

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Bukan merupakan hal baru globalisasi yang berlangsung saat ini dimana memberikan efek yang cukup signifikan pada keberlangsungan sebuah perusahaan, menuntut perubahan yang cepat dan kompleks agar perusahaan mampu beradaptasi dan segera memberikan arah bagi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan, serta perusahaan mau tidak mau harus siap bersaing tidak hanya dengan lingkup industri produk lokal tetapi juga dengan industri produk asing. Globalisasi tidak dapat dipisahkan dengan kemajuan teknologi dan komunikasi. Perkembangan teknologi dan komunikasi bergerak sangat dinamis, dunia seakan menjadi semakin kecil secara dramatis, memudahkan komunikasi di berbagai belahan dunia sehingga menembus batas ruang dan waktu, hal ini merupakan tantangan tersendiri bagi setiap perusahaan saat ini. Lingkungan global yang semakin kompetitif ini mendorong perusahaan untuk mampu mengelola organisasinya secara efektif dan efisien. Perusahaan harus beradaptasi secara cepat dan lebih baik untuk menghadapi lingkungan yang berubah-ubah, atau tidak, organisasi akan terbuang atas kegagalannya. Manajer di organisasi menemukan bahwa menyediakan kondisi belajar dalam organisasi adalah cara terbaik untuk bertahan di masa depan (Garvin, 1993; Alas & Sharifi, 2002; Marsick & Watkins, 2003; Watkins, 2005; Erwin & Garman, 2010; Veisi, 2010 dalam Nazari & Pihie, 2012).

Apalagi dengan adanya kerjasama ASEAN Free Trade Area (AFTA) yang akan berlaku pada tahun 2015, membuat arus perdagangan dan perekonomian semakin ketat. Maka dengan demikian, organisasi dituntut untuk berkembang lebih cepat agar tidak tertinggal dengan kompetitor baik dari organisasi dalam negeri maupun organisasi luar negeri. Organisasi adalah entitas sosial yang diarahkan pada tujuan, dirancang sebagai sistem aktivitas terstruktur dan terkoordinasi, dan terkait dengan lingkungan eksternal (Daft, 2010). Maka bentuk elemen kunci dari sebuah organisasi bukanlah sebuah bangunan atau satu set kebijakan dan prosedur saja; tetapi juga pada orang-orang dan interaksi antar mereka satu sama lain. Keberadaan organisasi terlihat nyata ketika orang berinteraksi satu sama lain untuk melakukan fungsi penting dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga organisasi dalam menghadapi kenyataan lingkungan yang terus berubah maka diperlukan perubahan akan pikiran, perilaku, dan kemampuan belajar pada level individu, level kelompok, dan level organisasi.

Apapun bentuk organisasinya dituntut untuk selalu beradaptasi dengan tantangan global, sehingga mengatasi segala kebutuhan tersebut organisasi memerlukan proses pembelajaran untuk mendapatkan inovasi-inovasi yang dinamis. Makna dasar dari *learning organization* adalah organisasi yang secara berkelanjutan mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depan organisasi tersebut (Senge, 1990). Maka tidak cukup sebuah organisasi hanya bertahan dengan perubahan yang ada tetapi juga melakukan kapasitas belajarnya untuk menciptakan hal-hal yang menunjang perkembangan organisasi dan mencapai tujuan jangka panjang yang dimiliki perusahaan. Organisasi diibaratkan

sebagai bentuk organisme, dimana akan terus berkembang dan bertumbuh seperti manusia yang bertumbuh. Seperti ditanamkan sangat dalam oleh seorang filsuf dari China, Confucius menyakini bahwa setiap orang memperoleh banyak manfaat dari belajar, pepatah yang diungkapkannya menyatakan bahwa orang yang bijaksana jika tidak belajar akan menjadi orang yang bodoh, tetapi dengan belajar orang yang bodoh akan menjadi bijaksana. Baik seperti manusia yang belajar, organisasipun belajar untuk menghadapi tantangan dari luar maupun dari dalam. Pembelajaran di organisasi bertujuan untuk membuat karyawan merasa diberdayakan (*empowerment*) yangmana ditunjukkan sebagai faktor yang signifikan akan keberhasilan organisasi, adaptasi untuk melakukan perubahan dan membantu organisasi untuk bertahan lebih lama dibanding pesaingnya (Asadi, Ghorbani, & Naderan, 2009; Dirani, 2009; Marsick, 2009; Ortenblad, 2004b; Watkins & Marsick, 2003 dalam Nazari & Pihie, 2012).

Menurut Garvin (2000 dalam Nazari & Pihie, 2012) bahwa lemahnya budaya belajar akan menyebabkan organisasi dan individu akan melakukan kebiasaan lama atau rutinitas secara berulang. Bila hal ini berulang maka organisasi tidak akan melakukan perubahan dari *status quo* sehingga lama kelamaan akan tertinggal dari kompetitor. Yang, Watkins, dan Marsick (2004) mengatakan bahwa banyak peneliti organisasi berakhir dengan kesimpulan kemampuan belajar organisasi akan menjadi satu-satunya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) di masa depan.

Perusahaan di Kota Surabaya dapat kita temukan ragamnya, baik dari bentuk perusahaan penghasil produk atau jasa, ukuran usaha dari skala kecil,

menengah hingga besar, serta organisasi profit, non-profit, dan organisasi pemerintahan. Suatu hal yang tak luput dilihat perkembangannya di Kota Surabaya adalah dengan menjamurnya berbagai tempat perbelanjaan, rekreasi, dan hiburan dengan berbagai bentuk untuk memuaskan berbagai tipe pasar dan selera konsumen Surabaya. Salah satu tempat rekreasi di Surabaya yang telah berusia lebih dari 40 tahun adalah PT STAR Taman Remaja Surabaya, dimana juga merupakan salah satu saksi bisu akan perkembangan lingkungan dan masyarakat sosial di Surabaya. Pada masa awal, PT STAR Taman Remaja Surabaya mengalami masa-masa kejayaannya dimana menjadi tempat wajib yang dikunjungi setiap minggu atau akhir bulan bagi warga Kota Surabaya dari berbagai kalangan. Saat ini dengan semakin majunya teknologi dan derasnya tempat-tempat hiburan yang menyediakan berbagai fasilitas untuk menarik konsumen kota Surabaya, PT STAR Taman Remaja Surabaya masih beroperasi dengan tetap memperhatikan nilai-nilai sosial, budaya, dan pendidikan. PT STAR Taman Remaja Surabaya memiliki konsumen dari kalangan usia anak-anak hingga orang dewasa yang mana harga tiket masuk relatif murah sehingga dapat dijangkau oleh konsumen menengah kebawah. Keunggulan lain yang dimiliki PT STAR Taman Remaja Surabaya adalah sebagai media kebudayaan daerah bagi seniman-seniman di Surabaya yang menyakini bahwa budaya itu masih harus tetap dipertahankan (*Taman Remaja Surabaya, Siapa yang Masih Ingat*, 2013).

Berdasarkan wawancara singkat pada salah satu *security* di PT STAR Taman Remaja Surabaya mengatakan bahwa apabila tidak ada acara besar rata-rata pengunjung yang datang ke Taman Remaja Surabaya antara 10-30 orang pada

hari biasa, sedangkan pada saat ada acara musik, kegiatan lomba maupun pentas seni anak sekolah, rata-rata pengunjung dapat mencapai lebih dari 150 orang (SN, wawancara, 14 Agustus 2014). Lebih lanjut, salah satu karyawan mengatakan bahwa lebaran tahun 2014, Taman Remaja Surabaya mencapai jumlah pengunjung yang cukup memuaskan bagi PT STAR Taman Remaja Surabaya yaitu hingga 7000 pengunjung selama libur lebaran tersebut (NN, wawancara, 25 Agustus 2014).

Human Resources Strategy Wheel (Zeithaml & Bitber, 2000 dalam Hickman & Mayer, 2003) menyebutkan ada 4 strategi utama untuk mencapai performa yang bagus dalam dunia bisnis taman hiburan, yaitu: merekrut orang yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi, mengembangkan orang-orang tersebut untuk menunjukkan kualitas pelayanan yang bagus, menyediakan sistem pendukung yang diperlukan, dan mempertahankan orang-orang terbaik. Sedangkan pada PT STAR Taman Remaja Surabaya memiliki lebih dari 78,5% jumlah karyawan bekerja selama lebih dari 30 tahun. Berdasarkan salah satu pendapat karyawan, beberapa hal yang membuat karyawan bekerja dalam rentang waktu puluhan tahun tersebut, yaitu kejelasan aturan perusahaan dan aturan kerja bagi karyawan, lingkungan kerja yang nyaman, rekan kerja yang saling membantu, pemimpin yang sangat terbuka dengan pendapat, saran dan kritik karyawan bawahannya, serta gaji karyawan yang sesuai standar dengan UMR (Upah Minimum Regional) (NN, wawancara, 25 Agustus 2014).

Setelah menemukan orang yang tepat sesuai dengan kebutuhan, dibutuhkan pengembangan orang-orang tersebut untuk menunjukkan kualitas pelayanan

yang bagus, maka diperlukan organisasi yang mendukung proses pembelajaran dan membentuk budaya belajar. Membangun *learning organization* menunjukkan banyak manfaat yaitu: meningkatkan level inovasi sehubungan dengan proses, produk, aplikasi teknologi, membantu menciptakan, menganalisis, menyimpan dan menyebarkan pengetahuan, menyediakan *skill*, kompetensi, dan iklim untuk memuaskan konsumen (Alas & Sharifi, 2002; Ayupp & Perumal, 2008; Maquadt, 2002 dalam Nazari & Pihie, 2012).

Ditengah perubahan lingkungan, teknologi, dan selera konsumen, PT STAR Taman Remaja Surabaya masih beroperasi dengan memiliki pasar konsumen tersendiri dan menjadi media untuk tetap melestarikan kebudayaan daerah serta memperhatikan nilai-nilai sosial dan pendidikan, sehingga menarik untuk diteliti lebih jauh bagaimana proses pembelajaran (dari tingkat individu, kolektif, dan organisasi) yang berlangsung pada karyawan di PT STAR Taman Remaja Surabaya. Hal ini dilakukan dengan pemikiran bahwa untuk menciptakan inovasi perubahan bagi perusahaan, hal pertama yang perlu dilakukan adalah mengetahui kondisi perusahaan saat ini.

1.2. Identifikasi Masalah

Seperti dijelaskan bahwa di tengah kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan, organisasi harus terus melakukan perubahan dan menciptakan inovasi-inovasi terbaru, maka organisasi perlu belajar melalui individu-individu di dalamnya. Sehingga suatu organisasi memerlukan karyawan yang produktif dan potensial (Cascio, 1998 dalam Hobson, dkk., 2001).

Dalam *learning organization*, setiap kontribusi individu sangat penting terhadap keberlangsungan dan kesejahteraan (*well-being*) sebuah organisasi (Argyris & Schon, 2002; Ayupp & Perumal, 2008; Hiatt-Michael, 2001 dalam Nazari & Pihie, 2012). Sehingga dengan adanya karyawan yang produktif dan potensial akan memberikan kontribusi yang berarti bagi perkembangan organisasi dan membantu organisasi menciptakan perubahan dan inovasi yang dinamis dalam menghadapi tantangan global ini.

Ortenblad (2004) menyatakan bahwa berdasarkan hasil studi literatur yang dilakukan, setiap organisasi memiliki tipe *learning organization* yang berbeda. Dengan demikian, tidak ada rumus pasti untuk menjadi *learning organization* tetapi dapat dipahami apa saja kondisi-kondisi yang diperlukan untuk mencapainya. Di samping itu, tidak banyak penelitian yang membahas *learning organization* pada perusahaan jasa hiburan dan sedikitnya informasi yang dapat diperoleh tentang PT STAR Taman Remaja Surabaya. Kedua poin tersebut menjadi kelebihan yang dimiliki penelitian ini, sehingga akan menarik untuk diteliti lebih jauh. *Learning organization* merupakan konsep yang aplikatif untuk menggambarkan kondisi suatu perusahaan saat ini.

PT STAR Taman Remaja Surabaya merupakan salah satu perusahaan jasa taman hiburan pertama di Surabaya dan masih beroperasi selama 40 tahun. Apabila melihat perhitungan secara kasar, jumlah pemasukan dari kedatangan pengunjung dibandingkan dengan jumlah pengeluaran untuk gaji karyawan, biaya operasional, dan biaya pemeliharaan, tidaklah besar keuntungan yang diperoleh. Maka itu, penelitian ini ingin membahas mengenai gambaran dan kondisi

pembelajaran pada karyawan PT STAR Taman Remaja Surabaya dalam kesadarannya untuk mencapai *learning organization*, sehingga penelitian ini bisa dijadikan sebagai salah satu informasi yang dapat membantu untuk memahami lebih jauh akan kondisi PT STAR Taman Remaja Surabaya, bagaimana proses pembelajaran yang berlangsung pada tiga level yaitu level individu, level kolektif, dan level organisasi, serta mendapatkan gambaran dan kondisi perusahaan secara tertulis tentang apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan yang dimiliki PT STAR Taman Remaja Surabaya. Mengetahui kondisi saat ini suatu perusahaan akan membantu memberikan arah bagi perusahaan untuk menciptakan inovasi perubahan yang diperlukan guna meningkatkan pendapatan bagi perusahaan.

1.3. Batasan Masalah

Penentuan batasan masalah sangat penting dilakukan agar penelitian yang dilakukan menjadi lebih terfokus. Dalam penelitian ini, definisi *learning organization* adalah organisasi yang mampu belajar dan dibutuhkan usaha untuk terus menerus melakukan pembelajaran dan mengubah (*transform*) dirinya melalui keterlibatan semua karyawan dalam proses yang dilakukan bersama dan perubahan kolektif yang diarahkan oleh nilai-nilai bersama (*shared values*) (Watkins & Marsick, 2003).

Dimensi *learning organization* yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada penelitian Watkins & Marsick (2003) yaitu: (1) *continuous learning*, kondisi yang memberi kesempatan untuk pengetahuan dan pembelajaran yang tersedia, (2) *inquiry and dialogue*, budaya organisasi yang mendukung

karyawan untuk bertanya, memberi dan menerima *feedback*, dan melakukan eksperimen, (3) *team learning*, pekerjaan yang terdesain dengan menggunakan tim/kelompok untuk mengakses cara berpikir yang berbeda, (4) *embedded system*, sistem yang diperlukan untuk mendukung tercipta, terpelihara, dan terintegrasinya *sharing* pembelajaran dengan pekerjaan, (5) *empowerment*, karyawan terlibat dalam mengimplementasikan visi bersama (*shared vision*), (6) *system connection*, komunikasi organisasi yang terhubung dengan lingkungan sekitar dan memanfaatkan informasi di sekitar untuk menyesuaikan dan meningkatkan kualitas pekerjaan dan (7) *strategic leadership*, kepemimpinan yang menggunakan pembelajaran strategis yang berpengaruh terhadap *outcome* perusahaan.

Ketujuh dimensi ini berada pada 3 level belajar yang berbeda yaitu dimensi *continuous learning* dan dimensi *inquiry and dialogue* pada level individu; dimensi *team learning* berada pada level tim/kelompok; dimensi *embedded system*, dimensi *empowerment*, dimensi *system connection*, dan dimensi *strategic leadership* berada pada level organisasi.

1.4. Rumusan Masalah

Masalah yang hendak dijawab melalui penelitian ini adalah bagaimana gambaran dan kondisi pembelajaran pada karyawan PT STAR Taman Remaja Surabaya dalam kesadarannya untuk mencapai *learning organization*.

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi dan gambaran pembelajaran yang terbentuk di PT STAR Taman Remaja Surabaya, serta apa yang menjadi kekuatan yang dapat terus ditingkatkan dan kelemahan yang dapat diminimalisir oleh PT STAR Taman Remaja Surabaya.

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat Teoritis

- a. Memperkaya penelitian psikologi mengenai *learning organization*, taman hiburan, dan literatur tentang PT STAR Taman Remaja Surabaya.

1.6.2. Manfaat Praktis

- a. Memberi informasi kepada pembaca mengenai pembelajaran karyawan, pembelajaran tim/kelompok, sistem dan pemimpin yang mendukung pembelajaran, serta dimensi apa saja yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan di PT STAR Taman Remaja Surabaya.
- b. Bagi perusahaan PT STAR Taman Remaja Surabaya dapat memperoleh gambaran dan kondisi perusahaan secara tertulis, sehingga dapat dijadikan sebagai salah satu informasi dalam mengembangkan perusahaan dengan menciptakan inovasi-inovasi perubahan untuk pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.