



PROSES DAN PRAKTIK BELAJAR DALAM ORGANISASI PEMBELAJAR PADA PERUSAHAAN BIRO JASA PERJALANAN DI YOGYAKARTA

Dhiani Dyahjatmayanti
You She Melly Anne Dharasta

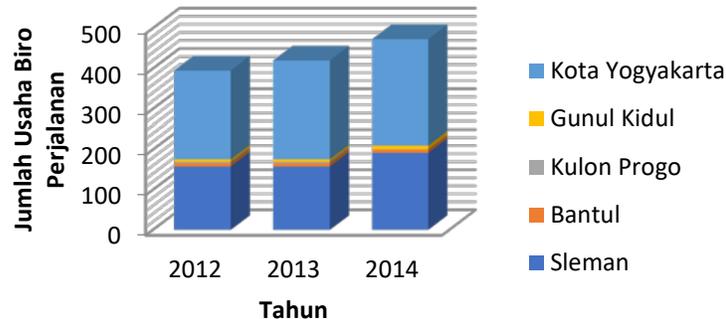
Dosen Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan, Yogyakarta
Korespondensi: dhianidyah@gmail.com, youshemelly@yahoo.co.id

INFORMASI NASKAH	ABSTRAK
<p>Alur Naskah: Diserahkan: 28 Agustus 2017 Revisi: 12 Oktober 2017 Diterima untuk terbit: 20 Oktober 2017 Tersedia online: 29 Oktober</p>	<p>Specific objectives in this study is to analyze the implementation of concrete learning processes and practices in learning organizations on travel agency companies in Yogyakarta in the midst of a tight competition. Then, give suggestion of recommendation of strategic steps for travel agency company in Yogyakarta in order to apply organizational principle of learners. In addition, the contribution to knowledge or theory is manifested in the form of review and additional insight into the application of learning organizations to the company.</p>
<p>Kata Kunci: <i>Learning organization, competitive advantage, travel agency company</i></p>	<p>This research uses qualitative approach. Data collected were primary data obtained through questionnaire of learning organization and interview with related respondent, and secondary data. Primary data were analyzed by conducting content analysis. The method used to test the validity of data is triangulation and respondent validation.</p> <p>Based on the results of research and analysis, researchers found that travel agency company in Yogyakarta has not become a learning organization. This is because there are components of concrete learning processes and practices that have not been implemented properly, specifically the limited education and training.</p>

PENDAHULUAN

Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan daerah tujuan bisnis dan wisata utama di Indonesia, sehingga banyak individu yang melakukan perjalanan di Yogyakarta. Oleh karena itu, usaha biro perjalanan di Yogyakarta semakin berkembang dan saling bersaing. Berdasarkan data statistik Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2014, jumlah biro perjalanan/wisata tercatat sebanyak 473 usaha, dan jumlahnya terus meningkat dari tahun 2012 sampai dengan 2014. Gambar 1 menunjukkan jumlah biro perjalanan wisata dari tahun 2012 sampai dengan 2014 pada

setiap kabupaten di Daerah Istimewa Yogyakarta. Banyaknya pemain yang bergerak di usaha biro perjalanan ini menunjukkan bahwa tingkat persaingan pada usaha ini adalah tinggi. Setiap perusahaan biro perjalanan tentunya menawarkan beragam jasa dan layanan untuk mendapatkan pangsa pasar yang tinggi dan usahanya terus berjalan lancar. Agar usaha yang dijalankan terus berjalan lancar, perusahaan harus mampu untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan mempunyai keunggulan kompetitif. Kekuatan utama dari perubahan meliputi datangnya globalisasi, tingginya tingkat kompleksitas, penggunaan teknologi baru, meningkatnya persaingan, perubahan pola permintaan dan perubahan struktur ekonomi dan politik.



Gambar 1. Jumlah usaha biro perjalanan di DIY (Dinas Pariwisata DIY, 2014)

Organisasi kemudian beranjak untuk mengenali teknologi yang berbasis pada keunggulan kompetitif yang sifatnya temporer. Satu-satunya keunggulan kompetitif yang mereka punya adalah karyawan atau tenaga kerja di organisasi (Black dan Synan, 1997). Perubahan seperti ini memaksa organisasi untuk berpikir dan bergerak dengan cepat dalam merespon dan beradaptasi dengan perubahan yang ada (Allee, 1996). Demi kelangsungan hidup, menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) dibutuhkan oleh perusahaan (Thompson, 1995).

Bila perusahaan mengalami ketidakmampuan belajar maka perusahaan telah kehilangan pengetahuan, yaitu perusahaan yang diganggu dengan ketidakmampuan untuk belajar dari pengalaman masa lalu sehingga mengarah pada pola kesalahan yang berulang, kekurangan produktivitas, dan kurangnya kinerja yang berkesinambungan (Martins dan Martins, 2011). Kemudian, para pemimpin perusahaan mungkin hanya berpikir bahwa perusahaan yang belajar hanya masalah mengartikulasikan visi yang jelas, memberikan karyawan insentif yang memadai, dan menyediakan banyak pelatihan (Garvin, Edmondson dan Gino, 2008). Asumsi tersebut adalah keliru bahkan berisiko ketika perusahaan dihadapkan pada persaingan yang semakin ketat, peningkatan teknologi, dan pergeseran preferensi pelanggan sehingga perusahaan perlu memahami lebih jauh mengenai konsep organisasi pembelajar (Garvin *et al.*, 2008). Oleh karena itu, organisasi pembelajar menjadi isu yang penting.

Secara sederhana organisasi pembelajar dapat diartikan sebuah organisasi yang belajar (Ortenblad, 2001). Garvin (1993) memunculkan definisi organisasi pembelajar yang bumi dan mudah untuk diaplikasikan. Organisasi pembelajar adalah organisasi yang mampu dalam menciptakan, memperoleh, mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk merefleksikan pengetahuan dan pandangan yang baru. Menurut Garvin *et al.* (2008), ada tiga pilar yang membangun organisasi

pembelajar, yaitu lingkungan pembelajaran yang suportif, aktivitas pembelajaran, dan perilaku kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran.

DeGeus (1988) juga berpendapat bahwa kemampuan perusahaan untuk belajar lebih cepat dibandingkan pesaingnya merupakan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini tentu menjadi perhatian banyak perusahaan sejak organisasi pembelajar mulai banyak dipertimbangkan, tak terkecuali perusahaan-perusahaan biro perjalanan. Melihat begitu tingginya persaingan pada perusahaan-perusahaan biro perjalanan di Yogyakarta, maka menarik untuk dikaji penerapan proses dan praktik belajar dalam organisasi pembelajar di perusahaan-perusahaan biro perjalanan di Yogyakarta. Berdasarkan uraian yang telah diungkapkan pada latar belakang, dapat dirumuskan permasalahan bahwa jumlah perusahaan biro perjalanan di Yogyakarta meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini menunjukkan persaingan pada industri tersebut tinggi. Apabila masing-masing perusahaan tidak mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan tidak mampu belajar maka kelangsungan hidup perusahaan menjadi tidak terjamin. Oleh karena itu, perlu dikaji mengenai penerapan proses dan praktik belajar dalam organisasi pembelajar pada perusahaan biro perjalanan di Yogyakarta karena tantangan yang dihadapi oleh perusahaan saat ini sehingga dapat ditetapkan usulan langkah-langkah strategis untuk memperbaiki perusahaan ke depannya.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Definisi Organisasi Pembelajar

Secara sederhana organisasi pembelajar dapat diartikan sebuah organisasi yang belajar sedangkan aktivitas atau proses pembelajaran dapat disebut dengan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) (Ortenblad, 2001). Di bawah ini adalah definisi-definisi organisasi pembelajar dari para pakar dan peneliti seperti yang terangkum di Tabel 1.

Tabel 1 Definisi-Definisi Organisasi Pembelajar

Peneliti (Tahun)	Definisi
Argyris (1976)	Organisasi pembelajar adalah organisasi yang melakukan proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan.
Senge (1996)	Organisasi pembelajar adalah organisasi dimana orang secara terus-menerus memperluas kapasitas menciptakan hasil yang sungguh-sungguh mereka inginkan, dimana pola berpikir baru dan ekspansif ditumbuhkan, dimana aspirasi kolektif dibiarkan bebas, dan dimana orang terus menerus berupaya belajar bersama.
Garvin (1993)	Organisasi pembelajar adalah organisasi yang mampu dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk merefleksikan pengetahuan dan pandangan yang baru. Organisasi pembelajar terampil dalam lima aktivitas, yaitu (1) pemecahan masalah secara sistematis, (2) eksperimen dengan pendekatan baru, (3) belajar dari pengalaman sendiri dan masa lalu, (4) belajar dari pengalaman dan <i>best practices</i> orang lain, (5) transfer pengetahuan secara cepat dan efisien melalui organisasi.

Anatan (2010) dalam Nirantari (2012)	Pembelajaran organisasi menuntut sumber daya manusia yang memiliki kompetensi global, antara lain dalam hal kompetensi manajerial, fungsional, intelektual, profesi, dan perilaku.
Hitt, Keats, dan DeMarie (1998)	Mengembangkan dan memelihara budaya organisasi pembelajaran dan inovatif adalah dengan menanamkan pengembangan pengetahuan ke dalam nilai-nilai organisasi, mengembangkan program untuk menciptakan pembelajaran nonlinear, mengembangkan budaya berbagi informasi, eksperimentasi dan menerima risiko kegagalan, dan membangun struktur yang memfasilitasi penyebaran pengetahuan (misalnya melalui <i>best practices</i>) di semua jajaran organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang mampu mengembangkan diri secara terus-menerus melalui berbagai aktivitas belajar. Aktivitas belajar yang dilakukan dimulai dari menciptakan, memperoleh, mendeteksi dan memperbaiki kesalahan, dan mentransfer pengetahuan, dan dapat memodifikasi perilaku untuk merefleksikan pengetahuan dan pandangan yang baru. Bila perusahaan mampu menjadi organisasi pembelajar maka perusahaan akan memiliki modal insani yang cepat beradaptasi dan mampu bersaing.

Manfaat Menjadi Organisasi Pembelajar

Seperti yang telah banyak diungkapkan oleh para pakar organisasi pembelajar bahwa menjadi organisasi pembelajar adalah kesempatan bagi perusahaan tidak hanya untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam bisnis dengan lingkungan yang tidak stabil, tetapi juga untuk terus maju lebih cepat dari pesaing (DeGeus, 1988; Senge, 1990; Sudharatna dan Li, 2004; Garvin *et al.*, 2008).

Studi lainnya juga menunjukkan bahwa organisasi pembelajar dapat memberikan manfaat pada perbaikan berkelanjutan, pengembangan kreativitas, inovasi, dan komunitas belajar, serta peningkatan kepuasan karyawan. Menurut Levine (2001) dalam Cors (2003), perusahaan yang fokus pada pembelajaran organisasi akan memiliki potensi besar untuk membangun kolaborasi dan program perbaikan berkelanjutan yang meningkatkan kinerja organisasi. Perusahaan yang menerapkan organisasi pembelajar akan mendorong inovasi dan kreativitas karyawan (Senge, 1990; Argyris, 1976; Ramus dan Steger, 2000 dalam Cors, 2003). Organisasi pembelajar juga dapat membantu perkembangan komunitas belajar di perusahaan (Digenti, 1999). Perusahaan yang memiliki kemampuan belajar dapat memiliki efek positif terhadap semangat kerja karyawan seperti kepuasan kerja, meningkatkan disiplin kerja, dan mengurangi tingkat keluarnya karyawan dari perusahaan (Goh dan Ryan, 2002).

Pilar Organisasi Pembelajar

Menurut Garvin *et al.* (2008), ada tiga pilar yang membangun organisasi pembelajar: (1) lingkungan pembelajaran suportif; (2) proses dan praktek pembelajaran konkret, dan (3) perilaku kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran. Beberapa studi mengungkapkan bahwa lingkungan belajar menjadi komponen yang

penting dalam menciptakan organisasi pembelajar (Tannenbaum, 1997; Amstrong dan Foley, 2003; Edmonson 2008; Garvin *et al.*, 2008). Suatu lingkungan yang mendukung pembelajaran memiliki empat ciri pembeda, yaitu : (1) keselamatan psikologis, (2) penghargaan terhadap perbedaan, (3) keterbukaan pada ide-ide baru, dan (4) waktu untuk refleksi. Proses belajar melibatkan pembuatan, pengumpulan, interpretasi, dan penyebaran informasi. Hal ini mencakup eksperimentasi, pengumpulan informasi, analisis, pendidikan dan pelatihan, serta transfer informasi (Garvin *et al.*, 2008). Pembelajaran organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku pemimpin perusahaan (Garvin *et al.*, 2008). Pemimpin dalam organisasi pembelajar adalah seorang desainer, guru dan pelayan (Senge, 1990).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilakukan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Peneliti akan mengambil sampel 10 perusahaan biro jasa perjalanan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Profil perusahaan tersaji pada Tabel 2. Data penelitian adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui angket organisasi pembelajar dan wawancara langsung. Pengisian angket dilakukan oleh 1 (satu) manajer dan 2 (dua) karyawan di setiap sampel perusahaan. Wawancara dilakukan kepada manajer perusahaan biro jasa perjalanan. Dipilihnya responden-responden tersebut karena memahami sistem dan aktivitas bisnis di perusahaan. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan, website dan studi kepustakaan yang berhubungan dengan proses penelitian ini.

Tabel 2. Profil Perusahaan Biro Jasa Perjalanan Di Yogyakarta

No	Nama Perusahaan	Tahun Berdiri	Jasa
1	KT	2006	<i>Ticketing</i> , paket <i>tour</i> dalam negeri, jasa transportasi, pelayanan MICE
2	BS	1997	Paket <i>tour</i> wisata, jasa penjualan tiket dan <i>voucher</i> hotel, penyewaan kendaraan
3	MP	1995	<i>Ticketing</i> , reservasi hotel dan <i>tour</i> , jasa transportasi
4	KN	2001	Paket wisata, <i>ticketing</i> , <i>outbound</i> , rental mobil dan bis
5	PI	1997	<i>Ticketing</i> , paket <i>tour</i>
6	HA	2008	<i>Ticketing</i> , paket <i>tour</i>
7	PT	1990	Paket <i>tour</i> dalam dan luar negeri, <i>ticketing</i>
8	BT	2009	Paket wisata, <i>ticketing</i> , rental mobil, <i>voucher</i> hotel
9	NS	1994	<i>Ticketing</i> , paket <i>tour</i>
10	RT	2015	Paket wisata, <i>ticketing</i> , <i>outbound</i> ,

pelayanan MICE

Sumber: Data penelitian yang diolah (2017)

Metode yang digunakan untuk menguji validitas data adalah triangulasi dan pengecekan oleh responden (*respondent validation*) (Yin, 2011). Pada penelitian ini, angket organisasi pembelajar diberikan kepada responden yang berbeda (atasan, bawahan, dan rekan kerja) untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap penerapan organisasi pembelajar serta wawancara mendalam untuk menjelaskan temuan-temuan yang kurang jelas (Cooper dan Schindler, 2011). Uji reliabilitas dilakukan peneliti dengan melakukan audit terhadap keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian, yaitu mulai dari menentukan masalah, menentukan sumber data, menyiapkan daftar pertanyaan wawancara, memasuki lapangan, melakukan analisis data, uji keabsahan data, sampai membuat kesimpulan. Data primer dianalisis dengan melakukan analisis isi (*content analysis*).

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil angket organisasi pembelajar diperoleh skor proses dan praktik belajar organisasi pembelajar pada masing-masing perusahaan. Cara menganalisis dan membahas hasil penelitian tersebut adalah dengan mengelompokkan berdasarkan komponen proses dan praktik belajar, dimana skor masing-masing komponen adalah rata-rata skor dari 10 perusahaan seperti tersaji pada Tabel 3. Skor pada Tabel 3 dibandingkan dengan skor patokan (*benchmark scores*). Setelah skor masing-masing komponen ditabulasikan dan dibandingkan dengan *benchmark scores* maka terlihat area atau komponen yang membutuhkan perbaikan berdasarkan persepsi dari masing-masing nara sumber, yaitu ditandai dengan warna merah.

Tabel 3. Tabulasi Skor Angket Organisasi Pembelajar Perusahaan Biro Jasa Perjalanan Di Yogyakarta

Komponen	<i>Benchmark Scores</i>	Skor Biro Jasa Perjalanan
Proses dan Praktik Belajar Konkrit		
Eksperimentasi	71	79
Pengumpulan informasi	80	84
Analisis	71	76
Pendidikan dan pelatihan	80	78
Transfer informasi	71	81
Skor Rata-rata	74	80

Keterangan :

 : skor berada di bawah *benchmark score* (area atau komponen yang membutuhkan perbaikan)

Sumber: Data yang diolah (2017)

Proses dan Praktik Belajar Konkrit

Dalam membangun organisasi pembelajar tidak dapat dilepaskan dari proses dan praktik belajar di perusahaan. Proses belajar melibatkan pembuatan, pengumpulan, interpretasi, dan penyebaran informasi. Hal ini mencakup eksperimentasi, pengumpulan informasi, analisis dan interpretasi, pendidikan dan pelatihan, dan berbagi pengetahuan (Garvin *et al.*, 2008). Berikut ini adalah analisis data angket dan wawancara mengenai proses dan praktik belajar konkrit di perusahaan biro jasa perjalanan dengan membandingkan masing-masing persepsi dari atasan, bawahan, dan rekan kerja.

1. Eksperimentasi

Proses dan praktik eksperimentasi dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan dan menguji produk baru (Garvin *et al.*, 2008). Perusahaan biro jasa perjalanan memiliki berbagai macam produk seperti paket *tour* wisata, *outbound*, jasa penjualan tiket, jasa penjualan *voucher* hotel, jasa sewa kendaraan, dan jasa pelayanan MICE (*Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition*). Berdasarkan Tabel 3, skor rata-rata perusahaan untuk proses eksperimentasi adalah 79 dan nilainya lebih besar dari median skor patokan (71). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses dan praktik eksperimentasi dengan baik.

2. Pengumpulan informasi

Proses dan praktik belajar di perusahaan juga melibatkan proses pengumpulan informasi. Informasi-informasi yang dikumpulkan dapat berupa tren kompetisi, konsumen, dan teknologi. Hal ini dilakukan untuk mengukur dan membandingkan kinerja yang telah dicapai perusahaan. Berdasarkan Tabel 3, skor rata-rata perusahaan pada komponen ini adalah 84 dan nilainya lebih besar dari median skor patokan (80). Hal ini menunjukkan perusahaan biro jasa perjalanan di Yogyakarta melakukan proses dan praktik pengumpulan informasi. Berdasarkan wawancara Manajer perusahaan BS dan KN, perusahaan melakukan proses pengumpulan informasi persaingan industri, konsumen dan teknologidengan mengikuti pelatihan dan ujian sertifikasi kompetensi, serta mengikuti perkumpulan atau paguyuban bidang-bidang jasa kepariwisataan.

3. Analisis

Dalam organisasi pembelajar, perusahaan juga harus melakukan analisis dan interpretasi untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah. Berdasarkan Tabel 3, skor rata-rata perusahaan untuk komponen analisis adalah 76 dan nilainya lebih besar dari median skor patokan (71). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses dan praktik analisis dengan baik.

Hasil angket tersebut didukung oleh pernyataan para Manajer perusahaan. Hasil yang diperoleh perusahaan selalu dilakukan evaluasi tentang permasalahan dan kekurangan apa yang perlu diperbaiki. Perusahaa biro jasa perjalanan merupakan perusahaan yang terfokus pada pencapaian target. Umumnya masing-masing karyawan diberikan target, seperti yang dilakukan perusahaan KN, yang mengatakan "*Setiap tahun ada proses evaluasi karyawan dalam rangka promosi ataupun pengecekan perform karyawan terhadap target yang diberikan kepada masing-masing*

karyawan...” Bila target tidak tercapai, Manajer berusaha untuk mengidentifikasi permasalahan atau hambatan apa yang dialami para karyawan untuk mencapai target tersebut.

Namun, karyawan cenderung belum aktif melakukan analisis dan para karyawan akan menerima apa yang telah diputuskan oleh pihak manajemen. Umumnya, manajer yang biasanya melakukan analisis untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah. Kemudian karyawan menerima dan menjalankan usulan yang disampaikan manajer.

4. Pendidikan dan pelatihan

Berdasarkan Tabel 3, skor rata-rata perusahaan untuk komponen ini adalah 78 dimana nilainya lebih kecil dari median skor patokan (80). Hal ini menunjukkan bahwa proses pendidikan dan pelatihan di perusahaan belum dilakukan dengan baik sehingga dibutuhkan upaya perbaikan pada komponen tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara, umumnya pelatihan diberikan untuk karyawan yang baru. Sementara bentuk edukasi yang diberikan untuk karyawan-karyawan lama berupa *refresment* atau *briefing* karena manajer menganggap karyawan sudah mampu menjalankan tugasnya. Namun, ada perusahaan biro jasa perjalanan yang memberikan pelatihan sebagai insentif untuk karyawan dengan mengirinkan karyawan mengikuti pelatihan terkait dengan pariwisata. Selain untuk peningkatan kinerja, pelatihan tersebut juga sebagai ajang memperluas jaringan.

5. Transfer informasi

Di dalam proses dan praktik belajar terdapat aktivitas transfer informasi. Transfer informasi dapat terjadi diantara individu, kelompok atau perusahaan secara keseluruhan. Proses transfer informasi juga dapat berfokus secara internal, yaitu tertuju pada tindakan korektif sesudah proyek selesai di dalam kelompok atau perusahaan, atau berfokus secara eksternal dengan melibatkan konsumen atau ahli di bidang tertentu dalam forum yang terjadwal reguler (Garvin, *et al.*, 2008).

Berdasarkan Tabel 3, skor rata-rata perusahaan untuk komponen transfer informasi adalah 81 dimana nilainya lebih besar dari median skor patokan (71). Hal ini menunjukkan bahwa proses dan praktik transfer informasi antar karyawan sudah berjalan dengan baik.

Berdasarkan wawancara dengan para Manajer, transfer informasi yang terjadi lebih berfokus secara internal. Transfer informasi dimulai dari kelompok yaitu manajer mentransfer kepada para karyawan melalui pengarahan (*briefing*) dan pertemuan-pertemuan manajemen (*meeting* rutin). Karyawan menerima informasi atau pengetahuan langsung dari Manajer agar karyawan dapat mengikuti tahap-tahap pengerjaan dan langsung mempraktekannya. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), proses tersebut disebut sebagai proses *learning by doing*. Beberapa perusahaan biro jasa perjalanan juga melakukan transfer informasi secara eksternal dengan tergabung dalam asosiasi pariwisata dan biro perjalanan.

Rekomendasi Perbaikan Proses dan Praktik Belajar

Berdasarkan analisis hasil angket organisasi pembelajar dan wawancara dengan seluruh nara sumber maka dapat diketahui bahwa komponen yang belum diterapkan

dengan baik pada pilar proses dan praktik belajar adalah praktik pendidikan dan pelatihan bagi karyawan yang belum terstruktur dan rutin. Oleh karena itu, perlu dilakukan perbaikan pada komponen tersebut. Rekomendasi yang dapat diberikan untuk perbaikan proses dan praktik belajar adalah sebagai berikut:

1. Menyusun program pendidikan dan pelatihan

Tim manajemen dapat menyusun program pendidikan dan pelatihan yang memadai dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pendidikan digunakan untuk memberikan keterampilan-keterampilan dasar pada program pelatihan. Pelatihan dilakukan agar karyawan memperoleh keterampilan yang dapat digunakan di tempat kerja (Carell, Elbert, dan Hatfield, 1995). Pelatihan diberikan secara rutin agar karyawan mendapatkan pengetahuan baru dan meningkatkan keterampilan karyawan.

2. Melakukan *cross-training*

Berdasarkan wawancara dengan narasumber menginginkan para karyawan untuk dapat menguasai lebih dari satu keterampilan. Untuk itu, perusahaan dapat mengadakan pelatihan yang sifatnya memperluas atau memperbesar (*enlarged*) dan memperkaya (*enriched*) tanggung-jawab karyawan (Carell *et al.*, 1995). Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan *cross-training* seperti lintas fungsi agar karyawan juga mendapatkan variasi kerja untuk memperluas pengetahuan perusahaan. Dengan program ini juga dapat membantu perusahaan ketika karyawan cuti, tidak hadir, terjadi perampingan atau pengunduran diri.

3. Menyediakan media dokumentasi

Untuk meningkatkan pengetahuan karyawan, perusahaan juga dapat menyediakan media untuk mencatat atau mendokumentasikan pengalaman masa lampau dan dapat diakses oleh karyawannya. Menurut Garvin (1993) perusahaan dapat melakukan aktivitas belajar lebih baik dengan melakukan pembelajaran dari pengalaman masa lampau dengan mengkaji kesuksesan maupun kegagalan yang terjadi sehingga dapat memberikan penilaian secara sistematis.

4. Membentuk komunitas praktik

Komunitas praktik atau *community of practice* (CoP) merupakan sekelompok orang yang berbagi suatu perhatian atau semangat dalam mengerjakan sesuatu dan belajar cara melakukan pekerjaan dengan lebih baik melalui interaksi yang teratur (Wenger, 2002). Keanggotaan komunitas ini didasarkan pada partisipasi dan bukan pada status resmi. Oleh karena itu, karyawan-karyawan dapat membentuk komunitas praktik sehingga mempermudah dalam melakukan transfer informasi atau pengetahuan. Pembentukan komunitas praktis ini lebih sesuai untuk perusahaan biro jasa perjalanan yang memiliki banyak cabang, tidak hanya di Yogyakarta, tetapi juga luar Yogyakarta

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis mengenai proses dan praktik belajar konkrit, aktivitas yang memerlukan upaya perbaikan adalah pendidikan dan pelatihan. Perusahaan belum mempunyai program pendidikan dan pelatihan yang terstruktur dan rutin. Oleh karena itu, rekomendasi perbaikan yang dapat diterapkan perusahaan biro jasa perjalanan di Yogyakarta antara lain menyusun program pendidikan dan pelatihan yang terstruktur dan rutin, melakukan *cross-training*, menyediakan media dokumentasi, dan membentuk komunitas praktik.

DAFTAR PUSTAKA

- Allee, Verna. (2000). The Value Evolution: Addressing Larger Implications of an Intellectual Capital and Intangibles Perspective. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 Iss:1, pp.17-32.
- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, 363-375.
- Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization : Organization learning mechanisms. *The Learning Organization : An International Journal*, 10 (2), 74-82.
- Black, D.H. & Synan, C.D. (1997). The Learning Organization: the Sixth Discipline? *Management Accounting British*. 75 (10), 70-72.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Business research methods*. McGraw Hill : Singapore.
- Cors, R. (2003, May). What is a learning organization? Reflections on the literature and practitioner perspectives. *Organizational Learning for Environmental Management*, 1-37.
- De Geus, A. P. (1988, March-April). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 1-6.
- Digenti, D. (1999). Collaborative learning: A core capability for organization in the new economy. *Reflections*, 1 (2), 45-57.
- Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta. (2014). Statistik Kepariwisata 2014. Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta: Yogyakarta.
- Edmondson, A. C. (2008, July-August). The competitive imperative of learning. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Garvin, D. A. (1993, July-August). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 78-91.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008, March). Is yours a learning organization?. *Harvard Business Review*, 109-116.
- Goh, S. C., & Ryan, P. J. (2002). Learning capability, organization factors and firm Performance. *Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*, (hal. 1-12). Athens.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998, November). Navigating in the new competitive landscape : Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12 (4), 22-42.
- Martins, E. C., & Martins, N. (2011). The role of organizational factors in combating tacit knowledge loss in organizations. *Southern African Business Review*, 49-69.
- Nirantari, C. M. (2012). *Analisis manajemen pengetahuan PT Vads Indonesia studi pada Divisi Call Center*. Yogyakarta: FEB UGM.
- Ortenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8 (3), 125-133.
- Senge, P. M. (1990, Fall). The leader's new work : Building learning organization. *Sloan Management Review*, 7-23.
- Senge, P. M. (1996). *Disiplin kelima: Seni & praktek dari organisasi pembelajar (Edisi Bahasa Indonesia)*. Jakarta: Binarupa Aksara.

- Sudharatna, Y., & Li, L. (2004). Learning organization characteristics contributed to its readiness - to - change : A Study of the thai mobile phone service industry. *Managing Global Transitions Volume 2 (2)* , 163-178.
- Tannenbaum, S. I. (1997, Winter). Enhancing continuous learning : Diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management* , 36 (4), 437-452.
- Thompson, J. W. (1995). The renaissance of learning in business. Dalam F. Kofman, & P. Senge, *Learning organizations developing cultures or tomorrow's workplace*. Portland, Oregon: Productivity Press.
- Yin, R.K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. London: The Guilford Press