

Tesis

**PENGARUH *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP KEUNGGULAN KOMPETITIF
PADA KANTOR POS INDONESIA REGIONAL X MAKASSAR**

Oleh

RIA ANGGRIANI

E012181018



**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP KEUNGGULAN
KOMPETITIF PADA KANTOR POS INDONESIA REGIONAL X
MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh

RIA ANGGRIANI
E012101810

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin
Pada tanggal **11 MARET 2022**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,


Dr. Suryadi Lambali, MA

Nip : 19590118 198503 1 006


Dr. Muh Tang Abdullah, S.Sos., M.AP

Nip : 19720507 200212 1 001

Ketua Program Studi
Administrasi Publik,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu
Politik Universitas Hasanuddin,


Dr. Suryadi Lambali, MA

Nip : 19590118 198503 1 006


Prof. Dr. H. Armin, M.Si.

NIP. 196511091991031008

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur saya persembahkan kehadirat Allah Subhanahu Wata'ala, atas rahmat dan berkat-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul :**“Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Keunggulan Kompetitif Pada Kantor Pos Indonesia Regional X Makassar”**. Tesis ini merupakan salah satu syarat akademik untuk memperoleh gelar M.AP dalam bidang administrasi publik pada Program Studi Administrasi Publik Universitas Hasanuddin Makassar.

Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa syukur dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA selaku Rektor Universitas Hasanuddin dan segenap Civitas Akademika Universitas Hasanuddin (UNHAS) Makassar khususnya di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Pascasarjana Administrasi Publik atas dukungan dan bantuannya.
2. Prof. Dr, Armin Arsyad, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin Makassar
3. Dr. Suryadi Lambali, MA dan Dr. Muh Tang Abdullah, S.Sos., M.Ap. atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada penulis untuk menyelesaikan penulisan tesis ini.
4. Dr. Badu Ahmad, M.Si, Dr. Hj Syahribulan, M.Si dan Dr. Hj Gita Susanti M.Si yang telah memberikan masukan dan saran pada penulis saat seminar proposal.
5. Pak Irman S.Sos dan ibu Ira selaku staf kepegawaian yang selalu memberikan layanan terbaik kepada mahasiswa Pasca Sarjana khususnya di Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
6. Seluruh Dosen Program Pascasarjana Administrasi Publik Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan serta saran dan arahan selama proses perkuliahan berlangsung.
7. Kepada Kepala Kantor PT Pos Indonesia Regional X Makassar beserta jajaran yang telah memberikan izin bagi penulis untuk dapat melakukan penelitian.

8. Kedua orang tua Amiluddin (ayah) dan Marhana (ibu) yang selalu memberikan motivasi dan dorongan dalam proses perkuliahan sampai pada tahap penyelesaian
9. Teman-teman seangkatan tahun 2018 Magister Administrasi Publik Universitas Hasanuddin Makassar.
10. Kepada semua pihak yang turut membantu penulis yang tak dapat disebut namanya satu per satu pada kesempatan ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa apa yang tersaji dalam tesis ini, masih memiliki banyak kekurangan. Untuk itu saran dan kritikan sangat penulis harapkan guna melengkapi segala kekurangannya. Semoga tesis ini dapat memberi manfaat bagi kita semua. Amin Ya Rabbal Alamin.

Makassar, 13 April 2022

Penulis,

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangandibawah ini :

Nama : **RIA ANGGRIANI**

Nim : E012181018

Program Studi : Admnitrasi Publik

Menyampaikan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa keseluruhan tesis ini karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 13 April 2022

Yang Membuat Pernyataan



RIA ANGGRIANI
NIM : E012181018

Abstrak

Ria Anggriani, 2021. Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Keunggulan Kompetitif Pada Kantor POS Indonesia Regional X Makassar (dibimbing oleh Suryadi Lambali dan Muh. Tang Abdullah).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh secara simultan dan parsial antara *learning organization* terhadap keunggulan kompetitif pada Kantor POS Indonesia Regional X Makassar. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan statistik deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner ke 59 responden. Setelahnya, data dianalisis dengan regresi linier berganda.

Hasil penelitian ditemukan bahwa secara simultan seluruh variabel X (*Learning Organization*) berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Dengan nilai F_{hitung} 43.461 yang lebih besar dari nilai F_{tabel} yaitu 2.20. Perolehan nilai F_{hitung} 43.461 yang besar menandakan bahwa variabel-variabel *learning organization* memiliki pengaruh yang besar terhadap variabel keunggulan kompetitif (Y). Sedangkan secara parsial Variabel *Create Continous Learning Opportunities* (X1); *Promote Inquiry and Dialogue* (X2); *Encourage Collaboration and Team Learning* (X3); *Establish System to Capture and Share Learning* (X4); *Empower people Toward a Collective Vision* (X5); *Connect the organization to its Community and Enviroment* (X6); *Provide strategic Leadership for learning* (X7), berpengaruh secara positif terhadap variabel keunggulan kompetitif karena nilai T_{hitung} lebih besar dari T_{tabel} .

Kata Kunci: *Learning Organization*; Keunggulan Kompetitif; POS Indonesia Regional X Makassar

Abstract

Ria Anggriani, 2021. *The Influence of Learning Organizations on Competitive Advantage at the Regional X Makassar POS Indonesia Office (supervised by Suryadi Lambali and Muh. Tang Abdullah).*

This study aims to analyze the simultaneous and partial effect of organizational learning on competitive advantage at the Regional X Makassar POS Indonesia Office. The research approach used is quantitative method with descriptive statistics. Data was collected by distributing questionnaires to 59 respondents. After that, the data were analyzed by multiple linear regression.

The results of the study found that simultaneously all variables X (Learning Organization) had an effect on competitive advantage. With an F_{count} of 43,461 which is greater than the value of F_{table} , which is 2.20. Obtaining a large F_{count} 43,461 indicates that the learning organization variables have a large influence on the competitive advantage variable (Y). While partially the Variable Creates Continuous Learning Opportunities (X1); Promote Inquiry and Dialogue (X2); Encouraging Team Collaboration and Learning (X3); Building Systems to Capture and Share Learning (X4); Empowering Communities Towards a Collective Vision (X5); Connect the organization to its Community and Environment (X6); Providing Strategic Learning for Learning (X7) has a positive effect on the competitive advantage variable because the value of T_{count} is greater than T_{table} .

Keywords: *Learning Organization; Competitive advantage; POS Indonesia Regional X Makassar*

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| HALAMAN SAMBUNG | i |
| HALAMAN PENGESAHAN | ii |
| KATA PENGANTAR | iii |
| PERNYATAAN KEASLIAN TESIS | v |
| ABSTRAK | vi |
| ABSTRACT | vii |
| DAFTAR ISI | viii |
| DAFTAR TABEL | x |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 9 |
| C. Tujuan Penelitian | 9 |
| D. Kegunaan Penelitian | 10 |
| E. Ruang Lingkup Penelitian | 11 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| A. Konsep/Kajian Teori | 12 |
| 1. Konsep Organisasi | 12 |
| a) Defenisi Organisasi | 12 |
| b) Unsur-Unsur dan Perinsip Organisasi | 15 |
| 2. <i>Learning Organization</i> | 18 |
| a) Pengertian <i>Learning Organization</i> | 18 |
| b) Dimensi <i>Learning Organization</i> | 23 |
| 3. <i>Competitive Advantage</i> (Keunggulan Bersaing atau Kompetitif) | 37 |
| a) Defenisi keunggulan Bersaing (<i>Competitive Advantage</i>) | 37 |
| b) Indikator keunggulan Bersaing (<i>Competitive Advantage</i>) | 40 |
| c) Faktor-Faktor Mempengaruhi keunggulan Bersaing (<i>Competitive Advantage</i>) | 48 |
| B. Penelitian Terdahulu | 49 |
| C. Kerangka Pikir | 56 |
| D. Definisi Operasional | 59 |
| E. Hipotesis | 61 |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| A. Rancangan Penelitian | 62 |
| B. Lokasi Dan Waktu Penelitian | 62 |
| C. Populasi dan Teknik Sampel | 63 |
| D. Instrumen Pengumpulan Data | 65 |
| E. Teknik Analisis Data | 66 |

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

| | |
|--|-----|
| A. Profil PT. Pos Indonesia (PERSERO) | 70 |
| 1. Sejarah | 70 |
| 2. Wilayah Kerja dan Tempat Kedudukan Regional | 72 |
| 3. Kantor Pos Indonesia Regional X Makassar | 73 |
| B. Analisis Karakteristik Responden | 84 |
| 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 84 |
| 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan..... | 85 |
| 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia..... | 86 |
| 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja | 88 |
| C. Hasil Uji Instrumen Penelitian | 89 |
| 1. Uji Validasi | 89 |
| 2. Uji Realibilitas..... | 103 |
| D. Analisis Statistik Deskriptif | 105 |
| E. Analisis Regresi Linear Berganda | 122 |
| F. Koefisien Determinasi | 127 |
| G. Uji F | 129 |
| H. Uji T | 132 |
| I. Pembahasan | 136 |
| 1. Learning Organization Secara Simultan Berpengaruh Signifikan Terhadap Keunggulan Kompetitif Pada Kantor Pos Indonesia Regional X Makassar | 136 |
| 2. Learning Organization Secara Parsial Berpengaruh Signifikan Terhadap Keunggulan Kompetitif Pada Kantor Pos Indonesia Regional X Makassar | 140 |

BAB V PENUTUP

| | |
|---------------------|-----|
| A. Kesimpulan | 141 |
| B. Saran | 142 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|---|-----|
| TABEL 2.1 | Penelitian Terdahulu | 50 |
| TABEL 3.1 | Populasi Penelitian | 64 |
| TABEL 3.2 | Tingkat Capaian Responden | 68 |
| TABEL 4.1 | Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 84 |
| TABEL 4.2 | Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan | 85 |
| TABEL 4.3 | Karakteristik Responden Berdasarkan Usia | 87 |
| TABEL 4.4 | Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja | 88 |
| TABEL 4.5 | Uji Validasi Variabel Create Continous Learning Opportunities (X1) | 91 |
| TABEL 4.6 | Uji Variabel Promote Inquiry and Dialogue (X2) | 93 |
| TABEL 4.7 | Uji Validasi Variabel Encourage Collaboration and Team Learning (X3) | 94 |
| TABEL 4.8 | Uji Validasi Variabel Establish System to Capture and Share Learning (X4) | 96 |
| TABEL 4.9 | Uji Validasi Variabel Empower People Toward a Collective Vision (X5) | 97 |
| TABEL 4.10 | Uji Validasi Variabel Connect The Organization to its Community and Environment (X6) | 99 |
| TABEL 4.11 | Uji Validasi Variabel Provide Strategic Leadership for Learning (X7) | 100 |
| TABEL 4.12 | Uji Validasi Variabel Keunggulan Kompetitif (Y) ... | 101 |
| TABEL 4.13 | Uji Realibility Variabel Create Continous Learning Opportunities (X1) ; Promote Inquiry and Dialogue (X2) ; Encourage Collaboration and Team Learning (X3) ; Establish System to Capture and Share Learning (X4) ; Empower People Toward a Collective Vision (X5) ; Connect The Organization to its Community and Environment (X6) ; Provide Strategic Leadership for Learning (X7) ; dan Keunggulan Kompetitif (Y) | 104 |
| TABEL 4.14 | Tingkat Capaian Responden (TCR) Variabel Create Continous Learning Opportunities (X1) | 106 |
| TABEL 4.16 | Tingkat Capaian Responden (TCR) Variabel Promote Inquiry and Dialogue (X2) | 110 |
| TABEL 4.17 | Tingkat Capaian Responden (TCR) Variabel Encourage Collaboration and Team Learning (X3) | 112 |
| TABEL 4.18 | Tingkat Capaian Responden (TCR) Variabel Establish System to Capture and Share Learning (X4) | 114 |
| TABEL 4.19 | Tingkat Capaian Responden (TCR) Variabel Empower People Toward a Collective Vision (X5) | 115 |

| | | |
|---------------|---|-----|
| TABEL 4.20 | Tingkat Capaian Responden (TCR) Variabel Connect The Organization to its Community and Environment (X6) | 118 |
| TABEL 4.21 | Tingkat Capaian Responden (TCR) Variabel Provide Strategic Leadership for Learning (X7). | 119 |
| TABEL 4.22 | Tingkat Capaian Responden (TCR) Variabel Keunggulan Kompetitif (Y) | 121 |
| TABEL 4.23 | Persamaan Regresi Linear Berganda Variabel Create Continous Learning Opportunities (X1) ; Promote Inquiry and Dialogue (X2) ; Encourage Collaboration and Team Learning (X3) ; Establish System to Capture and Share Learning (X4) ; Empower People Toward a Collective Vision (X5) ; Connect The Organization to its Community and Environment (X6) ; dan Provide Strategic Leadership for Learning (X7) ; Terhadap Keunggulan Kompetitif (Y) | 123 |
| TABEL 4.24 | Hasil Uji Regresi Linear Berganda | 128 |
| TABEL 4.25 | Hasil Uji F (Simultan) | 130 |
| TABEL 4.26 | Hasil Uji T (Persial) | 133 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|---|----|
| GAMBAR 2.1 | Strategi Keunggulan Bersaing | 42 |
| GAMBAR 2.2 | Elemen/Komponen Keunggulan Bersaing | 45 |
| GAMBAR 2.3 | Kerangka Konseptual | 58 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Administrasi secara umum dapat dipahami sebagai sebuah pekerjaan yang telah direncanakan secara terstruktur, yang dilakukan oleh sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan atas dasar efektif, efisien dan rasional. Menurut Marini (2000) menyebutkan bahwa terdapat dua aktivitas yang berbeda tapi berhubungan erat dalam administrasi publik, yaitu praktek profesional dan bidang akademik yang berusaha memahami, mengembangkan, mengkritik, dan memperbaiki praktek profesional juga melatih individu bagi praktek tersebut. Artinya administrasi publik berhubungan dengan pengelolaan bidang pemerintahan dan aktivitas publik lainnya.

Sedangkan administrasi perusahaan negara menurut Mark (Akadun, 2007:71), itu tumbuh sebagai perluasan fungsi pemerintah yang diwadahkan ke dalam suatu bentuk organisasi administrasi yang bersifat khusus, yang selanjutnya disebut perusahaan negara. Perusahaan negara itu mempunyai ciri-ciri persamaan dengan perusahaan swasta dan yang dimiliki oleh instansi pemerintah dan sekaligus mendapatkan pula perbedaan-perbedaan perlakuan.

Perusahaan negara menurut Fernandes (Westra, 2009:36) adalah suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun sebagian dimiliki oleh negara, terlibat dalam kegiatan ekonomi dalam bidang industri, pertanian, perdagangan dan jasa, terlibat dalam kegiatan investasi dan pengembangan investasi, melakukan penjualan barang dan jasa dan seluruh kegiatan yang dilakukan dapat dinyatakan dalam neraca dan perhitungan laba-rugi.

Undang-Undang Dasar 1945 telah menjelaskan keberadaan Perusahaan Negara atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai salah satu pilar perekonomian Indonesia. Keterlibatan Negara dalam kegiatan tersebut pada dasarnya merupakan pencerminan dari substansi Pasal 33 ayat 2 yang menyatakan bahwa cabang-cabang produksi yang penting bagi Negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara. Kemudian ayat 3 yaitu bumi air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan perusahaan publik yang memberi sumbangan bagi perkembangan ekonomi atau pendapatan negara, perintis kegiatan usaha dan penunjang kebijakan pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan. Selain itu, BUMN juga merupakan alat untuk memupuk keuntungan. BUMN dalam hal ini terdiri dari beberapa bentuk seperti Persero, Perjan dan Perum. Olehnya itu, fungsi dan peranan

BUMN ini sangat besar dalam menjaga stabilitas ekonomi negara dan dapat mempengaruhi kebijakan pemerintah termasuk lingkungan politik negara. Maka, latar belakang dan perkembangannya tidak terlepas dari regulasi yang dibuat dan dijalankan oleh pemerintah.

Pos Indonesia merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak dibidang layanan pos. Saat ini, bentuk badan usaha Pos Indonesia merupakan perseroan terbatas dan sering disebut dengan PT. Pos Indonesia. Pada tahun 1995, melalui Peraturan Pemerintah nomor 5 tahun 1995 tentang pengalihan bentuk Perum menjadi Perseroan.

PT Pos Indonesia merupakan perusahaan milik negara yang telah hadir sejak zaman pra kemerdekaan sejak tahun 1746. PT Pos Indonesia juga sebagai salah satu perusahaan layanan jasa pengiriman yang telah menerapkan konsep *learning organization* dalam pola manajemennya. Hal ini dilakukan untuk memperoleh karyawan yang berpengetahuan untuk menjalankan roda bisnis perusahaan yang menjadikan perusahaan terbesar dalam hal bisnis jasa distribusi.

Era silih berganti dengan pelbagai tantangan zaman telah dilalui. Tantangan sangat berat dengan banyaknya perusahaan-perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang yang sama dengan bidang usaha PT Pos Indonesia (Persero) misalnya JNE dan TIKI. Dalam perkembangan teknologi yang terjadi saat ini, PT Pos Indonesia (Persero) telah mengalami

penurunan pelanggan dalam jumlah yang cukup signifikan, hal ini disebabkan banyaknya media pengganti yang fungsinya sama dengan kegiatan utama yang dilakukan oleh PT Pos Indonesia.

Contohnya seperti pengiriman surat yang digantikan oleh SMS (*Short Messages Service*), *e-mail* maupun layanan berbasis internet lainnya yang dapat diakses melalui handphone. Layanan pengiriman uang lewat wesel pos yang jangka waktu pengirimannya beberapa hari sekarang dapat dilakukan dalam beberapa menit dengan menggunakan ATM, maupun *e-banking* dari ponsel pintar.

Masalah waktu kembali menjadi hal utama yang menggeser posisi PT Pos Indonesia yang membutuhkan waktu dua sampai tiga hari bahkan ada yang satu minggu dinilai sangat lama. Selain itu juga objek bisnis dari perusahaan ini hanya berupa *personal needed* mempersempit gerak PT Pos Indonesia.

PT Pos Indonesia yang merupakan Badan Usaha Miliki Negara tentu manajemen sumber daya manusia sektor publik tetap mengacu pada perspektif administrasi publik. Maka, pelbagai upaya telah dilakukan oleh PT Pos Indonesia agar tetap *survive* ditengah masa pandemi dan persaingan ketat dari perusahaan-perusahaan swasta, diantaranya yaitu menjadikan teknologi sebagai pendukung untuk memperlancar dan mempercepat pelaksanaan pekerjaan. Hal ini tentu berbeda dengan Perusahaan swasta yang menerapkan administrasi bisnis dengan

manajemen sumberdaya manusia sektor privat, dimana kehadiran teknologi sebagai pengganti manusia.

Tantangan dan ancaman globalisasi dan modernisasi menuntut PT Pos Indonesia untuk dapat menjadi organisasi pembelajar yang baik, dengan tetap pada karakternya sebagai organisasi publik milik negara. Maka orientasi utamanya dalam meningkatkan keunggulan kompetitif bukan sekedar mencari profit atau keuntungan saja. Melainkan, dapat hadir sebagai *problem solving* dan memberikan pelayanan terbaik bagi publik.

Menurut Pedler (dalam Besterfield, 2003:126) menyebutkan ada empat kategori yang termasuk *learning organization*, yaitu pertama, organisasi yang mempunyai suasana di mana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi mereka; kedua, organisasi yang memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok, dan *stakeholder* lain yang signifikan; ketiga, organisasi yang menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis; dan yang keempat, organisasi yang berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus.

Pendapat yang lebih sederhana diungkapkan oleh Graham et al., (2001:98) mengatakan bahwa perubahan terhadap suatu organisasi dapat terwujud bilamana individu atau pegawai dapat memahami dan menjalankan perannya dengan baik serta senantiasa beradaptasi dan

belajar dengan perubahan-perubahan baru. Pembelajaran yang dimulai dari individu pegawai dapat memberi pengaruh terhadap pengaplikasian *learning organization* dalam organisasi. Menurut Marsick and Watkins (2003:135) penerapan konsep *learning organization* telah banyak diaplikasikan oleh negara-negara maju terutama pada organisasi bisnis.

Ditengah persaingan yang tinggi di industri pelayanan, maupun pada industri secara umum. Seluruh perusahaan berlomba-lomba untuk meningkatkan produktivitas bisnisnya dengan merekrut, mempertahankan serta mengembangkan SDM yang berkualitas tinggi. Hal ini perlu dilakukan untuk memperkuat modal intelektual yang dapat menunjang terjadinya pembelajaran secara terus-menerus di organisasi, sehingga mampu menghasilkan keluaran sesuai dengan harapan.

Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif pada masa kini juga menuntut perusahaan untuk menganut *open system* (Sistem Terbuka), yaitu suatu sistem yang mensyaratkan suatu perusahaan senantiasa tanggap terhadap tuntutan atau keinginan para *stakeholders* nya agar tumbuh, berkembang dan bertahan (Budiharjo, 2014:54). Untuk menjawab tuntutan tersebut perusahaan perlu mengadopsi konsep organisasi pembelajar atau yang lebih dikenal istilah *learning organization*.

Menurut Njuguna (Yunike dan Hatane, 2016:265), dalam membangun keunggulan kompetitif suatu organisasi dapat melakukan proses pembelajaran organisasi (*organization learning*). Senge (Hadiyati,

2006:2) juga menambahkan bahwa jika orang yang ingin bersaing dalam lingkungan bisnis, harus menjadikan organisasinya organisasi pembelajar dengan cara terus menerus beradaptasi terhadap lingkungan. PT Pos yang merupakan Badan Usaha Miliki Negara, harus tetap memiliki kemampuan dalam mengantisipasi dan beradaptasi atas setiap perubahan sangat menentukan kelangsungan hidupnya.

Competitive advantage atau keunggulan kompetitif menurut Bratic (2011:15) merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan posisi yang dapat dipertahankan dari para pesaing. Yunike dan Hatane (2016:270) pada penelitiannya yang menguji hipotesis hubungan *learning organization* terhadap *competitive advantage* dalam meningkatkan *financial performance* pada sektor perhotelan di Jawa Timur. Hasilnya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *learning organization* terhadap *competitive advantage*. Tetapi *competitive advantage* tidak dapat memediasi hubungan antara *learning organization* dan *financial performance*.

Selanjutnya, penelitian yang juga memiliki fokus serupa dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu penelitian Hapsari (2014:132) yang menguji Pengaruh Pembelajaran Organisasional, Orientasi Pasar dan Inovasi Organisasi terhadap *Keunggulan Bersaing* (Studi pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Malang Raya. Penelitian ini menemukan hasil bahwa pembelajaran organisasional, orientasi pasar dan

inovasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Menurutnya, agar memperoleh keunggulan bersaing, maka pimpinan harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya, dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan tentang cara-cara kerja yang lebih baik melalui pendidikan dan pelatihan, selain itu mengembangkan diri dalam bidang pengetahuan dan teknologi.

Sedang pengaruh *learning organization* terhadap keunggulan kompetitif diteliti oleh Pranata dan Tarigan (2019:245) dengan judul pengaruh *organizational learning* terhadap *competitive advantage* melalui *accounting information system* pada perusahaan non manufaktur terbuka. Hasil penelitian menemukan pengaruh yang signifikan dan positif *organizational learning* terhadap *competitive advantage*.

Beberapa hasil penelitian terdahulu menemukan fenomena bahwa *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Maka, berangkat dari permasalahan di atas, menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian dengan menguji hipotesis apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *learning organization* terhadap keunggulan kompetitif pada Kantor POS Indonesia Regional X Makassar”.

Penelitian ini mencoba menguji hipotesis dengan menggunakan pendekatan teori dari Marsick dan Watkins (2012), diantaranya yaitu: membuat kesempatan belajar secara berkelanjutan; memajukan

penyelidikan dan dialog; mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim; menyusun sistem untuk menangkap dan memberikan pembelajaran; memberikan wewenang untuk memiliki visi kolektif; menghubungkan organisasi ke lingkungan; dan menggunakan pemimpin sebagai model dan pendukung pembelajaran pada individual, kelompok, dan level organisasi.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka permasalahan yang diteliti dirumuskan dalam pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara *learning organization* terhadap keunggulan kompetitif pada Kantor POS Indonesia Regional X Makassar?
2. Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara *learning organization* terhadap keunggulan kompetitif pada Kantor POS Indonesia Regional X Makassar?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada uraian permasalahan yang dipaparkan diatas, maka tujuan dari penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh *learning organization* secara simultan terhadap keunggulan kompetitif pada Kantor POS Indonesia Regional X Makassar.

2. Untuk mengetahui pengaruh *learning organization* secara parsial signifikan dan positif terhadap keunggulan kompetitif pada Kantor POS Indonesia Regional X Makassar.

D. Kegunaan Penelitian

Manfaat penelitian terdiri dari manfaat teoritis yang berdasarkan konseptual dan kontekstual, serta manfaat praktis untuk memperbaiki bagi lembaga instansi yang bersangkutan. Manfaat penelitian dijelaskan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi positif pengembangan pengetahuan dan pengalaman, serta menjadi sumbangan wawasan dalam menerapkan teori-teori yang peneliti peroleh selama perkuliahan, khususnya mengenai *learning organization* dan keunggulan kompetitif organisasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan atau rekomendasi materi dan sumbangan pemikiran yang bermanfaat mengenai bagaimana pengaruh *learning organization* terhadap keunggulan kompetitif pada Kantor POS Indonesia Regional X Makassar.

3. Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian dapat dilakukan lebih fokus, sempurna dan mendalam maka penulis memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi variabelnya. Oleh sebab itu, penulis hanya membatasi hanya berkaitan dengan *learning organization* terhadap keunggulan kompetitif pada Kantor POS Indonesia Regional X Makassar.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori

1. Teori Organisasi

a. Definisi Organisasi

Manusia oleh Aristoteles disematkan istilah sebagai *zoon politicon*, yaitu sebagai manusia yang dikodratkan untuk hidup bermasyarakat dan berinteraksi satu sama lain, sebuah hal yang membedakan manusia dengan hewan. Manusia juga disebut sebagai makhluk sosial yaitu makhluk yang dalam kehidupan sehari-hari tidak dapat lepas dari aktivitas interaksi baik dalam sebuah kelompok kecil maupun kelompok luas. Irawan (2018:2620) mengatakan bahwa Manusia dalam berkelompok dengan tujuan yang beraneka ragam. Kelompok bisa untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi atau bisa sebagai pembatas perilaku dalam bermasyarakat. Ketika dua orang atau lebih bersedia untuk saling membantu, tercipta sebuah kerja sama yang tujuannya saling menolong dalam rangka memenuhi kebutuhan masing-masing.

Menurut Sobirin (2007:29) kerjasama antara dua orang atau lebih boleh saja dikatakan bersifat natural. Karena selain sebagai makhluk individu, manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial

(*social being*). Manusia tidak bisa terlepas dari kehidupan sosialnya. Ketergantungan antara manusia yang satu dengan yang lain membuat manusia mau tidak mau hidup berkelompok untuk mencapai tujuan ataupun kesejahteraan. Gambaran ini menunjukkan bahwa perbedaan tujuan sesungguhnya tidak menghalangi mereka menjalin kerja sama selama mereka bisa memenuhi kebutuhan dan tujuan masing-masing. Jika katakanlah ikatan kerja sama ini dianggap efektif, sangat boleh jadi bentuk kerja sama yang semula bersifat temporer kemudian diatur dengan pola kegiatan yang lebih tersistem, terstruktur, dan masing-masing memiliki tanggung jawab sesuai dengan peran yang terlebih dahulu mereka sepakati. Pola kerja sama semacam ini sering disebut sebagai organisasi.

Istilah organisasi sering didefinisikan bahwa sekelompok orang yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Definisi ini memiliki makna yang sederhana dan umum, olehnya itu beberapa definisi yang lebih spesifik menurut beberapa ahli seperti, Bayle, et al (dalam Rifa'i dan Fadhil, 2013:15) yang mendefinikan organisasi sebagai kumpulan orang-orang yang bekerja sama dalam sebuah pembagian kerja untuk mencapai tujuan bersama. Teori organisasi ini memiliki kesamaan dengan pendapat Mathis dan Jackson yang dikutip dalam bukunya Rernawan (2011:15),

menurutnya organisasi adalah suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, sebagai suatu kesatuan yang memiliki tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan.

Lebih detail, Allen yang dikutip dari buku Hasibuan (2014:76) menyebutkan pengertian organisasi proses penentuan dan pengelompokan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan. Mengamati definisi dan pengertian tentang organisasi dari ketiga ahli tersebut, ditemukan kesamaan pandangan dalam melihat organisasi yaitu terdapat sekelompok orang yang bekerjasama untuk sebuah tujuan bersama.

Tetapi beberapa ahli lain juga memberikan definisi yang berbeda seperti Cherrington (dalam Irawan, 2018:2908), melihat organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur dan yang didirikan oleh manusia serta beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka mencapai satu set tujuan

tertentu. Lebih luas oleh Robbins (2000:173), menurutnya organisasi sebagai unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, serta didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Pendapat kedua ahli ini melihat organisasi secara lebih luas yaitu sebagai sistem sosial dengan pola teratur dan tersistematis. Meskipun semua ahli menyebut ada tujuan bersama yang hendak dicapai dalam sebuah organisasi.

b. Unsur-Unsur dan Prinsip Organisasi

Organisasi secara sistemik menurut Rifa'i dan Fadhil (2013:97) adalah sistem yang bersifat terbuka, seperti halnya sistem sosial. Sebab organisasi mencakup orang dan tujuan-tujuan yang bergantung atas usaha orang untuk mencapai kinerja, hasil, yang menjadi arah yang benar sebagai sistem sosial. Bahkan melalui perpaduan usaha orang maka organisasi lebih dari sekedar perkumpulan orang belaka. Menurutny ada tiga unsur-unsur organisasi, yaitu diantaranya:

1) Tujuan

Tujuan suatu organisasi adalah untuk menghasilkan barang dan pelayanan. Organisasi non profit, sebagai

contoh: menghasilkan pelayanan dengan keuntungan masyarakat, seperti pemeliharaan kesehatan, pendidikan, proses keadilan, dan pemeliharaan jalan. Bisnis menghasilkan barang konsumsi dan pelayanan seperti mobil, perumahan, peluang rekreasi, perhotelan, lembaga keuangan, dll.

2) Pembagian Kerja

Esensi suatu organisasi adalah usaha manusia, proses melaksanakan pekerjaan ke dalam suatu komponen kecil yang melayani tujuan organisasi dan untuk melakukan oleh individu atau kelompok disebut pembagian kerja. Pembagian kerja ini berlangsung untuk memobilisasi organisasi dalam pekerjaan banyak orang untuk mencapai tujuan umum.

3) Hirarki Kewenangan

Kewenangan adalah hak untuk bertindak dan memerintah pribadi orang lain. Para manajer memiliki kewenangan terhadap bawahannya. Bila organisasi membagi pekerjaan ke dalam bagian kecil, beberapa hal harus dikerjakan untuk mengkoordinasikan usaha menjamin bahwa hasil pekerjaan mencapai tujuan organisasi. Hirarki kewenangan adalah bila posisi kerja ditata agar pembagian kewenangan meningkat, memudahkan koordinasi.

Beberapa ahli dari teori organisasi telah merumuskan unsur, prinsip dan azas-azas organisasi dengan rumusan yang berbeda. Sama halnya, Rifa'i dan Fadhil (2013:99) menurutnya tujuan, pembagian kerja dan hirarki kewenangan adalah unsur-unsur organisasi. Tetapi Henry Fayol dalam buku Wren and Bedeian (2009: 216-221) yang berjudul *The Evolution of Management Thought* menempatkan tujuan, pembagian kerja dan wewenang sebagai prinsip organisasi. Berikut ini prinsip organisasi menurut Henry Fayol dalam buku Wren and Bedeian (2009: 216-221):

- 1) pembagian kerja (*devison of work*)
- 2) wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)
- 3) disiplin (*discipline*)
- 4) kesatuan komando (*unity of command*)
- 5) kesatuan langkah (*unity of direction*)
- 6) subordinasi minat di bawah minat pada umumnya
(*subordination of individual interest to general interest*)
- 7) pemberian hadiah (*remuneration*)
- 8) sentralisasi atau pemusatan (*centralization*)
- 9) jenjang hirarki (*line of authority/hierarchie*)
- 10) ketertiban (*order*)
- 11) kesamarataan (*equity*)
- 12) stabilitas jabatan pegawai (*stability of personel*)

13) inisiatif (*inisiative*)

14) kesatuan jiwa korps (*esprit de corps*).

2. Learning Organization

a. Pengertian *Learning Organization*

Teori pembelajaran organisasi (*organizational learning*) pertama kali diperkenalkan oleh Cyert & March pada tahun 1963 dengan bukunya yang berjudul *A Behavioural Theory of the Firm*. Menurut mereka pembelajaran organisasi merupakan sebuah proses, dimana organisasi sebagai kolektivitas belajar melalui interaksi dengan lingkungan mereka. Kemudian dipenghujung tahun 1978 Argyris & Schon mengangkat kembali hal tersebut dengan diterbitkannya buku *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*.

Pada perkembangan berikutnya, Senge melalui bukunya tebitan (2006:219) *The Fifth Disciplin The Art and Practice of the Learning Organization* telah menarik perhatian banyak kalangan akademisi, praktisi dan bahkan pemerintah diseantero penjuru dunia. Pendekatan praktis dan orientasi teori organisasi pembelajar (*learning organization*) dikenal dengan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang mana hal tersebut telah menjadi *trend setter* sejak akhir tahun 80 an.

Berbagai pakar memiliki beragam pandangan dalam mendefinisikan *learning organization*, seperti pendapat Purnamasari (2019:68) *learning organization* adalah suatu institusi atau organisasi yang melakukan kegiatan menambah pengetahuan belajar secara berkelompok dengan penuh semangat dan tidak henti-hentinya dalam menambah, mengatur, dan menerapkan ilmu pengetahuan yang dimilikinya untuk kemajuan perusahaan.

Pandangan Purnamasari (2019:68) sejalan dengan pendapat Suryono, (2016:377) menurutnya *learning organization* adalah sebuah institusi belajar, kuat dan kolektif yang merubah dirinya untuk menggunakan pengetahuan secara lebih baik untuk kesuksesan korporat, memberdayakan orang di dalam dan di luar organisasi untuk belajar sekaligus bekerja dan menggunakan teknologi untuk memaksimalkan pembelajaran dan produksi.

Definisi *learning organization* yang lebih luas menurut Harper dan Glew (2008:20) merupakan suatu perusahaan yang berkomitmen untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan menemukan hal-hal baru untuk dilakukan dan jalan atau cara yang baru untuk melakukan hal-hal tersebut. Transfer pengetahuan dalam organisasi pembelajar harus berada diantara individu dalam organisasi dimana individu dalam organisasi terhubung dengan organisasi melalui visi bersama dan dengan perspektif yang utuh.

Lebih lanjut, Ortenblad (2001:129) menegaskan bahwa organisasi pembelajar merupakan individu-individu yang belajar dimana pengetahuan tersimpan di dalam dan di luar individu.

Pandangan Maguni (2017:134) sedikit berbeda dari para pakar di atas, menurutnya *learning organization* yaitu organisasi-organisasi di mana orang mengembangkan kapasitas mereka secara terus-menerus untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan, di mana pola pikir yang luas dan baru dipelihara, di mana aspirasi kolektif dipoles, di mana orang-orang belajar tanpa henti untuk melihat segala hal secara bersama-sama. Dasar pemikiran organisasi semacam itu adalah dalam situasi perubahan yang sangat cepat hanya organisasi yang fleksibel, adaptif, dan produktif yang akan unggul. Agar ini terjadi, organisasi perlu menemukan bagaimana memberi jalan kepada munculnya komitmen dan kapasitas orang untuk bisa belajar disemua level.

Sedangkan pendapat Marquardt (2002:49) mengungkapkan bahwa *learning organization* adalah organisasi yang terus belajar secara sungguh-sungguh dan bersama-sama, kemudian mentransformasikan dirinya agar dapat mengoleksi, mengelola dan menggunakan pengetahuannya secara lebih baik untuk keberhasilan organisasi. Keinginan dan kebiasaan belajar tiap individu dalam organisasi akan menjadi tempat tumbuhnya

organisasi yang terus belajar, atau organisasi pembelajaran. *Learning* dapat terjadi pada tingkatan individu, kelompok dan organisasi.

Sejalan dengan pendapat Marquardt (2002:65), Pedler at al dalam (Ridwan et al., 2019:1055) juga mengemukakan bahwa *learning organization* adalah suatu organisasi yang memberi kemudahan seluruh anggotanya untuk belajar dan mengubah bentuk organisasi secara terus-menerus guna memperoleh prestasi dan daya saing yang unggul. Secara sederhananya, Watkins dan Marsick (2003:205) menjelaskan bahwa *learning organization* ditandai dengan keterlibatan seluruh pegawai (*total employee involvement*) dalam proses yang dilakukan secara kolaboratif dan perubahan yang dapat dihitung secara kolektif terhadap nilai-nilai dan prinsip bersama. Begitu juga menurut Farrel, (2002:210) yang melihat sisi lain dari *learning organization* bahwa pembelajaran organisasi terjadi pada keterampilan organisasi untuk menciptakan, menyerap dan menyebarkan pengetahuan dan menjadi mampu mendefinisikan perilaku yang mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru.

Learning organization oleh Argyris dan Schon dalam (Daryani dan Ardabili, 2014:328) dimaknai sebagai deteksi dan koreksi kesalahan. Peralihan menuju organisasi pembelajaran berbarengan

dengan transisi menuju tempat kerja berbasis Teknologi yang tengah berlangsung. Saat ini hampir seluruh karyawan mengerjakan pekerjaannya menggunakan komputer dan bahkan bekerja dalam tim virtual yang terhubung secara elektronik dengan kolega mereka diseluruh dunia. Perusahaan-perusahaan memanfaatkan teknologi untuk tetap terhubung dengan pelanggan dan berkolaborasi dengan organisasi lain dalam skala yang sangat luas (Dalt, R.L, 2010:66).

Dalt, R.L (2010:66) mendefinisikan bahwa (*Learning Organization* adalah organisasi yang didalamnya semua orang berupaya mengenali dan memecahkan masalah sehingga memungkinkan organisasi tersebut untuk senantiasa bereksperimen, berubah dan melakukan peningkatan guna meningkatkan kemampuan berkembang, belajar dan mencapai tujuan. Selanjutnya Dalt, R.L (2010:65) menyatakan bahwa konsep-konsep inovatif senantiasa muncul untuk menghadapi tantangan manajemen dimasa sulit. Organisasi bereksperimen dengan cara-cara baru dalam mengelola yang dapat lebih menjawab tuntutan lingkungan dan pelanggan masa kini. Dua inovasi manajemen terbaru adalah pergeseran pada organisasi pembelajaran dan mengelola tempat kerja berbasis Teknologi.

Sedangkan menurut Senge (2010:85) Pembelajaran dan perubahan organisasional yang terus menerus memiliki banyak

implikasi untuk mengelola SDM. Bersama-sama dengan elemen-elemen lain dari lingkungan organisasional (kepemimpinan, budaya, strategi), kebijakan, dan praktik SDM mendukung perilaku-perilaku untuk pembelajaran dan perubahan.

Telah banyak definisi dan penjelasan mengenai pembelajaran organisasi dari literature bisnis dan manajemen. Namun tidak ada definisi yang universal dari pembelajaran organisasi. Beberapa definisi mengacu kepada kegiatan yang berorientasi pada tindakan (*action-oriented*) dan focus pada implementasi, yang merupakan pendekatan konkret dan menentukan. Dill dan Tsang dalam Absah Y (2008:41).

b. Dimensi *Learning Organization*

Globalisasi dan modernisasi telah membawa pengaruh dan dampak besar terhadap perubahan-perubahan global. Perubahan ini terjadi secara cepat dan tidak bisa diprediksi dalam berbagai aspek kehidupan seperti: Sosial, ekonomi, politik, budaya, perkembangan ilmu pengetahuan, begitu juga masalah manajemen organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Marquardt (dalam Sitepu, 2020:660) bahwa dalam tahun-tahun terakhir abad ke 20 telah terjadi perubahan yang sangat berarti baik itu dalam lingkungan ekonomi, sosial, dan ilmu pengetahuan; lingkungan tempat bekerja; pelanggan; dan pekerja.

Perubahan-perubahan terjadi disebabkan beberapa hal, menurut Maguni (2014:138) perubahan itu dipicu oleh globalisasi, persaingan ekonomi dan pemasaran, tekanan lingkungan dan ekologi, ilmu pengetahuan, dan tuntutan kuat masyarakat. Drastis dan besarnya perubahan di keempat bidang itu mengakibatkan organisasi tidak dapat mengatasi masalah-masalah dengan mengandalkan cara-cara konvensional. Pengelolaan organisasi tidak dapat lagi dilakukan dengan menerapkan pengetahuan, strategi, kepemimpinan dan teknologi masa lalu. Kalau ingin tetap bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang sarat dengan perubahan, organisasi perlu meningkatkan kemampuan belajarnya. Itulah kenapa sebuah organisasi diharuskan untuk menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*).

Keharusan organisasi perlu belajar menurut Maguni (2014:137) tentu saja didasarkan pada keinginan organisasi itu sendiri untuk tetap eksis atau bertahan hidup. Suatu organisasi dapat bertahan, paling tidak harus memiliki; kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungannya, kemampuan berkompetisi serta kemampuan bersiergi dengan lingkungannya. Proses pembelajaran dalam organisasi harus terkait dengan inovasi dimana sebuah organisasi yang baik dalam melakukan pengembangan pengetahuan maka akan baik juga menghasilkan proses dan produk yang inovatif

dan pembelajaran dalam suatu organisasi mencerminkan bahwa organisasi mempelajari yang harus mereka pelajari sehingga organisasi tersebut memiliki kinerja yang lebih dari pesaingnya (Ellitan dan Anatan, 2009:49).

Learning organization dipandang sebagai organisasi yang melakukan proses mentransfer pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi. Para ahli telah merumuskan dimensi-dimensi *learning organization* yang beragam. Dimensi-dimensi tersebut diantaranya, sebagai berikut:

1) Peter Senge

Senge (2010:189) mengemukakan didalam *learning organization* yang efektif diperlukan 5 (lima) dimensi yang akan memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang dan berinovasi yakni :

a) *Personal Mastery* (Keahlian Pribadi)

Keahlian pribadi diartikan sebagai kemampuan untuk secara terus menerus dan sabra memperbaiki wawasan agar objektif dalam melihat realita dengan pemusatan energy pada hal-hal yang strategis. Hal ini merupakan serangkaian tindakan yang mendukung seseorang dalam mewujudkan impian dengan mengambil kesadaran dari kondisi nyata di sekitar mereka.

Belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan, dan menciptakan lingkungan organisasi yang menumbuhkan seluruh anggotanya untuk mengembangkan diri mereka menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang mereka pilih. Organisasi Belajar hanya terjadi melalui individu yang belajar. Pembelajaran individu tidak menjamin pembelajaran organisasi. Tapi tanpa itu tidak terjadi pembelajaran organisasi. Penguasaan pribadi adalah disiplin terus memperjelas dan memperdalam visi pribadi kita, memfokuskan energi kita, mengembangkan kesabaran, dan melihat realitas obyektif. Melampaui kompetensi dan keterampilan, meskipun melibatkan mereka. Melampaui pembukaan rohani, meskipun melibatkan pertumbuhan rohani. Penguasaan dipandang sebagai jenis khusus dari kemahiran. Ini bukan tentang dominasi, melainkan sebuah keterpanggilan. Visi adalah panggilan bukan hanya sekedar ide yang baik.

b) *Mental Models* (Model Mental)

Modal mental merupakan suatu proses menilai diri sendiri untuk memahami, asumsi, keyakinan, dan prasangka atas rangsangan yang muncul tentang bagaimana seseorang

memahami lingkungan serta bertindak. Untuk lebih mudah memahami mental models dapat digambarkan seperti pada saat terjadi sebuah peristiwa, beberapa orang akan mempunyai cerita berbeda dari peristiwa tersebut, perbedaan itu mengacu pada persepsi, pemahaman, pemikiran dan pengalaman masing-masing individu.

Disiplin model mental dimulai dengan memutar cermin diri, belajar untuk menggali gambar internal kita dari dunia, untuk membawa mereka ke permukaan dan menahan mereka secara ketat untuk pemeriksaan. Hal ini juga termasuk kemampuan untuk melakukan *learningful*, di mana orang mengungkapkan pemikiran mereka sendiri secara efektif dan membuat berpikir terbuka terhadap pengaruh orang lain.

c) *Shared Vision* (Visi Bersama)

Visi bersama adalah sebuah komitmen anggota organisasi untuk menerapkan visi bersama-sama untuk meraih masa depan tanpa merasa terpaksa. Senge menjelaskan *shared vision* bukanlah sebuah ide, dan juga bukan merupakan ide penting seperti sebuah kebebasan, tetapi lebih menyerupai sebuah kekuatan dari dalam hati seseorang yang benar-benar kuat.

d) *Team Learning* (Pembelajaran Tim)

Pembelajaran tim adalah proses menyelaraskan dan membangun kapasitas tim untuk menciptakan hasil yang diinginkan anggota organisasinya. Pembelajaran dapat dianggap sebagai proses menyelaraskan dan mengembangkan kapasitas tim untuk menciptakan hasil yang anggotanya sungguh-sungguh menginginkannya. Ini didasarkan pada penguasaan pribadi dan visi bersama, tetapi ini tidak cukup. Orang harus mampu untuk bertindak bersama-sama.

Ketika tim belajar bersama, Peter Senge menunjukkan, tidak hanya akan ada hasil yang baik bagi organisasi, anggota akan tumbuh lebih cepat dari yang bisa saja terjadi sebaliknya. Disiplin belajar tim dimulai dengan dialog, kapasitas anggota tim untuk menanggukkan asumsi dan masuk ke dalam suatu kesatuan berpikir bersama.

Bagi orang Yunani, dialog artinya logos yang berarti bebas-mengalir jika makna melalui kelompok yang memungkinkan kelompok untuk menemukan wawasan dan tidak dicapai secara individual. Mentransformasikan pembicaraan dan keahlian berpikir (*thinking skills*) sehingga suatu kelompok dapat secara sah mengembangkan otak dan

kemampuan yang lebih besar dibandingkan ketika masing-masing anggota kelompok bekerja sendiri.

e) *System Thinking* (Befikir Sistem)

Sebuah system yang berkerja saling terkait satu sama lain. Cara pandang untuk menggambarkan dan memahami kekuatan dan hubungan yang menentukan perilaku dari suatu sistem.

Suatu pandangan cemerlang adalah cara dimana ia menempatkan teori sistem untuk bekerja. Berpikir sistemik adalah landasan konseptual (*The Fifth Discipline*) dari pendekatannya. Ini merupakan disiplin yang mengintegrasikan orang lain, menggabungkan mereka menjadi suatu tubuh yang koheren antara teori dan praktek.

Kemampuan sistem teori untuk memahami dan mengatasi keseluruhan, dan untuk memeriksa keterkaitan antara bagian-bagian yang menyediakan, baik insentif dan sarana untuk mengintegrasikan disiplin ilmu. Senge berpendapat bahwa salah satu masalah utama yang banyak ditulis dan dilakukan atas nama manajemen adalah bahwa kerangka kerja yang agak sederhana diterapkan untuk sebuah sistem yang kompleks. Orang cenderung untuk berfokus pada bagian parsial daripada melihat keseluruhan dan gagal untuk

melihat organisasi sebagai proses dinamis. Dengan demikian argumen tidak berjalan, apresiasi yang lebih baik dari sistem akan tidak mengarah pada tindakan yang lebih tepat.

2) Marquadt

Menurut Marquardt (2002:62) sebuah organisasi pembelajar terbentuk dengan menyatukan lima sub sistem yang berbeda yaitu:

- a) Dinamika pembelajaran (*Learning Dynamics; Individual, Group or Team and Organizational*).

Learning dynamics ini menilai apakah individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi berkolaborasi dalam pembelajaran dengan melakukan interaksi, sharing ilmu pengetahuan dan pengalaman serta mengidentifikasi metode apa yang sesuai untuk diterapkan dalam sebuah organisasi pembelajaran berskala korporat.

- b) Transformasi Organisasi (*Organization Transformation (Vision, Culture, Strategy, and Structure)*)

Sub sistem ini menjelaskan tentang penilaian bagaimana sebuah tim dapat mempercepat proses penyerapan ilmu pengetahuan dan meningkatkan kapasitas pembelajaran. Anggota dalam kelompok juga diberikan kemampuan untuk berani mengambil resiko karena pembelajaran yang baik

adalah pembelajaran yang bersumber dari kegagalan dan kesalahan.

- c) Pemberdayaan Manusia (*People Empowerment; Manager, Employee, Customer, Partners, Suppliers, and Community*).

People Empowerment ini menekankan kepada pentingnya untuk melibatkan seluruh elemen pekerja dalam sebuah organisasi untuk menyelesaikan sebuah permasalahan. Hal ini juga menekankan pentingnya hubungan relasi yang kuat dan sinergi antara produsen, konsumen, *supplier* dan komunitas sosial lainnya dalam menjawab sebuah permasalahan dengan berbagai pendekatan. Dalam kegiatan operasional perusahaan, nilai dari organisasi pembelajaran terletak pada kemampuan manajemen untuk menggerakkan pekerja dalam sebuah tujuan bersama, daripada hanya mengandalkan kemampuan sebagian ahli saja.

- d) Pengelolaan pengetahuan (*Knowledge Management; Acquisition, Creation, Storage, Retrieval, Transfer, and Utilization*)

Knowledge Management ini membahas tentang bagaimana suatu organisasi mengelola sumber daya organisasional, memfasilitasi pertukaran ide dan mengelola

arus ilmu pengetahuan. Para partisipan dalam sebuah organisasi

pembelajaran harus menyadari bahwa mereka harus berusaha untuk menemukan inovasi baru dalam menyelesaikan sebuah permasalahan dikarenakan metode lama sudah tidak efektif untuk digunakan. Dengan begitu perusahaan, atau organisasi secara umum mampu melakukan *self-renewing* dan *self-organizing*.

- e) Penerapan teknologi (*Technology Application; Knowledge Information Systems, Technology Based Learning, and Electronic Performance Support Systems*)

Technology Application ini adalah tentang bagaimana suatu organisasi mengumpulkan informasi, melakukan proses pembelajaran dan memanager ilmu pengetahuan dengan menggerakkan suatu teknologi. Teknologi yang dimiliki suatu organisasi diharapkan mampu untuk memberikan nilai tambah bagi sebuah organisasi dalam memberikan manfaat untuk menambah dan menggunakan ilmu pengetahuan. Perusahaan harus mampu mengkombinasikan teknologi apa yang bisa diterapkan dengan kebutuhan perusahaan.

Penggunaan metode *e-learning* oleh perusahaan juga merupakan sebuah kewajiban dalam rangka untuk

mempermudah proses pembelajaran bagi para pekerja. Teknologi tidak hanya *concern* pada kebutuhan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, namun teknologi juga butuh untuk didesain, dibangun dan diberikan sebuah pemrograman berbasis *knowledge management system* dalam rangka untuk mempermudah penggunaan teknologi bagi pekerja (*user friendly*), mudah untuk menyesuaikan diri dengan kondisi perusahaan (*adaptable*) serta siap untuk digunakan (*readily available*).

Marquadt (2002:97) menyatakan bahwa terdapat beberapa manfaat ketika perusahaan menetapkan diri sebagai organisasi pembelajar antara lain yaitu;

- a) Organisasi dapat dengan mudah beradaptasi dan antisipatif terhadap pengaruh lingkungan;
- b) Dapat mempercepat pengembangan produk, proses, dan jasa;
- c) Personal dalam organisasi menjadi lebih mahir dalam belajar dari pesaing dan kolaborator;
- d) Mempercepat transfer pengetahuan dari satu bagian organisasi ke yang lain;
- e) Organisasi dapat belajar lebih efektif dari kesalahannya;

f) Serta merangsang perbaikan terus menerus di semua bidang organisasi

3) Watkins dan Marsick

Watkins dan Marsick (2003) yang disitasi oleh Chajacki (2007:115) menjelaskan model dari organisasi pembelajar yang terdiri dari tujuh *Dimensions of Learning Organization Questionnaire* (DLQQ) sebagai berikut:

a) *Create Continuous Learning Opportunities.*

Mengembangkan pembelajaran yang berkesinambungan melalui perencanaan yang lebih efektif untuk pembelajaran informal, bagaimana caranya belajar, dan *just-in-time learning*.

b) *Promote Inquiry and Dialogue.*

Dialog yang efektif dapat membuka pikiran dan komunikasi dan sekaligus mempertanyakan pertanyaan yang melibatkan berbagai asumsi.

c) *Encourage Collaboration and Team Learning.*

Melalui kelompok, orang akan belajar bagaimana bekerja secara kolaborasi, memperluas kapasitas organisasi untuk menerima tindakan terpadu terhadap tujuan umum

d) *Establish Systems to Capture and Share Learning.*

Membangun kapasitas organisasi atau menerapkan suatu sistem untuk pemikiran baru yang kemudian tertanam dan berbagi dengan orang lain.

e) *Empower People Toward a Collective Vision.*

Setiap individu dalam organisasi mempunyai ide dari seperti apa gambaran atau visi itu terlihat, mengetahui bagaimana untuk menyelesaikan sesuatu, memiliki anggaran untuk melakukan suatu tindakan, dan memiliki pengetahuan bagaimana saling mempengaruhi satu sama lain.

f) *Connect the Organization to its Community and Environment.*

Terhubung dengan lingkungan internal menjadi lebih responsi terhadap anggota organisasi dan kebutuhan kehidupan kerja mereka.

g) *Provide Strategic Leadership for Learning.*

Model kepemimpinan, pemenang, dan mendukung pembelajaran dimana kepemimpinan menggunakan strategi pembelajaran untuk hasil bisnis.

Ortenblad (2002:128) menjelaskan bahwa teori dari Watkins dan Marsick satu-satunya yang memenuhi atau mencakup keempat perspektif dari *type of understanding of the learning organization*. Keempat perspektif itu adalah:

a) *Old Organization Learning.*

Merupakan penyimpanan pengetahuan dalam ingatan organisasi;

b) *Learning at work.*

Merupakan organisasi dimana karyawan belajar saat bekerja;

c) *Learning Climate.*

Organisasi memfasilitasi karyawan untuk belajar;

d) *Learning Structure.*

Merupakan suatu organisasi yang fleksibel.

Begitu juga dengan perspektif pembelajaran organisasi yang disebutkan oleh Shrivastava (1994:621), yaitu:

a) *Compatibility and compliance* (kompatibilitas dan kepatuhan)

b) *Developing knowledge and relationships resulting from actions*
(mengembangkan pengetahuan dan hubungan yang dihasilkan dari *tindakan*)

c) *Cooperative thought and perspectives* (pemikiran dan perspektif kooperatif)

d) *Experience institutionalized* (pelembagaan pengalaman).

3. *Competitive Advantage* (Keunggulan Bersaing atau Kompetitif)

a. Definisi Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Setiap lembaga instansi yang bersaing dalam suatu lingkungan industri tertentu pada dasarnya memiliki keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Untuk mencapai keunggulan tersebut, umumnya perusahaan menerapkan strategi-strategi mengenai kebijakan apa saja yang akan digunakan untuk mencapai tujuannya tersebut. Keunggulan bersaing merupakan strategi-strategi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan atau memberi nilai lebih kepada konsumennya dibandingkan dengan pesaing lainnya.

Pengertian keunggulan bersaing (*competitive advantage*) sendiri memiliki dua arti yang berbeda tetapi saling berhubungan. Pengertian pertama menekankan pada keunggulan atau superior dalam hal sumber daya dan keahlian yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang memiliki kompetensi dalam bidang pemasaran, manufakturing, dan inovasi dapat menjadikannya sebagai sumber-sumber untuk mencapai keunggulan bersaing.

Keunggulan kompetitif berasal dari kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan internalnya untuk merespon peluang lingkungan eksternal sambil menghindari ancaman eksternal dan kelemahan internal (Mooney, 2017:1). Diungkapkan oleh Hana

(2013:86) bahwa dalam lingkungan yang sangat kompetitif saat ini, tujuan setiap organisasi adalah mengalahkan persaingan dan memenangkan pelanggan baru. Individu yang merupakan pemegang pengetahuan untuk menghasilkan inovasi bagi perusahaan. Berkat kreativitas pribadi, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan mereka, dimungkinkan untuk menghasilkan gagasan inovatif baru yang akan membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif.

Competitive advantage menurut Porter dalam Awwad (2013:12) adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Sedangkan menurut Romero and Martinez-Roman (2012:185) terdapat faktor lainnya yang mendukung daya saing secara internal perusahaan yaitu faktor motivasi, keuangan, dan dukungan pimpinan perusahaan dalam membangun daya saing internal perusahaan.

Noruzy *et al.*, (2013:1076) menyebutkan bahwa kemampuan dalam inovasi perusahaan yang mampu menciptakan produk dan layanan terbaru, sehingga produk perusahaan diminati pasar. Ini artinya, daya saing perusahaan berakar dari kemampuan perusahaan yang terus dikembangkan oleh sumber daya internal

yang meliputi dukungan pimpinan perusahaan, kekuatan finansial, motivasi internal untuk mengembangkan kekuatan, dan inovasi yang terus diciptakan dan memiliki daya saing di pasar.

Perusahaan mencapai keunggulan bersaing apabila perusahaan menerapkan *value creating strategy* yang tidak dilakukan oleh perusahaan lain pada waktu yang sama (Barney, 2011:321). Keunggulan bersaing muncul bila konsumen beranggapan bahwa mereka menerima nilai lebih dari transaksi yang dilakukannya dibandingkan dengan sebuah pesaingnya (Setiawan, 2008:198).

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *competitive advantage* adalah suatu kemampuan berinovasi dalam menghasilkan produk sehingga lebih unggul melebihi pesaing. Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan produk yang dihasilkan dalam persaingan untuk mendapatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Produk yang dihasilkan harus memiliki karakteristik kunci dalam merebut konsumen sehingga menjadi produk yang spesial. Selain perusahaan ingin lebih unggul dibandingkan pesaing lainnya, tujuan lain dari strategi keunggulan bersaing (Kotler, 2002:21) adalah :

- 1) Membentuk positioning yang tepat
- 2) Mempertahankan loyalitas pelanggan

- 3) Mendapatkan pangsa pasar baru
- 4) Memaksimalkan penjualan
- 5) Menciptakan kinerja bisnis yang efektif

b. Indikator *Competitive Advantage*

Keunggulan bersaing bersumber dari tiga hal seperti yang disebutkan oleh Porter (2001:58), yaitu sebagai berikut:

1) *Cost Leadership* (Kepemimpinan biaya)

Dalam Strategi ini perusahaan berusaha untuk mencapai biaya paling rendah dibandingkan perusahaan lain dalam satu industri. Keunggulan biaya perusahaan dapat berasal dari berbagai sumber seperti keunggulan skala ekonomi (*economies of scale*), penerapan teknologi produksi yang tepat, memiliki akses terhadap bahan baku yang lebih menguntungkan dibanding pesaing, dll. Perusahaan akan memperoleh manfaat yang sangat besar dengan adanya keunggulan biaya. Pertama, biaya yang rendah dapat menjadi hambatan masuk (*entry barrier*) bagi pesaing potensial yang ingin memasuki industri yang sama.

2) *Differentiation* (Diferensiasi)

Dalam strategi ini, perusahaan berusaha untuk memiliki keunikan pada dimensi tertentu dari produk yang dihasilkan, dimana keunikan tersebut dianggap bernilai bagi konsumen.

Perusahaan akan memilih beberapa atribut yang di anggap oleh pembeli sebagai atribut yang penting dan perusahaan berupaya untuk menempatkan posisinya secara unik agar dapat memenuhi kebutuhan para pembeli tersebut.

3) *Focus* (fokus)

Perusahaan akan memilih satu atau beberapa kelompok segmen dalam suatu industri kemudian mereka akan mengembangkan strategi yang sesuai untuk segmen tersebut yang tidak biasa dilayani dengan baik oleh pesaing lain yang memiliki cakupan pasar yang lebih luas. Melalui optimalisasi strategi ini, perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif pada segmen pasar tertentu meskipun mereka tidak memiliki keunggulan kompetitif dalam industri secara keseluruhan.

Teori keunggulan bersaing disampaikan oleh Porter (2001:80) bahwa membangun kerangka strategi bisnis generik yang didasarkan pada dua sumber keunggulan bersaing yaitu : *low cost* dan *differentiation*. Kombinasi dari dua sumber tersebut dengan ruang lingkup target pasar yang kecil menghasilkan empat *strategi generic* yaitu : *cost leadership*, *product differentiation*, *focussed differentiation*, dan *focus* sebagaimana terlihat pada gambar di bawah ini :

Gambar 2.1

Strategi Keunggulan Bersaing

| | | |
|---------------------|------------------------|--------------------------------|
| <i>Broad Target</i> | <i>Cost Leadership</i> | <i>Product Differentiation</i> |
| <i>Cost Focus</i> | <i>Cost Target</i> | <i>Focused Differentiation</i> |

Lower Cost *Differentiation*

Sumber : Porter (2001:104)

Keunggulan bersaing menurut Porter (2001) keunggulan bersaing mempunyai indikator-indikator seperti: *cost leadership*, *differensiasi* (struktur fisik dan formula, kualitas produk, kesesuaian, kemasan), *focus*.

Rumusan Porter berbeda dengan Kotler (2002:126), keunggulan bersaing yaitu memilih salah satu atau lebih keunggulan bersaing yang dimiliki untuk dikomunikasikan dan diposisikan dalam benak konsumen. Adapun indikator suatu keunggulan untuk dapat dipilih, yaitu:

- 1) Sesuatu yang khas dan unik.
- 2) Sesuatu yang jarang dijumpai.
- 3) Tidak mudah ditiru.
- 4) Harga Bersaing.

Hill dan Jones dalam Amirullah (2015:96) juga mengungkapkan beberapa komponen-komponen dalam *competitive advantage* yaitu sebagai berikut :

1) *Superior Efficiency*

Suatu perusahaan dikatakan semakin efisien jika perusahaan tersebut memerlukan *input* yang semakin sedikit untuk menghasilkan *output* yang ditentukan, sehingga struktur biayanya semakin rendah.

2) *Superior Quality*

Produk yang berkualitas adalah barang dan jasa yang *reliable* dalam arti bahwa barang dan jasa tersebut dapat melaksanakan fungsi yang telah didesain. Keunggulan kualitas memberikan dua keuntungan: Pertama, konsumen akan memberikan nilai yang lebih tinggi terhadap produk tersebut, yang selanjutnya peningkatan nilai ini akan memungkinkan perusahaan membebankan harga yang lebih tinggi untuk produk tersebut; kedua, dapat menimbulkan keunggulan kompetitif yang berasal dari efisiensi yang lebih besar dan biaya persatuan yang lebih rendah.

3) *Superior Innovation*

Dalam beberapa hal, inovasi merupakan blok bangunan paling penting dari keunggulan kompetitif. Inovasi adalah

kemampuan perusahaan untuk memperkenalkan produk baru dan proses produksi untuk mengkapitalisasi peluang besar. Perusahaan melakukan inovasi dengan dua cara mendasar yaitu dengan meniru atau mengembangkan inovasi mereka sendiri. Keberhasilan inovasi produk atau proses memberikan sesuatu yang unik kepada perusahaan yang sebelumnya tidak dimiliki.

Keunikan perusahaan mungkin bisa memperoleh harga premi atau memiliki struktur biaya yang lebih rendah dari pada pesaing-pesaingnya, namun demikian pesaing akan mencoba untuk meniru inovasi yang telah berhasil dilakukan perusahaan dan seringkali pesaing berhasil melakukannya walaupun kendala imitasi dapat memperlambat kecepatan ini.

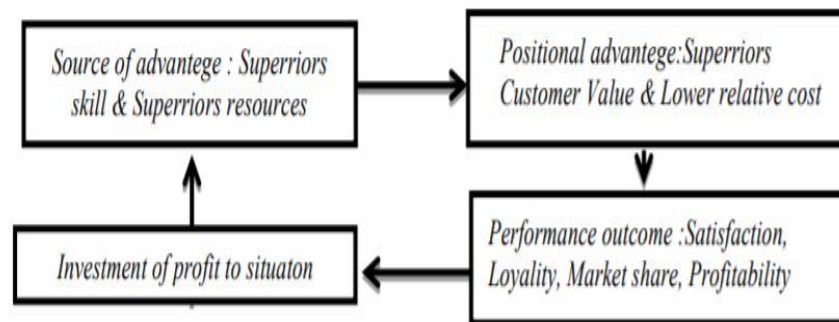
4) *Superior Customer Responsiveness*

Untuk mencapai responsifitas pelanggan suatu perusahaan harus dapat memberikan apa yang diinginkan pelanggan ketika mereka membutuhkannya. Perusahaan yang semakin responsive terhadap kebutuhan pelanggannya, semakin besar loyalitas terhadap merk yang dapat dicapai perusahaan. sebaliknya, loyalitas merk yang kuat memungkinkan perusahaan membebaskan harga premi untuk produknya atau menjual lebih banyak produk kepada pelanggannya.

Berbeda dengan pendapat Hill dan Jones, menurut Day dan Wensley yang dikutip oleh Guiltinan dan Paul (2000:93) memberikan gambaran yang lebih sederhana tentang elemen atau komponen keunggulan bersaing, sebagai berikut:

Gambar 2.2

Elemen / Komponen Keunggulan bersaing



Sumber: Day dan Wensley dalam (Guiltinan dan Paul, 2000).

Indikator keunggulan bersaing yang lain menurut Li et al. (2006:112) dapat diukur dengan menggunakan indikator berikut;

1) Harga

Harga merupakan salah satu atribut yang harus dievaluasi oleh konsumen sehingga manajer perusahaan perlu benar-benar memahami tentang betapa pentingnya harga untuk mempengaruhi sikap konsumen (Mowen dan Minor, 2002:125). Dengan kata lain, pada tingkat harga tertentu yang telah dikeluarkan, konsumen dapat merasakan manfaat dari produk yang telah dibelinya. Konsumen akan

merasa puas apabila manfaat yang mereka dapatkan sebanding atau bahkan lebih tinggi dari nominal uang yang mereka keluarkan.

2) Kualitas

Harga merupakan salah satu atribut yang harus dievaluasi oleh konsumen sehingga manajer perusahaan perlu benar-benar memahami tentang betapa pentingnya harga untuk mempengaruhi sikap konsumen (Mowen dan Minor, 2002:138). Dengan kata lain, pada tingkat harga tertentu yang telah dikeluarkan, konsumen dapat merasakan manfaat dari produk yang telah dibelinya. Konsumen akan merasa puas apabila manfaat yang mereka dapatkan sebanding atau bahkan lebih tinggi dari nominal uang yang mereka keluarkan.

3) *Delivery dependability*

Menurut Harrison dan Van Hoek (2008:139) ketergantungan pengiriman digunakan untuk memantau sebuah kinerja perusahaan dalam hal pengiriman produk yang dibutuhkan pelanggan tepat waktu, pesanan dikirim lengkap dan dengan yang terbaik kualitas. Begitu juga dalam hasil penelitian Li et al (2006:113) menurutnya pengiriman yang dapat diandalkan adalah kemampuan suatu

perusahaan dimana dapat memberikan produk secara tepat waktu, dan dengan jenis dan volum yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Sebuah perusahaan dikatakan telah memiliki keunggulan bersaing dalam aspek *delivery dependability* apabila perusahaan tersebut mampu memenuhi permintaan pelanggannya secara tepat, baik dari segi jumlah, jenis produk, dan waktu.

4) Inovasi produk

Inovasi produk adalah cara untuk terus mengembangkan dan membangun melalui pengenalan teknologi dan aplikasi baru (Gana, 2003)

5) *Time to market*

Time to market adalah sejauh mana perusahaan mampu memperkenalkan produk baru yang lebih cepat daripada pesaing-pesaing lainnya (Li, et al., 2006:113).

Pada dasarnya keunggulan bersaing menurut Tampi dalam Aaker (2015:71) tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Bila perusahaan mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari keempat strategi generik, maka diharapkan dapat memiliki keunggulan bersaing. Hal ini

senada dengan Dirgantoro (2001:159) keunggulan bersaing merupakan perkembangan dari nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk pembelinya.

Terdapat beragam sajian indikator keunggulan bersaing dari berbagai ahli dan beragam rumusan, tetapi pada penelitian ini indikator yang digunakan merujuk pada teori yang Maryani dan Chaniago (2019) dengan pendekatan teori dari Barnay (2011:); Kotler (2002); Porter (2001);

- 1) Keunggulan Produk
- 2) Keunggulan Kualitas Pelayanan
- 3) Keunggulan Personalia (Sumber Daya Manusia)
- 4) Keunggulan Citra
- 5) Keunggulan Kualitas Pelayanan
- 6) Keunggulan Saluran Distribusi

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing

Dalam menentukan keunggulan bersaing, tahap berikutnya adalah mengetahui apa yang menjadi keunggulan bersaing suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Menurut Kotler (2002:67) terdapat tiga faktor yang dibutuhkan untuk menciptakan suatu keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan, yaitu :

1) Dasar Persaingan (*Basic Of Competition*)

Harus didasarkan pada seperangkat asset, skill dan kemampuan. Ketiga hal tersebut akan mendukung strategi yang dijalankan, sehingga keunggulan dapat bertahan.

2) Di pasar mana Perusahaan Mana Bersaing (*where you compete*)

Dalam hal ini, penting bagi perusahaan untuk memilih pasar sasaran yang sesuai strategi yang dijalankan atau dengan kata lain asset, skill dan kemampuan harus mampu mendukung strategi dalam memberikan sesuatu yang bernilai bagi pasar.

3) Dengan Siapa Perusahaan Bersaing (*who you compete against*)

Perusahaan harus mampu mengidentifikasi pesaingnya, apakah pesaing tersebut lemah, sedang, atau kuat.

B. Penelitian Terdahulu

Fokus variabel dalam penelitian terdahulu yaitu *learning organization* dan keunggulan kompetitif. Beberapa penelitian terdahulu yang telah dipilih sebagai acuan untuk melihat kesamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Tujuannya agar dapat terhindar dari pengulangan atau bahkan plagiasi karya ilmiah, juga untuk mengkaji relevansinya dan agar dapat melihat *novelty* dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis.

Penelitian ini bermaksud untuk menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap keunggulan kompetitif di Kantor POS Indonesia

Regional X Makassar. Maka, penelitian terdahulu yang telah dipilih tentu memiliki relevansi dengan penelitian penulis. Nilai relevansi ini dapat dilihat pada uraian persamaan substansi penelitian pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Nama Penulis (Tahun) | Judul / Jenis Penelitian | Hasil Penelitian | Perbedaan dan Persamaan |
|----|---|---|---|---|
| 1. | Andrew Pranata dan Josua Tarigan (2015) | Pengaruh <i>organizational learning</i> terhadap <i>competitive advantage</i> melalui <i>accounting information system</i> pada perusahaan non manufaktur terbuka | Hasil dari penelitian ini adalah <i>organizational learning</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>competitive advantage</i> perusahaan dan juga pembelajaran melalui <i>accounting information system</i> yang dapat memberikan pengaruh kepada perusahaan dalam mencapai <i>competitive advantage</i> . | <p>Persamaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Metode yang digunakan yaitu Kuantitatif. 2. Relevansi penelitian ini dapat dilihat dari fokus penelitiannya, yaitu sama-sama bertujuan untuk mengetahui pengaruh <i>organizational learning</i> terhadap <i>competitive advantage</i>. <p>Perbedaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini menambahkan <i>accounting information system</i> sebagai variabel control. 2. Teori yang digunakan dalam mengukur <i>Competitive Advantage</i> (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao: 2006). <i>Learning organization</i> (Crossan, et al: 1999). |

| No | Nama Penulis (Tahun) | Judul / Jenis Penelitian | Hasil Penelitian | Perbedaan dan Persamaan |
|----|--|--|---|---|
| 2. | Hanna Yunike dan Saerce Elsy Hatane (2016) | Analisa Hubungan <i>Learning Organization</i> Terhadap <i>Competitive Advantage</i> Dalam Meningkatkan <i>Financial Performance</i> Pada Sektor Perhotelan Di Jawa Timur | Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>learning organization</i> terhadap <i>competitive advantage</i> , <i>competitive advantage</i> terhadap <i>financial performance</i> , <i>learning organization</i> terhadap <i>financial performance</i> , tetapi <i>competitive advantage</i> tidak dapat memediasi hubungan antara <i>learning organization</i> dan <i>financial performance</i> . | <p>Persamaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Metode yang digunakan yaitu Kuantitatif. 2. Relevansi penelitian ini yaitu sama-sama memiliki variabel bebas <i>Learning Organization</i> dan variabel terikat <i>Competitive Advantage</i>. 3. Pengukuran indikator <i>Learning organization</i> sama-sama menggunakan teori Marsick dan Watkins Chajnecki. <p>Perbedaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini memiliki variabel control yaitu <i>Financial Performance</i> 2. Teori yang digunakan dalam mengukur <i>Competitive Advantage</i> (Ramaswami, Bhargava and Srivastava : 2004). 3. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah PartialLeast Square (PLS) |

| No | Nama Penulis (Tahun) | Judul / Jenis Penelitian | Hasil Penelitian | Perbedaan dan Persamaan |
|----|----------------------------------|--|---|--|
| 3. | Gusti Ruzayda Eka Hapsari (2014) | Pengaruh Pembelajaran Organisasional, Orientasi Pasar dan Inovasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing (Studi pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Malang Raya | Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional, orientasi pasar dan inovasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Maka pimpinan harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya, dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan tentang cara-cara kerja yang lebih baik melalui pendidikan dan pelatihan, selain itu mengembangkan diri dalam bidang pengetahuan dan teknologi. Serta membudayakan diskusi yang dilakukan secara berkelompok. Penyelesaian masalah pekerjaan, pimpinan selalu memperhatikan orientasi pasar dengan menitikberatkan pada kualitas pelayanan yang diberikan oleh bank pesaing | <p>Persamaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Metode yang digunakan yaitu Kuantitatif. Dengan Teknik analisis regresi linier berganda. 2. Relevansi penelitian ini yaitu sama-sama memiliki variabel bebas organisasi pembelajar dan variabel terikat keunggulan bersaing. <p>Perbedaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini memiliki variabel bebas lain yaitu Orientasi Pasar dan Inovasi Organisasi. 2. Teori yang digunakan dalam mengukur Organisasi pembelajar (Khandekar and Sharma: 2006), dan <i>Competitive Advantage</i> (Porter: 2004). |

Selain itu, juga terdapat beberapa riset sebelumnya melakukan kajian hipotesis terhadap pengaruh *learning organization*. Rahmadani (2020:89) dengan judul penerapan *learning organization* pada institusi publik (Studi di Kelurahan Sago Kecamatan Senapelan Kota Pekanbaru). Penelitian ini dianalisis menggunakan teori Senge (2014:189) dengan hasil temuan bahwa kelima disiplin yang di kemukakan oleh Senge sudah diterapkan dalam kehidupan sehari-hari oleh para pegawai dan masyarakat dalam rangka peningkatan kemampuan individu maupun organisasi. Pelaksanaan *learning organization* di Kelurahan Sago diberdayakan dengan menjalankan aspek pembelajaran, organisasi, manusia, pengetahuan dan teknologi. Dalam pengamatan penulis terhadap penelitian ini, penerapan *learning organization* belumlah menunjukkan pengaruh dalam mendorong semangat para pegawai kelurahan untuk memiliki keunggulan kompetitif. Hal ini terlihat dari sangat jaranganya kelurahan mengutus pegawai untuk pengembangan *soft skill*.

Penelitian yang juga memiliki fokus pada kajian *learning organization* oleh (Rahardjo dan Purwanto, 2018; Rose *et al*, 2011: 177). Rahardjo dan Purwanto (2018) dan Rose *et al* (2011:178) sama-sama berpendapat bahwa *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari pengaruh tersebut dapat menularkan pangaruh-pengaruh pada variable lainnya yang dapat meningkatkan kompetensi dan daya saing dari para karyawan. Hasil yang sama juga ditemukan oleh

(Yusoff, 2005:26; Lien *et al.*, 2006:82; Lim, T.J. 2003: 12; Wang *et al.*, 2007: 8901). Dalam melihat pengaruh *learning organization*, menurutnya ada ketergantungan antara variabel *learning organization*, komitmen pada organisasi, kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja organisasi.

Begitu juga menurut Rumijati (2020:230) hasil penelitiannya melihat jika semakin baik penerapan *learning organization* akan meningkatkan kinerja karyawan. Pada indikator *knowledge sharing* akan meningkatkan kinerja karyawan, tetapi pada indikator motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan menurut hasil penelitian Kristine (2017:400) bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Indikator motivasi dalam *learning organization* dibutuhkan agar karyawan dalam lebih bersemangat meningkatkan kinerjanya. Berbeda dari Trang *et al.*, (2013:22) dalam hasil penelitiannya melihat bahwa *learning organization* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian di atas lebih memfokuskan pada pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan. Sedang pengaruh *learning organization* terhadap keunggulan kompetitif diteliti oleh Pranata dan Tarigan (2019:245) dengan judul pengaruh *organizational learning* terhadap *competitive advantage* melalui *accounting information system* pada perusahaan non manufaktur terbuka. Hasil penelitian menemukan

pengaruh yang signifikan dan positif *organizational learning* terhadap *competitive advantage*.

Competitive advantage atau keunggulan kompetitif menurut Bratic (2011:15) merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan posisi yang dapat dipertahankan dari para pesaing. Yunike dan Hatane (2016:270) juga melakukan penelitian yang menguji hipotesis hubungan *learning organization* terhadap *competitive advantage* dalam meningkatkan *financial performance* pada sektor perhotelan di Jawa Timur. Hasilnya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *learning organization* terhadap *competitive advantage*. Tetapi *competitive advantage* tidak dapat memediasi hubungan antara *learning organization* dan *financial performance*.

Selanjutnya, penelitian yang juga memiliki fokus serupa dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu penelitian Hapsari (2014:132) yang menguji Pengaruh Pembelajaran Organisasional, Orientasi Pasar dan Inovasi Organisasi terhadap *Keunggulan Bersaing* (Studi pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Malang Raya. Penelitian ini menemukan hasil bahwa pembelajaran organisasional, orientasi pasar dan inovasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Menurutnya, agar memperoleh keunggulan bersaing, maka pimpinan harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya, dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan tentang cara-

cara kerja yang lebih baik melalui pendidikan dan pelatihan, selain itu mengembangkan diri dalam bidang pengetahuan dan teknologi.

Beberapa penelitian terdahulu rata-rata menguji hipotesis dengan pendekatan teori dari Senge. Meski hasil penelitiannya tidak seragam dalam melihat pengaruh, tetapi rata-rata peneliti menemukan hasil bahwa *learning organization* berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.

C. Kerangka Pikir

PT. Pos Indonesia adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang sudah ada sejak Indonesia merdeka yaitu pada tahun 1746. PT Pos Indonesia bergerak pada layanan jasa pos dan kurir, juga jasa keuangan, ritel, bahkan usaha properti. Tetapi di era disrupsi teknologi zaman sekarang, telah berkembang layanan jasa pos dan kurir swasta yang lebih modern. Bahkan dalam beberapa layanan jasa serupa dapat dikatakan lebih maju dibanding PT POS Indonesia yang sudah menguasai Indonesia sejak dahulu. Sebagai langkah untuk tetap mempertahankan eksistensi dan kualitas layanannya, PT POS Indonesia terkhusus POS Regional X Makassar berusaha untuk menjadi organisasi pembelajar yang baik.

Organisasi pembelajar atau *learning organization* merupakan sebuah mekanika sistem yang tujuannya untuk membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan dan mempertahankan kapasitas pembangunan berkelanjutan. Pada penelitian terdahulu banyak peneliti

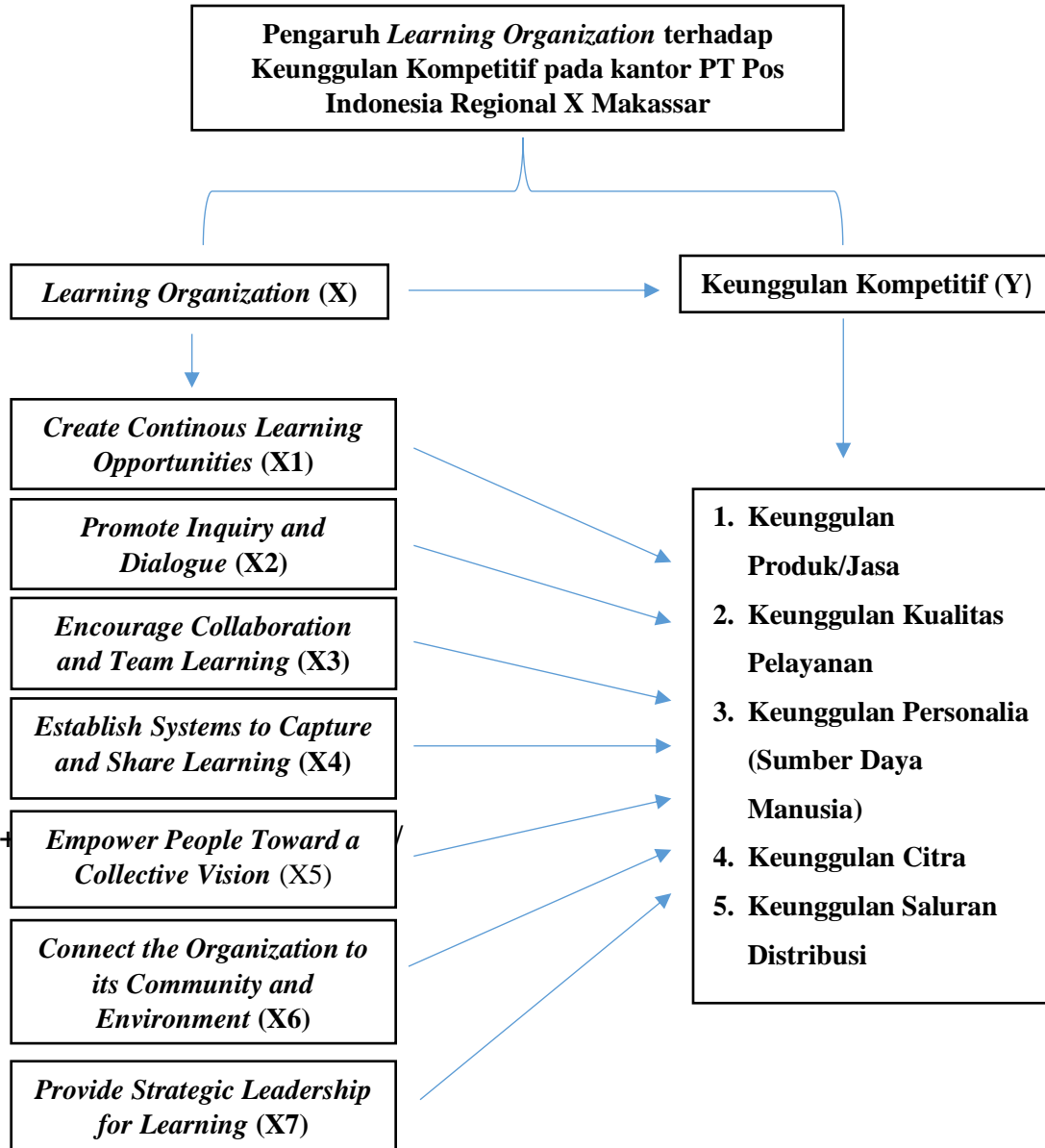
yang menemukan hasil bahwa learning organization berpengaruh terhadap peningkatan daya saing, kinerja pegawai bahkan keunggulan kompetitif. Olehnya itu, dalam penelitian ini memiliki fokus untuk menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap keunggulan kompetitif. Teori rujukan yang digunakan yaitu teori dari Marsick dan Watkins Chajacki (2007:115), diantaranya yaitu: *Create Continuous Learning Opportunities; Promote Inquiry and Dialogue; Encourage Collaboration and Team Learning; Establish Systems to Capture and Share Learning; Empower People Toward a Collective Vision; Connect the Organization to its Community and Environment; dan Provide Strategic Leadership for Learning.*

Sedangkan untuk variabel keunggulan kompetitif menggunakan pendekatan teori dari Maryani dan Chaniago (2019) yaitu: Keunggulan Kualitas Pelayanan; Keunggulan Personalia (Sumber Daya Manusia); Keunggulan Citra; dan Keunggulan Saluran Distribusi.

Berdasarkan pada analisis diatas, maka kerangka konseptual penelitian ini ditunjukkan pada gambar 2.3 sebagai berikut:

Gambar 2.3

Kerangka Konseptual



D. Definisi Operasional

Defenisi operasional merupakan abstraksi dari objek penelitian, sehingga dalam realitasnya diperlukan konsep yang lebih operasional untuk dapat memfokuskan penelitian sebagai berikut:

1. Variabel *learning organization* (X):

- a. *Create Continous Learning Opportunities*, yaitu mengembangkan pembelajaran yang berkesinambungan melalui perencanaan yang lebih efektif untuk pembelajaran informal, bagaimana caranya belajar, dan *just-in-time learning*.
- b. *Promote Inquiry and Dialogue* yaitu dialog yang efektif dapat membuka pikiran dan komunikasi dan sekaligus mempertanyakan pertanyaan yang melibatkan berbagai asumsi.
- c. *Encourage Collaboration and Team Learning* yaitu melalui kelompok, orang akan belajar bagaimana bekerja secara kolaborasi, memperluas kapasitas organisasi untuk menerima tindakan terpadu terhadap tujuan umum.
- d. *Establish Systems to Capture and Share Learning* yaitu membangun kapasitas organisasi atau menerapkan suatu sistem untuk pemikiran baru yang kemudian tertanam dan berbagi dengan orang lain.
- e. *Empower People Toward a Collective Vision* yaitu setiap individu dalam organisasi mempunyai ide dari seperti apa gambaran atau

visi itu terlihat, mengetahui bagaimana untuk menyelesaikan sesuatu, memiliki anggaran untuk melakukan suatu tindakan, dan memiliki pengetahuan bagaimana saling mempengaruhi satu sama lain.

f. Connect the Organization to its Community and Environment yaitu terhubung dengan lingkungan internal menjadi lebih responsi terhadap anggota organisasi dan kebutuhan kehidupan kerja mereka.

g. Provide Strategic Leadership for Learning yaitu model kepemimpinan, pemenang, dan mendukung pembelajaran dimana kepemimpinan menggunakan strategi pembelajaran untuk hasil bisnis.

2. Variabel Keunggulan Bersaing (Y) yaitu memiliki indikator seperti Keunggulan Kualitas Pelayanan; Keunggulan Personalia (Sumber Daya Manusia); Keunggulan Citra; Keunggulan Kualitas Pelayanan; dan Keunggulan Saluran Distribusi.

E. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Adapun hipotesis untuk penelitian ini sebagai berikut:

H₀ : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan dan parsial antara *Learning organization* terhadap keunggulan bersaing Kantor POS Indonesia Regional X Makassar

H₁ : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara *Learning organization* terhadap keunggulan bersaing Kantor POS Indonesia Regional X Makassar

H₂ : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara *Learning organization* terhadap keunggulan bersaing Kantor POS Indonesia Regional X Makassar