yang dipilih untuk mencapai peningkatan kinerja organisasi melalui penerapan organisasi pembelajar adalah 1) memasukkan proses belajar dan mengajar sebagai salah satu indikator penilaian kinerja; 2) melakukan komunikasi terbuka dengan karyawan, pelanggan, pemerintah, Walikota dan DPRD Kota Bogor; 3) menjalankan sistem evaluasi dan monitoring yang terukur serta *reward* dan *punishment* yang transparan; dan 4) melakukan mentoring dari atasan ke anggota timnya secara berjenjang. Ketiga alternatif strategi ini diharapkan dapat membentuk PD ABC sebagai organisasi pembelajar berkelanjutan dan mendorong peningkatan kerjanya.

Hasil dari AHP menunjukkan bahwa faktor yang menjadi prioritas utama dalam upaya meningkatkan kinerja PD ABC adalah keuntungan bersih dengan bobot sebesar 0.475. Aktor yang paling berperan yaitu Direktur. Kriteria organisasi pembelajar secara berurutan yang mendukung peningkatan kinerja adalah pemberdayaan karyawan dengan bobot sebesar 0.307, kolaborasi dan pembelajaran tim sebesar 0.292, hubungan organisasi dengan lingkungan eksternal dan internal sebesar 0.257 serta pembelajaran berkelanjutan sebesar 0.144. Dari Gambar 3 bahwa langkah strategis yang harus dilakukan adalah menyediakan



sistem evaluasi dan monitoring yang terukur serta *reward* dan *punishment* yang transparan menjadi prioritas utama dengan bobot sebesar 0.324, diikuti dengan komunikasi terbuka dengan karyawan, pelanggan, pemerintah kota Bogor, Walikota dan DPRD Kota Bogor sebesar 0.255 (Gambar 4).



Gambar 4.

Hasil AHP Meningkatkan Kinerja PD ABC Melalui Organisasi Pembelajar

Dari hasil wawancara singkat dengan Walikota Bogor ditekankan pula bahwa untuk dapat berhasil mencapai kinerja organisasinya, pemimpin PD ABC harus memiliki kompetensi kemampuan komunikasi yang baik dengan berbagai pihak yang terlibat baik dengan pelanggan, pemerintah dan DPRD Kota Bogor, serta karyawannya.

Nilai konsistensi (CI) pendapat para ahli dengan software *expert choice* 11 yaitu 0.03, menunjukkan bahwa metode pengambilan keputusan AHP yang dilakukan menunjukkan nilai tingkat konsistensi baik dan dapat dipertanggungjawabkan (Saaty 1991).

E.PENUTUP

Kesimpulan

1. Penerapan organisasi pembelajar di PD ABC sudah dilakukan dengan baik, dan untuk meningkatkan kinerja organisasinya, perlu dilakukan beberapa langkah perbaikan pada sistem penyediaan informasi dan penyebaran informasi pembelajaran bagi seluruh anggota, mengoptimalkan kompetensi karyawan dengan memberikan penugasan khusus, meningkatkan kolaborasi dan pembelajaran tim, menjalin hubungan dan komunikasi yang baik dengan lingkungan eksternal dan internal perusahaan, serta melakukan evaluasi terhadap langkah strategis yang diambil untuk mencapai target bisnisnya.



2. Organisasi pembelajar memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi.
3. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap terbentuknya organisasi pembelajar. Berbeda dengan budaya organisasi yang memiliki hubungan tidak signifikan dalam membentuk organisasi pembelajar.
4. Kepemimpinan secara langsung tanpa melalui organisasi pembelajar memiliki hubungan yang negatif namun tidak signifikan dengan kinerja organisasi, sedangkan bila melalui organisasi pembelajar memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi tanpa melalui organisasi pembelajar memiliki hubungan negatif namun tidak signifikan dengan kinerja organisasi, namun bila melalui organisasi pembelajar, kinerja organisasi dapat ditingkatkan.
5. Strategi penting yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja PD ABC adalah mengadakan sistem evaluasi dan monitoring yang terukur serta *rewards* dan *punishment* yang transparan. Direktur harus melakukan komunikasi terbuka dengan karyawan, pelanggan, pemerintah, walikota dan DPRD Kota Bogor untuk dapat meningkatkan keuntungan bersih, produktivitas tim, jumlah kios/los yang ditempati dan mengurangi jumlah PKL. Pimpinan unit kerja juga perlu melakukan mentoring kepada anggota timnya secara berjenjang, dan memasukkan proses belajar dan mengajar sebagai salah satu indikator penilaian kinerja. Strategi tersebut dilakukan melalui prinsip-prinsip organisasi pembelajar untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi.

Saran

1. Pembelajaran tidak hanya dilakukan pada level individu dan tim, namun juga pada level organisasi. Pembelajaran bila diterapkan di kegiatan operasional harian akan mengubah cara pandang, pola pikir terhadap peluang perbaikan dan akhirnya dapat mendorong peningkatan efektivitas organisasi.
2. Pelatihan yang diberikan agar diterapkannya di pekerjaan sehari-hari serta dievaluasi efektifitas pelatihannya oleh atasan dan bagian personalia. Untuk memotivasi karyawan dan menciptakan iklim pembelajaran berkelanjutan perlu diberikan juga penghargaan bagi anggota mencapai target belajarnya dan menjadi pengajar anggota lainnya, dengan memasukkan pengembangan kompetensi individu dan tim di dalam penilaian kinerja, termasuk kewajiban belajar melalui pelatihan, seminar, *on the job training*, rotasi dan mutasi, *benchmarking*, serta pemberian penugasan khusus.
3. Pemberdayaan karyawan dengan memberikan tugas khusus untuk menyelesaikan project-project perbaikan di bidang proses kerja dan layanan, akan membantu PD ABC menyelesaikan permasalahan dan hambatan yang dihadapi dalam mencapai kinerja perusahaan.
4. Pemimpin yang memotivasi anggotanya untuk mau belajar secara berkelanjutan, melakukan monitoring terhadap target kerja yang diberikan kepada anggotanya, dan mengevaluasi serta mengembangkan sistem penilaian kinerja dapat membantu PD ABC meningkatkan kinerja organisasi melalui organisasi pembelajar.
5. Evaluasi dan monitoring program kerja yang terukur serta menyediakan program *reward* dan *punishment* secara transparan terhadap hasil kerja yang dicapainya, perlu dilakukan secara konsisten untuk meningkatkan efektivitas pencapaian kinerja organisasi. Selanjutnya hasil evaluasi tersebut ditindaklanjuti dengan melakukan langkah perbaikan agar tercapai target bisnisnya, termasuk evaluasi terhadap penempatan orang yang tepat



- sesuai dengan kompetensinya. Para pemimpin berfokus juga pada kompetensi masing-masing anggota timnya, agar project-project yang akan dijalankan diberikan kepada orang yang tepat dan sesuai dengan rencana pengembangan karyawan.
6. Pertemuan rutin dan keterbukaan informasi menjadi sangat penting dilakukan sebagai sarana untuk mendapatkan informasi dan komunikasi aktif dua arah. Penyediaan sistem informasi dapat berupa *WA group discussion* ataupun dalam bentuk juklak kerja yang disimpan dalam tempat yang mudah diakses oleh seluruh anggota baru maupun anggota lama. Pengaturan serah terima jabatan yang disamakan di setiap unit kerja akan memudahkan proses pertukaran informasi antara petugas lama dan petugas baru sebagai pengganti.
 7. Keterlibatan pihak pemerintah, Walikota dan DPRD kota Bogor dalam menjalankan tujuan organisasi PD ABC menuntut para direktur untuk memiliki kemampuan komunikasi yang baik dengan seluruh pihak yang terlibat termasuk pelanggan kios/los. Keselarasan antara tujuan pelayanan masyarakat dan kelangsungan hidup organisasi dapat dilakukan dengan membina hubungan baik dengan para pihak *stakeholder* dan memahami apa yang menjadi harapan pelanggan.
 8. Kegiatan kebersamaan untuk mendorong keterbukaan, kebersamaan dan kesamaan persepsi dan kerjasama tim yang baik dapat dilakukan secara periodik, agar para pemimpin dan anggota lebih saling mengenal dan mengetahui apa yang menjadi harapan mereka dan mampu menyelaraskannya dengan tujuan organisasi yang diharapkan dari pihak pelanggan, masyarakat dan pemerintah kota Bogor.

F. UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada seluruh jajaran direksi dan karyawan PD. ABC, yang telah memberi dukungan tempat, waktu, sarana dan pemikirannya selama penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul H, Al Abrow. (2014). Transformational leadership and organisational performance in the public healthcare sector: the role of organisational learning and intellectual capital. *Irish Journal of Management*. 33(1). hal 27-48. Online <https://search.proquest.com/docview/1509765551>. diakses tanggal 20 Oktober 2017.
- Ancok D. (2012). *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta (ID). Penerbit Erlangga.
- Bawono S, Mangkuprawira S, Daryanto HK, Sarma M. (2010). Analisis Persepsi Penerapan Model Organisasi Pembelajar di PTN X. *Journal of Business Strategy and Execution*. 3(1). hal 72 – 89. Online <https://journal.binus.ac.id/index.php/JBSE/article/view/204>. diakses tanggal 13 April 2018.
- Brahmasari IA, Suprayetno A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 10(2). hal 124-135. Online <https://jurnalmanajemen.petra.ac.id/index.php/man/article/view/17039>. diakses tanggal 19 Desember 2016.
- Chang CS and Lee M. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *Journal of The learning organization*. 14(2). hal 155-185. Emerald Group Publishing Limited. Online <https://search.proquest.com/docview/215655045>. diakses tanggal 19 Desember 2016.



- Choudhary AI, Akhtar SA, Zaheer A. (2012). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis [internet]. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia. J Bus Ethics*. 1(116). hal 433–440. Pakistan (PK). Iqra University, Islamabad Campus, Islamabad, Pakistan. Online <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-012-1470-8> diakses tanggal 13 April 2018.
- Debowski S. (2006). *Knowledge Management*. Milton (AU). John Wiley and Sons Australia, Ltd.
- Denison DR. (1990). *Corporate Culture and Organization Effectiveness*. New York (US). John Welly and Sons.
- Denison DR, Mishra AK. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. *Organization Science*. 6(2): 204-23. Online <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.6.2.204>. diakses tanggal 13 April 2018.
- Dewi IC, Herachwati N. (2010). Analisis Dampak Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi Pada PT. Bangun Satya Wacana Surabaya. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. 3(3). Surabaya (ID). FEB Unair Surabaya. Online <https://e-journal.unair.ac.id/JMTT/article/view/2405>. diakses tanggal 20 Oktober 2017.
- Diharjo WP, Khuzaini. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan *Learning Organization* terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intentions Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. 6(4). hal 1-15. Online <https://ejournal.stiesia.ac.id>. diakses tanggal 14 April 2018.
- Febuanto, H. (2011). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja. Studi Pada Direktorat IV/Tindak Pidana Narkoba dan Kejahatan Teroganisir BARESKRIM POLRI* [disertasi]. Malang (ID). Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya.
- Hakim A, Hadipapo A. (2015). Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Wawotobi. *Jurnal Ekonomi Bisnis*. 16(1). hal 1-11. Online <https://lppm-unissula.com/jurnal.unissula.ac.id/index.php/-ekobis/article/viewFile/539>. diakses tanggal 20 Oktober 2017.
- Holton EF. (1999). *An integrated model of performance: bounding theory and practice*. *Advances in Human Resource Development*. 12(3). hal 95-118. Online <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/19378327/1999/12/3>. diakses tanggal 13 April 2018.
- Jones, G. (2010). *Organizational Theory, Design and Change*. New Jersey (US) Pearson Education, Inc.
- Kaplan RS, Norton DP. (1996). *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. United States of America (US). The President and Fellows of Harvard College.
- Kim JY. (2011). *The relationship among leadership style, organizational culture and the learning organization: the moderating effects of organizational cultur at the middle management level* [dissertation]. Pennsylvania (US). The Pennsylvania State University. Online <https://etda.libraries.psu.edu/catalog/12239>. diakses tanggal 20 Oktober 2017.
- Kim K, Watkins KE, Lu Z. (2017). The impact of a learning organization on performance focusing on knowledge performance and financial performance. *European Journal of Training and Development*. 41(2). Hal 177-193. Online <https://search.proquest.com/docview/1857228149>. diakses tanggal 20 Oktober 2017.



- Kennedy JW, Waters E. (2010). Empowering future organizational leaders for 21st century [internet]. *The international business and economics research journal*. 9(4). hal 145-148. Online <https://search.proquest.com/docview/193949631/fulltextPDF/B044B7C24A21466CPQ/1?accountid=32819> diakses tanggal 17 April 2018.
- Mahmudi. (2002). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta (ID). Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Marquardt MJ. (1996). *Building The Learning Organization. A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. United States (US). McGraw Hill.
- Martinez RL. (2009). Impact of learning organization on financial performance [dissertation]. Capella (US). Capella University. Online <https://search.proquest.com/docview/305165210>. diakses tanggal 20 Oktober 2017.
- Masyhuri M dan Utomo SW. (2017). Analisis Dampak Keberadaan Pasar Modern Terhadap Pasar Tradisional Sleko di Kota Madiun. *Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*. 6(1). hal 59-72. Online <https://e-journal.unipma.ac.id/-index.php/assets/article/view/1293>. diakses tanggal 15 Maret 2018.
- Megantoro RG. (2014). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dengan Knowledge Management sebagai Variabel Mediating (Studi Empiris pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP))* [tesis]. Semarang (ID). Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro. . Online <https://eprints.undip.ac.id/48245>. diakses tanggal 19 Desember 2016.
- Mukharomah W. (2013). *Strategi Mengelola Perubahan Melalui Learning Organization Industri Kecil dan Menengah pada Industri Batik di Kota Surakarta*. Proceeding Seminar Nasional. 23 Maret 2013. Surakarta (ID). Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta. Online <https://publikasiilmiah.ums.ac.id/xmlui/handle/11617/3832>. diakses tanggal 15 Maret 2018.
- Mulyadi Y, Sembiring J. (2016). Pengaruh Faktor-Faktor Budaya Organisasi Menurut Denison Terhadap Learning Organization di PT. Akses Nusa Karya Infratek Bandung. e-Proceeding of Management. Prodi S2 Magister Manajemen. 3(3): 3056-3063. Bandung (ID). Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom. Online <https://libraryproceeding.telkomuniversity.ac.id/-index.php/management/article/view/3314>. diakses tanggal 15 Maret 2018.
- Muslim MI, Sukmawati A, Syafitri UD. (2017). Implementasi Organisasi Pembelajar bagi Keberlanjutan UKM Klaster Kerajinan Batik di Cirebon. *Jurnal Manajemen Teknologi*. 16(3). hal 294-309. Online <https://www.neliti.com/-publications/229189>. diakses tanggal 15 Maret 2018.
- Northouse PG. (2004). *Leadership Theory and Practice*. California (US). Sage Publications, Inc.
- Ratna R, Khanna K, Jogishwar N, Khattar R, Agarwal R. (2014). Impact of learning organization on organizational performance in consulting industry [internet]. *International Journal on Global Business and Management and Research*. 2(2). hal 54-63. Online <https://search.proquest.com/docview/1783994401?pq-origsite=gscholar>. diakses tanggal 13 April 2018.
- Rijal S. (2010). Leadership style and organizational culture in learning organization: A comparative study. *International Journal of Management & Information Systems*. 14(5). hal 119-127. Nepal (EU). Purbanchal University Nepal. Online <https://search.proquest.com/docview/1781404522>. diakses 13 April 2018.



- Saaty TL. (1991). *Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin*. Liana Setiono, penerjemah. Kirti Peniwati, editor 1. Terjemahan. Jakarta (ID). IPPM dan PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Sarjono H, Julianita W. (2015). *Structural Equation Modeling (SEM)*. Rudy Aryanto, editor. Jakarta (ID). Penerbit Salemba Empat.
- Setyaningsih W, Witjaksono AD. (2014). Pengaruh Learning Organization dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan yang berdampak pada Turnover Intention. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 2(1). hal 220-234. Online <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/8326>. diakses 13 April 2018.
- Sinamo JH, Santosa A. (2002). *Pemimpin Kredibel, Pemimpin Visioner*. Jakarta (ID). Penerbit Institut Darma Mahardika.
- Sirait ML. (2015). Pengaruh Organisasi Pembelajaran Dan Inovasi Terhadap Peningkatan Kinerja UKM Sektor Pertanian Di Kota Bogor [tesis]. Bogor (ID). Magister Sains pada Program Studi Ilmu Manajemen Pasca Sarjana IPB.
- Stefanchin JE. (2014). Leadership and the learning organization: A case study of influence on the adaptive capacity of a financial services firm [dissertation]. Washington (US). The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University. Online <https://search.proquest.com/docview/1524722630>. diakses 13 April 2018.
- Tedla TB. (2016). The impact of organizational culture on corporate performance [dissertation]. California (US). Business Administration, Walden University. Online <https://search.proquest.com/docview/1799048335>. diakses tanggal 19 Desember 2016.
- Tseng CC. (2010). The effects of learning organization practices on organizational commitment and effectiveness for small and medium-sized enterprises in Taiwan [dissertation]. Minnesota (US). University of Minnesota. Online <https://search.proquest.com/docview/635498210>. diakses tanggal 15 Maret 2018.
- Tumbel TM, Liando DM, Rumawas W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan *Learning Organization* Terhadap Kepuasan Karyawan. *Jurnal LPPM Bidang EkoSos-BudKum*. 2(2). hal 24-35. Bali (ID). *Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Sam Ratulangi*. Online <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/lppmekosobudkum/article/view/10663>. diakses tanggal 20 Oktober 2017.
- Watkins KE, Marsick VJ. (1993). *Sculpting the learning organization: lessons in the art and science of systemic change*. San Fransisco(US). Jossey-Baas.
- Zagoršek H, Dimovski V, Skerlavaj M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal of East European Management Studies*. 14(2). Hal 144-165. Online <https://search.proquest.com/docview/232767793/-6CE66E13F4F4474BPQ/2?accountid=32819>. diakses tanggal 13 April 2018.