

Analisis Organizational Learning di Organisasi Industri Proses Dalam Upaya Membentuk Karakter Sebagai Learning Organization

(Kasus: Industri Pupuk Urea PT. Pupuk Kujang)

Dina Nurul Fitria
Program Pasca Sarjana Studi Pembangunan
Institut Teknologi Bandung, 2003
Pembimbing Tesis : Prof. Ir. Saswinadi Sasmojo, MSc., Ph.D.
DR. Ir. Muhammad Tasrif, M.Eng

ABSTRAK

Perubahan situasi lingkungan yang demikian cepat sangat menuntut organisasi untuk dapat menanggapi dan melakukan penyesuaian-penyesuaian yang termanifestasi di dalam aktivitas belajar (*learning*), agar ia dapat bertahan hidup. Suatu cara yang memungkinkan bagi organisasi, khususnya organisasi industri di Indonesia, mampu menanggapi perubahan adalah dengan membentuk diri sebagai suatu *learning organization*. Oleh karena itu kajian dalam tesis ini dilakukan dengan maksud untuk menelaah seberapa jauh upaya organisasi industri di PT. Pupuk Kujang yang berperan sebagai produsen pupuk yang melayani kebutuhan pupuk urea di Jawa Barat, telah mengambil langkah-langkah untuk mentransformasi diri menjadi suatu LO.

Secara lebih spesifik, tujuan kajian dalam tesis ini adalah untuk menemukan unsur-unsur OL sebagai pembentuk karakter LO yang sudah dimiliki PT. Pupuk Kujang dan upaya kunci yang dianggap perlu ditempuh bila PT. Pupuk Kujang diinginkan berpola laku LO

Berdasarkan kajian literatur, didapati inti dari LO adalah *continuous self-improvement* dan unsur pembentuk OL adalah aktivitas belajar individu, kelompok, dan korporat. Aktivitas belajar individu menitikberatkan pada proses *single-loop* dan *double loop learning*, yaitu berpikir sistemik dan memperbarui model mental berkelanjutan. Aktivitas belajar kelompok terarah pada aktivitas saling berbagi model mental dan informasi melalui saluran komunikasi yang tersedia. Sedangkan aktivitas belajar korporat terarah pada aktivitas membentuk struktur psiko sosial yang kondusif untuk para individu dan kelompok melakukan aktivitas belajar.

Aktivitas belajar individu, kelompok, dan korporat memanfaatkan sumber-sumber belajar internal dan eksternal organisasi. Teramati di PT. Pupuk Kujang, sumber-sumber belajar internal yang dimanfaatkan adalah sirkulasi informasi, rotasi kerja, akses terbuka pada hasil audit, mentoring, quality circles, rapat pagi, sistem informasi manajemen dan standar performa. Sedangkan sumber-sumber belajar eksternal organisasi yang dimanfaatkan adalah feedback informasi, kerjasama dan melakukan *benchmark* dengan sesama anggota APPI dan produsen pupuk urea dunia.

Upaya mempertahankan aktivitas pengembangan potensi insani di PT Pupuk Kujang dilakukan jika terdapat kelengkapan unsur pembentuk dan keeratan interaksi antar unsur pembentuk tatanan keorganisasian yang mewadahi aktivitas OL; dan terselenggaranya akumulasi pengetahuan organisasi sebagai elemen kunci dari aktivitas OL. Sedangkan upaya memperkaya aktivitas OL yang telah ada

dilakukan melalui pembuatan keputusan yang terarah pada alokasi sumberdaya untuk melakukan pengembangan potensi insani.

Kelemahan aktivitas OL yang berlangsung di PT. Pupuk Kujang adalah pertama, aktivitas belajar kelompok yang telah ada tidak mempengaruhi hubungan yang nyata terhadap tindakan penyesuaian dengan lingkungannya, kedua sistem dan prosedur yang ada tidak flexible sehingga tindakan pengubahan model mental pun tidak terlaksana.

Untuk itu, upaya yang perlu dilakukan adalah menciptakan laboratorium untuk belajar, merancang kebutuhan diklat yang sesuai kebutuhan, dan pengembangan ketrampilan dan pelatihan agar pengembangan potensi insani di PT. Pupuk Kujang dapat diarahkan pada pembentukan karakter sebagai LO.

Saran untuk penelitian berikutnya: (1) memperbandingkan *learning capacity* antar perusahaan, baik perusahaan yang berbadan hukum milik negara, maupun perusahaan dengan kepemilikan swasta; (2).penelitian yang mengkaji mekanisme alih teknologi preskripsi teknologi impor yang berefek pada pembentukan karakter *learning organization* dan pembentukan kemampuan *technological learning*; (3) telaah pengembangan potensi insani melalui aktivitas belajar individu, hendaknya menjadi fokus utama dalam melakukan penelitian berikutnya.

Keywords: Aktivitas belajar, learning, pengembangan potensi insani.

*Organizational Learning Analysis in Industrial Process For Achieving
a Learning Organization”’: Case Study in State-Owned Fertilizer Firm
PT. Pupuk Kujang”’.*

ABSTRACT

The need for learning has become more intense since organisations have been encountering a radically changed environment, characterised by discontinuity, speed, enhanced expectations of

stakeholders, emergence of new technologies and growing global competition. Thus, the ability to learn faster than the competitors is the only sustainable competitive advantage. Hence, successful organizations must be faster learning organizations. Therefore, organizational learning needs to be understood in the context of the need for improving organizational effectiveness and managing change, so as to ensure that a good fit is maintained between the organization and its changing environment. This thesis research presents findings of a study that was conducted with a case in PT. Pupuk Kujang –state-owned company in urea fertilizer. PT. Pupuk Kujang is one important urea producer to meet the farmers need on fertilizer in West Java. This firm was concerned with moves toward to achieve a learning organisation.

The purpose of the study was to examine the learning organization characters that are formed by organisational learning elements. The study was carried out through in-depth interview to explore the learning process within firm by examining ten learning organization characters and learning activities. The set of characters include: group learning, system thinking and mental model, free-flow information, education and training, non-financial learning reward system, continuous improvement of work, flexibility of corporate strategy and job rotation, hierarchy decentralisation and participatory management, learning laboratories and experimentation, and corporate culture to nurture learning

***Analisis Organizational Learning di Organisasi Industri
Proses Dalam Upaya Membentuk Karakter Sebagai
Learning Organization
(Kasus: Industri Pupuk Urea PT. Pupuk Kujang)***

Dina Nurul Fitria

NIM 25500018

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Prof. Ir. Saswinadi Sasmojo, MSc, PhD Dr. Ir. Muhammad Tasrif, MEng

2003