

# **PENGEMBANGAN KAPABILITAS PEMBELAJARAN PADA ORGANISASI PETANI HORTIKULTURA DALAM PERSAINGAN PASAR**

**Oleh: Joko Pramono**

## **Abstract**

*The farmers are mostly small-scale business organization capability, which face low, consequently their position in the market continues to be displaced, their comparative advantage no longer produces much benefit. This problem has lasted a long time, so that raises the question of how their learning capabilities. The results of this study indicate that horticulture farmers to improve these capabilities must be developed by developing agricultural organizations that are active, because farmers are generally passive in the organization.*

*Keywords : capability, farmer*

## **I. PENDAHULUAN**

Globalisasi sektor pertanian telah lama terjadi. Implikasi dari adanya persaingan global tersebut adalah meningkatnya persaingan, pasar tidak dapat lagi dibatasi dengan geografi atau Negara. Pada hakekatnya para petani juga harus bersaing dengan produk global tersebut, tidak hanya dalam skala lokal. Petani di beberapa wilayah sebenarnya telah lama bersaing di pasar global, seperti petani Hortikultura dari daerah Berastagi, Sumatera Utara. Produknya telah lama diekspor ke Singapura dan Malaysia. Tetapi saat ini ekspor tersebut cenderung menurun karena kalah bersaing dengan Malaysia, China dan Australia. Ekspor produk Hortikultura Indonesia ke Singapura tahun 2009 tinggal 6 % dari total ekspor hortikultura yang masuk ke Singapura tersebut, sementara import yang datang dari Malaysia 43%, China 28%, Australia 15% .

Sayuran dari Tanah Karo, Berastagi ini telah lama diekspor ke Singapura. Tanaman hortikultura telah dikembangkan di Tanah Karo tersebut, sejak tahun 1913 telah menjadi pusat hortikultura semenjak datangnya pengusaha Belanda dan pedagang China. Tanah yang subur dan letak yang dekat dengan Singapura merupakan keunggulan komparatif yang dimiliki, sehingga sejak lama sayuran Singapura kebanyakan dipasok oleh Tanah Karo. Saat ini keunggulan komparatif tersebut tidak berguna lagi. Setelah disadari kualitas produk dari Tanah Karo tersebut jelek, yaitu hasil produksi banyak yang busuk, dan kandungan pestisidanya di atas ambang batas.

Tergerusnya hortikultura oleh produk luar negeri tidak hanya terjadi Tanah Karo saja, buah-buahan import juga semakin menggusur, menggantikan buah asal dalam negeri. Keadaan ini dapat dilihat buah-buahan yang dipasarkan di Supermarket di dalam negeri, proporsi buah import yang dipajang lebih banyak dari buah lokal. Keadaan ini menunjukkan bahwa adanya globalisasi keunggulan komparatif, dekatnya pasar dan suburnya tanah tidak mudah lagi dijadikan modal untuk bersaing di pasar. Untuk memenangkan

persaingan yang berkelanjutan (*sustaining competitive advantage*) harus lebih mengandalkan pada keunggulan kompetitif, melalui keunggulan manajemen.

Dalam kajian manajemen strategi, bagaimana cara perusahaan mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah dengan mengembangkan kapabilitas organisasi (Teece et. Al., 1997; Makadok, 2001; Priono & Radhi 2005; Raharso, 2009). Pengertian kapabilitas organisasi sangat sederhana, kamus Wikipedia, *the free encyclopedia* menyebutkan *capability is the ability to perform action* (kapabilitas adalah kemampuan untuk menyempurnakan tindakan). Tetapi bagaimana untuk dapat menyempurnakan tindakan, sehingga tindakan organisasi tersebut lebih baik dibandingkan dengan tindakan pesaingnya adalah sebuah struktur aktifitas dari seluruh anggota organisasi yang harus dijanjikan dengan komprehensif.

Perspektif organisasi yang berbasis kemampuan sumberdaya dalam menciptakan kapabilitas organisasi adalah terspektif teori *Resources Based View Strategy* (Strategi RBV). Praktek terpenting dalam pengembangan kapabilitas organisasi adalah pengembangan pembelajaran organisasi (Grant, 1996; Raharso, 2009). Pembelajaran organisasi adalah organisasi yang dapat melakukan melakukan transformasi sendiri dengan melakukan antisipasi terhadap perubahan, dan menemukan cara baru dalam kreasi produk atau jasa; organisasi tersebut mempelajari apa yang harus dipelajari (Hodgetts & Luthans (2000)).

Jika permasalahan sistem pengelolaan hortikultura telah lama terjadi, maka timbul pertanyaan tentang bagaimana kemampuan pembelajaran organisasi pertanian organisasi hortikultura tersebut. Bagaimkana metoda pengembangan kapabilitas pembelajaran secara umum yang terjadi. Dengan diketahuinya kondisi ini diharapkan pengembangan komoditi hortikultura ini akan lebih efektif dilakukan.

## **II. KAPABILITAS PEMBELAJARAN ORGANSASI**

Organisasi adalah suatu unit yang terkoordinasi terdiri setidaknya dua orang yang berfungsi mencapai tujuan tertentu atau serangkaian sasaran (Gibson et al, 1997). Organisasi ini dibentuk karena anggota secara sendiri-sendiri akan sangat sulit mencapai tujuan, dalam mencapaitujuan memerlukan kerja kelompok. Karena organisasi terdiri dari sekelompok orang maka kinerja organisasi akan tergantung pada kinerja masing-masing individu.

Di dalam organisasi setiap anggota harus memadukan kegiatannya sehingga bermakna dalam mencapai tujuan organisasi. Anggota tidak dapat bekerja sendiri-sendiri tanpa terkoordinasi. Dalam proses koordinasi harus melihat secara utuh apa yang harus dilakukan oleh organisasi, dan apa bagian yang harus menjadi tanggungjawabnya, dan praktek ini akan mendorong terbentuknya organisasi, terbentuklah struktur organisasi. Struktur organisasi adalah rancangan yang menunjukkan bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan dalam organisasi. Hal penting dalam struktur organisasi adalah bagaimana tanggung jawab

pengambilan keputusan didistribusikan diantara para anggota organisasi. Jadi kinerja organisasi akan tergantung pada seberapa jauh tingkat sinergisme kerja dari semua anggotanya, seorang anggota yang ketrampilannya tinggi, jika kerjanya tidak sinergi dengan anggota lain maka tidak akan menyumbang kinerja pada organisasi.

Perkembangan proses globalisasi mendorong persaingan kehidupan antar organisasi semakin ketat. Pertanyaan mendasar dalam menghadapi persaingan ini adalah bagaimana cara membangun organisasi supaya mampu berkembang berkelanjutan dan memenangkan persaingan tersebut. Model strategi yang menekankan pada efisiensi organisasi terdiri dari dua macam, yaitu *resource-based perspective* dan *dynamic capabilities*. Pandangan *resource-based* berasumsi bahwa organisasi terdiri dari beberapa jenis asset, organisasi yang unggul jika memiliki asset mampu mendorong kinerja organisasi yang tinggi. Dalam hal ini asset yang dikelola akan menghasilkan kapabilitas organisasi (kemampuan beraktifitas dalam menghasilkan produk)(Ken Kamoche 1997).

Kapabilitas dinamis adalah kapasitas untuk mengekstraksi kemampuan sumberdaya sekarang menjadi kemampuan sumberdaya mendatang melalui pengembangan kompetensi yang baru, maka kapabilitas dinamis tersebut akan meliputi dua unsur, (1) kapabilitas untuk mengeksploitasi hal baru (*capabuiltiy exploitation*) dan (2) kapabilitas untuk membangun hal baru (*capability building*) (Luo, 2002). Kapabilitas eksploitasi adalah hal yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengeksplor secara luas pembangkitan sumberdaya sehingga menjadi spesifik, sulit ditiru, dan mampu menciptakan profit bagi organisasi. Kapabilitas pembangunan meliputi kemampuan mengengkan kapabilitas secara luas melalui proses pembelajaran pada organisasi lain, pengembangan skill baru, atau merevitalisasi skill yang dimiliki supaya masih tetap mampu menyelesaikan tugas baru yang sesuai dengan kondisi saat ini.

Dengan konsep yang disusunnya Luo (2002) kemudian melakukan penelitian pada 153 perusahaan multinasional di China, hasilnya adalah kapabilitas eksploitasi dan kapabilitas membangun dipengaruhi oleh kerasnya faktor lingkungan eskternal dan dinamika organisasinya dengan pengaruh negatif signifikan, yaitu kapabilitaas dinamis akan lebih mudah dikembangkan jika lingkungan organisasi ramah. Untuk kapabilitas pembangunan terlihat tergantung pada kompetensi pemilih perusahaan. Kopetensi pemilik perusahaan, kesadaran internalisasi, dan faktor lokasi yang menentukan tingkat kapabilitas pembangunan ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang berhubungan dengan kapabilitas dinamis sangat kompleks.

Hasil penelitian lain dari Luo ini adalah terjadinya proses pembelajaran organisasi. Kapabilitas pembangunan yang tinggi sewaktu kekerasan lingkungan kuat, yaitu keputusan

perusahaan untuk melakukan *joint venture* , ini mengindikasikan proses pembelajaran antar organisasi terjadi.

Hasil penelitian yang menyebutkan bahwa kapabilitas dinamis organisasi merupakan hubungan antar faktor yang bersifat kompleks. Ini sejalan dengan konsep Teece et al (1997) yang menyebutkan bahwa proses pengembangan kapabilitas dinamis suatu organisasi harus melalui serangkaian proses yang memiliki tiga aturan (*role*), yaitu: (1) aturan tentang koordinasi/integrasi (konsep static), (2) pembelajaran (konsep dinamis), (3) konfigurasi (konsep transformasional). Adanya tiga prinsip inilah yang kemungkinan faktor-faktor yang mempengaruhi kapabilitas dinamis bersifat pola hubungan yang kompleks. Pembelajaran organisasi adalah proses untuk mendapatkan kapabilitas dinamis ini.

Pembelajaran (*learning*) adalah perubahan (*change*) yang relative permanen dari pengetahuan atau perilaku yang dihasilkan dari praktek atau pengalaman (George & Jones, (2002). Pembelajaran umumnya akan dimulai dari individu, tetapi organisasi yang para anggotanya melakukan proses pembelajaran akan mendorong perlu di dilakukan *job redesign* supaya efisiensi dan efektifitas organisasi meningkat, dengan menemukan cara kerja baru yang lebih baik. Cara baru yang lebih baik itu akan digunakan oleh organisasi untuk memberikan pelayanan yang lebih baik pada para pelanggannya. Dengan demikian hasil dari proses pembelajaran organisasi ini juga perubahan kemampuan organisasi untuk beraktifitas, perubahan kapabilitas organisasi.

Pembelajaran organisasi adalah organisasi yang dapat melakukan melakukan transformasi sendiri dengan melakukan antisipasi terhadap perubahan, dan menemukan cara baru dalam kreasi produk atau jasa; organisasi tersebut mempelajari apa yang harus dipelajari Hodgetts & Luthans (2000). Dalam pembelajaran organisasi ini harus dapat dipastikan bahwa seluruh anggota organisasi memiliki dasar pengetahuan yang cukup, memiliki semangat dan segala kreatifitasnya dapat terwadahi di organisasi, untuk memastikan aktifitas baru dapat diwujudkan dengan baik.

Jika pembelajaran organisasi hasilnya adalah perubahan kemampuan organisasi untuk beraktifitas maka pengembangan kapabilitas organisasi adalah pengembangan proses pembelajaran. Dengan demikian dapat ditentukan bahwa inti kapabilitas organisasi adalah pembelajaran organisasi. Mengingat pentingnya pembelajaran organisasi ini, Beer (2005) mendefinisikan kapabilitas organisasi adalah tingkat kepemilikan kapasitas untuk belajar dan berubah. Disebutkan pula bahwa banyak organisasi yang tidak memiliki kemampuan pembelajaran ini. Hambatan untuk mengembangkan kapabilitas ini tidak sepenuhnya disadari oleh kebanyakan perusahaan tersebut, maka kekakuan organisasinya menjelma menjadi pembunuh tanpa suara (*silent killer*).

Dengan pembelajaran akan menghasilkan perubahan dari pengetahuan atau perilaku. Pengetahuan dan perilaku disini awalnya adalah pengetahuan dan perilaku individu karyawan, kemudian diinternalisasikan kedalam organisasi. Pengetahuan yang ada pada diri seseorang belum tentu dapat diinternalisasikan pada praktek organisasi. Pengetahuan (*Knowledge*) dibedakan menjadi dua, *tacit knowledge* pengetahuan yang masih ada dalam diri anggota organisasi dan belum dapat dituliskan, sementara *explicit knowledge* telah dapat dituliskan. Pengetahuan dalam bentuk *tacit knowledge* telah diketahui bentuk *know how*, skill, dan pengetahuan praktek oleh anggota organisasi, tetapi belum dapat di praktekkan luas di organisasi karena belum dapat dirumuskan dalam bentuk tulisan (Grant, 1996; Sumiarto, 2004; Sri Raharso, 2009) . *Tacit knowledge* tidak mungkin atau sangat sulit menjadi inovasi tanpa melalui konversi menjadi *explicit knowledge* (Sumiarto, 2004, Sri Raharso, 2009)).

Pengetahuan harus terus dikembangkan, terdapat banyak cara untuk mengembangkan pengetahuan dalam organisasi. Sumber pengetahuan *tacit* adalah juga dari *tacit knowledge* dari proses hubungan social, dari *explicit knowledge* melalui proses kajian (internalisasi) seperti seorang karyawan yang mendalami perbaikan kerja. Bagi organisasi harus terus mengembangkan *explicit knowledge* untuk mendapatkan inovasi melalui pengembangan *tacit knowledge* (externalisasi) misalnya pengembangan praktek organisasi dari hasil pemikiran seorang karyawan, atau pengembangan *explicit knowledge* dari *explicit knowledge* (pengkombinasian) misalnya perbaikan praktek organisasi dari hasil kajian tim terhadap proses kerja lama (Sri Raharso, 2009).

Telah disebutkan bahwa *tacit knowledge* sangat sulit mendorong terjadinya perbaikan aktifitas organisasi sebelum menjadi *explicit knowledge*, sementara walaupun dalam organisasi tersebut telah ada *tacit knowledge* tetapi juga belum tentu akan menjelma menjadi *explicit knowledge*. Kemampuan pembelajaran organisasi menjadi ukuran kapabilitas organisasi, sering didapatkan adanya beberapa anggota organisasi walaupun telah mengetahui cara memperbaiki kinerja organisasi, tetapi karena tidak diberikan kesempatan untuk mewujudkan teorinya maka organisasinya terlambat untuk melakukan perbaikan praktek yang sedang berjalan, organisasi yang baik adalah organisasi yang selalu mengembangkan perbaikan struktur organisasinya sehingga perbaikan praktek organisasi dapat berjalan baik (Beer, 2005).

*Tacit knowledge* akan dapat berkembang menjadi *explicit knowledge* sehingga kapabilitas organisasinya meningkat jika ada dua hal, yaitu: pengarahan (*direction*) dan rutin organisasi (Grant, 1996). Pengarahan (*direction*) disini pengertiannya tidak seperti dalam pengertian tradisional yaitu adanya otoritas dan pengawasan, tetapi pengertiannya adalah pengintegrasian melalui proses koordinasi. Rutin organisasi adalah penyediaan mekanisme

untuk koordinasi sehingga pengetahuan tidak lagi hanya tertuang dalam konsep-konsep ilmiah praktis belaka (Grant, 1997). Proses pengarahan dan rutin organisasi yang ada kelemahan untuk menciptakan aktifitas unggul akan dirubah setelah dipahami, *know how (tacit knowledge)*, kepeahaman ini harus dapat disusun menjadi aturan praktis untuk dilaksanakan.

### **III. KONDISI PETANI HORTIKULTURA**

Skala usaha usahatani di Indonesia kecil-kecil, luas pemilikan lahan para petani di Indonesia terutama di P. Jawa kurang dari satu ha. Selain itu kebanyakan usaha tani juga hanya berorientasi produksi, penguasaan pengelolaan pasar sangat jarang dimiliki. Organisasi pertanian belum kuat, padahal untuk penanganan masalah pertanian yang memerlukan skala besar harus menyusun organisasi.

Sistem pengelolaan usahatani para petani umumnya masih bersifat tradisional, termasuk pertanian hortikultura. Beberapa budaya subsistensi masih dilaksanakan, misalnya petani masih berorientasi pada produksi, dan system produksi masih tergantung pada kemurahan alam. Walaupun jenis produk yang diusahakan sepenuhnya diarahkan pada kebutuhan pasar, tetapi cara pengelolaan produksinya masih tradisional. Misalnya para petani melon Kulon Progo, Yogyakarta, melon adalah tanaman komersial, memang bertaman dengan cara berkelompok, tetapi cara berkelompok hanya dilakukan untuk menyiasati sewa lahan yang mahal, kegiatan lain dilakukan secara sendiri-sendiri. Petani pemilik lahan adalah hanya menyewakan lahan (Kompas, 27 Juli 2010). Setelah panen langsung dijual di lahan, setelah itu tidak mengetahui kemana arah pemasarannya, karena telah menjadi tanggung jawab tengkulak. Di luar negeri para petani masih harus menanggung beban sebagian resiko sampai ke konsumen, pemasaran dilakukan oleh organisasi petani, kualitas barang masih terjaga sampai ke konsumen, biaya pemasaran lebih rendah, sehingga harga jual di pasar lebih rendah, tetapi harga yang diterima petani lebih tinggi. Para petani sebenarnya tahu mengolah pemasaran tetapi tidak memiliki kemampuan untuk mengelolanya, dan organisasi petani tidak mudah terbentuk. Tidak seperti sektor komoditi industri, jika individu atau organisasi menghadapi lingkungan yang keras mereka melakukan kerjasama supaya mampu menciptakan kapabilitas yang lebih baik.

Terutama untuk produk hortikultura, mutu produk ditingkat konsumen rendah, produk banyak yang rusak dalam proses pemasaran. Manajemen tataniaga yang dilakukan dengan cara tradisional, yaitu produk dijual pada tengkulak, tengkulak dijual pada pengumpul, dan kemudian dijual lagi pada grosir untuk dipasarkan pada pengecer, rantai yang panjang akan mendorong produk tertahan lama di rantai pemasaran. Untuk mengurangi kerusakan yang sering dilakukan adalah memanen sewaktu muda dan memberikan bahan pestisida dan

fungisida. Kedua perilaku ini tentu akan menurunkan kualitas ditingkat konsumen. Padahal pemberian pestisida dan fungisida umumnya telah diberikan pada tahap budidaya. Pemberian bahan beracun inilah yang sering dikeluhkan konsumen.

Isu hortikultura berpestisida sudah berakar dan lama terjadi, pestisida memang sering digunakan petani untuk mengendalikan hama, tetapi juga sering digunakan oleh pedagang untuk mengurangi busuknya sayuran di dalam perjalanan ke konsumen. Konsumen telah banyak mengeluh tetapi pembelajaran terhadap masalah ini relative lambat atau bahkan tidak terjadi (Kompas, 5 Juli 2010).

Produk yang lama baru sampai ke konsumen, barang sudah rusak dalam perjalanan. Sifat produk pertanian adalah rowa, dan cepat busuk maka penanganan pasca panen: (1) biayanya besar, (2) skala usahanya harus besar. Keadaan ini mendorong penanganan pasca panen dan pemasaran harus ditangani secara berkelompok atau berorganisasi. Padahal organisasi pertanian lemah maka permasalahan pemasaran terus berlarut-larut dan tidak ada pembelajaran. Akibatnya produk pertanian dalam negeri semakin tertekan dalam persaingan. Bahkan produk seperti produk coklat, produsen kakau dari petani Indonesia, tetapi produk akhir ada di luar negeri.

Sistem pengembangan mutu telah dilakukan oleh petani di negara maju, sebenarnya mereka juga menghadapi masalah yang sama, masalah skala usaha dan masalah pasca panen, tetapi mereka melakukan pembelajaran organisasi dengan cepat karena kapabilitas organisasinya memang besar. Para petani kecil tersebut bergabung dengan para petani lain membentuk koperasi dan atau bermitra dengan lembaga lain untuk melakukan aktifitas perdagangan. Para petani kita yang melakukan hal sama juga terlihat kapabilitas organisasinya meningkat.

Misalnya, 24 KUD yang ada di Brebes, 8 KUD melakukan kemitraan dengan PT Indofood Sukses Makmur dalam berdagang bawang merah yang dikoordinasikan oleh PUSKUD Jateng perwakilan Brebes sejak tahun 1996. Kemitraan tersebut dilakukan karena masalah fluktuasi harga bawang merah di pasaran. Dengan kemitraan ini kapabilitas organisasi petani naik, dan masalah fluktuasi harga dapat mereka teratasi (Swa, Februari 2010, hal 71).

Kemitraan juga dilakukan oleh Yayasan Unilever Indonesia (YUI) dengan para petani kedelai hitam di 7 kabupaten Jateng dan Jatim selatan, dengan total luas lahan lebih dari 1.000 ha, dengan 7.000 petani. Hasil panen di jual ke Unilever sehingga jaminan pemasaran ada. Petani tidak saja mendapatkan pembinaan tetapi juga bantuan kredit usahatani dan benih unggul jenis Mallika (hasil temuan UGM). Dengan pola ini 25 % kebutuhan kedelai hitam unilever untuk membuat kecap terpenuhi (Swa, Feb 2010, hal 45).

Contoh lain adalah kemitraan antara CV Bimandiri dengan Gabungan Kelompok Pertanian (Gapoktan) dari Garut, Subang, Kebumen, dan Pematang. Keseluruhan ada 7 Gapoktan, dimana tiap Gapoktan rata-rata terdiri dari 260 petani sayuran dan buah-buahan. Hasil para petani ditampung oleh Bimandiri, sementara petani mendapatkan bantuan penyuluhan budidaya, benih dan kredit usahatani. Hasil produksi petani oleh Bimandiri dipasarkan ke sejumlah supermarket seperti Carrefour dan Hypermart di wilayah Jabodetabek, Bandung dan Cirebon (Swa, Februari 2010, hal 54). Dengan kemitraan ini kapabilitas pembelajaran organisasi petani juga meningkat.

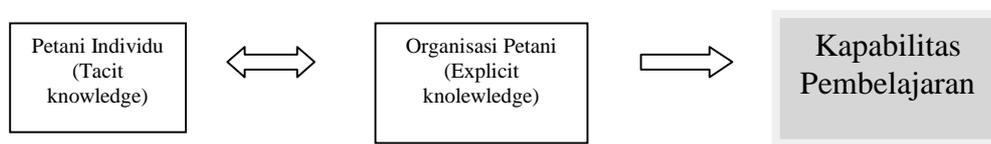
Dari berbagai bentuk kemitraan ini masih ada permasalahan yang dihadapi yaitu, pertama, para petani pada posisi yang pasif, mitra merekalah yang lebih aktif. Karena petani adalah pelaku yang pasif maka kapabilitas mereka tentu tidak dapat maksimum, dan jika mereka tidak mendapatkan mitra yang aktif mereka akan terpaksa bekerja secara tradisional, kapabilitas mereka akan tetap rendah. Permasalahan kedua adalah kredit yang mereka terima umumnya tingkat kemacetannya tinggi. Manajemen Bimandiri menyebutkan bahwa mereka dalam memberikan kredit kepada para petani sangat selektif, hanya petani yang memiliki rekam jejak yang bersih yang diberikan kredit. Dengan tingkat upaya ini kredit macet yang harus ditanggung masih besar, yaitu sekitar 5 % dari utang harus di *write-off*.

Bagi petani sebenarnya mereka tahu dan menyadari semua permasalahan tersebut, tetapi mereka: (1) acuh-tak acuh terhadap permasalahan yang ada, (2) mereka tidak kuasa menghadapi permasalahan yang ada. Semua itu tetap tidak ada pemecahan karena pembelajaran rendah, kapabilitas pembelajaran organisasinya rendah.

Kapabilitas organisasi pertanian di Indonesia rendah, banyak pengetahuan yang tidak mampu diteruskan menjadi tindakan yang nyata. *Tacit knowledge* tak mampu menjadi *explicit knowledge* akibatnya proses pembelajaran sangat lambat atau bahkan tidak terjadi. Para petani secara sendiri tidak akan mampu menyelesaikan masalahnya, secara organisasi organisasinya lemah. Selain itu karena para petani umumnya pada posisi yang pasif, maka tidak banyak *explicit knowledge* yang dapat mereka tangkap menjadi *tacit knowledge* yang harus mereka pelajari untuk menjadi pengetahuan terapan (*explicit knowledge*). Akibatnya wajar jika di pasar dalam negeri maupun di luar negeri produk holkultura terus tergusur. Walaupun permasalahan telah lama berlangsung tetapi proses pembelajaran sangat lambat terjadi. Secara teoritis ini adalah masalah pengorganisasian pertanian yang lemah, masalah manajerial.

Secara umum proses peningkatan kapabilitas pembelajaran ini dapat dirangkaikan dalam gambar dibawah. Dari gambar ini dapat dilihat bahwa seharusnya petani dapat meningkatkan kapabilitas pembelajaran mereka dari *tacit knowledge* dikembangkan menjadi

*explicit knowledge* atau secara timbal balik. Kapabilitas organisasi mereka tetap harus dari *explicit knowledge* yang dijadikan untuk proses *direction* dan aktifitas rutin seperti menurut kerangka dari Grant (1996).



Gambar 1. Konsep pengembangan kapabilitas organisasi petani Holtikultura

Proses pembelajaran umumnya para petani dalam kondisi yang pasif. Dalam beberapa hal memang ada yang tidak pasif, seperti Para petani Melon di Kulonprogo. Pembelajaran untuk masalah teknis dalam beberapa hal dapat terjadi dengan baik. Misalnya penguasaan budidaya holtikultura untuk melon di daerah pantai kulon progo dapat dikatakan dapat berjalan dengan baik. Melon bukan tanaman asli Indonesia, tetapi mereka dapat melakukannya dengan baik (kompas, 22 Juli 2010). Contoh lain, untuk tanaman cabe di daerah Kulonprogo selatan (daerah Pantai) yang sekarang ini harganya cabe melonjak (permasalahan ekonomi tidak ada) petani cabe daerah Kulon Progo tersebut dapat mengatasi masalah pasarnya dengan mendirikan Balai Lelang, hasilnya cabe dibeli dengan harga yang tertinggi, dan mendapatkan keuntungan besar. Saat ini di daerah Kulon Progo selatan tersebut terdapat 21 titik pasar lelang yang aktif melakukan kegiatannya di malam hari (Kompas, 2 Agustus 2010).

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tertekannya produk holtikultura di Indonesia karena masih dikelola dengan cara tradisional. Organisasi pertanian juga sangat lemah, maka permasalahan yang muncul tidak mampu dijadikan bahan dalam proses pembelajaran organisasi. Banyak pengetahuan berhenti menjadi *tacit knowledge*. Permasalahan ini harus dipecahkan pada tingkat organisasi pertanian holtikultura, tidak dapat dipecahkan petani secara individu. Dengan demikian pengembangan organisasi pertanian yang baik adalah pokok dalam mengatasi permasalahan yang ada. Cara pengelolaan organisasi yang baik harus cepat diintroduksikan dalam proses pembelajaran tersebut, karena pembelajaran organisasi intinya adalah masalah pengembangan struktur yang progresif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Beer, Michael. 2005. Membangun Kapabilitas Organisasi. **Organisasi Abad 21** (Edisi Bahasa Indonesia). Indeks, Jakarta.
- George, Jeniver M. & Jones, Gareth R. 2002. **Organization Behaviour**, Third edition. Prentice Hall International.

- Hodgetts, Richard M.; & Luthans, Fred. 2000. *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. Irwin McGraw-Hill. USA.
- Kamoche, Ken. 1996. Strategic Human Resource Management Within A Resource Capability View of Firm. **Journal of Management Studies**. 33:2 March 1996, 213-233.
- Makadok, Richard. 2001. Toward A Synthesis of The Resources-Based and Dynamic-Capability View of Rent Creation. **Strategic Management Journal**, Vol. 22, P. 387-401.
- Novelina, Nelly. 2007. *Human Capital Resources* Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif Baru. **USAHAWAN**, No. 5 Th. XXXXVI.
- Priono, Anjar & Radhi, Fahmi. 2005. Implementation of Technology and Management Initiatif to Eliminate Competitive Priorities Trade-off. **Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia** Vol. 20, No. 4, 338-350.
- Raharso, Sri. 2009. *Knowledge Based Management: Kunci untuk Membuat Kompetisi Menjadi Tidak Relevan*. **Usahawan**, No. 02 Th. XXXVIII. 41-51.
- Teece, David D; Pisano, Gary; & Shuen, Amy. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, Vol. 18: 7, 509-533.