

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1. Profil Perusahaan

Perusahaan gula rafinasi ini didirikan pada tahun 2013 dengan status PMA untuk mengoperasikan Pabrik Gula di Marunda, Bekasi, Indonesia. Perusahaan ini dimiliki oleh beberapa pemegang saham lokal, serta pemegang saham di luar negeri, seluruh pemegang saham memiliki pengalaman luas di Industri Gula selama 40 tahun dalam distribusi dan perdagangan gula di Indonesia. Pemegang saham perusahaan memiliki pengalaman di luar negeri lebih dari 30 tahun dalam Perdagangan Gula Seluruh Dunia. Perusahaan ini pertama kali mulai beroperasi secara komersial pada bulan Juni 2013.

Perusahaan ini merupakan anggota dari Asosiasi Gula Rafinasi Indonesia (AGRI), yang pada dasarnya terbentuk dari berdirinya Asosiasi Produksi Gula Rafinasi yang pada pendiriannya beranggotakan tiga perusahaan: PT. Angels Products, PT. Jawamanis Rafinasi, dan PT. Sentra Usahatama Jaya. Sesuai dengan visi AGRI untuk mengembangkan lingkungan bisnis yang sehat dalam kerangka Pembangunan Nasional untuk menjamin layanan terbaik bagi konsumen Indonesia, Agri berperan penting dalam membina hubungan kolaboratif yang kuat antara pemerintah dan organisasi non-pemerintah. Anggota Agri dan seluruh pihak yang mempunyai keprihatinan diharapkan dapat berpartisipasi aktif dalam komunikasi antar anggota guna meningkatkan dukungan terhadap industri dan dunia usaha Indonesia.

Hingga kini, pada tahun 2019 terdapat 11 produsen Gula Kristal Rafinasi di Indonesia dan diharapkan pada masa yang akan datang Industri Gula Rafinasi Nasional akan mampu mendorong percepatan program pemerintah dalam menciptakan "Swasembada Gula" di Tanah Air, Indonesia. Adapun 11 anggota AGRI diseluruh Indonesia dapat dilihat pada gambar Peta dibawah ini:



Gambar 1.1
Peta daftar 11 Anggota AGRI diseluruh Indonesia
Sumber: Asosiasi Gula Rafinasi Indonesia (agri.or.id)

1.1.2. Visi dan Misi

Perusahaan ini memiliki keinginan untuk menjadi perusahaan gula terbaik di Indonesia melalui Visi dan Misi yang ditetapkan oleh Manajemennya, yaitu sebagai berikut:

Visi kami adalah menjadi industry pengolahan gula terkemuka di Indonesia, berhasil memenuhi kebutuhan gula rafinasi berkualitas tinggi sesuai dengan standard kualitas yang baik, standard keamanan pangan, dan halal. Adapun Misi perusahaan sebagai berikut:

- a. Kepuasan pelanggan dengan menyediakan gula rafinasi sesuai dengan standard kualitas yang tepat, standard keamanan pangan, dan jumlah tepat.
- b. Mengembangkan dan mendidik karyawannya untuk mencapai potensi tertingginya.
- c. Berkomitmen menjaga lingkungan tetap bersih dan bebas polusi
- d. Mengembangkan dan memberikan program social tidak hanya bagi karyawan dan keluarganya, tetapi juga bagi masyarakat sekitar pabrik dan seluruh Indonesia untuk meningkatkan taraf hidup global (pendidikan, kesehatan, dll.)

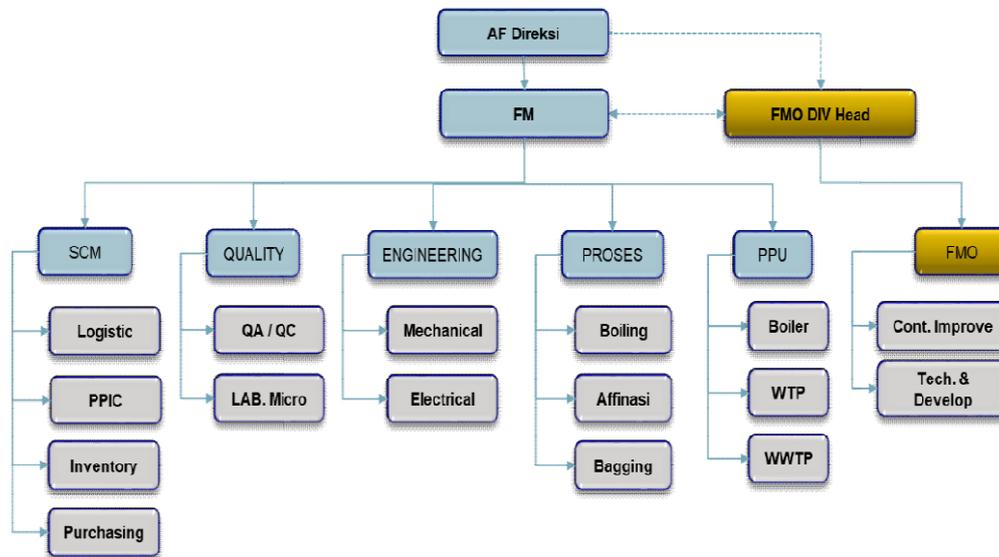
1.1.3. Budaya Organisasi

PT XYZ sebagai bagian dari AGRI menganut nilai-nilai inti (Core Values) ICSTAR sebagai budaya perusahaan. Seluruh nilai tersebut harus diimplementasikan, dan diinternalisasikan secara sungguh-sungguh, konsisten, dan konsekuen, sehingga

melahirkan perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja yang selaras dengan Nilai-Nilai Inti dari AGRI. ICSTAR terdiri dari nilai-nilai Integrity, Continuous Learning, Strive for Excellence, Team work, Accountable, Respect. Adapun makna dari Core Values perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Integrity: Jujur dan dapat dipercaya.
- b. Continuous Learning: Terus belajar menjadi lebih baik.
- c. Strive For Excellence: Berjuang menjadi yang terbaik.
- d. Team work: Kebersamaan dan dapat bekerjasama.
- e. Accountable: Berbicara dengan data, Dapat diandalkan & bertanggungjawab.
- f. Respect: Menghargai pendapat orang lain dan Tidak menyalahkan orang lain.

1.1.4. Struktur Organisasi



Gambar1.2
Struktur Organisasi PT. XYZ
Sumber: data internal perusahaan, 2023

1.2. Latar Belakang Penelitian

Organisasi pembelajar merupakan organisasi yang memberikan dukungan dan dorongan kepada setiap individu yang ada di dalamnya untuk terus belajar dan meningkatkan kapasitas diri guna meningkatkan nilai yang dimiliki setiap individu maupun organisasi dalam menghadapi perubahan. Hal ini sesuai dengan definisi yang diberikan oleh Gardiner & Whiting (1997:42) sebagai berikut: “Organisasi pembelajar adalah organisasi yang mampu beradaptasi terhadap perubahan dengan secara aktif

mengelola perubahan itu sendiri.”Organisasi yang mengandung sistem, mekanisme dan proses yang digunakan secara berkesinambungan untuk memperkuat kapabilitas organisasi dan sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi bias dikatakan sebagai organisasi pembelajar. Hal ini terkait dengan pernyataan Senge (1990:03) bahwa “organisasi pembelajar” adalah sebuah lembaga di mana orang-orang mengembangkan kapasitas mereka secara terus-menerus untuk mencapai hasil yang diinginkan, dalam situasi ini, orang-orang terlibat dalam kegiatan-kegiatan baru dan menarik, aspirasi didorong, dan orang-orang belajar tanpa ragu-ragu untuk memahami segala sesuatu dengan jelas dan ringkas.

Senge (1990:03) menyatakan bahwa salah satu aspek pendidikan yang menekankan organisasi tradisional adalah disiplin ilmu dasar, atau “komponen teknologi”. Terdapat lima dimensi yang diidentifikasi oleh Peter Senge dikatakan berkumpul untuk berinovasi dalam organisasi pembelajar, yaitu: *Systems thinking* (Pemikiran system), *Personal mastery* (Penguasaan pribadi), *Mental models* (Model mental), *Building shared vision* (membangun visi bersama), *Team learning* (pembelajaran tim). Menurut Senge (2006:17), misalnya, “Organisasi yang mengajarkan siswa untuk mensintesis, mempelajari, dan menerapkan pengetahuan, serta memodifikasi perilaku mereka sendiri untuk mengenali perilaku dan tantangan baru” akan memungkinkan siswa menghadapi tantangan dan masalah secara efektif.

Penting bagi masyarakat untuk memahami pentingnya mengembangkan dan mengelola usaha yang dekat dengan lingkungan agar dapat terus beradaptasi dan merespon dengan cepat dan efektif terhadap setiap perubahan lingkungan yang dihadapi oleh usaha.

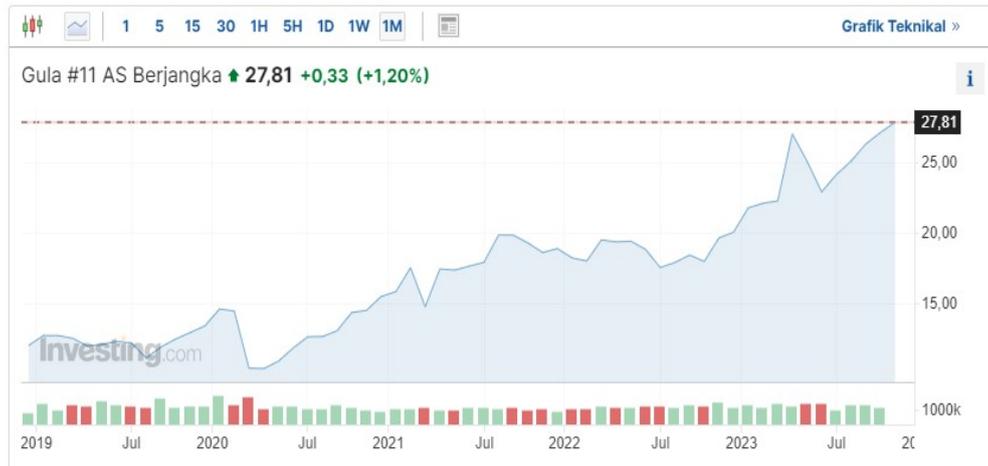
Membangun perusahaan menjadi organisasi pembelajar akan meningkatkan tingkat kreativitas dan inovasi perusahaan karena terus memperoleh, menciptakan, mentransfer pengetahuan (Garvin et al., 2008). Proses berkelanjutan ini memungkinkan perusahaan bereaksi terhadap perubahan lebih cepat dibandingkan pesaingnya, sehingga meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Dalam organisasi pembelajar, komunikasi antar karyawan dan tim didorong dan dipromosikan di seluruh system perusahaan (Sarala dan Sarala, 1996); dan menciptakan lingkungan kerja menjadi lebih ramah. Oleh karena itu, membangun organisasi pembelajar diyakini akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan karyawan di berbagai sektor.

Manfaat paling nyata bagi perusahaan dari peningkatan kepuasan kerja karyawan adalah penurunan tingkat turnover, yang membantu mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan secara signifikan, menghindari kerugian akibat penurunan produktivitas sementara jika terjadi pergantian personel karena hampir semua karyawan baru memerlukan waktu tertentu Untuk mengejar kecepatan kerja. Secara ringkas dapat dikatakan bahwa pendidikan tidak hanya menghasilkan ide-ide baru setiap saat, tetapi juga berfungsi sebagai kontrak sosial yang mengurangi ketegangan antara karyawan dan organisasi, serta yang lebih penting, karyawan belajar secara proaktif untuk meningkatkan kapasitas mereka sendiri.

Organisasi pembelajar akan memfasilitasi kondisi yang menguntungkan untuk mendorong pembelajaran, berbagi pengetahuan, dan transfer antar karyawan dalam organisasi, mendorong inovasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan individu dan organisasi. (Senge, 1990; Rowden, 2001). Sepanjang proses pembelajaran dan inovasi, produktivitas individu ditingkatkan. Kepuasan kerja juga dapat menyebabkan peningkatan produktivitas. Ketika seluruh organisasi terus belajar, produktivitas individu meningkat, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan niscaya akan meningkat.

Perusahaan seperti Honda, Corning, dan General Electric yang telah berhasil menerapkan konsep Learning Organization dalam transformasi digital secara aktif menjalankan proses Learning Organization dengan menciptakan struktur organisasi pembelajaran yang menggabungkan metode pelatihan yang efektif dengan strategi pengembangan organisasi. Oleh karena itu, penerapan konsep Learning Organization sangat penting bagi dunia usaha untuk mencapai kinerja karyawan. SDM yang lebih baik dalam menghadapi tantangan dan digitalisasi bisnis yang sedang berlangsung di zaman modern. Peraturan dan kebijakan perusahaan yang cepat dan, terkadang, tidak terlalu ketat, memberikan kapasitas pembelajaran yang dibutuhkan dunia usaha untuk menghadapi perubahan yang tiba-tiba dan tidak dapat diprediksi (VUCA).

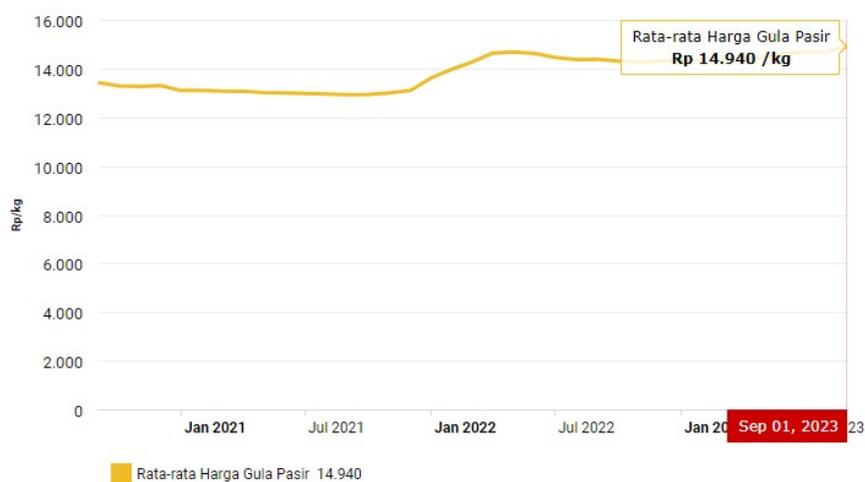
PT XYZ merupakan vendor utama dari beberapa produk makanan dan minuman besar yang ada di Indonesia seperti: Nestle, Coca Cola, Danone, dan lainnya. Untuk pasar PT XYZ yaitu daerah pulau Jawa dan seluruh Indonesia bahkan mancanegara (*Export*). Salah satu tantangan pada industry ini adalah bahan baku gula mentah (*raw sugar*) yang 100% dipasok dari negara asing (*import*) dan terus mengalami peningkatan harga bahan mentah gula (*raw sugar*) didunia, adapun peningkatan harga bahan baku tersebut dapat dilihat pada gambar grafik dibawah ini:



Gambar 1.3

Grafik kenaikan harga bahan mentah gula (*Raw Sugar*) dunia
 Sumber: Website investasi komoditi Gula Indonesia (id.investing.com)

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa harga bahan mentah gula atau *raw sugar* selalu mengalami peningkatan, harga raw sugar terakhir dibulan September 2023 mengalami peningkatan sekitar 1,20% yaitu menembus angka 27,81 US\$ / *Metric Ton* (MT) atau sekitar Rp 433.530,-/Ton (dengan nilai tukar Rp 15.589,- / US\$). Kenaikan harga bahan baku ini pun berdampak pula pada kenaikan harga gula dipasaran, walau pun harga jual gula rafinasi sudah ditentukan maksimal harga jual tertinggi (HET) nya oleh pemerintah namun karena tingginya harga bahan baku import menyebabkan harga jual gula pun ikut meningkat, adapun peningkatan harga jual gula di Indonesia dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 1.4

Grafik kenaikan harga gula Indonesia
 Sumber: Website data boks kata data (databoks.katadata.co.id)

Dengan meningkatnya harga gula tersebut maka berdampak langsung pada permintaan gula dipasaran yang mengalami penurunan signifikan terutama pada PT XYZ yang mengalami penurunan permintaan / pengiriman (*delivery*) pada semester 1 tahun 2023 sebesar 53.573 MT atau 32,44% jika dibandingkan dengan semester 1 tahun 2022. Adapun penurunan permintaan yang dihadapi oleh PT XYZ dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 1.1
Data Pengiriman (*delivery*) PT XYZ tahun 2022 – 2023

TahunPengiriman	Total Produk (Ton)
Semester 1,2022	165.152 MT
Semester 1,2023	111.579MT

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa pengiriman atau permintaan produk PT XYZ dipasaran mengalami penurunan yang signifikan dalam setahun terakhir. Penurunan pengiriman atau permintaan tersebut mengindikasikan bahwa adanya perubahan pangsa pasar dalam industry tersebut yang dipicu oleh beberapa factor seperti kenaikan bahan baku dan tingginya harga jual produk gula, yang menyebabkan lesunya pasar pada industry tersebut. Untuk menghadapi perubahan pada bisnis industry makanan dan minuman tersebut PT XYZ dituntut dapat memaksimalkan potensi organisasi yang ada dan mampu bersaing. PT XYZ mengetahui perubahan akan selalu terjadi dan pelaku usaha harus terus belajar agar mampu beradaptasi dan mampu menghadapi sifat perubahan tersebut yang tidak dapat diprediksi (VUCA).

Menurut Levinthal dan March (1993) dalam tulisan *The myopia of learning* menyimpulkan bahwa untuk dapat menghadapi perubahan dengan efektif, perusahaan haruslah menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) yang mengembangkan pembelajaran secara meluas di seluruh lingkup perusahaan untuk mengembangkan dua kapabilitas sekaligus yaitu kapabilitas eksploitasi adalah aktivitas untuk mengembangkan pengetahuan yang sudah dimiliki dan kapabilitas eksplorasi adalah aktivitas untuk mendapatkan pengetahuan baru (*ambidextrous organization*).

Menurut Kepala Divisi *Factory Management Office* (FMO) PT XYZ, terlihat jelas bahwa dunia usaha perlu menjadi organisasi pembelajar dengan meningkatkan kapasitas

dan kemampuan belajar seluruh karyawannya, maka dapat membuat PT XYZ dapat terus mengikuti alur tren perubahan yang terjadi dan dapat memenuhi kebutuhan para konsumen sehingga dapat menjadikan PT XYZ sebagai perusahaan pendukung makanan dan minuman yang terus eksis dan unggul.

Pada tahun 2023, PT XYZ akan melaksanakan sejumlah program yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan produktivitas karyawan di seluruh departemen PT XYZ. Program pelatihan ini telah dimasukkan kedalam program pembelajaran dan pertumbuhan departemen HRD, dengan harapan dapat meningkatkan etos kerja dan semangat kerja karyawan di PT XYZ, dan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Levinthal dan March bahwa perusahaan yang menjadi *learning organization* harus mengembangkan dua kapabilitas yaitu eksploitasi dan eksplorasi. Program pelatihan karyawan PT XYZ pun sudah dibentuk kedalam dua kategori yaitu adapun bentuk program pelatihan internal untuk kapabilitas eksploitasi seperti pelatihan *product and process knowledge, quality product, problem solving, 5R* dan lainnya. Sedangkan program pelatihan eksternal untuk kapabilitas eksplorasi seperti ISO, PowerBI, FSSC dan lainnya. Adapun pelatihan tahunan PT XYZ dapat dilihat pada table dibawah ini.

Tabel 1.2
Data Pelatihan Karyawan tahun 2023

BULAN	Training Internal	Peserta Internal	Training Eksternal	Peserta Training Eks.
JAN	4	50	3	10
FEB	5	60	3	6
MAR	3	32	4	7
APR	3	35	5	12
MAY	5	42	0	0
JUN	3	30	0	0
JUL	3	25	2	5
AUG	5	55	5	10
SEP	2	25	0	0
OCT	2	20	3	6
NOV	4	50	2	4
DEC	3	35	0	0
JUMLAH	42	459	27	190

Berdasarkan table 1.2 data pelatihan karyawan tahun 2023 terdapat sekitar 42 pelatihan Internal dengan total peserta 459 orang atau sudah mencapai 100% dari jumlah seluruh karyawan PT XYZ. Dengan program pelatihan tersebut PT XYZ menginginkan seluruh anggota perusahaan memiliki tanggungjawab untuk terus meningkatkan kemampuan belajar agar dapat beradaptasi dengan perubahan yang terus terjadi guna mencapai target yang perusahaan inginkan sehingga dapat memperoleh hasil yang sesuai secara bersama-sama, terutama mengingat PT XYZ adalah perusahaan yang kegiatan kerjanya didominasi dengan kerjasama dalam beberapa departemen. Menurut Kepala Divisi *Factory Management Office* (FMO) menyatakan bahwa manajemen PT XYZ mendukung perusahaan menjadi organisasi pembelajar, sehingga mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang sudah ada maupun yang mungkin timbul di masa depan., namun masih banyak permasalahan yang perlu diperbaiki dalam beberapa program kerja perusahaan.

Melihat pada fenomena di atas penting bagi setiap perusahaan atau organisasi untuk melakukan perumusan strategi sebagai upaya menciptakan organisasi pembelajar, yang dilakukan bukan hanya untuk efisiensi biaya dan efektivitas karyawan, tetapi juga pentingnya pengembangan inovasi, kecepatan, fleksibilitas, kolaborasi, dan kemampuan belajar lebih cepat dari masa lalu, khususnya di industry makanan dan minuman.

Menurut Thompson (2022), strategi adalah tentang melakukan pendekatan terhadap suatu situasi secara berbeda dari orang lain, melakukan sesuatu yang orang lain tidak dapat lakukan atau dapat dilakukan dengan lebih baik, dan melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh orang lain. Strategi perusahaan adalah serangkaian taktik terkoordinasi yang digunakan manajer untuk memandu pertumbuhan perusahaan dan mencapai profitabilitas yang berkelanjutan. Dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis saat ini, sulit untuk memprediksi kemana arahnya, dan pemain mana yang akan sukses dengan apa dan kapan. Terlebih lagi, strateginya lebih rumit. Setiap kali fenomena baru muncul, perumusan strategi menjadi lebih rumit karena semakin banyak faktor yang harus dipertimbangkan secara bersamaan, sehingga semakin mengikis peluang strategi untuk berperan sebagai kekuatan penuntun dalam persaingan bisnis.

Secara teratur, perencanaan strategis dilakukan sebagai bagian dari proses perencanaan strategis. Analisis situs adalah langkah pertama dalam proses perencanaan strategis. Situasi dan kondisi perlu dianalisis untuk menentukan korelasi antara sumber

daya yang digunakan sebagai sarana untuk mencapai hasil yang paling menguntungkan. Selain itu, analisis situasi juga menyoroti perlunya individu atau organisasi yang terlibat dalam perencanaan strategis untuk mengenali dan menyesuaikan hubungan strategis antara variabel eksternal dan internal, sambil memberikan perhatian khusus pada lampiran eksternal dan internal. Hal ini dapat dijelaskan dengan cara menyempurnakan item-item yang tersedia agar dapat dibentuk kembali untuk digunakan dalam berbagai tahapan perencanaan strategis, sehingga menghasilkan suatu keluaran yang dapat dilakukan sebagai tahap awal dalam memulai suatu proyek.

Sejalan dengan teori yang telah ditetapkan sebelumnya, yang menyatakan bahwa strategi bisnis dapat membantu suatu organisasi, atau organisasi pembelajar, menjadi lebih sukses, meningkatkan semangat kerja karyawan, dan membantu adaptasi eksternal maupun internal, para peneliti bersemangat untuk melakukan analisis strategi bisnis di bidang ini. Rangka mendirikan organisasi pembelajar di PT XYZ. Berdasarkan fenomena yang telah diteliti dan beberapa teori yang berkembang, sehingga peneliti memilih judul penelitian “**Perumusan Strategi Bisnis Untuk Membentuk *Learning Organization* di PT XYZ**”.

1.3. Perumusan Masalah

Perumusan masalah, disebut juga studi masalah, adalah suatu metode yang akan digunakan dalam penelitian atau penulisan akademis lainnya. Pernyataan masalah adalah bagian penting dari setiap proyek penelitian karena membantu menentukan area penelitian dan memperjelas tujuan dan kesimpulan proyek. Berdasarkan pertanyaan penelitian dan garis besar masalah di atas, maka pertanyaan penelitian ini adalah Bagaimana strategi bisnis untuk membentuk *Learning Organization* pada PT XYZ?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk memberikan pemahaman terhadap situasi atau permasalahan yang dihadapi serta mampu meramalkan apa yang akan dilakukan. Berdasarkan permasalahan yang ada. Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah Mengetahui strategi bisnis yang akan diterapkan dalam proses membentuk *Learning Organization* pada PT XYZ.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian menjelaskan bagaimana penelitian berkontribusi terhadap pengetahuan atau keterampilan praktis dalam bidang tertentu. Manfaatnya dapat mencakup pengembangan teori baru, penyelesaian permasalahan praktis, atau perbaikan metode atau prosedur yang digunakan. Penelitian ini mempunyai manfaat sebagai berikut:

a) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi PT XYZ karena dengan Perumusan strategi bisnis yang dilakukan dapat membentuk *Learning Organization* dan member kinerja PT XYZ lebih baik lagi dimasa depan dan mampu bersaing dan beradaptasi dengan perubahan maupun persaingan bisnis di industry makanan dan minuman.

b) Manfaat Praktis

- i) Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pemerintah maupun organisasi lain untuk merumuskan strategi bisnis untuk membentuk learning organization sehingga mampu menciptakan perusahaan yang tangguh dalam menghadapi tantangan pasar dimasa depan.
- ii) Penelitian ini bermanfaat untuk seluruh organisasi atau perusahaan untuk mengetahui keuntungan dalam perumusan strategi bisnis dan dapat menerapkannya untuk kemajuan dan perkembangan organisasi.
- iii) Penelitian ini bermanfaat bagi penelitian selanjutnya sebagai referensi penelitian dan menjadi acuan penelitian selanjutnya.

1.6. Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan tugas akhir merupakan kerangka penyusunan tesis dari bab awal hingga bab terakhir. Sistematika dalam penelitian ini sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab I Pendahuluan berisi uraian tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab III Metode Penelitian berisi uraian tentang jenis penelitian, operasional variabel, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data dan sumber data, uji validitas dan reliabilitas dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan berisi uraian tentang identitas informan penelitian, hasil penelitian berupa wawancara, observasi dan dokumentasi dan pembahasan penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.