

PENERAPAN *LEARNING ORGANIZATION* DALAM PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI DI PT. MITRA ABADI MENGGUNAKAN SOFT SYSTEM METHODOLOGY

An Application of Learning Organization in Improving Organizational Performance in PT. Mitra Abadi Using Soft System Methodology

¹Tsaniyyah Daliyah, ²Endang Wirjatmi T.L., ³Teni Listiani

¹PT. Mitra Abadi

^{2,3}Politeknik STIA LAN Bandung

¹daliyah.tsani@gmail.com, ²ewirjatmi01@gmail.com, ³tenistiani@yahoo.com

**INFORMASI
ARTIKEL**

ABSTRAK

Article history :

Dikirim :

19-09-2023

Revisi Pertama :

26-12-2023

Diterima :

29-12-2023

Kata Kunci :

learning organization, soft systems methodology, CATWOE

Keywords :

learning organization, soft systems methodology, CATWOE

Lingkungan bisnis bersifat dinamis dan kompetitif sangat membutuhkan komitmen yang tinggi dari karyawannya di dalam perusahaan untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Hal ini juga dibutuhkan oleh perusahaan PT. Mitra Abadi yang bergerak dibidang distributor spareparts otomotif dalam meningkatkan omzet perusahaan yang dapat dikatakan masih belum stabil. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif yaitu riset tindakan berbasis *Soft System Methodology* yang menggunakan tujuh tahapan dari teori Checkland. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kelima disiplin *learning organization* yang sudah berjalan saat ini cukup optimal dalam disiplin *personal mastery, mental model* dan *systems thinking*, sedangkan yang belum optimal adalah disiplin *shared vision* dan *team learning*. Langkah-langkah penerapan *learning organization* yang belum optimal dilakukan melalui berfikir secara sistem (*Systems thinking*) yang diinterpretasikan ke dalam metode SSM (*Soft System Methodology*) melalui pendekatan konsep CATWOE (*clients, actors, transformation, weltanschauung or world view, owners and environment*). Analisis tersebut menghasilkan komitmen karyawan dan upaya mengoptimalkan kegiatan sosialisasi *shared vision*, melalui usulan rancangan agenda kegiatan internal *meeting department* bagi karyawan PT.Mitra Abadi dan usulan rancangan kegiatan dengan pihak eksternal PT. Mitra Abadi dalam upaya mengoptimalkan budaya *learning team* di perusahaan PT. Mitra Abadi.

Abstract

The dynamic and competitive business environment requires a high commitment from employees within the company to always improve their performance. This is also needed by the company PT. Mitra Abadi is engaged in the distributor of automotive spare parts in increasing the company's

turnover which can be said to be still unstable. This research uses qualitative descriptive analysis, namely action research based on Soft System Methodology which uses seven stages of Checkland theory. The results of this study show that the five disciplines of learning organization that have been running today are quite optimal in the disciplines of personal mastery, mental models and systems thinking, while those that are not optimal are the disciplines of shared vision and team learning. The steps of implementing learning organization that are not optimal are carried out through systems thinking which is interpreted into the SSM (Soft System Methodology) method through the CATWOE concept approach (clients, actors, transformation, weltanschauung or world view, owners and environment). The analysis resulted in employee commitment and efforts to optimize shared vision socialization activities, through the proposal of a draft agenda for internal meeting department activities for employees of PT. Mitra Abadi and proposed activity design with external parties PT. Mitra Abadi in an effort to optimize the learning team culture in the company PT. Mitra Abadi.

A. PENDAHULUAN / INTRODUCTION

Industri 4.0 saat ini yang bersifat dinamis membawa konsekuensi kepada perubahan lingkungan strategis serta menuntut para pelaku bisnis untuk senantiasa meningkatkan keunggulan kompetitif yang didukung oleh mengembangkan teknologi dan intelegensi sumber dayanya demi kelangsungan hidup perusahaannya. Dalam persaingan bisnis yang ketat saat ini, pembelajaran organisasi memegang keunggulan kompetitif yang signifikan di dalam organisasi. Kemampuan mereka untuk memanfaatkan kekuatan pembelajaran di semua tingkatan manajerial individu, tim, dan organisasi memungkinkan mereka memanfaatkan pengetahuan yang baru dengan cepat, produk dan layanan yang baru, strategi pemasaran baru, dan cara memimpin dengan revolusi pembelajaran organisasi. Organisasi harus belajar lebih cepat dan menyesuaikan terhadap perubahan lingkungan lebih cepat atau mereka tidak bisa tetap hidup.

Menurut Presiden Joko Widodo pada peresmian pabrik PT Mitsubishi Motor Krama Yudha Indonesia (MMKI) di Kawasan Greenland International Center (GCII), Cikarang, Bekasi, Jawa Barat, Selasa (25/4/2017) mengemukakan bahwa Indonesia sekarang semakin kompetitif untuk industri otomotif. Produksi nasional untuk kendaraan roda empat saat ini mencapai 1,1 juta unit per tahun dengan jumlah ekspor sebanyak 200 ribu unit per tahun. Sedangkan, untuk produksi kendaraan roda dua mencapai 6,5 juta unit per tahun dengan jumlah ekspor sebanyak 228 ribu unit per tahun.

Presiden meyakini, dengan pasar otomotif dalam negeri yang cukup besar, akan menambah daya tarik lebih pada para investor menanamkan modalnya di Indonesia. Pada kesempatan yang sama, presiden Joko Widodo menegaskan, peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi penting untuk memenuhi kebutuhan dunia industri saat ini. Menurutnya, upaya ini akan ditempuh melalui penguatan pendidikan dan pelatihan vokasi, kewirausahaan, serta pasar tenaga kerja. Program-program tersebut perlu dikolaborasikan dengan berbagai pemangku kepentingan terkait seperti Kadin, Kemenristekdikti, dan Kemenaker.

Pengembangan sumber daya manusia dapat diwujudkan melalui upaya belajar bagi tiap anggotanya untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi mereka sehingga mereka dapat mencapai hasil yang diharapkan melalui pembelajaran yang berkelanjutan dan kolaboratif dengan cara berpikir yang baru, inovatif dan ekspansif. Tantangan dan tuntutan tersebut menuntut perubahan di

berbagai sub-organisasi dalam perusahaan yang memaksa setiap organisasi untuk memperbarui strateginya yang harus diadaptasi dan diubah oleh *Learning Organization*. Pitts (1996:345) berpendapat bahwa keunggulan kompetitif suatu organisasi dapat dibangun dan dipertahankan melalui strategi manajemen perubahan yaitu dengan membangun "*learning organization*".

Selain itu, dalam bisnis ini banyak menghadapi permasalahan mengenai ketersediaan suku cadang yang tidak selalu tersedia dan jumlahnya terbatas. Hal ini disebabkan tingginya biaya investasi untuk pembelian dan penyimpanan suku cadang yang banyak. Menurut Indrajit (2005:6), suku cadang adalah suatu alat yang mendukung pengadaan barang untuk keperluan peralatan yang digunakan dalam proses produksi. Suku cadang merupakan alat-alat yang menunjang mesin produksi, dan suku cadang ini memegang peranan penting dalam hal kelangsungan produksi perusahaan.

Salah satu organisasi yang menerapkan *learning organization* telah di teliti dalam penelitian yang dilakukan oleh Qingying Duan (2017) dimana dikatakan bahwa pada *Level* manajemen dan karyawan di lingkungan pengembangan Industrial High-Tech Weihai Houju China, dipilih sebagai subjek penelitian tersebut. Dari penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa pengaruh organisasi pembelajaran pada komunikasi organisasi berpengaruh positif secara signifikan, pengaruh komunikasi organisasi terhadap kreativitas organisasi berpengaruh positif secara signifikan, dan pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kreativitas organisasi berpengaruh positif secara signifikan.

Temuan pada penelitian tersebut juga mendorong perusahaan PT. Mitra Abadi untuk melakukan pengembangan SDM yang berlangsung terus menerus. Pengembangan SDM sangat dibutuhkan oleh karyawan karena selain untuk dapat meningkatkan kompetensi karyawan perusahaan dalam menunjang tugas pokok pekerjaannya, juga sebagai cara perusahaan untuk dapat mencapai visi dan misi yang ingin dicapai perusahaan secara lebih efektif dan efisien. Pengembangan SDM tersebut dapat diselenggarakan melalui proses belajar secara bersama-sama dengan seluruh unit divisi perusahaan secara berkesinambungan. Karyawan PT. Mitra Abadi harus mempersiapkan diri untuk dapat melakukan perubahan pengembangan pribadi dengan orientasi organisasi masa depan oleh *learning organization*. Hal ini juga diharapkan dapat memberikan bimbingan kepada karyawan untuk dapat menselaraskan tujuan pribadi karyawannya dengan tujuan organisasi, sehingga ia dapat terus berkontribusi pada organisasinya.

Perusahaan PT. Mitra Abadi merupakan perusahaan Distributor penyalur *spareparts* otomotif yang berdiri sejak tahun 2010 lalu, bergerak di bidang industri penjualan *spareparts* otomotif kendaraan motor dan mobil. Perusahaan ini bertindak sebagai salah satu distributor dari produk-produk yang dihasilkan oleh PT. Ngk Busi Indonesia. Visi dari perusahaan PT. Mitra Abadi yaitu "menjadi perusahaan distribusi dan retail nasional yang disegani dan unggul dalam kualitas produk, harga dan *service* kepada *customer* serta *partner* terbaik bagi *supplier*, *customer* dan karyawan". Oleh karena itu, untuk menghadapi tantangan dan kompleksitas untuk mencapai visi tersebut tentunya dibutuhkan kompetensi tugas yang berbeda berdasarkan pengetahuan dan keterampilan karyawan untuk melayani pelanggan dengan sebaik mungkin. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan diharapkan akan berdampak besar terhadap perkembangan omzet penjualan perusahaan dari tiap tahunnya dan diharapkan akan semakin terus meningkat melebihi dari pencapaian omzet pada tahun sebelumnya. Data omzet perusahaan PT. Mitra Abadi tiap tahunnya dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1. Data Omzet Perusahaan PT. Mitra Abadi Tiap Tahun

TAHUN	OMZET PER/TAHUN (Rp.)	SELISIH JUMLAH OMZET TAHUN SEBELUMNYA (Rp.)	PERSENTASE KENAIKAN/ PENURUNAN OMZET PT. MA
2015	100.227.156.890	-	-
2016	121.881.702.795	21.654.545.905	21,61%

2017	121.549.574.303	-332.128.492	-0,27%
2018	130.091.661.842	8.542.087.539	7,03%
2019	108.601.538.189	-21.490.123.653	-16,52%
2020	78.455.889.479	-30.145.648.710	-27,76%
2021	140.490.072.532	62.034.183.053	79,07 %
2022	111.403.007.800	-29.087.064.732	-20,70%

(Sumber: Divisi *Accounting*, 2022)

Data pada tabel 1 di atas menunjukkan besarnya peningkatan serta penurunan omzet perusahaan PT. Mitra Abadi tiap tahunnya. Pada periode tahun 2016 hingga tahun 2019 menunjukkan omzet perusahaan mengalami peningkatan dan penurunan atau bersifat fluktuatif. Hal tersebut dapat disebabkan oleh berbagai faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan yang mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan perusahaan PT. Mitra Abadi. Kondisi faktor internal penyebab penurunan omzet tersebut berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan CEO (*Chief Executive Officer*) perusahaan PT. Mitra Abadi yaitu disebabkan karena komisi penjualan yang menurun, persediaan barang kurang mencukupi, menurunnya kegiatan *sales promotion* yang dilakukan *salesman*, inisiatif karyawan dalam berdialog yang masih kurang, kerjasama tim yang masih belum cukup baik dalam berkomunikasi dan berkordinasi, kesadaran masing-masing karyawan yang masih rendah dalam memahami kolaborasi antar divisi dan kurangnya refleksi diri karyawan dalam menerima evaluasi dari atasannya.

Selain itu, faktor eksternal yang mempengaruhi penurunan omzet nya disebabkan diantaranya oleh persaingan harga barang dengan kompetitor, perubahan keinginan konsumen, kebijakan pemerintah dan meningkatnya teknologi pengembangan barang dunia yang semakin pesat. Penurunan omzet perusahaan paling rendah ditunjukkan pada tahun 2020 yaitu sebesar -27,76% dari tahun sebelumnya. Selanjutnya, peningkatan omzet perusahaan paling tinggi ditunjukkan pada tahun 2021 yaitu sebesar 79,07% dari tahun sebelumnya, hal tersebut menjadi sebuah pencapaian besar bagi perusahaan. Namun, kemudian pada tahun 2022, terjadi penurunan kembali sebesar -20,70% dari tahun lalu, hal ini tidak terlepas dari berbagai permasalahan yang ditimbulkan dari luar maupun di dalam perusahaan. Faktor eksternal yang menyebabkan penurunan omzet penjualan paling rendah dan berdampak cukup besar terhadap perusahaan disebabkan oleh pandemik COVID-19. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan masih belum maksimal sehingga membutuhkan suatu perubahan dalam upaya meningkatkan kinerjanya.

Penjualan perusahaan memiliki *life cycle* dimana penjualan pada akhirnya menurun, yang dapat disebabkan oleh strategi penjualan yang kurang sesuai dengan keinginan pasar. Oleh karena itu, dapat dikatakan untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan sangat diperlukan pengetahuan dan keterampilan dari tenaga penjualan yang berkinerja tinggi. Selain itu, kerjasama tim penjualan juga dibutuhkan dalam mencapai target dan tujuan bersama yang ditetapkan oleh perusahaan, maka diperlukan adanya *shared knowledge* di dalam rapat pertemuan perusahaan untuk berbagi pengetahuan dan keterampilan juga senantiasa saling memberikan saran perbaikan dalam upaya meningkatkan perkembangan keahlian pribadi masing-masing karyawan.

Namun pada kenyataannya, hal ini masih sulit dilakukan di dalam perusahaan. Kondisi di dalam perusahaan PT. Mitra Abadi saat ini berdasarkan informasi yang diterima dari pertemuan yang diadakan di dalam perusahaan, karyawan masih kurang aktif menyampaikan aspirasinya dan sulit dalam menyampaikan perbaikan perubahan kinerja individu didalam perusahaan. Ini dapat juga menghambat pengetahuan karyawan untuk memahami dan mengetahui perkembangan di lingkungan

perusahaan. Bimbingan dan arahan dari atasan untuk mencapai tujuan dan target perusahaan sangat diperlukan dalam setiap rapat pertemuan, namun hal ini masih belum optimal dilakukan karena jadwal *meeting* karyawan yang masih belum rutin dilakukan di dalam perusahaan PT. Mitra Abadi. Permasalahan ini, di dalam perusahaan menjadi salah satu faktor internal yang menyebabkan terjadinya penurunan omzet perusahaan yang terjadi pada tabel 1 data omzet perusahaan PT. Mitra Abadi tiap tahunnya.

Tabel 2. Data Total Pencapaian Penjualan Sales Tahun 2022

Data Total Pencapaian Penjualan Sales Tahun 2022

GROUP1	TOTAL (Rp.)	Persentase	GROUP 2	TOTAL (Rp.)	Persentase	GROUP 3	TOTAL (Rp.)	Persentase
ROBBY	8.464.886.493	29%	BADRUN	8.831.359.191	40%	DUDI	7.035.689.736	34%
IMAN	7.971.344.662	27%	RIZKI	6.706.517.879	31%	SANDY	6.935.933.291	33%
IMAN P	5.737.640.324	20%	EKO	1.996.904.519	9%	ASEP SH	5.899.196.236	28%
MICHAEL	7.034.280.011	24%	SOLEH	4.274.920.254	20%	UJE	1.051.883.700	5%
TOTAL	29.208.151.490	100%	TOTAL	21.809.701.843	100%	TOTAL	20.922.702.963	100%

TOTAL PENCAPAIAN PENJUALAN SALES TH.2022		
SALES	TOTAL (Rp.)	Persentase
SPV	30.001.380.945	27%
MANAGER COOR	9.461.070.559	8%
GROUP 1	29.208.151.490	26%
GROUP 2	21.809.701.843	20%
GROUP 3	20.922.702.963	19%
TOTAL	111.403.007.800	100%

(Sumber: Divisi *Marketing*, 2022)

Data pada tabel 2 diatas menunjukkan rincian besarnya pencapaian penjualan secara individu dari setiap grup sales selama satu tahun sebagai capaian omzet perusahaan PT. Mitra Abadi pada tahun 2022. Data tersebut, menunjukkan penjualan secara individu, Bpk. U menjadi salesman yang mencapai penjualan paling rendah dan hanya mampu mencapai penjualan sebesar Rp. 1.051.883.700,- dengan persentase sebesar 5% dari keseluruhan total pencapaian secara grup. Berdasarkan hasil wawancara rendahnya pencapaian tersebut disebabkan karena salesman tersebut merupakan karyawan yang baru bergabung dengan perusahaan dan masih belum menguasai produk dan area pemasarannya. Selain itu, belum ada *training* khusus yang dilakukan untuk mengembangkan kemampuan salesman tersebut. Berbeda dengan Bpk. B yang menjadi salesman dengan pencapaian penjualan paling tinggi selama tahun 2022 ditunjukkan dengan total penjualan selama tahun 2022 sebesar Rp.8.831.359.191,-, dengan persentase sebesar 40%. Bpk. B dapat mencapai penjualan yang cukup besar hal ini disebabkan karena pengalamannya sebagai salesman yang cukup banyak dan pengetahuannya mengenai produk serta area pemasarannya yang cukup luas. Sedangkan secara keseluruhan penjualan divisi salesman paling besar dicapai yakni oleh Supervisor sebagai pimpinan divisi salesman yaitu sebesar Rp. 30.001.380.945,-, karena memiliki pelanggan yang potensial dan pengetahuan seputar produk yang luas juga cukup berpengalaman dibidangnya.

Grup yang mencapai penjualan paling tinggi ditunjukkan oleh Sales Group 1 dengan total penjualan sebesar Rp. 29.208.151.490,- selama tahun 2022. Sedangkan penjualan paling rendah di tunjukkan oleh Sales Grup 3 dengan total penjualan sebesar Rp. 20.922.702.963,- selama tahun 2022. Hal ini disebabkan karena komunikasi dan integrasi anggota salesman grup 1 yang sangat baik jika dibandingkan dengan salesman grup 2 dan salesman grup 3. Rata-rata pencapaian penjualan dalam

grup 1 juga lebih merata jika dibandingkan dengan grup lainnya berkat kerjasama tim yang sangat baik. Atas pencapaian masing-masing grup tersebut, dilakukan evaluasi pencapaian penjualan oleh Supervisor divisi salesman sebagai arahan dan bimbingan perbaikan namun hal tersebut masih belum rutin dilakukan di dalam perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa dibutuhkan upaya perubahan didalam perusahaan untuk menguatkan kerjasama tim sales dalam usaha mencapai tingkat penjualan perusahaan yang lebih maksimal dan pembimbingan dari Supervisor untuk menyatukan visi pribadi menjadi visi bersama perusahaan PT. Mitra Abadi. Selain itu, karakter karyawan divisi lainnya di dalam perusahaan cenderung melaksanakan pekerjaannya hanya sebagai aktivitas rutin dan jika menghadapi sebuah masalah tidak berusaha mencari solusi permasalahan melainkan hanya menunggu perintah arahan dari atasannya.

Berdasarkan fenomena tersebut mendorong peneliti untuk menemukan solusi melalui penerapan teori dari Senge (2006:19) yang menawarkan konsep organisasi pembelajar sebagai suatu disiplin mengembangkan potensi keterampilan individu dalam organisasi yang saling berhubungan, bahwa organisasi pembelajaran hanya dapat terwujud jika organisasi tersebut fleksibel, adaptif dan efisien untuk dapat bertahan bahkan dalam situasi yang dinamis sekalipun. Oleh karena itu, perlu dicari cara untuk memanfaatkan komitmen dan kemampuan anggota organisasi untuk terus belajar di dalam lintas unit organisasi. Penjelasan yang diberikan oleh Senge memiliki makna yang komprehensif, dengan pencapaian hasil yang diinginkan dilakukan melalui peningkatan kemampuan setiap individu di dalam organisasi.

Hal tersebut dilakukan dengan cara kebebasan mengemukakan pikiran individu, dan keinginan masing-masing yang disajikan sebanyak mungkin agar setiap orang dalam organisasi dapat saling berbagi informasi. Dengan kata lain, aktualisasi diri dari setiap anggota organisasi berupa penguasaan diri (*self-control*), visi pribadi (*self-vision*), dan melihat segala sesuatu dengan terbuka (*open-minded*) dan serta bersifat obyektif dibangun, hal-hal tersebut dapat dilakukan melalui membangun organisasi pembelajar di dalam perusahaan. Membangun organisasi pembelajar dapat dilakukan melalui lima disiplin, yaitu berpikir sistematis (*system thinking*), penguasaan pribadi (*personal mastery*), model-model mental (*mental models*), membangun visi bersama (*building shared vision*), dan tim pembelajaran (*learning team*).

Dari hasil observasi awal, wawancara, serta studi dokumen ditemukan beberapa fenomena masalah terkait dengan membangun organisasi pembelajar (*building learning organization*) di PT. Mitra Abadi diantaranya adalah:

1. Penguasaan pribadi (*personal mastery*) pada karyawan PT. Mitra Abadi masih kurang. Hal ini dapat diketahui dari kinerja beberapa karyawan khususnya divisi penjualan (*sales*) melalui Tabel 2 Total Pencapaian Penjualan Sales Tahun 2022 yang mencapai penjualan paling kecil. karakter karyawan divisi lainnya di dalam perusahaan cenderung melaksanakan pekerjaannya hanya sebagai aktivitas rutin dan jika menghadapi sebuah masalah tidak berusaha mencari solusi permasalahan melainkan hanya menunggu perintah arahan dari atasannya.
2. Model-model mental (*mental models*) karyawan pada umumnya masih kurang berkembang secara optimal dimiliki oleh seluruh karyawan. Hal ini diketahui dari keterangan yang diberikan oleh supervisor karyawan bahwa kritikan dan saran kurang terbuka dalam forum yang sudah disediakan, kurang adanya kritikan dan saran antar rekan kerja yang tujuannya untuk meningkatkan kompetensi, wawasan atau proses pembelajaran disebabkan merasa tidak enak untuk disampaikan secara langsung karena dikhawatirkan akan menimbulkan konflik personal. Selain itu, beberapa karyawan menurut atasannya masih kurang merefleksikan diri karyawan dalam menerima evaluasi dari atasannya karena masih melakukan kesalahan yang sama. Selain itu, model-model mental (*mental models*) ini menurut Gilley dan Maycunich (2000) sangat sulit diubah karena berkaitan dengan nilai, keyakinan,

sikap dan asumsi (dalam Jubaedah, 2010:278). Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa model-model mental (*mental models*) adalah persepsi setiap orang menyangkut nilai-nilai, kepercayaan, dan asumsi yang sulit diubah yang dapat mempengaruhi cara seseorang dalam bertindak, berperilaku dan berinteraksi juga bagaimana caranya memandang dunia untuk menentukan sebuah keputusan maupun tindakan.

3. Visi bersama (*shared vision*) karyawan PT. Mitra Abadi baik namun belum optimal sepenuhnya. Hal ini diketahui dari penerapan visi perusahaan PT. Mitra Abadi yaitu “Menjadi perusahaan distribusi dan retail nasional yang disegani dan unggul di kualitas produk, harga dan *service* kepada *customer* serta partner terbaik bagi *supplier*, *customer* dan karyawan tumbuh bersama secara kekeluargaan”, namun pada kenyataannya komitmen karyawan dalam menjalankan visi tersebut masih kurang dilihat dari kemampuan kinerja perusahaan pada Data Omzet Perusahaan PT. Mitra Abadi pada tahun 2020 yang mengalami penurunan, sehingga kurang mampu menjadi perusahaan distribusi dan retail nasional yang disegani dan unggul di dalam bisnis. Sikap kekeluargaan mendukung satu sama lain dalam perusahaan masih belum dibudayakan karyawan masih bersikap individual dalam pekerjaannya apabila mengetahui kesulitan pada divisi lainnya.
4. Tim pembelajaran (*learning team*) di dalam perusahaan PT. Mitra Abadi belum terbentuk tim pembelajaran diketahui dari belum dilakukannya *meeting* karyawan yang rutin dilaksanakan dan rendahnya partisipasi aktif dari karyawan dalam berdialog dalam memecahkan persoalan pada divisi tertentu yang menghadapi kendala. Hal ini ditunjukkan menurut keterangan kepala direksi perusahaan, pada saat mengadakan rapat karyawan, seringkali karyawan kurang berpartisipasi aktif dalam mengemukakan pendapat maupun masukannya kepada atasan maupun direksi manajemen perusahaan.

Karyawan masih kurang cukup memiliki kemampuan berpikir secara sistematis (*system thinking*) dapat diketahui dari integrasi antar bagian atau kerja tim yang kurang terintegrasi, hal ini terlihat dari operasional perusahaan yang terhambat karena miskomunikasi antar departemen perusahaan. Misalnya, kesalahan dari *sales staff* yang salah menuliskan tipe barang yang dipesan sehingga kesalahan tersebut menyebabkan kesalahan pada bagian admin staff dalam pencetakan faktur penjualan dan pengiriman barang yang dikirimkan oleh bagian departemen *Warehouse Staff* tidak sesuai dengan yang dipesankan oleh konsumen

Learning organization menurut Senge (2006:3), organisasi pembelajar merupakan tempat orang-orang mengembangkan diri dan memperluas kapasitasnya dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai melalui metode terbaru dengan diberikan kebebasan untuk mengemukakan pendapatnya yang dilakukan dengan integrasi secara berkelanjutan dan secara terbuka. Sejalan dengan konsep tersebut, *learning organization* menurut Trilestari (2007:172), Konsep *learning organization* menjelaskan bahwa Organisasi yang ingin mempertahankan keberadaannya harus menanamkan kebiasaan dan keinginan untuk belajar kepada para anggotanya untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis secara berkelanjutan. Cara pandang (*mindset*) Individu dalam organisasi harus berubah mengenai pandangan terhadap orang, hubungannya dengan lingkungan, alam dan masyarakat, serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi secara berkelanjutan agar organisasi tersebut dapat terus bertahan. Dengan kata lain, bahwa organisasi yang mau dan mampu belajar yang akan beradaptasi untuk bertahan hidup di lingkungan yang dinamis. Sebaliknya organisasi yang individunya tidak memiliki kemauan dan kemampuan untuk belajar tidak dapat melakukan perubahan, dan pada hakikatnya organisasi itu sendiri tidak dapat bertahan, dan akan mengalami kegagalan dan kebangkrutan.

Membangun organisasi pembelajar (*building learning organization*) dapat dilakukan melalui lima disiplin, yaitu penguasaan pribadi (*personal mastery*), berpikir sistematis (*system thinking*), model-model

mental (*mental models*), tim pembelajaran (*learning team*) dan membangun visi bersama (*building shared vision*). Penjelasan kelima disiplin tersebut akan dibahas sebagai berikut.

1. Berpikir sistematis (*system thinking*) adalah cara berpikir tentang bahasa yang digunakan untuk menggambarkan dan memahami kekuatan dan hubungan manusia yang membentuk suatu sistem perilaku.
2. Penguasaan pribadi (*personal mastery*) adalah disiplin belajar untuk meningkatkan kemampuan pribadi kita untuk mencapai hasil yang sangat kita inginkan dan untuk menciptakan lingkungan organisasi yang mendorong semua anggotanya untuk tumbuh menuju tujuan dan sasaran yang mereka pilih.
3. Model-model mental (*mental models*) merupakan disiplin belajar yang terus-menerus mencerminkan, menjelaskan, dan menyempurnakan pandangan dunia internal kita dan melihat bagaimana pandangan itu membentuk tindakan dan keputusan kita.
4. Membangun visi bersama (*building shared vision*) merupakan disiplin membangun rasa komitmen dalam kelompok dengan menciptakan gambaran bersama tentang masa depan yang coba diciptakan dan prinsip serta praktik panduan yang diharapkan akan berfungsi sebagai sarana untuk mencapai masa depan itu
5. Tim pembelajaran (*learning team*) adalah disiplin untuk memperbaiki keterampilan berdialog dan keterampilan berpikir bersama-sama sehingga sekelompok orang dapat dipercaya dan mengembangkan kepintaran dan keterampilan yang lebih besar daripada jumlah kemampuan anggota individu mereka.

Dari penjelasan kelima disiplin tersebut, dengan masing-masing disiplin yang saling berkaitan pada akhirnya akan menuntun organisasi menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) yang dapat membantu dalam mengatasi segala permasalahan baik di dalam maupun di luar organisasi dan membantu organisasi untuk tetap bertahan hidup.

Pengertian kinerja menurut Sedarmayanti (2017:285) berkaitan dengan pemahaman perilaku bahwa merupakan serangkaian perilaku tempat orang bekerja yang berkaitan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi. Kinerja identik dengan perilaku. Kinerja adalah sesuatu yang dapat diamati dan benar-benar dilakukan orang.

Menurut Gasson (Ricardianto.dkk, 2017:163), bahwa SSM sebagai berikut: “SSM is a method for tackling issues that may or may not have a computer-based system support component to their solution. In this regard, SSM is more akin to an early system requirements analysis methodology than a systems design methodology”. SSM adalah metode untuk mengatasi masalah yang mungkin atau mungkin tidak memiliki komponen pendukung sistem berbasis komputer untuk solusi mereka. Dalam hal ini, SSM lebih mirip dengan metodologi analisis kebutuhan sistem awal daripada metodologi desain sistem. Dalam pengertian ini, SSM dapat digambarkan sebagai pendekatan untuk analisis persyaratan sistem awal, daripada pendekatan desain sistem.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis penerapan *learning organization* di PT. Mitra Abadi, dan menyusun langkah-langkah strategis yang digunakan dalam mengoptimalkan penerapan *learning organization* di PT. Mitra Abadi.

B. METODE/METHOD

Metode penelitian menurut Sugiyono (2015:3) adalah memperoleh informasi dengan tujuan dan penggunaan tertentu menggunakan suatu metode ilmiah. Berdasarkan hal tersebut, ada empat kunci yang perlu diperhatikan, yaitu metode ilmiah, kemudahan penggunaan, data dan tujuan. Kegiatan penelitian didasarkan pada ciri-ciri ilmiah, yaitu sistematis, rasional dan empiris. Sistematis artinya secara menyeluruh bukan secara parsial dan berurutan. Rasional artinya pemikiran manusia dapat menjangkaunya, karena itu kegiatan penelitian dilakukan dengan cara yang logis. Empiris artinya

metode yang digunakan dapat diamati melalui panca indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan merasakan metode yang digunakan. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif yaitu riset tindakan berbasis Metodologi Serba Sistem Lunak atau *Soft Systems Methodology* yang memakai ketujuh tahapan dari teori Checkland serta pada langkah ketiga SSM merumuskan CATWOE (*Clients, Actors, Transformation, Weltanschauung, Owner, Environment*).

Soft Systems Methodology (SSM) dipilih sebagai pendekatan yang menawarkan tinjauan menyeluruh langkah-langkah penerapan *Learning organization* dalam peningkatan kinerja PT. MA dengan melihat fenomena kendala-kendala yang dihadapi sehingga proses pembahasan dapat dilakukan lebih maksimal. *Soft Systems Methodology* (SSM) menurut Checkland dan Poulter (Hardjosoekarto, 2012:17) adalah proses mencari tahu yang berorientasi aksi atas situasi problematis dari kehidupan nyata sehari-hari; para pengguna SSM melakukan pembelajaran yang dimulai dari menemu-kenali situasi sampai merumuskan dan atau mengambil tindakan guna memperbaiki situasi problematis tersebut. Proses pembelajaran terjadi melalui proses yang terorganisir dimana situasi nyata dieksplorasi, dengan menggunakan alat intelektual yang memungkinkan terjadinya diskusi yang terarah yang disebut sejumlah model aktivitas yang punya maksud yang dibangun berdasarkan sejumlah sudut pandang (*worldviews*) yang murni." Dari pengertian tersebut, SSM bertujuan untuk mencari cara perubahan atas situasi yang dianggap problematis dengan didukung oleh diskusi yang terarah untuk menemukan ide-ide perubahan dan proses pembelajaran dalam memperbaiki situasi masalah. Pemikiran sistem berarti mengerti bahwa satu kejadian dipengaruhi oleh beberapa kejadian lainnya, hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Senge (2006),

"The practice of systems thinking helps one see the big picture. It provides a framework for viewing relationships as opposed to items and for observing patterns of change as opposed to statics "snapshots". Pemikiran sistem adalah membantu seseorang melihat gambaran besar. Ini menyediakan kerangka kerja untuk melihat hubungan yang bertentangan dengan item dan untuk mengamati pola perubahan yang bertentangan dengan "snapshot" statika.

Dari pengertian tersebut Senge menekankan bahwa systems thinking dapat melihat sesuatu secara gambaran besar dan melihat pola hubungan antar masalah untuk dapat melihat karakteristik perubahannya. *Soft Systems Methodology* (SSM) ini membantu peneliti untuk menelusuri pola hubungan tersebut sehingga dapat memperbaiki permasalahan yang dianggap mendesak untuk diselesaikan oleh peneliti. Teknik pengambilan data yang digunakan oleh peneliti disini dalam mengumpulkan data dan informasi terkait dengan model penerapan *learning organization* pada PT. MITRA ABADI adalah wawancara mendalam, observasi partisipan dan studi dokumentasi.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN / RESEARCH FINDING AND DISCUSSION

Langkah-langkah menerapkan *learning organization* di PT. MA, ada lima indikator disiplin belajar yang harus diterapkan dan dikembangkan untuk menciptakan budaya *learning organization*. Kelima disiplin *learning organization* yang sudah berjalan saat ini diketahui melalui wawancara dengan karyawan PT. MA yang cukup optimal dalam disiplin *personal mastery, mental model* dan *systems thinking*, sedangkan yang belum optimal adalah *shared vision* dan *learning team. owners and environment*) untuk menganalisa berbagai situasi riil, kompleks serta konseptual paradigmatis di lingkungan PT. Mitra Abadi maupun lingkungan eksternal persaingan dan kondisi ekonomi yang tidak stabil menyebabkan PT. Mitra Abadi harus selalu berupaya untuk belajar dan menyesuaikan diri dengan melakukan perubahan perbaikan dalam kinerjanya.

Tahap pertama yang dilakukan dalam metode SSM (*Soft Sytems Methodology*) adalah *problem situation considered problematic*, yaitu menentukan dan memahami situasi masalah, mengkaji permasalahan yang tidak terstruktur, akan menentukan dan memahami situasi permasalahan di PT. MA yang diperoleh melalui wawancara dengan informan karyawan perusahaan PT. MA. Proses dalam tahap ini sangat penting karena melibatkan keputusan oleh semua pihak tertentu dalam organisasi

tentang situasi masalah yang memerlukan tindakan untuk mengubah, memperbaiki atau mengubah situasi masalah tersebut.

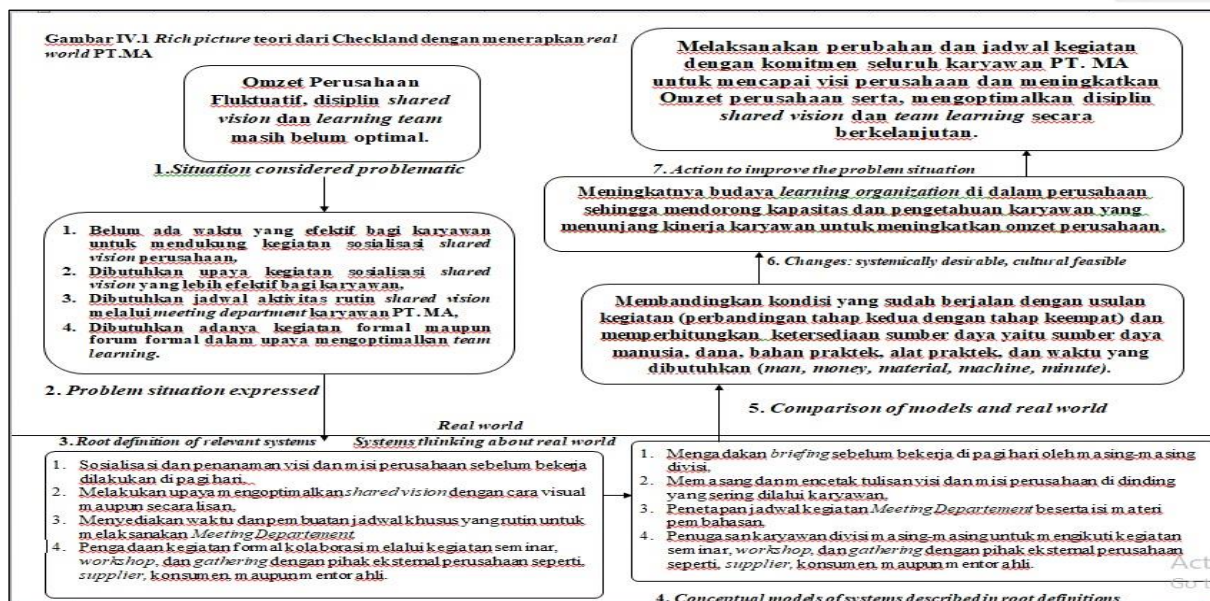
Dari wawancara yang telah dilakukan kepada karyawan PT. MA, dapat diambil kesimpulan bahwa *learning organization* yang masih belum optimal diterapkan dari kelima disiplin *learning organization* adalah *shared vision* dan *learning team*. *Shared vision* (visi bersama) di PT. MA masih rendah karena diketahui melalui wawancara bahwa sosialisasi tentang visi dan misi perusahaan belum optimal. Hal tersebut diperkuat oleh gambaran kinerja karyawan melalui data target penjualan sebagai komitmen karyawan dalam menjalankan visi PT. MA dalam mencapai omzet yang diinginkan ditunjukkan oleh data omzet perusahaan PT. Mitra Abadi tiap tahun dan data pencapaian penjualan dari setiap grup sales selama tahun 2021. Oleh karenanya pemimpin perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan *shared vision* (visi bersama) di PT. MA yang masih rendah dan inovasi penerapannya dalam memastikan keberhasilan dan keberlangsungan hidup perusahaannya yang masih belum optimal.

Omzet atau hasil penjualan adalah hal terpenting yang banyak mempengaruhi adalah kesamaan visi yang ingin dicapai oleh perusahaan. Oleh karena itu, jika penjualan terus tumbuh setiap tahunnya, maka tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat dikatakan berhasil. Omzet perusahaan yang tidak stabil menjadi sebuah permasalahan di dalam tercapainya tujuan dan target perusahaan. Semakin tinggi produktivitas kinerja karyawan PT. MA, maka semakin tinggi pula omzet yang didapatkan oleh perusahaan. Data tersebut juga menunjukkan bahwa komitmen karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan untuk mencapai target dan visi perusahaan masih belum maksimal sehingga membutuhkan perubahan dalam upaya peningkatan kinerjanya melalui penerapan *shared vision* (visi bersama) yang optimal.

Perlu peningkatan berbagi pengetahuan secara kolektif antara *Sales Group* melalui *team learning* (pembelajaran tim) untuk meningkatkan pengetahuan kolektif dan kemampuan karyawan perusahaan PT. MA secara bersama-sama. Tahap kedua adalah *problem situation expressed*, menyatakan atau mengekspresikan situasi masalah pada PT. Mitra Abadi, yaitu mengumpulkan data informasi dengan melakukan observasi dan wawancara pada divisi masing-masing yang berkaitan dengan situasi masalah, mengungkapkan ada beberapa masalah yang dihadapi oleh karyawan PT. MA dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya diantaranya adalah mengenai:

1. Belum ada waktu yang efektif bagi karyawan untuk mendukung kegiatan sosialisasi *shared vision* perusahaan,
2. Dibutuhkan upaya kegiatan sosialisasi *shared vision* yang lebih efektif bagi karyawan,
3. Dibutuhkan jadwal aktivitas rutin *shared vision* melalui meeting department karyawan PT. MA,
4. Dibutuhkan adanya kegiatan formal maupun forum formal dalam upaya mengoptimalkan *learning team*,

Setelah mengekspresikan situasi masalah, didalam tahap kedua ini juga selanjutnya dituangkan dalam bentuk *rich picture* pada gambar 1 pada halaman selanjutnya berdasarkan teori dari Checkland dengan menerapkan *real world* PT.MA. sebagai berikut:



Gambar 1. Rich Picture Teori dari Checkland dengan Menerapkan Real World PT.MA (Sumber : Data Diolah Peneliti, 2023)

Tahap ketiga yaitu tahapan *formulating root definition of relevant systems* adalah memformulasikan definisi akar (*root definitions*) untuk memilih sistem yang relevan dalam melihat situasi masalah yang terkait dengan situasi masalah di PT. MA. Alat dan sarana yang digunakan didalam SSM untuk membuat situasi masalah lebih tersusun yakni dengan memakai teknik penamaan CATWOE. Sarana ini membantu dalam menjelaskan mengenai tugas dan pokok persoalan. Untuk menyelidiki *root definitions* tersebut dengan menganalisis melalui CATWOE analysis, dengan uraian langkah yang dilakukan adalah *transformation* (transformasi), *worldview* (pandangan dunia), *owners* (pemilik), *customers* (pelanggan), dan *Environment Constraint* (Kendala Lingkungan). Untuk lebih jelas mengenai teknik analisis CATWOE terhadap situasi masalah PT. MA dapat dipaparkan dalam tabel 3 berikut:

Tabel 3. Analisis CATWOE pada PT. MA

CATWOE	URAIAN
<i>Customers</i>	Karyawan PT.MA
<i>Actors</i>	CEO (<i>Chief Executive Officer</i>), Karyawan PT.MA, <i>Customers</i> , <i>Supplier</i> dan Mentor ahli
<i>Transformation</i>	Belum ada waktu yang efektif bagi karyawan untuk mendukung kegiatan sosialisasi <i>shared vision</i> perusahaan→Tersedianya waktu khusus untuk mensosialisasikan <i>shared vision</i> , Belum ada upaya kegiatan sosialisasi <i>shared vision</i> yang lebih efektif bagi karyawan→ Memasang dan mencetak tulisan visi dan misi perusahaan di dinding yang sering dilalui karyawan, Dibutuhkan jadwal aktivitas rutin <i>shared vision</i> melalui <i>meeting department</i> karyawan PT. MA→ Penetapan jadwal kegiatan Meeting Departement beserta isi materi pembahasannya, Dibutuhkan adanya kegiatan formal maupun forum formal dalam upaya mengoptimalkan <i>learning team</i> → Pengadaan dan penugasan karyawan divisi masing-masing untuk mengikuti kegiatan seminar, <i>workshop</i> , dan <i>gathering</i> dengan pihak

CATWOE	URAIAN
	eksternal perusahaan seperti, <i>supplier</i> , konsumen, maupun mentor ahli yang terkait.
<i>Weltanschauung (worldview)</i>	Melaksanakan perubahan dan jadwal kegiatan dengan komitmen seluruh karyawan PT. MA untuk mencapai visi perusahaan dan meningkatkan omzet perusahaan serta, mengoptimalkan disiplin <i>shared vision</i> dan <i>team learning</i> secara berkelanjutan.
<i>Owner</i>	CEO (Chief Executive Officer) dan investor.
<i>Environment Constraint</i>	Pesaing/ kompetitor dan ketersediaan sumber daya yaitu sumber daya manusia, dana, bahan praktek, alat praktek, dan waktu yang dibutuhkan (<i>man, money, material, machine, minute</i>).

(Sumber : Data Diolah Peneliti, 2023)

Berikut penjelasan mengenai Analisis CATWOE:

C = *Customer*. Siapa yang diuntungkan dari kegiatan perubahan yang dilaksanakan yaitu seluruh Karyawan PT.MA.

A = *Actors*. Siapa yang berwenang melaksanakan aktivitas-aktivitas kegiatan, yaitu CEO (*Chief Executive Officer*), Karyawan PT.MA, Customers, Supplier dan Mentor ahli.

T = *Transformation*. Apakah yang perlu diubah agar masukan menjadi keluaran, yaitu:

1. Belum ada waktu yang efektif bagi karyawan untuk mendukung kegiatan sosialisasi *shared vision* perusahaan→Tersedianya waktu khusus untuk mensosialisasikan *shared vision*,
2. Belum ada upaya kegiatan sosialisasi *shared vision* yang lebih efektif bagi karyawan→ Memasang dan mencetak tulisan visi dan misi perusahaan di dinding yang sering dilalui karyawan,
3. Dibutuhkan jadwal aktivitas rutin *shared vision* melalui meeting department karyawan PT. MA→ Penetapan jadwal kegiatan Meeting Departement beserta isi materi pembahasan,
4. Dibutuhkan adanya kegiatan formal maupun forum formal dalam upaya mengoptimalkan *learning team*→ Pengadaan dan penugasan karyawan divisi masing-masing untuk mengikuti kegiatan seminar, *workshop*, dan *gathering* dengan pihak eksternal perusahaan seperti, *supplier*, konsumen, maupun mentor ahli yang terkait.

W = *Weltanschauung (worldview)*. Pemahaman pihak-pihak yang berbeda untuk memahami maksud yang mendalam dari situasi yang bermasalah, yaitu melaksanakan perubahan dengan melaksanakan rancangan kegiatan dengan komitmen seluruh karyawan PT. MA untuk mencapai visi perusahaan dan meningkatkan omzet perusahaan serta, mengoptimalkan disiplin *shared vision* dan *team learning* secara berkelanjutan.

O = *Owner*. Orang atau sekelompok orang yang memiliki kuasa untuk menghentikan proses transformasi, yaitu pihak-pihak pemilik perusahaan PT. MA yang menjadi bagian dari CEO (*Chief Executive Officer*) dan investor perusahaan.

E = *Environment*. Lingkungan eksternal dari sistem organisasi, yang dapat menjadi hambatan yang tidak dapat dihindari dalam lingkungan sistem (parameter), yaitu pesaing/ kompetitor dan ketersediaan sumber daya yaitu sumber daya manusia, dana, bahan praktek, alat praktek, dan waktu yang dibutuhkan (*man, money, material, machine, minute*).

Pada tahap selanjutnya yaitu tahap ke empat mengenai, *conceptual models of systems dercribed in the root definitions*, menciptakan model konseptual dari permasalahan PT. MA, dengan memilih model yang ideal berdasarkan *root definition* untuk setiap elemen yang didefinisikan pada tahap sebelumnya, maka kemudian untuk membangun model konseptual yang dibutuhkan PT. MA untuk mencapai tujuan yang ideal diantaranya yaitu:

1. Mengoptimalkan disiplin *shared vision* yang masih kurang optimal

- a. Kegiatan *Briefing* pagi hari sebelum mulai bekerja, diharapkan dapat menjadi salah satu solusi efektif dalam melakukan sosialisasi pemahaman visi dan misi serta target-target harian perusahaan. Pagi hari merupakan waktu yang terbaik dalam mensosialisasikan langkah strategis perusahaan kepada karyawan sebagai tujuan yang ingin dicapai bersama-sama. Sosialisasi visi perusahaan yang rutin dilakukan ini dapat mengarahkan visi pribadi karyawan agar searah dengan visi yang ingin dibangun oleh perusahaan PT. Mitra Abadi. Briefing tersebut dapat dilakukan diawali dengan berdoa menurut kepercayaan masing-masing sebelum melakukan aktivitas kegiatan oleh masing-masing divisi karyawan perusahaan bersama dengan kepala divisinya masing-masing, kemudian dilanjutkan dengan sosialisasi visi dan misi perusahaan. Dan diharapkan seluruh karyawan dapat mengimplementasikan agenda kerja hariannya dengan baik sehingga visi dan misi perusahaan dapat segera tercapai.
 - b. Selain kegiatan *Briefing* pagi hari, PT. MA dapat melakukan upaya mengoptimalkan shared vision secara visual meletakkan visi dan misi perusahaan di dinding, yang sering dilewati oleh pegawai. Oleh karena itu, visi dan misi perusahaan harus tercetak secara fisik oleh PT. MA kemudian bila perlu dibingkai dengan figura maupun dapat berupa pamflet sehingga dapat menarik perhatian dan ditempatkan di dinding yang sering dilewati oleh pegawai perusahaan PT. MA.
2. Mengoptimalkan disiplin team learning yang masih kurang optimal
- a. Disiplin *team learning* (pembelajaran tim) karyawan PT. MA yang masih kurang optimal dapat ditingkatkan dengan cara PT. MA perlu membuat rancangan agenda kegiatan untuk mengadakan internal *meeting department* perminggu atau perbulan. *Meeting* berkala ini sangat penting, karena diharapkan dapat menanamkan budaya berbagi pengetahuan dan meningkatkan kemampuan bersinergi, meningkatkan komunikasi yang aktif dari karyawan dalam berdiskusi serta berdialog, untuk dapat memahami perkembangan perusahaan, untuk dapat memahami tujuan yang dicapai oleh perusahaan, dan dapat membahas berbagai informasi di dalam perusahaan juga mengevaluasi terhadap perkembangan kinerja karyawan masing-masing divisi pada setiap saat. Rancangan Internal *Meeting Department*, dirancang dengan cara: (1) menetapkan waktu yang paling tepat untuk melaksanakan jadwal meeting department berdasarkan kesiapan masing-masing divisi, (2) merumuskan materi pembahasan yang dirancang berdasarkan kebutuhan tugas pokok dan fungsi masing-masing divisi, (3) menentukan kegiatan yang dirancang berdasarkan pembahasan sub materi tugas pokok dan fungsi masing-masing divisi, (4) menetapkan penanggung jawab kegiatan yang dipilih berdasarkan posisi dan tanggung jawab manajerial pekerjaan masing-masing divisi, (5) memutuskan apa saja metode yang tepat dan fasilitas peralatan apa saja yang dipakai untuk melaksanakan kegiatan internal *meeting department*.

Adapun tabel rancangan internal *meeting department* di kantor PT. Mitra Abadi yang diusulkan, periode bulan Februari s/d Juli 2023, sebagai berikut :

Tabel 4. Rancangan Internal Meeting Department di Kantor PT. Mitra Abadi Periode Bulan Februari s/d Juli 2023

No	Jadwal Meeting	Materi	Kegiatan	Divisi	Penanggung Jawab	Metode Dan Alat
1.	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Februari 2023 • 6 April 2023 • 5 Juni 2023 	Laporan target penjualan awal tahun	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membahas evaluasi pencapaian target omzet tahun lalu, 2. Merencanakan target omzet tahun ini, 	Sales Staff	CEO dan Manager Sales	Dialog interaktif dengan menggunakan fasilitas ruang meeting, laptop,

No	Jadwal Meeting	Materi	Kegiatan	Divisi	Penanggung Jawab	Metode Dan Alat
	2 jam pukul 08.00 s/d 10.00 WIB	dan tahun sebelumnya	<ol style="list-style-type: none"> Merencanakan target pencapaian omzet dan penagihan piutang bulan ini dan bulan depan, Membahas target area pemasaran barang, Evaluasi target penjualan individu dan tim <i>sales staff</i>, Membahas program strategi promosi dan keunggulan produk <i>spareparts</i>, Membahas kesulitan yang dihadapi. 			<i>infocus</i> , dan <i>print out</i> persentasi.
2.	<ul style="list-style-type: none"> 6 Maret 2023 5 Juni 2023 2 jam pukul 13.00 s/d 15.00 WIB	Laporan Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> Membahas evaluasi pencapaian target omzet tahun lalu, Mensosialisasikan target omzet pencapaian tahun ini, Merencanakan <i>deadline</i> target laporan keuangan bulan ini dan bulan depan, Evaluasi kinerja administrasi individu dan tim, Membahas kesulitan yang dihadapi. 	Administrasi Staff 9 orang	CEO, Accounting head & Human Resources, dan Administration Head	Dialog interaktif dengan menggunakan fasilitas ruang <i>meeting</i> , laptop, <i>infocus</i> , dan <i>print out</i> persentasi.
3.	<ul style="list-style-type: none"> 13 Februari 2023 10 April 2023 12 Juni 2023 2 jam pukul 08.00 s/d 10.00 WIB	Kegiatan Pengiriman	<ol style="list-style-type: none"> Membahas evaluasi pencapaian target omzet tahun lalu, Mensosialisasikan target omzet pencapaian tahun ini, Membahas target area pendistribusian barang, Membahas hambatan jalur pendistribusian barang, Membahas kondisi penyimpanan barang, 	Warehouse Staff 12 orang	CEO dan Warehouse head	Dialog interaktif dengan menggunakan fasilitas ruang <i>meeting</i> dan laptop.

No	Jadwal Meeting	Materi	Kegiatan	Divisi	Penanggung Jawab	Metode Dan Alat
			6. Membahas ketersediaan stok barang, 7. Evaluasi kinerja administrasi individu dan tim, 8. Membahas kesulitan yang dihadapi.			

(Sumber: Hasil Penelitian, 2023)

- b. Rancangan acara kegiatan formal dengan pihak eksternal yang dimaksud yaitu diharapkan dapat terciptanya kolaborasi yang baik dengan pihak eksternal perusahaan dan merancang konsep yang inovatif yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Perusahaan seringkali dihadapkan dengan permasalahan kurangnya kemampuan berkomunikasi dan berkoordinasi secara benar dengan pihak eksternal mitra perusahaan. Hal ini merupakan kebutuhan yang sangat sentral untuk meningkatkan kinerja bisnis dalam perusahaan, oleh karena itu kemampuan karyawan untuk berdialog, keterampilan membangun kerjasama, kemampuan beradaptasi dengan pihak eksternal, sangat penting dan harus dilatih karena merupakan upaya yang dibutuhkan untuk membangun disiplin *team learning* (pembelajaran tim). Rancangan kegiatan *meeting* dengan pihak eksternal perusahaan diharapkan akan memiliki pengaruh yang baik terhadap karyawan, dapat berkembang lebih jauh dan memahami tugas pokok serta fungsi pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam bagi masing-masing jabatan. Untuk menyelaraskan kerja tim, organisasi (perusahaan) menawarkan aktivitas formal. Kegiatan formal tersebut dapat berupa upaya kolaborasi melalui kegiatan seminar, *workshop*, dan *gathering* dengan pihak eksternal perusahaan seperti, *supplier*, konsumen, maupun mentor ahli dengan lebih mengarahkan karyawannya untuk memiliki keinginan untuk belajar dan mengembangkan pengetahuan maupun kompetensinya serta memiliki waktu yang khusus untuk berdiskusi dalam sebuah *learning team* (tim pembelajaran) perusahaan untuk mengatasi berbagai kendala di dalam pekerjaan karyawan. Rancangan Internal *Meeting Department*, dirancang dengan cara: (1) menetapkan waktu yang paling tepat untuk melaksanakan jadwal kegiatan *meeting* dengan pihak eksternal perusahaan berdasarkan kesiapan masing-masing divisi, (2) menentukan tempat yang memungkinkan dan luas dengan mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi kegiatan, (3) merumuskan kegiatan yang dirancang berdasarkan kebutuhan kolaborasi dan pelatihan masing-masing divisi, (4) menentukan isi kegiatan yang dirancang berdasarkan pembahasan sub kegiatan tugas pokok dan fungsi masing-masing divisi, (5) menetapkan divisi dan jumlah karyawan peserta kegiatan yang dipilih berdasarkan kebutuhan masing-masing posisi dan tanggung jawab pekerjaan, (6) memutuskan siapakah yang menyampaikan materi kegiatan yang diusulkan berkaitan dengan usulan kegiatan yang dilakukan (7) menentukan stake holder yang berkaitan dengan rancangan agenda kegiatan *meeting* dengan pihak eksternal perusahaan.

Adapun tabel rancangan kegiatan *meeting* dengan pihak eksternal perusahaan di PT. Mitra Abadi Periode Tahun 2023 yang diusulkan sebagai berikut :

Tabel 4.3 Rancangan Kegiatan Meeting dengan Pihak Eksternal Perusahaan di PT. Mitra Abadi Periode Tahun 2023

No.	Jadwal Kegiatan	Tempat Kegiatan	Nama Kegiatan	Isi Kegiatan	Divisi	Pemateri	Stake Holder Terkait
1.	<ul style="list-style-type: none"> • 3 Juni 2023 • 2 Desember 2023 <p>4 jam pukul 13.00 s/d 17.00 WIB</p>	Gedung Serbaguna/ Ballroom Hotel di Jakarta/Bandung	Gathering Dan Workshop Promosi Produk Spareparts tahun 2023	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membahas keunggulan dan performa produk, 2. Membahas inovasi produk dan membandingkannya dengan produk kompetitor, 3. Membahas program promosi dan diskon terbaru yang di tawarkan, 4. Mengevaluasi kekurangan dan kelemahan produk, 5. Menampilkan showroom dan showcase barang secara langsung, 6. Uji coba produk spareparts barang yang dijual, 7. Mengadakan doorprice, quiz dan games seru. 	Sales Staff 16 orang	Executif Promotion Manager, Mentor SDM supplier barang, MC, Sales Department.	CEO, Customer, supplier dan sales staff
2.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Februari 2023 s/d 28 April 2023 <p>2 jam pukul 13.00 s/d 15.00 WIB 1x Seminggu</p>	Di ruangan meeting PT.MA	Seminar Online dan E-learning Pelatihan Administrasi Akuntansi Dan Sosialisasi Peraturan Perpajakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemaparan peraturan perpajakan terbaru di Indonesia, 2. Penghitungan pajak yang terhutang perusahaan, 3. Pelatihan pembuatan 	Accounting staff dan Tax staff 4 orang	Mentor Dari Lembaga Pelatihan Akuntansi Dan Perpajakan	Administration Head, Accounting head, Accounting staff dan Tax staff

No.	Jadwal Kegiatan	Tempat Kegiatan	Nama Kegiatan	Isi Kegiatan	Divisi	Pemateri	Stake Holder Terkait
			Terbaru Di Indonesia	Laporan Keuangan perusahaan, 4. Pelatihan pembuatan Jurnal umum (debit-kredit), 5. Pelatihan pembuatan Jurnal khusus usaha dagang, 6. Pelatihan Perhitungan modal, 7. Pelatihan pembuatan Penyusutan aset tetap, 8. Pelatihan pembuatan Jurnal penyesuaian. 9. Kuis latihan, 10. Ujian komprehensif.			
3.	<ul style="list-style-type: none"> • Juli 2023 4 jam pukul 13.00 s/d 17.00 WIB 	Outdoor Area Wisata di Bandung	Gathering dan Outbound Family karyawan PT. MA	1. Mengadakan <i>doorprice, quiz</i> dan <i>games</i> seru, 2. Kunjungan rekreasi ke objek wisata tertentu, 3. Kegiatan <i>outbound</i> dan <i>team work & team building</i> , 4. Pertunjukan <i>live music band</i> , dan pentas seni lain seperti <i>dance, dll</i> .	Seluruh divisi karyawan PT. MA ≥ 37 orang	CEO, Manager Sales Coordinator, Sales Coordinator, Accounting head & Human Resources, Administration Head, Administration coordinator & marketing administration support, Warehouse head, dan	Seluruh karyawan PT. MA beserta keluarga yang ikut

No.	Jadwal Kegiatan	Tempat Kegiatan	Nama Kegiatan	Isi Kegiatan	Divisi	Pemateri	Stake Holder Terkait
						MC Penyelenggara	

(Sumber: Hasil Penelitian, 2023)

Pada tahap ke lima ini yaitu *comparing the models with the real world*, dilakukan dengan membandingkan kondisi yang sudah berjalan dengan usulan kegiatan (perbandingan tahap kedua dengan tahap keempat) dan memperhitungkan ketersediaan sumber daya yaitu sumber daya manusia, dana, bahan praktek, alat praktek, dan waktu yang dibutuhkan (*man, money, material, machine, minute*). Oleh karena itu, pemilihan waktu dan perencanaan sumber daya serta dana yang direncanakan dengan matang diperlukan agar terlaksananya tujuan yang ideal bagi perusahaan PT. MA yang telah direncanakan.

Selanjutnya tahap keenam adalah mengenai *changes systematically desirable, culturally feasible*, yaitu menyatakan perubahan yang layak dan dapat dijalankan untuk menciptakan budaya learning organization di dalam perusahaan. Tujuan dari langkah ini adalah untuk mengidentifikasi dan mengusahakan perubahan yang diinginkan secara sistematis dan layak menurut struktur operasional perusahaan PT. MA. Perubahan tersebut dapat terjadi pada struktur, prosedur atau perilaku karyawan PT. MA. Struktur ini menyangkut divisi-divisi dalam perusahaan, atau struktur tanggung jawab pekerjaan masing-masing divisi dalam perusahaan PT. MA. Melakukan diskusi dengan seluruh karyawan untuk mengidentifikasi perubahan yang sesuai, bersama dengan pemangku kepentingan yang terkait dengan rancangan kegiatan yang telah dibuat, hasil dari langkah-langkah sebelumnya dibahas, hasilnya adalah perubahan, dan perubahan itu harus sistematis (sarana juga tujuan) dan layak. Pada fase ini, saran untuk tindakan korektif, perbaikan dan perubahan situasi nyata (*real world*) dirumuskan.

Ada dua aspek penting dari potensi perubahan ini di dunia nyata, yaitu:

- 1) Argumennya dapat diterima dan secara sistematis diinginkan (*arguably and systematically desirable*)
- 2) Secara kultural dapat dimungkinkan (*culturally feasible*).

Kedua pertimbangan tersebut di dalam SSM akan membantu perusahaan dalam mempertemukan perbedaan yang terstruktur didalam melaksanakan rancangan yang telah dibuat untuk mendefinisikan perubahan yang ingin dilakukan di dalam perusahaan PT. Mitra Abadi.

- 1) Argumennya dapat diterima dan secara sistematis diinginkan (*arguably and systematically desirable*). Untuk dapat mengetahui apakah usulan rancangan kegiatan yang telah dibuat dapat diterima dan secara sistematis diinginkan atau dibutuhkan maka perlu diketahui bagaimana dampak positif yang didapatkan dari pelaksanaan rancangan meeting internal perusahaan dan rancangan kegiatan meeting dengan pihak eksternal perusahaan PT. MA yang disusulkan diantaranya, yaitu:
 1. Karyawan PT. MA dapat mengembangkan potensi diri dan mampu mengerti tugas pokok dan fungsi pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam bagi masing-masing jabatan,
 2. Karyawan PT. MA mudah untuk mengerti informasi yang diberikan oleh perusahaan,
 3. Karyawan PT. MA mampu meningkatkan kemampuan untuk melakukan hubungan-hubungan kerjasama dengan lingkungan eksternal perusahaan,
 4. Karyawan PT. MA dapat mengetahui serta menjalankan kebijakan dan peraturan yang berlaku di perusahaan,
 5. Karyawan PT. MA dapat memahami sistem dan prosedur untuk melaksanakan tugas-tugas di dalam perusahaan,

6. Karyawan PT. MA mengetahui dan menerapkan perilaku yang didukung dan dibutuhkan perusahaan,
7. Karyawan PT. MA dapat mengetahui perkembangan produktivitas kinerja perusahaan,
8. Karyawan PT. MA dapat memahami sasaran visi dan misi yang ingin dicapai perusahaan,
9. Karyawan PT. MA dapat mengerti akan perlunya kerjasama dan berbagi pengetahuan untuk melakukan pekerjaan,
10. Karyawan PT. MA dapat saling memahami setiap kesulitan-kesulitan yang dihadapi masing-masing divisi karyawan perusahaan,
11. Membantu pimpinan perusahaan dalam menanamkan nilai-nilai dan budaya learning organization di perusahaan kepada karyawan.

Dari beberapa dampak positif yang didapatkan melalui rancangan *meeting* internal perusahaan dan rancangan kegiatan *meeting* dengan pihak eksternal perusahaan PT. MA tersebut, dapat menjadi dasar argumen yang kuat untuk diterima oleh pimpinan dan dilaksanakan oleh seluruh karyawan perusahaan PT. MA. Sedangkan secara sistematis, rancangan kegiatan dibuat berdasarkan waktu yang tepat dan kebutuhan materi kegiatan masing-masing divisi berdasarkan tupoksinya sehingga dapat dijalankan selaras tanpa menghambat pekerjaan masing-masing karyawan.

- 2) Secara kultural dapat dimungkinkan (*culturally feasible*). Nilai budaya organisasi pada PT. Mitra Abadi yakni merangkul karyawan secara kekeluargaan dan terus berusaha menjadi pemimpin pasar dengan filosofi fokus pemasaran, sangat berkaitan dengan kerjasama tim yang solid sehingga membutuhkan upaya peningkatan sinergi dan integrasi dalam kinerjanya oleh karena itu, penanaman disiplin team learning melalui rancangan kegiatan yang diusulkan akan dimungkinkan untuk mendukung nilai budaya yang ada dalam perusahaan PT. MA.

Pada tahap ke tujuh, mengenai *action to improve the problem situation* melakukan tindakan nyata dengan melaksanakan perubahan dan mengikuti rangkaian rancangan kegiatan dengan komitmen seluruh karyawan PT. MA untuk mencapai visi perusahaan dan meningkatkan Omzet perusahaan serta, mengoptimalkan disiplin *shared vision* dan *team learning* yang sudah direncanakan agar terus memperbaiki situasi masalah yang ada. Fase ini merupakan fase tindakan untuk memperbaiki, menyempurnakan, dan mengubah situasi bermasalah yaitu omzet perusahaan fluktuatif, belum optimalnya disiplin *shared vision* dan *learning team* melalui pelaksanaan rancangan kegiatan dengan secara bertahap dan rutin melaksanakan rancangan meeting sesuai jadwal yang telah ditetapkan. Tahap ini merupakan tahap akhir dari seluruh proses SSM. Pelaksanaan langkah tindakan pada tahap ketujuh ini mencerminkan sejauh mana intensitas suatu organisasi berproses sebagai organisasi pembelajaran.

D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI / CONCLUSION AND RECOMMENDATION

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Penerapan learning organization dalam peningkatan kinerja organisasi pada PT. Mitra Abadi dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penerapan *learning organization* di PT. Mitra Abadi saat ini, yang dilihat dari 5 disiplin learning organization dari Peter Senge (1990) berdasarkan hasil analisis dari wawancara yang telah dilakukan bahwa, personal mastery karyawan PT. Mitra Abadi sudah cukup dimiliki oleh masing-masing karyawan di perusahaan, mengenai visi pribadi yang dimiliki oleh setiap karyawan yang diwawancarai, dan visi tersebut mampu membantu menumbuhkan semangat kerjanya di dalam perusahaan. Mental model cukup optimal dimana karyawan memiliki keinginan untuk bertukar pikiran secara terbuka dan mau menerima saran serta kritikan yang diberikan oleh atasan dan karyawan lain terhadap dirinya. *System thinking* yang dimiliki oleh masing-masing karyawan saat

ini pada PT. MA sudah cukup optimal, diketahui melalui cara karyawan dalam menguraikan dan memahami pola sebuah masalah yang dihadapinya. Sedangkan disiplin learning organization yang masih kurang optimal pada PT. MA adalah team learning dan shared vision. Hal tersebut karena diketahui masih kurangnya komitmen dalam melakukan team learning dan kurangnya kegiatan shared vision penanaman visi di dalam perusahaan.

2. Dalam menganalisis langkah-langkah penerapan *learning organization* di PT. Mitra Abadi diinterpretasikan ke dalam metode SSM (*Soft Sytems Methodology*) dalam 7 tahapannya (*Situation considered problematic, Problem situation expressed, Root definition of relevant systems, Conceptual models of systems described in root definition, Comparison of models and real world, Changes:systemically desirable, cultural feasible dan Action to improve the problem situation*). Hasil dari metode tersebut yaitu berupa rancangan kegiatan *internal meeting department* dan rancangan kegiatan *meeting* dengan pihak eksternal perusahaan bagi karyawan PT.Mitra Abadi dalam upaya mengoptimalkan team learning dan shared vision di PT. Mitra Abadi.

Rekomendasi

Peneliti telah merancang usulan Penerapan *learning organization* dalam peningkatan kinerja organisasi pada PT. Mitra Abadi, untuk itu saran yang disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Rangkaian rancangan kegiatan yang disulkan untuk karyawan PT. Mitra Abadi dalam upaya mengoptimalkan learning organization, juga dijadikan sebagai sarana penanaman nilai-nilai budaya dan visi bersama yang ingin dicapai oleh perusahaan kepada seluruh karyawan PT. Mitra Abadi,
2. Perlu ada komitmen tinggi PT. MA untuk melaksanakan rancangan kegiatan secara rutin dan berkelanjutan, sehingga meningkatkan semangat dan prestasi dalam bekerja.
3. Isi materi kegiatan yang diusulkan agar selalu diperbaharui berdasarkan evaluasi materi yang dibutuhkan untuk dikembangkan bagi karyawan PT. MA,
4. Perlu ada kebijakan peraturan yang dirumuskan oleh divisi SDM perusahaan untuk mengatur bahwa rangkaian rancangan kegiatan yang diusulkan harus diikuti oleh seluruh karyawan yang berkaitan dengan menetapkan sanksi bagi yang tidak mengikuti kegiatan maupun reward bagi yang mematuhihinya

REFERENSI / REFERENCE

- Hardjosoekarto, Sudarsono. 2012. *Soft System Methodology (Metodologi Serba Sistem Lunak)*. Jakarta: Publisher, UI Press.
- Indrajit. dkk. 2005. *Manajemen Persediaan, Barang Umum dan Suku Cadang untuk Keperluan Pemeliharaan, Perbaikan dan Operasi*. Yogyakarta: Grasindo.
- Pitts, Robert. A. 1996. *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*. Saint Paul: West Publishing Company.
- Senge, P.M. 2006. *The Fifth Dicipline: The Art and Practice of Learning Organization* . Revised and Updated Edition. New York: Double Day.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Refika Aditama.

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Artikel/Jurnal

Duan, Qingying. 2017. *A Study of the Influence of Learning Organization on Organizational Creativity and Organizational Communication in High Tech Technology China*. EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education. p. 1818-1830.

Ricardianto, P. dkk. 2017. *Soft Systems Methodology Pada Pengembangan Bandar Udara Provinsi Sulawesi Barat*. Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik. Volume 4 Nomor 2. p. 159-176.

Jubaedah, Edah. 2010. *Analisis Konseptual Organisasi Pembelajaran (Learning Organization) Sebagai Teori Organisasi Kontemporer*. Jurnal Ilmu Administrasi. Volume 7 Nomor 4, p. 280-281. Jurnal Ilmu Administrasi. Tersedia di: (<http://lan.go.id/en/jurnal/jurnal-ilmu-administrasi/jurnal-ilmu-administrasi-volume-7-no-4-tahun-2010>). (Diunduh pada tanggal 15 Januari 2022).

Trilestari, E. Wirjatmi. 2007. *Learning Organization Sebagai Pendekatan Transformasi Budaya Birokrasi*. Jurnal Ilmu Administrasi. Volume 4 Nomor 2, p. 169-179. Jurnal Ilmu Administrasi. Tersedia di: (<http://jia.stialanbandung.ac.id/index.php/jia/article/view/404/376>). (Diunduh pada tanggal 15 Januari 2022).

Dokumen-dokumen lainnya

Siaran Pers KEMENPERIN. 2017. *Industri Otomotif Berkontribusi Besar Bagi Ekonomi Nasional*. Tersedia di: (<https://kemenperin.go.id/artikel/17466/Industri-Otomotif-Berkontribusi-Besar-Bagi-Ekonomi-Nasional>). (Diunduh pada tanggal: 2 Februari 2020).

Data Omzet Perusahaan PT. Mitra Abadi Tiap Tahun Divisi *Accounting* tahun 2022.