

## Organisasi pembelajar yang dinamis di PT Astra Internasional

Suryani Sidik Motik, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20425926&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

#### **ABSTRAK**

Fenomena tutupnya perusahaan besar, menengah dan kecil di Indonesia akibat "krismon" hampir sama dengan temuan penelitian Arie de Geus di Amerika Serikat. Hasil temuan De Geus mengenai banyaknya perusahaan yang tutup yaitu karena ketidakmampuan beradaptasi secara cepat dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Lebih jauh De Geus juga menemukan bahwa mayoritas perusahaan tutup sebelum menginjak usia 15 tahun.

Pokok permasalahan penelitian ini adalah keberadaan perusahaan Indonesia yang tangguh, yang mampu bertahan lebih dari 30 tahun dan melewati masa krisis moneter. Bagaimanakah dinamika perusahaan yang telah berusia lebih dari tiga puluh tahun. Bagaimanakah tingkah laku keterkaitan antar-komponen dinamika organisasi dan BSC, dan komponen mana yang berfungsi menjadi penguat.

Atas dasar hal tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah menganalisis bentuk model dinamika organisasi pembelajaran; menganalisis hubungan antar-komponen dinamika organisasi pembelajaran; serta menganalisis komponen yang berfungsi sebagai penguat.

Penelitian ini menggunakan kerangka teori dinamika organisasi dari Greco dan Rigaby, learning organization dan balance score card (BSC). Teori dinamika organisasi Greco dan Rigaby menitikberatkan pada analisis organisasi yang bersifat integrative dan holistic. Menurut Greco mengkaji organisasi berarti menganalisis komponen organisasi yaitu strategi, desain dan budaya. Namun teori Greco dan Rigaby ditentang kaum posmo karena masih memasukkan struktur birokrasi. Selain itu juga menurut post modern, teori yang dapat memperkuat kemampuan organisasi bertahan terhadap lingkungannya adalah learning organisasi. Menurut Marquadt kemampuan organisasi beradaptasi dengan lingkungan ditentukan oleh suprastruktur (SDM) dan infrastruktur (iklim organisasi). Dengan memasukan learning kedalam setiap komponen dinamika organisasi, maka diharapkan permasalahan struktur menjadi terselesaikan. Keberhasilan teori learning dibuktikan oleh Takeuchi dan Nonaka pada kasus perusahaan di Jepang. Untuk mengetahui kinerja suatu organisasi, diperlukan metode sistem pengukuran. Metode yang digunakan di penelitian ini sistem terpadu dengan alat bantu balance score card.

Setelah memahami konsep dasar ketiga teori diatas, maka dengan

menggabungkan ketiga teori dalam penelitian ini diharapkan mampu mengkaji masalah bisnis secara integratif dan holistik. Selain itu juga penggabungan ketiga teori ini merupakan kebaruan dalam penelitian ini.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah soft system methodology dengan analisa sistem dinamik. Adapun alat yang digunakan adalah behavior over time (BOT), robustness test, dan sensitivity analysis.

Proposisi teoritis yang merupakan hubungan antar-komponen teori dinamika organisasi yang learning dan komponen BSC diuji dalam penelitian dengan menggunakan soft system methodology. Dari hasil uji tersebut didapat komponen environmental change yang sebelumnya tidak terdapat pada proposisi teori. Komponen ini sangat berpengaruh terhadap keberadaan komponen dinamika organisasi pembelajaran dan BSC. Environmental change terbukti berpengaruh negatif terhadap struktur organisasi dan keuangan. Namun environmental change mampu memfokuskan strategi perusahaan dan memperkuat kompetensi inti.

Hasil uji robustness test (ketegaran) didapat bahwa, strategi organisasi tegar jika change terjadi di tahun ke 7. Artinya dibutuhkan waktu tujuh tahun untuk memantapkan strategi baru

Base run dengan menggunakan parameter 0,005 didapat bahwa dalam 5 tahun kedepan, strategi organisasi dan learning & growth mengalami kenaikan lambat dan mencapai puncaknya di tahun ke-5. Strategi yang bertambah fokus ini berpengaruh positif (kenaikan) terhadap hampir seluruh komponen kecuali struktur organisasi yang mengalami penurunan.

Hasil uji sensitivitas didapat bahwa pelanggan adalah faktor pengungkit. Dengan intervensi pengurangan pelanggan sebesar 50%, didapat perubahan yang signifikan. Penurunan pelanggan menyebabkan penurunan: proses bisnis internal, learning and growth, dan strategi organisasi. Kesimpulan dari uji sensitivitas yaitu PT Astra harus memperhatikan komponen pelanggan dalam setiap pengambilan kebijakan perusahaan jika perusahaan ingin tetap bertahan dan berkembang.