

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Obyek/Subyek Penelitian

Luas desa Bangunjiwo, Kabupaten Bantul, Yogyakarta mencapai 15.43 KM<sup>2</sup> dan 1.077,78 hektare digunakan untuk pemukiman dan perumahan, 322 hektare digunakan untuk lahan persawahan, dan untuk jalan raya digunakan sebesar 95.84 hektare. Desa ini berdiri pada tanggal 6 Desember tahun 1946 dan sebagai gabungan dari 4 desa yaitu, desa Paitan, Sribitan, Bangen, dan Kasongan. Desa bangunjiwo ini berpenduduk sebanyak 19.185 jiwa dan terdiri 19 kelurahan. Kabupaten Bantul juga dikenal sebagai kabupaten dengan berbagai macam sentra industri kerajinan tangan, khususnya sentra industri kerajinan tangan di desa Bangunjiwo, Bantul, Yogyakarta. Di desa Bangunjiwo ini terdapat 5 macam sentra industri kerajinan tangan yaitu, kerajinan gerabah yang ada di Kasongan, kerajinan patung batu yang ada di Lemahdadi, kerajinan wayang kulit di Gendeng, kerajinan bambu di Jipangan, dan terakhir kerajinan pisau batik di Krengseng. Desa Bangunjiwo telah menjadi tujuan para wisatawan baik dalam maupun luar Kota Yogyakarta dan bahkan wisatawan manca Negara.

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti meninjau beberapa lokasi yang menjadi target penelitian seperti Kasongan, Lemahdadi, Gendeng, Jipangan, dan Krengseng. Peneliti melakukan dialog dengan beberapa pemilik perusahaan dan sekaligus meminta izin secara nonformal untuk

melakukan penelitian di perusahaan tersebut. Setelah peninjauan lokasi, peneliti mulai menyebarkan Surat izin pengantar penelitian dari kampus terpadu UMY untuk para responden. Setelah mendapatkan jawaban dari para responden, peneliti mulai menyebarkan kuesioner. Dari 80 Surat izin penelitian, hanya 43 perusahaan yang merespon dengan baik penelitian ini, dan sisanya mengabaikan penelitian ini dengan berbagai macam alasan.

Pada dasarnya penelitian ini sangat penting untuk perkembangan sebuah perusahaan, terutama perusahaan yang bergerak dalam bidang seni dan kerajinan yang menuntut kreativitas tinggi. Dengan pemahaman para pemilik perusahaan yang masih kurang tentang manajemen terutama pada *learning organization*, menganggap penelitian ini bukanlah hal yang mereka inginkan.

#### **1. Deskripsi responden pimpinan/pemilik perusahaan**

Perusahaan kerajinan tangan pada skala perusahaan kecil umumnya memproduksi untuk memenuhi kebutuhan perusahaan (besar) yang berorientasi ekspor. Perusahaan besar kebanyakan memfokuskan pada pekerja finising produk, memasarkan produk ke luar negeri, dan menjalin hubungan baik dengan para pengrajin lokal. Perusahaan besar memberikan order kepada para pengesub dengan desain yang sudah ditentukan, namun demikian di kalangan perusahaan ini juga menerima sampel produk dari pengesub yang ditawarkan kepada perusahaan besar untuk dipasarkan dengan harga yang telah disepakati.

Kondisi riil di lapangan menunjukkan bahwa manajer perusahaan sekaligus menjadi pemilik dari perusahaan itu sendiri serta sebagian besar ikut andil dalam proses pembuatan produk. Sebagian besar perusahaan kerajinan di desa Bangunjiwo ini telah menjadi usaha turun temurun hingga saat ini masih bertahan dan bersaing dengan keunggulan kualitas produk yang dihasilkan.

Tingkat pendidikan responden pimpinan perusahaan adalah mayoritas Sekolah Menengah Atas atau Sekolah Menengah Kejuruan yang ditunjukkan ditabel 4.1 dengan skoring tertinggi 24 (55.8%). Orientasi pasar yang dilakukan oleh perusahaan yaitu meliputi ekspor, impor, dan sekaligus ekspor dan impor. Dalam tabel 4.2 menunjukkan perusahaan berorientasi pasar ekspor (11.6%), impor (20.9%), dan yang tertinggi adalah orientasi pasar ekspor/impor (67%). Ada beberapa perusahaan yang tidak melakukan promosi seperti yang ditunjukkan dalam tabel 4.2 terdapat 6 perusahaan dari 43 perusahaan yang dijadikan sampel penelitian (14%). selebihnya perusahaan melakukan promosi dengan cara yang berbeda-beda. Empat perusahaan melakukan promosi dengan cara memasarkan produk melalui situs internet, 7 perusahaan melalui pameran dagang, 4 perusahaan melalui penyebaran brosur, 13 perusahaan dengan cara mendatangi langsung perusahaan besar, dan terakhir 9 perusahaan menggunakan cara kombinasi yang meliputi penyebaran brosur, mendatangi langsung perusahaan besar, mengikuti pameran dagang,

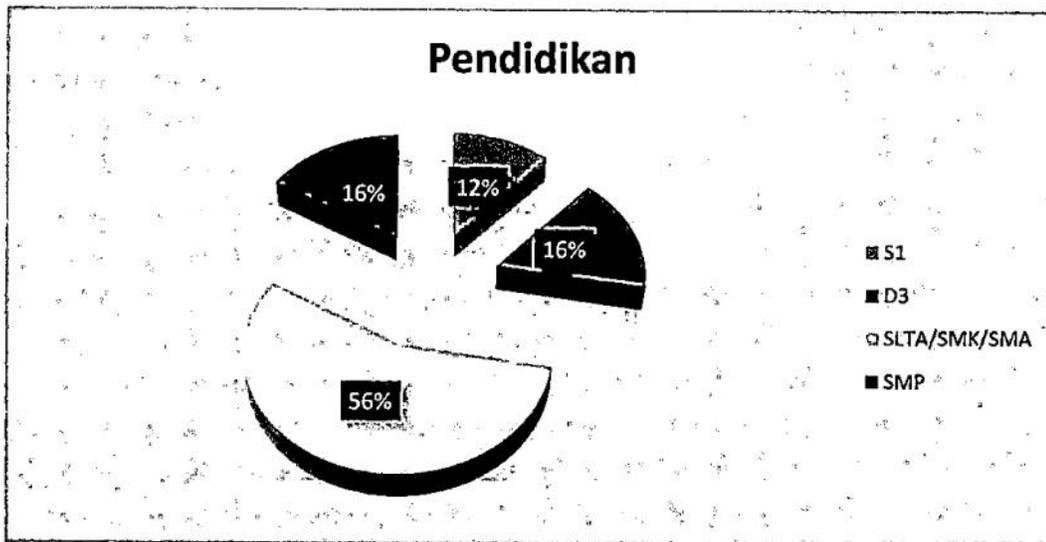
serta menggunakan situs internet. Dalam menentukan desain produk, ada beberapa sumber yang digunakan oleh perusahaan yaitu sebanyak 20 perusahaan menggunakan sumber desain dari pelanggan, 6 perusahaan dari pengrajin, dan sebanyak 17 perusahaan menggunakan sumber desain dari perusahaan itu sendiri.

Table 4.1

## Data profil responden pimpinan perusahaan

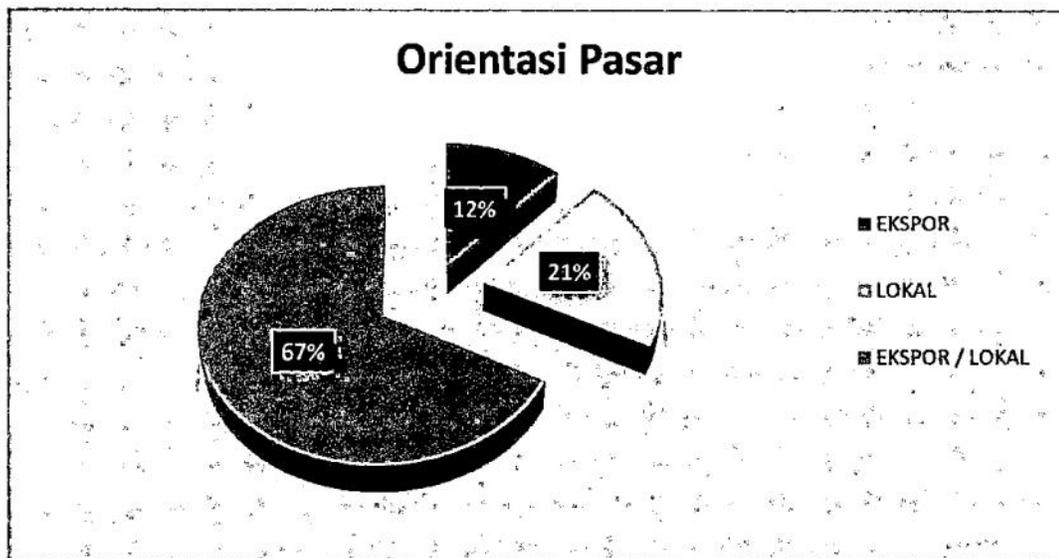
keterangan	frekuensi
<b>Pendidikan :</b>	
S1	5
D3	7
SLTA/SMK/SMA	24
SMP	7
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>
<b>Orientasi Pasar :</b>	
EKSPOR	5
LOKAL	9
EKSPOR / LOKAL	29
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>
<b>Promosi :</b>	
TIDAK PROMOSI	6
INTERNET	4
PAMERAN DAGANG	7
IKLAN/BROSUR	4
MENDATANGI LANGSUNG PERUSAHAAN BESAR	13
CARA KOMBINASI	9
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>
<b>Sumber Desain :</b>	
PELANGGAN	20
PENGRAJIN	6
PERUSAHAAN	17
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>

*Sumber: Hasil survey februari 2014 (Lampiran 4)*



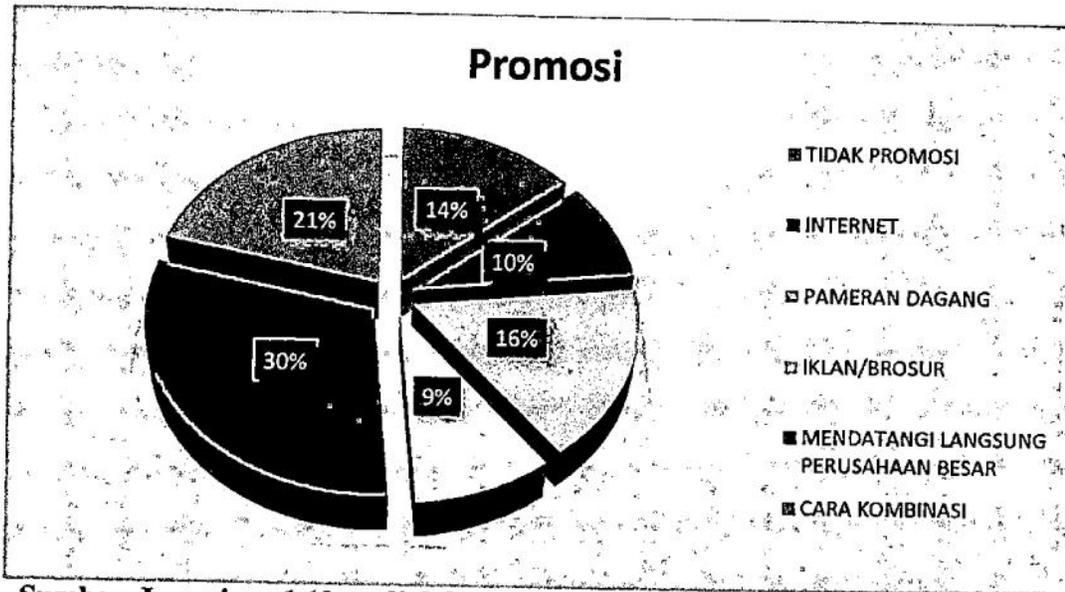
Sumber: Lampiran 1 (data diolah)

**Gambar 4.1**  
Frekuensi pendidikan Responden



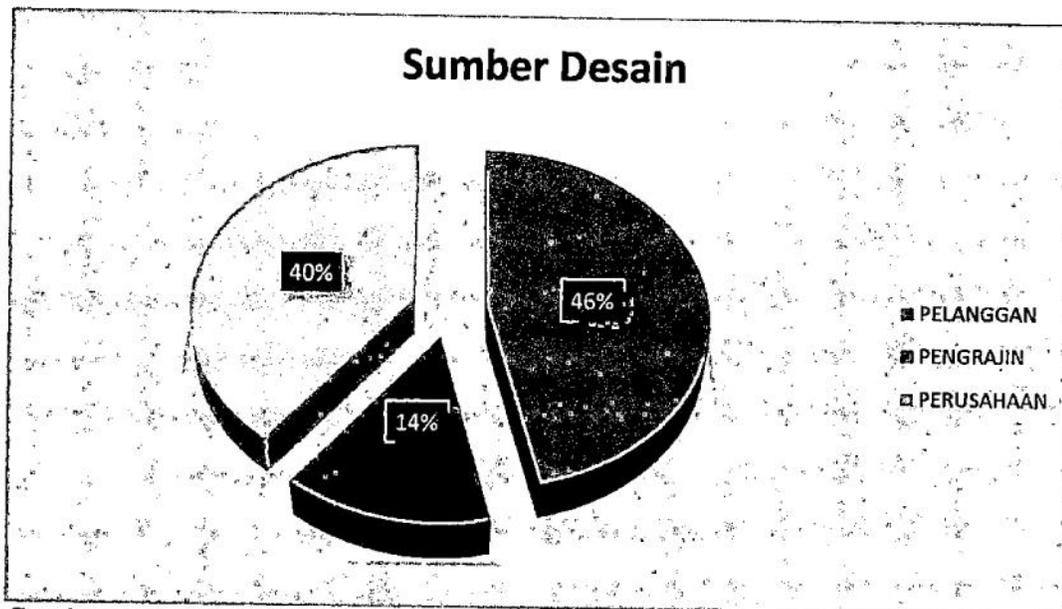
Sumber: Lampiran 1 (data diolah)

**Gambar 4.2**  
Frekuensi Orientasi Pasar



Sumber: Lampiran 1 (data diolah)

**Gambar 4.3**  
Frekuensi Promosi yang dilakukan perusahaan



Sumber: Lampiran 1 (data diolah)

**Gambar 4.4**  
Frekuensi Sumber desain

## 2. Aktivitas perusahaan

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik perusahaan, jangkauan pasar produk yang dihasilkan oleh sebagian besar perusahaan kerajinan ini, telah mencakup pasar domestik dan luar negeri. Jangkauan pasar produk domestik yaitu meliputi Surabaya, Bali, Kalimantan, Papua, dan Sukabumi, sedangkan pasar luar negeri telah mencakup negara Australia, Prancis, Saudi Arabia, Amerika, Thailand, Inggris, Kanada, dan Argentina.

Dalam hal pengadaan bahan Baku, perusahaan membeli langsung kepada produsen atau langsung ke pabrik. Hanya sebagian kecil perusahaan yang menghasilkan bahan Baku sendiri, oleh sebab itu perusahaan membelinya langsung ke produsen. Kendala-kendala yang sering dihadapi perusahaan selama produksi yaitu perubahan cuaca yang ekstrim (musim penghujan) mengakibatkan produk lama mengering atau rusak karena hujan. Pengadaan bahan baku yang berkualitas juga menjadi kendala tersendiri bagi perusahaan, dan resiko proses produksi yang tidak menutup kemungkinan untuk terjadi kesalahan (finising).

### B. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Penelitian ini hanya menggunakan 1 kelompok responden yaitu manajer atau pemilik perusahaan. Para pemilik atau manajer perusahaan masing-masing diberikan kuesioner yang berisi pertanyaan yang sama dan berkaitan dengan tingkat berperilaku responden terhadap item-item yang

merupakan pengembangan pertanyaan dari dimensi-dimensi *learning organization*.

Kuesioner yang telah tersusun untuk para responden dengan jumlah item pertanyaan sebanyak 40, selanjutnya kuesioner yang telah disusun, disebarkan kepada 80 perusahaan. Hasilnya hanya 43 perusahaan yang merespon penelitian ini, selebihnya 37 perusahaan tidak merespon. Adapun alasan dari para pemilik perusahaan tidak dapat merespon penelitian ini dikarenakan kesibukan mereka yang cenderung sangat tinggi. Sebagian pengusaha takut dengan item-item pertanyaan yang dianggap sulit. Selebihnya perusahaan kurang membutuhkan penelitian tentang manajemen, tapi perusahaan lebih membutuhkan penelitian terkait masalah produksi dan kualitas bahan baku, seperti contohnya penelitian fakultas MIPA yang membahas tentang tekstur tanah dan kandungan tanah yang baik.

Kuesioner terkumpul setelah 3 minggu dilakukan penyebaran. Kemudian, dilakukan uji validitas dan reliabilitas kuesioner, dan selama pengujian ditemukan beberapa item pertanyaan dimensi *learning organization* tidak valid karena korelasi tidak signifikan pada 0.05 (5%). Menurut data statistik hasil yang didapatkan dari pengujian validitas dan reliabilitas atas data penelitian untuk 40 item pertanyaan tentang variable *LO* terdapat 15 item pertanyaan yang tidak valid, yaitu item 2, 3, 5, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 25, 31, 32, dan item 40. Sedangkan 25 item

pertanyaan menunjukkan valid yang diindikasikan oleh nilai korelasinya signifikan pada 0.05 (5%).

Tabel 4.2  
Item pertanyaan yang tidak valid

Item Pertanyaan	Nilai Korelasi Signifikan (0,05)	Kevalidan
P2	0.125	Tidak Valid
P3	0.312	Tidak Valid
P5	0.286	Tidak Valid
P9	0.356	Tidak Valid
P10	0.545	Tidak Valid
P13	0.187	Tidak Valid
P14	0.718	Tidak Valid
P15	0.173	Tidak Valid
P18	0.089	Tidak Valid
P20	0.134	Tidak Valid
P21	0.117	Tidak Valid
P25	0.942	Tidak Valid
P31	0.255	Tidak Valid
P32	0.956	Tidak Valid
P40	0.688	Tidak Valid

*Sumber: Hasil Uji Validitas (Lampiran 2)*

Tabel 4.3

## Item pertanyaan yang Valid

Item Pertanyaan	Nilai Korelasi Signifikan (0,05)	Kevalidan
P1	0.041	Valid
P4	0.003	Valid
P6	0.001	Valid
P7	0.036	Valid
P8	0.021	Valid
P11	0.001	Valid
P12	0.037	Valid
P16	0.012	Valid
P17	0.011	Valid
P19	0.007	Valid
P22	0.000	Valid
P23	0.011	Valid
P24	0.009	Valid
P26	0.006	Valid
P27	0.000	Valid
P28	0.001	Valid
P29	0.001	Valid
P30	0.048	Valid
P33	0.001	Valid
P34	0.000	Valid
P35	0.003	Valid
P36	0.001	Valid
P37	0.001	Valid
P38	0.005	Valid
P39	0.029	Valid

*Sumber: Hasil Uji Validitas (Lampiran 2)*

Setelah berdiskusi dengan dosen pembimbing skripsi dan dengan pertimbangan tertentu, maka ada beberapa item pertanyaan yang

korelasinya tidak signifikan pada 0.05 (5%) atau dengan kata lain tidak valid, namun tetap digunakan dalam keperluan analisis data *learning organization*. Hal ini dikarenakan item-item tersebut dianggap penting untuk dianalisis sebagai masukan bagi perusahaan. Adapun item-item yang dimaksud yaitu item 2, 3, 15, 21, 25, 32, dan item 40, sehingga item pertanyaan yang tidak valid lainnya dan dibuang (tidak digunakan dalam keperluan analisis) tersisa 8 item pertanyaan yaitu item 5, 9, 10, 13, 14, 18, 20, dan 31. Berdasarkan hasil survey, dari 80 responden pimpinan/manajer perusahaan hanya terkumpul 43 responden, sehingga hanya jumlah tersebutlah yang akan diolah untuk keperluan analisis.

Tabel 4.4

## Item pertanyaan yang di pertahankan

Item Pertanyaan	Nilai Korelasi Signifikan (0,05)	Kevalidan
P2	0.125	Tidak Valid
P3	0.312	Tidak Valid
P15	0.173	Tidak Valid
P21	0.117	Tidak Valid
P25	0.942	Tidak Valid
P32	0.956	Tidak Valid
P40	0.688	Tidak Valid

*Sumber: Hasil Uji Validitas (Lampiran 2)*

Tabel 4.5

Item pertanyaan yang tidak digunakan (*drop out*)

Item Pertanyaan	Nilai Korelasi Signifikan (0,05)	Kevalidan
P5	0.286	Tidak Valid
P9	0.356	Tidak Valid
P10	0.545	Tidak Valid
P13	0.187	Tidak Valid
P14	0.718	Tidak Valid
P18	0.089	Tidak Valid
P20	0.134	Tidak Valid
P31	0.255	Tidak Valid

**Sumber:** Hasil Uji Validitas (Lampiran 2)

Item-item pertanyaan yang membentuk dimensi *learning organization* juga dilakukan uji reliabilitas. Teknik uji reliabilitas yang digunakan adalah *cronbach's alpha*, dan hasil uji reliabilitas atas kuesioner penelitian menunjukkan bahwa semua item pertanyaan tentang *learning organization* adalah reliabel dengan koefisien *cronbach's alpha* sebesar 0.783. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas ditunjukkan dilampiran 2 dan lampiran 3.

### C. Hasil Penelitian

Analisis ini menjelaskan deskriptif penilaian responden terhadap *Learning Organization* di lingkungan perusahaan kecil menengah sentra industri kerajinan tangan desa Bangunjiwo, Kabupaten Bantul, Yogyakarta. Analisis deskriptif ini menggunakan analisis mean (rerata)

dan standar deviasi (simpangan baku). Tujuan analisis ini adalah, berdasarkan hasil jawaban kuesioner dapat diketahui penilaian pimpinan PKM dengan rentang jawaban terendah tidak pernah dengan skor 1 dan jawaban tertinggi adalah selalu dengan skor 5. Sedangkan untuk menentukan tingkat keperilakuan diukur dengan rumus sebagai berikut (Drs. Pangestu Subagyo, M.B.A, 2010):

$$\text{Tingkat keperilakuan} = \frac{(TP \times 1) + (J \times 2) + (K \times 3) + (S_r \times 4) + (S_l \times 5)}{(43 \times 5)} \times 100\%$$

Dalam menentukan kriteria penilaian responden maka dapat dilakukan dengan interval sebagai berikut;

Skor persepsi terendah adalah; 1

Skor persepsi tertinggi adalah; 5

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

Sehingga diperoleh batasan persepsi adalah sebagai berikut;

Tabel 4.6

Kriteria Penilaian

Interval penilaian	Tingkat Keperilakuan	Kriteria <i>Learning Organization</i>
1,00 s/d 1,80	20% - 36%	Tidak pernah
1,81 s/d 2,60	37% - 52%	Jarang
2,61 s/d 3,40	53% - 68%	Kadang
3,41 s/d 4,20	69% - 84%	Sering
4,21 s/d 5,00	85% - 100%	Selalu

Sumber: Hasil analisis (lampiran 4)

### 1. Analisis Deskriptif pada Dimensi *Continual Training*

Hasil deskriptif penilaian responden pada dimensi *Continual*

*Training* dapat ditunjukkan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7

Deskriptif Dimensi *Continual Training*

No	Indikator	Item	Mean	St. Dev	Tingkat Keperilakuan (%)	Kategori Perilaku
1	Komitmen Pada Pelatihan dan Pengembangan	P1	2.98	.938	60%	Kadang
		P2	4.07	.768	81%	Sering
		P3	1.56	.734	32%	Tidak pernah
		P4	1.77	1.043	35%	Tidak pernah
	<b>Rata-rata</b>		<b>2.59</b>		<b>52%</b>	<b>Jarang</b>
2	Pendekatan Pembelajaran	P6	1.65	.752	33%	Tidak pernah
		P7	2.21	1.036	44%	Jarang
		P8	1.60	.821	32%	Tidak pernah
	<b>Rata-rata</b>		<b>1.82</b>		<b>36%</b>	<b>Jarang</b>

Sumber: Hasil analisis (Lampiran 4 dan 5)

#### a. Indikator Komitmen pada Pelatihan dan Pengembangan

Kecenderungan perilaku responden sebagaimana tampak pada tabel 4 dapat diinterpretasikan bahwa perilaku atas komitmen pelatihan dan pengembangan karyawan yaitu item **P1**, **P2**, **P3**, dan **P4** tergolong dalam kriteria yang kadang dengan rata-rata sebesar 2.59. Hal ini didukung dengan perilaku yang kadang memberikan kegiatan pelatihan secara terus menerus (**P1**), tidak pernah mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti kursus di luar (**P3**), dan tidak pernah membentuk kelompok kerja yang menjadikannya tempat pelatihan pekerja (**P4**). Perilaku sering hanya terjadi pada

memberi keleluasaan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan yang berbeda-beda (P2). Perilaku sering dalam memberikan keleluasaan pada pekerja untuk melakukan pekerjaan yang berbeda-beda (P2) dapat ditunjukkan adanya kebebasan dari perusahaan ketika mengerjakan order dari pelanggan bisa satu macam produk atau lebih, dan ini, akan dikerjakan sendiri melalui para pekerjanya dan apabila pekerja (SDM) yang tersedia dipandang kurang mencukupi maka sebagian order disubkontrakkan ke pengesub. Kondisi di perusahaan cenderung membebaskan pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan masing-masing, ini mengingat sistem pekerjaan bersifat borongan. Keterampilan atau kemampuan pekerja sangat menentukan kecepatan hasil pekerjaan, apalagi pekerjaan menggunakan sistem borongan. Sekalipun demikian pimpinan telah menginformasikan batas waktu penyelesaian suatu order yang harus dikirim ke pelanggan. Kondisi demikian menuntut pekerja harus benar-benar memanfaatkan waktunya, sehingga seperti yang dijumpai di lapangan banyak pekerja yang pada hari libur (minggu) seharusnya untuk istirahat namun mereka mempergunakannya untuk menyelesaikan pekerjaan. Untuk suatu pekerjaan yang sudah diselesaikan, maka pekerja dapat mengerjakan jenis pekerjaan lain.

Perilaku tidak pernah dilakukan responden adalah berkaitan dengan aktivitas pengiriman pekerja untuk mengikuti kursus di luar (P3) dan pembentukan tim kelompok kerja (P4). Kebanyakan para

pekerja datang dan bekerja di perusahaan. Jika pekerja belum memiliki keterampilan, *training* dan pelatihan untuk karyawan hanya dilakukan di awal karyawan masuk bekerja yang dibimbing oleh mentor, karyawan senior atau langsung oleh manajer/pemilik perusahaan. Selanjutnya keterampilan karyawan akan terlatih dengan sendirinya setelah melakukan tugas-tugas harian. Sebagian besar karyawan telah memiliki keterampilan mengingat hal ini dilakukan secara turun-temurun.

Perilaku yang jarang dilakukan responden adalah berkaitan dengan aktivitas pengiriman pekerja untuk mengikuti kursus di luar (P3). Kondisi nyata di lingkungan kerja yang terjadi memang kurang memperhatikan aktivitas tersebut. Industri kerajinan tangan di desa Bangunjiwo Kabupaten Bantul merupakan kerajinan turun temurun yang sudah ada dari nenek moyang mereka, sehingga keterampilan yang dimiliki merupakan keterampilan secara turun temurun dengan belajar secara otodidak tanpa harus melakukan pelatihan di luar. Sebagian besar pekerja berasal dari lingkungan masyarakat desa Bangunjiwo, dan sebelumnya telah memiliki keterampilan tersebut.

Perilaku yang tidak pernah dilakukan responden terkait dengan aktivitas membentuk kelompok/tim kerja untuk menjadikannya sebagai tempat pelatihan kerja (P4). Perusahaan tidak pernah membentuk tim kerja baik formal atau nonformal. Hal ini disebabkan kurangnya pengetahuan para manajer atau pemilik perusahaan dalam

hal pembentukan tim kerja yang baik, dan mengingat bahwa secara mayoritas pemilik perusahaan hanya berijazah SMA atau SLTA.

**b. Indikator pendekatan pembelajaran yang beragam**

Pendekatan pembelajaran yang beragam meliputi 3 item yang telah dinyatakan valid yaitu P6, P7, dan P8. Dari hasil studi, terlihat menunjukkan kecenderungan tingkat keperilakuan yang rendah, yaitu jarang dilakukan oleh pekerja. Pendekatan pembelajaran yang tergolong tidak pernah dilakukan adalah penugasan karyawan untuk tugas Dinas di luar (P6), kemudian perilaku yang jarang dilakukan oleh responden terkait dengan aktivitas perusahaan menugaskan karyawan melakukan survey pasar (P7), dan perilaku yang tidak pernah lainnya dilakukan oleh responden adalah terkait kegiatan mengirimkan karyawan untuk studi banding ke luar.

Selama ini industri kerajinan tangan di Bangunjiwo kabupaten Bantul memang tidak pernah memperhatikan pendekatan pembelajaran yang beragam. Perusahaan tumbuh sesuai dengan mekanisme pasar yang ada, sehingga jumlah pesanan yang semakin tinggi merupakan faktor penentu keberhasilan perusahaan tersebut. Perusahaan tidak pernah menugaskan karyawannya untuk melakukan survei ke pasar, atau melakukan studi banding pada industri yang lebih berkembang di daerah lain. Hanya beberapa orang pengrajin saja yang memiliki kemampuan finansial kuat yang melakukan studi banding di daerah atau negara lain. Sebagai contoh pada tahun 1976

sebanyak 1-2 orang pengrajin Kasongan mengadakan studi banding ke Amerika Latin untuk mempelajari Teknik Tempel Pilin, yaitu teknik membentuk tanah liat dengan cara menempel dan memilin. Teknik tersebut menjadi salah satu ciri khas produk gerabah Kasongan yang ada di Desa Bangunjiwo Bantul.

## 2. Analisis Deskriptif pada Dimensi *Decentralization of Decision Making*

*Decentralization of Decision Making* terdiri dari 2 indikator yaitu partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kesempatan bereksperimen. Hasil deskriptif perilaku manajer tentang *Decentralization of Decision Making* dapat ditunjukkan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8

Deskriptif Dimensi *Decentralization of Decision Making*

No	Indikator	Item	Mean	St. Dev	Tingkat Keperilakuan (%)	Kategori Perilaku
1	Partisipasi dalam pengambilan keputusan	P11	3.49	0.91	70%	Sering
		P12	3.00	1.23	60%	Kadang
		<b>Rata-rata</b>	<b>3.24</b>		<b>65%</b>	<b>Kadang</b>
2	Kesempatan untuk bereksperimen	P15	4.12	0.66	82%	Sering
		P16	3.14	1.21	63%	Kadang
		<b>Rata-rata</b>	<b>3.63</b>		<b>73%</b>	<b>Sering</b>

Sumber: Hasil analisis (Lampiran 4 dan 5)

### a. Indikator Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan

Indikator yang telah dinyatakan valid meliputi item **P11** dan **P12**. Keduanya secara rata-rata memberikan penilaian sebesar 3.24 yaitu berada pada kriteria yang kadang-kadang. Keputusan untuk desain

produk sebagian besar ditentukan oleh karyawan senior yang telah memiliki pengalaman yang cukup banyak dalam membuat kerajinan tangan. Karyawan pada level bawah atau masih yunior biasanya hanya mengerjakan tugas dengan desain yang telah ditentukan dari atasannya, sehingga dalam perilaku pembangambilan keputusan ini termasuk dalam kategori kadang-kadang.

Sedangkan perilaku kadang-kadang yang dilakukan adalah perusahaan memberikan wewenang kepada pengesub perusahaan untuk membuat desain produk yang sesuai dengan keinginan pasar (P12). Hasil studi yang terkait dengan perilaku ini ditunjukkan dengan adanya hubungan kerjasama yang baik antara perusahaan dan pengesub, berupa kesediaan menerima sampel produk hasil buatan para pengesub. Pengesub diberikan kebebasan dalam mendesain dan melakukan inovasi produk, yang selanjutnya sampel yang sudah jadi ditunjukkan pada perusahaan, dan jika hasilnya jauh lebih inovatif, biasanya perusahaan menyerahkan desainnya kepada pengesub tersebut. Hal ini karena dikalangan pengesub yang memiliki kreativitas akan lebih memiliki kemampuan membuat sampel produk dengan desain yang lebih beragam. Pengesub-pengesub yang memiliki kreativitas akan memanfaatkan kerjasama yang baik dengan lingkungan perusahaan yaitu dengan menawarkan atau menitipkan produk sampel ke perusahaan dengan harga yang ditetapkan pengesub berdasarkan kesepatan dengan perusahaan.

**b. Indikator Kesempatan untuk Bereksperimen**

Indikator kedua dari *Decentralization of Decision Making* terdiri dari dua item yaitu **P15** dan **P16**. Terkait dengan pemberian kesempatan pada pekerja finising untuk bereksperimen guna menemukan cara pengerjaan terbaik, menunjukkan kecenderungan dalam kategori sering. Hal ini didukung dengan data empiris yang menemukan nilai rata-rata pada indikator ini adalah sebesar 3.63 yaitu berada pada kriteria sering. Perilaku pimpinan ini menunjukkan bahwa pimpinan sering memberikan kesempatan pada pekerja bagian finising untuk menemukan pekerjaan produk yang terbaik dan sering menunjuk tim kerja yang bertugas melakukan percobaan-percobaan desain produk.

Hasil kerajinan tangan sangat ditentukan oleh aktivitas finising dalam sebuah proses produksi. Desain produk yang telah dirancang sedemikian rupa tanpa finising yang bagus, maka produk tersebut akan menjadi biasa saja. Program finising ini salah satu kegiatan yang dikembangkan perusahaan untuk meningkatkan nilai estetik produk kerajinan tangan yang mayoritas merupakan produk keramik dan gerabah dan sekaligus menaikkan nilai ketertarikan, dan otomatis menaikkan nilai jual ekonomi produk. Dari segi ekonomi membuat gerabah, patung batu dan wayang kulit sampai finising akhir lebih menjajikan dari pada dijual setengah jadi. Permasalahan dan

sekaligus tantangan bagi tim dan pengrajin untuk mengembangkan desain dan finising yang lebih baik dan mampu bersaing.

Item P16 menunjukkan bahwa perusahaan kadang melakukan pembentukan tim kerja yang bertugas melakukan percobaan desain produk. Hal tersebut di tunjukkan oleh data empiris yaitu rata-rata 3.14.

### 3. Analisis Deskriptif pada Dimensi *Openness Diversity of Ideas*

Dimensi *Openness Diversity of Ideas* terdiri dari 5 indikator yaitu keterbukaan memahami ide, perbedaan dan usulan, pengawasan berlebihan, permasalahan diselesaikan bersama-sama, diskusi dan terbuka terhadap semua informasi. Hasil analisis deskriptif pada dimensi *Openness Diversity of Ideas* dapat ditunjukkan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9

Deskriptif Dimensi *Openness Diversity of Ideas*

No	Indikator	Item	Mean	St. Dev	Tingkat Keperilakuan (%)	Kategori Perilaku
1	Keterbukaan memahami perbedaan ide, pendapat dan usulan	P17	4.33	0.75	87%	Selalu
		P19	4.21	0.60	84%	Selalu
		<b>Rata-rata</b>	<b>4.27</b>		<b>85%</b>	<b>Selalu</b>
2	Pengawasan berlebihan membatasi efektivitas belajar	P21	3.56	1.14	71%	Sering
		P22	4.02	0.99	80%	Sering
		<b>Rata-rata</b>	<b>3.79</b>		<b>76%</b>	<b>Sering</b>
3	Permasalahan dipecahan secara bersama-sama	P23	4.26	0.66	85%	Selalu
		P24	4.21	0.71	84%	Selalu
		<b>Rata-rata</b>	<b>4.23</b>		<b>85%</b>	<b>Selalu</b>

Lanjutan tabel 4.9

4	Diskusi sebagai cara untuk memecahkan permasalahan	P25	4.05	0.53	81%	Sering
		P26	3.70	0.71	74%	Sering
		<b>Rata-rata</b>	<b>3.87</b>		<b>77%</b>	<b>Sering</b>
5	Terbuka terhadap Semua Informasi	P27	2.47	0.91	49%	Jarang
		P28	2.19	1.12	44%	Jarang
		P29	2.40	1.37	48%	Jarang
		<b>Rata-rata</b>	<b>2.29</b>			<b>Jarang</b>

Sumber: Hasil analisis (Lampiran 4 dan 5)

**a. Indikator Keterbukaan Memahami perbedaan ide, pendapat dan usulan**

Item-item indikator ini adalah item P17 dan P19 ada kecenderungan selalu dilakukan. Hal ini didukung dengan data empiris berupa rata-rata sebesar 4.27 yaitu berada pada kriteria selalu. Artinya pimpinan memberikan kebebasan kepada semua karyawan untuk menyampaikan gagasan dan usulan (P17). Selain gagasan yang datang dari karyawan, perusahaan juga secara terbuka menerima usulan atau gagasan yang datang dari pelanggan (P19). Tidak jarang pelanggan menginginkan model atau bentuk produk yang tidak ada di showroom, karena mereka menginginkan produk dengan desainnya sendiri.

**b. Indikator Pengawasan berlebihan membatasi efektivitas belajar**

Item-item indikator ini adalah item P21 dan P22 ada kecenderungan sering dilakukan. Hal ini didukung dengan data empiris berupa rata-rata sebesar 3.79 yaitu berada pada kriteria

sering. Artinya perusahaan sering melakukan pengawasan ketat kepada pekerja bagian finising (P21), dan sering melakukan pengawasan ketat untuk mencegah kesalahan pekerjaan (P22). Perencanaan produksi ini, kegiatannya meliputi penelitian dan pengembangan produk dan diharapkan perusahaan industri mampu bersaing dengan perusahaan lain dalam menyediakan produk yang disenangi oleh konsumen. Tanpa adanya kegiatan perencanaan produksi maka operasi perusahaan tersebut cenderung menuju terjadinya penyimpangan dalam proses produksi. Sedangkan pengawasan proses produksi merupakan berbagai kegiatan dan metode yang digunakan oleh manajer untuk mengelola, mengatur, mengorganisir dan mengarahkan proses produksi. Pengawasan proses produksi bertujuan untuk mengusahakan agar produk yang diinginkan, jumlah dan kualitasnya tepat serta sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Perusahaan kecil dan menengah sentra kerajinan tangan di Desa Bangunjiwo merupakan industri yang bergerak dalam industri kerajinan seperti keramik, gerabah, cinderamata dan lainnya. Sebagai suatu perusahaan yang melaksanakan proses produksi berdasarkan pesanan maupun pemasaran ke konsumen, maka ketepatan waktu penyelesaian produk sangatlah penting. Perusahaan telah mengetahui lamanya proses produksi dan menentukan jumlah produk yang akan diproduksi agar pesanan bisa dipenuhi tepat pada waktunya dan juga

produk kerajinan akan lebih cepat dipasarkan ke konsumen. Agar proses produksi dapat selesai tepat pada waktunya, maka perusahaan telah menyusun suatu jadwal kegiatan produksi yang dinamakan *scheduling* (penjadwalan). *Scheduling* adalah suatu kegiatan perencanaan penjadwalan waktu dan urutan penggunaan sumber daya fisik dan manusia serta untuk kegiatan-kegiatan operasional suatu organisasi atau perusahaan sehingga mampu melakukan finising tepat waktu.

**c. Indikator Permasalahan dipecahkan bersama-sama**

Item-item indikator ini adalah item **P23** dan **P24** ada kecenderungan perilaku tersebut selalu dilakukan. Hal ini didukung dengan data empiris berupa rata-rata sebesar 4.23 yaitu berada pada kriteria selalu. Artinya, jika terjadi kesalahan dalam finising, pimpinan dan pihak yang terlibat dengan pekerjaan akan secara bersama-sama menyelesaikan masalah (**P23**) dan (**P24**).

**d. Indikator Diskusi Sebagai Cara Untuk Memecahkan Masalah**

Indikator ini terdiri dari dua item yaitu item **P25** dan **P26**. Dalam praktek organisasi **P25** pada berperilaku yang tinggi yaitu 81% dengan kategori sering dan rata-rata sebesar 4.05. Begitu juga dengan item **P26** dalam praktek organisasi menunjukkan kecenderungan perilaku dengan kategori sering dengan rata-rata sebesar 3.70 dan 74% yang menyatakan sering. Indikasi berperilaku tersebut kaitannya dengan aspek terjadinya masalah pekerjaan yang dilakukan

diselesaikan melalui cara dialog/diskusi dengan pihak pimpinan, pengesub dan pekerja (P25), dapat diinterpretasikan bahwa pihak perusahaan cukup terbuka dengan masalah yang dihadapi oleh pihak-pihak yang dianggapnya sebagai partner kerja. Kondisi munculnya masalah dipihak pengesub misalnya, di lingkungan perusahaan apabila terjadi komplain dari perusahaan yang ditujukan kepada pengesub atas produk sampel yang ditawarkan ke perusahaan, dengan harga pokok yang sama-sama telah disepakati ternyata gagal disetujui dikarenakan munculnya pihak pesaing pengesub yang berani menawarkan produk sejenis dengan harga pokok yang ditawarkan lebih rendah. Dengan kasus ini akan menjadi permasalahan perusahaan dan hal ini, oleh pimpinan/pemilik seringkali diselesaikan melalui dialog antara pihak-pihak yang terlibat. Keputusan pimpinan biasanya selalu menempuh kebijakan yang dapat saling menguntungkan. Item yang terkait dengan kebiasaan pimpinan berdialog dengan para pekerja (P26) menunjukkan kecenderungan perilaku dalam kategori sering. Temuan ini diinterpretasikan bahwa ada keterbukaan dikalangan pimpinan untuk bersedia berkomunikasi antara pimpinan – pekerja.

**e. Indikator Terbuka terhadap Informasi**

Terdapat tiga item indikator ini yaitu P27, P28, dan P29. Item P27 terkait dengan aktivitas keterbukaan organisasi terhadap informasi keuangan di kalangan pekerja, hasil menunjukkan ada kecenderungan perilaku dalam kategori yang jarang. Temuan empiris menemukan

nilai rata-rata sebesar 2.47 dan sebanyak 49% menyatakan jarang. Sedangkan untuk item **P28** terkait dengan aktivitas keterbukaan organisasi terhadap informasi pencapaian hasil penjualan kepada pekerja, ada kecenderungan perilaku dalam kategori jarang yang ditunjukkan pada nilai rata-rata sebesar 2.19 dan 44% menyatakan tidak pernah. Kondisi demikian diinterpretasikan, bahwa pada umumnya perusahaan cenderung tidak mudah untuk menginformasikan kondisi keuangan terkait dengan posisi keuangan perusahaan serta pencapaian hasil penjualannya di kalangan pekerja.

Aktivitas terkait dengan item **P29** adalah keterbukaan perusahaan kepada pengesub terhadap penggunaan teknologi yang diterapkan. Hasil skoring menunjukkan kecenderungan perilaku dalam kategori yang jarang dengan rata-rata sebesar 2.40 dan 48% menyatakan jarang memberikan informasi kepada pengesub tentang penggunaan teknologi. Hal ini disebabkan karena proses produksi kerajinan tangan di desa Bangunjiwo sifatnya terbuka untuk umum termasuk konsumen yang datang maupun pengesub. Bahkan untuk wilayah Kasongan yang berada di lingkungan desa Bangunjiwo telah menjadi desa wisata gerabah, dimana proses produksinya menjadi daya tarik sendiri oleh konsumen yang ingin melihat langsung proses produksi tersebut, sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan dalam teknologi terbaru.

#### 4. Analisis Deskriptif pada Dimensi *High Tolerance Failure*

Dimensi *High Tolerance Failure* terdiri dari dua indikator yaitu Hukuman kegagalan perancangan dan Pemberian penghargaan bagi yang berhasil mendesain produk. Hasil analisis deskriptif pada dimensi *High Tolerance Failure* dapat ditunjukkan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10

Deskriptif Dimensi *High Tolerance Failure*

No	Indikator	Item	Mean	St. Dev	Tingkat Keperilakuan (%)	Kategori Perilaku
1	Hukuman Kegagalan Perancangan	P30	1.65	0.92	33%	Tidak pernah
		P32	2.93	0.80	59%	Kadang
		<b>Rata-rata</b>	<b>2.29</b>		<b>46%</b>	<b>Jarang</b>
2	Pemberian penghargaan bagi keberhasilan perancangan produk	P33	2.72	1.24	54%	Kadang
		P34	3.26	0.90	65%	Kadang
		<b>Rata-rata</b>	<b>2.99</b>		<b>60%</b>	<b>Kadang</b>

Sumber: Hasil analisis (Lampiran 4 dan 5)

##### a. Indikator Hukuman atas Kegagalan Perancangan

Pengukuran indikator ini dengan dua item pertanyaan yaitu item P30 dan P32. Hasil analisis rata-rata pada indikator ini adalah sebesar 2.29 artinya dalam praktek organisasi menunjukkan kecenderungan perilaku dalam kategori kadang. Tindakan memberi hukuman atau ancaman kepada pekerja yang gagal menghasilkan produk yang tidak sesuai kualitas yang ditentukan (B30) adalah item

dengan tingkat keperilakuan 33% (tidak pernah). Apabila dalam iklim kerja di lingkungan perusahaan ditemukan kesalahan atau kegagalan pekerjaan bagian finising maka tidak ada bentuk-bentuk ancaman atau hukuman yang ditujukan kepada pekerja, kecuali terdapat tenaga kerja yang menunjukkan perilaku malas sehingga mereka bekerja asal-asalan tanpa bersedia untuk membuat perubahan atau peningkatan kinerja. Jarang dilakukan ancaman atau hukuman karena perusahaan menganggapnya hal itu sebagai suatu proses belajar individu untuk dapat menjadikan suatu pekerjaan dapat dikerjakan lebih baik. Menurut Pitts (1996, dalam Uning Hadiyati: 2007), apabila seseorang dihukum atau diancam untuk sebuah pekerjaan yang dilakukannya, maka akan menjadikan seorang tidak berani mengambil resiko dan sedikit orang untuk bersedia melakukan pekerjaan. Apabila menginginkan terjaganya kreativitas pekerja, menurutnya perusahaan tidak perlu membuat keputusan dan mematahkan semangat para pekerjanya dengan mengeluarkan tindakan ancaman atau hukuman apabila melakukan kesalahan atau kegagalan.

Item P32 tentang ancaman perusahaan kepada pengesub apabila terjadi kegagalan atas desain produk (sampel) yang tidak diterima pasar menunjukkan kecenderungan perilaku dalam kategori kadang. Dalam konteks ini kegagalan atau kesalahan desain produk sampel dari pengesub yang ternyata tidak diterima pasar di kalangan

perusahaan hanya kadang-kadang mengeluarkan ancaman. Ancaman ini hanyalah sebuah peringatan kepada pengesub bahwa produknya kurang diterima oleh konsumen atau pelanggan, dan kegagalan ini bisa menjadi resiko pengesub, dan hal ini akan dapat merugikan pengesub sendiri.

**b. Indikator penghargaan bagi keberhasilan perancangan produk**

Indikator penghargaan bagi keberhasilan perancangan produk diukur dengan dua item pertanyaan yaitu P33 dan P34. Secara rata-rata diperoleh nilai mean sebesar 2.99 menunjukkan bahwa di lingkungan organisasi kecenderungan perilaku dalam kategori kadang. Item P33 terkait dengan pemberian penghargaan kepada para pengesub/pemasok, karena hasil desain produk layak dan diterima pasar menunjukkan aktivitas dalam kategori perilaku adalah kadang. Begitu juga dengan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada bagian finising (P34) karena telah mampu berkreasi menghasilkan proses finising yang lebih baik, termasuk dalam aktivitas perilaku kadang.

**5. Analisis Deskriptif pada Dimensi *Encouragement Multiple Experiment***

Dimensi *Encouragement Multiple Experiment* terdiri dari dua indikator yaitu dorongan untuk mencoba sesuatu yang baru dan mendorong tim kerja untuk bereksperimen. Hasil analisis deskriptif

pada dimensi *Encouragement Multiple Experiment* dapat ditunjukkan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11  
Deskriptif Dimensi *Encouragement Multiple Experiment*

No	Indikator	Item	Mean	St. Dev	Tingkat Keperilakuan (%)	Kategori Perilaku
1	Dorongan untuk mencoba yang baru	B35	4.14	0.86	83%	Sering
		B36	3.44	1.03	69%	Sering
		B37	4.02	1.18	80%	Sering
		<b>Rata-rata</b>	<b>3.73</b>		<b>75%</b>	<b>Sering</b>
2	Mendorong adanya tim kerja untuk bereksperimen	B38	3.19	0.66	64%	Kadang
		B39	3.26	1.11	65%	Kadang
		B40	2.72	0.91	54%	Kadang
		<b>Rata-rata</b>	<b>2.99</b>		<b>60%</b>	<b>Kadang</b>

Sumber: Hasil analisis (Lampiran 4 dan 5)

#### a. Indikator Dorongan Bereksperimen

Indikator dorongan bereksperimen ada tiga item yaitu **P35**, **P36** dan **P37** untuk mengukur indikator dorongan bereksperimen. Berdasarkan hasil rata-rata indikator menunjukkan angka 3.73 yaitu berada pada kriteria perilaku yang sering. Hal ini didukung dengan hasil analisis skoring item **P35** menunjukkan kecenderungan perilaku dengan kategori sering, ini diartikan bahwa di kalangan perusahaan ada kecenderungan memberi kebebasan kepada pekerja bereksperimen untuk mencari cara atau hasil proses produksi yang lebih baik.

Item **P36** terkait perusahaan mengizinkan para pengesub dan pemasok untuk melakukan percobaan menentukan desain produk yang sesuai dengan keinginan atau tren pasar berada dalam kriteria

perilaku sering. Untuk meningkatkan laba perusahaan, industri-industri kerajinan yang berada di desa Bangunjiwo ini sering memperbaharui desain, memperbaiki kualitas produknya dari teknik pembentukan, teknik pembakaran, pengukiran, hingga finising, sehingga produknya diharapkan tidak kalah dengan produk pesaing seperti produk-produk keramik dan gerabah dari Cina yang telah menguasai pasar sebelumnya.

Item P37 terkait dengan pertanyaan tentang seringnya organisasi bereksperimen untuk menemukan desain terbaik. Dari analisis skoring terkait indikator tersebut, menunjukkan perilaku dalam kategori sering. Di kalangan perusahaan kecil menengah umumnya memiliki ruang pameran untuk memajang produk dengan desain dan bentuk yang beragam berupa produk sampel yang berasal dari mitra maupun dari hasil karya perusahaan/pemilik.

**b. Indikator terbentuknya tim kerja untuk bereksperimen**

Indikator ini terdiri dari item P38, P39 dan P40. Aktivitas pembentukan tim kerja yang diberi wewenang untuk melakukan eksperimen desain produk/proses (P38) menunjukkan kecenderungan perilaku dalam kategori kadang. Begitu juga dengan aktivitas perusahaan menekankan kebiasaan untuk bereksperimen dalam desain produk (P39) menunjukkan kategori perilaku kadang. Item P40 yaitu pembentukan tim yang bertugas memikirkan pengembangan produk baru dan teknologi proses berdasarkan

analisis skoring menunjukkan kecenderungan perilaku kategori kadang. Dengan demikian hanya sebagian kecil jasa dari pemilik industri yang telah membentuk tim kerja untuk diberi wewenang melakukan percobaan-percobaan agar menghasilkan desain produk yang diinginkan pasar dan kurangnya kebiasaan untuk melakukan percobaan-percobaan dalam desain produk serta masih minim perusahaan yang membentuk tim khusus yang ditugaskan untuk memikirkan pengembangan produk-produk baru dan teknologi proses yang lebih baik. Perusahaan cenderung lebih sibuk dalam mengurus order dari pelanggan yang jumlahnya terus mengalami peningkatan, sehingga tidak terpikirkan untuk membentuk tim kerja secara khusus guna meningkatkan inovasi proses maupun inovasi produk.

#### **D. Pembahasan Hasil Penelitian (Interpretasi)**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif atas persepsi pemilik perusahaan kecil dan menengah sentra industri kerajinan tangan di desa Bangunjiwo Bantul terhadap *learning organization* dengan 5 dimensi *LO* menunjukkan terdapat kecenderungan persepsi yang cukup baik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Uning Hadiyati (2007) yang menemukan bahwa 4 karakteristik dari 6 karakteristik *Learning Organization* cukup mendukung untuk terciptanya sebuah organisasi belajar di lingkungan Perusahaan kecil menengah. Sedangkan 2 karakteristik lainnya di lingkungan Perusahaan kecil menengah masih tergolong rendah untuk mendukung terbentuknya

organisasi yang mampu belajar. Hasil penelitian juga mendukung penelitian Ma'ruf dan Wafiatun Mukharommah (2009) yang menemukan bahwa pengusaha dalam mengelola perubahan melalui praktek *Learning Organization* termasuk pada kategori cukup. Begitu juga dengan penelitian Sondang Yohanna L. Tobing dan Rachma Fitriati (2009) yang menemukan bahwa PT Bank Mandiri (Persero), Tbk. Kantor Pusat Jakarta, telah menerapkan kelima disiplin yang membentuk organisasi pembelajar seperti yang dikemukakan oleh Peter Senge, yaitu *personal mastery, shared vision, mental model, system thinking, dan team learning* dengan baik. Dalam menghadapi dan menyesuaikan perubahan, organisasi perlu membangun iklim pembelajaran. Pelatihan yang secara *continue* bagi anggotanya, akan menyumbang pembelajaran kepada perusahaan. Pelatihan adalah kunci sukses sebuah perusahaan, komitmen kuat pada pelatihan, maka akan memiliki keterampilan baru. Kesuksesan produk di pasar adalah karena komitmen kuat pimpinan terhadap pelatihan. Pelatihan akan mendorong munculnya ide baru. Kepedulian terhadap pelatihan, dan meningkatkan keterampilan. Namun demikian masih terdapat beberapa dimensi *LO* yang belum dilaksanakan oleh perusahaan, artinya bahwa perilaku keorganisasian dalam proses pembelajaran organisasi di lingkungan industri kerajinan di desa Bangunjiwo Bantul belum sepenuhnya terlaksana dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan beberapa dimensi *LO* yang masih jarang dan tidak pernah dilakukan oleh pemilik perusahaan. Terutama pada dimensi *Contunual training* yang

menunjukkan perilaku dalam kategori yang jarang serta dimensi *High Tolerance Failure* yaitu berada dalam kriteria kadang-kadang dilakukan.

Dimensi *Contunual training* masih sangat jarang dilakukan di dalam lingkungan PKM. Pelatihan secara terus menerus tidak menjadi kewajiban atau keperluan perusahaan, karena secara umum perusahaan kecil menengah sentra industri kerajinan tangan desa Bangunjiwo, Bantul telah turun-temurun dilakukan, dan jika ingin melatih karyawan (pengrajin), perusahaan tidak perlu mengirim karyawan (pengrajin) Dinas atau kursus ke luar. Hal ini dikarenakan di dalam perusahaan banyak terdapat karyawan senior dan berpengalaman yang secara nonformal siap melatih, bahkan manajer atau pemilik perusahaan dengan senang hati melatih para karyawan yang dianggap membutuhkan pelatihan.

Pemberian pelatihan tidak harus dilakukan dengan biaya besar, karena saat ini banyak perguruan tinggi yang bersedia memberikan bantuan dalam peningkatan usaha industri kecil ini. Sebagai contoh Unit Pelayanan Teknis (UPT) yang dibentuk oleh lembaga pendidikan tinggi dari Universitas Gadjah Mada yang didasari atas kepedulian pemerintah untuk mengembangkan potensi yang dimiliki di daerah Bangunjiwo khususnya daerah Kasongan. Karena Kasongan memiliki sumber daya alam dan manusia yang cukup memadai dan potensial. UPT membina, memberikan desain, teknik pembuatan hingga ilmu dan saran untuk pemasaran agar para pengrajin gerabah Kasongan bisa mandiri dan maju. Kerjasama industri dengan pihak lembaga pendidikan ini akan memberikan

keuntungan di kedua belah pihak, selain mendapatkan pelatihan gratis, para pekerja dapat melakukan pembelajaran tentang desain-desain produk yang trend saat ini.

Pada dimensi *Decentralization of Decision Making* termasuk dalam kriteria yang tinggi terutama pada pemberian kesempatan untuk bereksperimen. *Decentralization of Decision Making* merupakan faktor penyumbang potensial bagi perusahaan untuk pembelajaran. Organisasi dapat memfasilitasi pembelajaran kepada anggotanya melalui desentralisasi tanggungjawab sehingga berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Desentralisasi pengambilan keputusan memberi ruang bagi para anggota untuk bereksperimen yang menurutnya sesuai. Desentralisasi dapat dilakukan kepada tim kerja untuk melakukan perubahan. Desentralisasi mendorong kreativitas dan inovasi berkembang. Dimensi ini perlu dipertahankan oleh organisasi karena keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan sangat penting, sehingga aspirasi bawahan untuk menentukan kemajuan perusahaan menjadi terbuka lebar, dan hal ini sebagai modal bagi perusahaan untuk dapat maju dan berkembang.

Hasil deskriptif pada dimensi *Openness Diversity of Decision Making* sebagian besar telah dinilai tinggi oleh pimpinan organisasi, sehingga di dalam industri ada keterbukaan pimpinan dan kesediaan untuk mendengar terhadap ide, usulan, kritik. Ada kesediaan pimpinan memahami perbedaan pandangan. Dengan keterbukaan mampu memahami adanya keanekaragaman orang lain. Ada keterbukaan terhadap pelanggan. Dalam

industri kerajinan tangan perlu adanya perubahan inovasi produk melalui desain dan teknologi untuk memenuhi permintaan pasar yang terus mengalami perubahan dan perkembangan. Jika desain produk ini tidak berkembang maka perusahaan akan kalah bersaing dengan produk pesaing yang terus belajar mengikuti permintaan pasar. Untuk itu diperlukan ide, gagasan dan usulan dari berbagai pihak seperti karyawan, pemasok, pengesub maupun pelanggan itu sendiri. Kondisi yang sudah baik ini perlu dipertahankan oleh perusahaan sehingga diharapkan eksistensi industri kerajinan tangan di Desa Bangunjiwo ini akan dapat dipertahankan dan bahkan dapat ditingkatkan.

Hasil penelitian terhadap *High Tolerance Failure* termasuk dalam kriteria yang cukup, dimana perusahaan jarang memberikan hukuman bagi karyawan dan pemasok yang mengalami kegagalan finising. Namun demikian penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan maupun pemasok juga dalam kategori cukup. Untuk memfasilitasi pembelajaran, pimpinan tidak memberika ancaman pada anggota yang merancang produk yang akhirnya ternyata gagal. Perusahaan harus mampu memberikan toleransi menerima kegagalan. Jika berhasil dalam merancang produk maka diberikan sebuah penghargaan. Penghargaan tidak mesti harus berupa materi, tetapi penghargaan dapat berupa ucapan atau sertifikasi atas prestasi yang diperoleh, misalnya mencantumkan daftar Nama karyawan teladan di lingkungan kerja yang diukur dalam periode tertentu. Penghargaan ini penting untuk memberikan motivasi bagi

bawahan atau pemasok agar lebih giat dalam meningkatkan produktivitasnya.

Dalam dimensi *Encouragement Multiple Experiment* perusahaan telah menerapkan Learning Organization yang baik. Diperlukan inisiatif untuk mencoba mengembangkan produk yang terbaik. Kerja tim dengan mengembangkan skil dan pengetahuannya akan bermanfaat dalam memikirkan produk terbaik. Banyak bereksperimen bisa menjadi kunci untuk pengembangan produk. Pembentukan tim pengembangan proyek diperlukan dalam penentuan desain sesuai keinginan pasar. Pemberian kekuasaan kepada pekerja maupun pemasok untuk melakukan eksperimen guna mencari solusi terbaik dalam proses finising perlu dilakukan, sehingga diharapkan akan ditemukan proses finising yang efektif, dan efisien dan mampu menghasilkan kualitas produk terbaik.