

**ORGANIZATIONAL LEARNING INDUSTRI PARIWISATA PADA MASA PANDEMI COVID-19
DI THE X HOTEL PANGANDARAN-JAWA BARAT**

Chindy Yoanita Subandrio¹⁾, Anissa Lestari Kadiyono²⁾, Maya Rosmayati Ardiwinata³⁾

Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran

email: chindy.subandrio@gmail.com¹⁾, anissa.lestari@unpad.ac.id²⁾,
maya.ardiwinata@unpad.ac.id³⁾

**ORGANIZATIONAL LEARNING OF THE TOURISM INDUSTRY DURING THE COVID-19
PANDEMIC AT THE HOTEL PANGANDARAN-WEST JAVA**

Abstrak

Masa pandemi Covid-19 menjadi momentum evaluasi berbagai industri dan organisasi. Industri pariwisata menjadi salah satu sektor yang terdampak, sehingga menyebabkan banyak pelaku pariwisata yang merumahkan pegawai, bahkan menutup usahanya. The X Hotel Pangandaran menjadi salah satu hotel di kawasan wisata Jawa Barat yang mampu bertahan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pembelajaran organisasi (*organizational learning*) di The X Hotel Pangandaran sebagai salah satu faktor yang mendukung keberlanjutan operasional hotel selama masa pandemi. Melalui penerapan aspek-aspek pembelajaran berupa *commitment to learning*, *shared vision* dan *open-mindedness*, The X Hotel menjadi organisasi yang tangguh dalam menghadapi krisis. Berdasarkan hasil penelitian, kadar pembelajaran organisasi (*organizational learning*) berada pada tingkatan cenderung tinggi.

Kata Kunci: pembelajaran organisasi, hotel, covid-19.

Abstract

The Covid-19 pandemic remains the momentum of evaluation at various industries and organizations. The tourism industry is one of the affected sectors. It causes many tourism business owners to downsize the company and even closing their businesses. The X Hotel Pangandaran is one of the hotels in the West Java tourism area that can survive. This study aims to analyze Organizational Learning at The X Hotel Pangandaran as one of the factors that support the sustainability of hotel operations during the pandemic. With the implementation of learning aspects such as commitment to learning, shared vision and open-mindedness, The X Hotel Pangandaran becomes a resilient organization in the face of crises. Based on the study, The X Hotel Pangandaran's level of organizational learning is at a high level.

Keywords: *organizational learning, ocai*

A. PENDAHULUAN

Pariwisata memiliki potensi strategis dalam pembangunan nasional. Konsep Kepariwisata menurut Undang-undang No.10 Tahun 2009 adalah keseluruhan kegiatan yang terkait dengan pariwisata dan bersifat multidimensi serta multidisiplin yang muncul sebagai wujud kebutuhan setiap orang dan negara serta interaksi antara wisatawan dan

masyarakat setempat, sesama wisatawan, pemerintah, pemerintah daerah, dan pengusaha.

Sebagai negara yang terbentuk dari berbagai gugusan pulau dengan beragam keunikan demografi penduduk serta kontur geografi dan topografi, Indonesia memiliki ragam potensi wisata yang terdiri dari objek wisata alam, budaya, keagamaan serta wisata belanja yang tersebar dari ujung barat hingga ujung timur. Jawa Barat menjadi salah satu provinsi yang memiliki potensi daerah wisata di Indonesia yang letak geografisnya dikelilingi pegunungan serta pantai. Salah satu wisata alam yang diunggulkan dari Provinsi Jawa Barat adalah Pangandaran. Dengan berbagai panorama alam yang indah mulai dari sawah, sungai, gunung, hingga pantai. Pangandaran dinilai mampu menjadi destinasi wisata unggulan untuk meningkatkan perekonomian Jawa Barat (humas.jabarprov.go.id).

Dinas pariwisata Kabupaten Pangandaran memiliki komitmen kuat mewujudkan visi Kabupaten Pangandaran 2016 – 2021, yaitu menjadikan Kabupaten Pangandaran sebagai tujuan wisata berkelas dunia, merujuk pada standar UNWTO (*United Nation-World Tourism Organization*) dan GSTC (*Global Sustainable Tourism Council*).

Ditengah upaya masif pembangunan infrastruktur dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) di Kabupaten Pangandaran, terjadi kendala sehubungan dengan munculnya fenomena *new emerging infectious disease* akibat persebaran *Coronavirus Disease* (Covid-19) yang pada awalnya terdeteksi di Provinsi Wuhan-China. Pada kenyataannya, pandemi Covid-19 merupakan krisis dengan dampak tertinggi dibandingkan krisis lainnya, karena berskala global dan berdampak pada industri pariwisata (Higgins-Desbiolles, 2020). Hal ini selaras dengan pemaparan Bai & Rothe (Gosslings dkk., 2020) yang menjelaskan bahwa dunia telah mengalami sejumlah epidemi/pandemi besar dalam 40 tahun terakhir, namun tidak ada yang memiliki implikasi terhadap ekonomi global yang serupa seperti pandemi Covid-19. Virus ini tidak seperti campak dan tidak membunuh orang yang terinfeksi seperti pada Ebola, tetapi orang dapat mulai menularkan virus beberapa hari bahkan sebelum gejala muncul. Pada awal kemunculannya, bagi siapa pun yang bekerja di pariwisata global, krisis pada masa pandemi ini juga akan menjadi krisis pribadi, karena banyak bisnis telah memberhentikan sebagian besar staf mereka. Pertanyaan kunci untuk semua sub sektor pariwisata adalah kapan perjalanan internasional maupun domestik atau bisnis pariwisata dan perhotelan seperti akomodasi, kafe, atau restoran dapat dibuka kembali (Gossling dkk., 2020).

Langkah awal yang diambil oleh pemerintah Indonesia adalah dengan menerapkan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang tentunya berdampak terhadap jumlah kunjungan wisatawan. Selama periode Maret hingga Mei 2020 jumlah wisatawan yang berkunjung mengalami penurunan jika dibandingkan pada periode yang sama di tahun sebelumnya, bahkan kunjungan di bulan April dan Mei tercatat nihil (Rahman, 2020).



Grafik 1. Kunjungan Wisatawan Kab. Pangandaran, Jawa Barat Periode Maret – Mei (Tahun 2019 dan 2020).

Penurunan jumlah kunjungan wisatawan tentunya berbanding lurus dengan tingkat okupansi hotel-hotel yang ada di Pangandaran. Penurunan jumlah kunjungan wisatawan dan tingkat hunian hotel menjadi beberapa faktor yang memicu berkurangnya jumlah penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD).



Grafik 2. Tingkat Okupansi Hotel Kab. Pangandaran, Jawa Barat Periode Maret – Mei (Tahun 2019 dan 2020)

Ketika kawasan wisata dan hotel di Pangandaran mulai dibuka untuk umum, yaitu pada tanggal 5 Juni 2020, belum semua hotel dan restoran bisa kembali beroperasi secara normal. Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh hotel-hotel yang berada di Pangandaran agar dapat kembali beroperasi, diantaranya sanggup untuk menyediakan dan menerapkan protokol kesehatan, sterilisasi alat makan dan minum serta membatasi jumlah tamu, yaitu maksimal 50% dari kapasitas jumlah kamar (Rahman, 2020). Salah satu hotel yang mampu

kembali beroperasi dengan menerapkan protokol kesehatan dan adaptasi kebiasaan baru (AKB) adalah The X Hotel. Pada saat itu, The X Hotel memiliki kesigapan dibanding para kompetitornya di Pangandaran. Perlu diketahui, sebelum adanya pandemi Covid-19, The X Hotel pernah melalui dua fase krisis yang signifikan, yaitu: tsunami Pangandaran (2016) dan ulasan (*review*) negatif di berbagai *Online Travel Agent* (2017) yang berimbas pada citra hotel dan turut memengaruhi tingkat okupansi.

Melalui sejumlah pengalaman menghadapi situasi krisis yang dapat dijadikan sebagai pembelajaran, pada masa pandemi Covid-19 ini The X Hotel kembali melakukan berbagai pembenahan demi keberlangsungan bisnisnya. Pandemi Covid-19 yang kemudian menyebar secara global ini merupakan krisis baru bagi organisasi karena tidak ada kejelasan atau limit waktu (*uncertainty*) dalam penyebaran dan penanggulangannya. PSBB yang membuat okupansi hotel jatuh ke titik nol, dihadapi The X Hotel melalui serangkaian rencana dan tindakan-tindakan alternatif untuk menjaga keberlanjutan bisnis (*bussiness continuity*). Sangat penting bagi suatu organisasi untuk tetap dapat melakukan kegiatan operasional dalam situasi dan kondisi yang tidak terduga serta merespon keadaan tersebut dengan lebih cepat daripada pesaing mereka (Garvin dkk., 2008). Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik untuk mengetahui gambaran *organizational learning* industri pariwisata selama masa pandemi Covid-19, khususnya di The X Hotel.

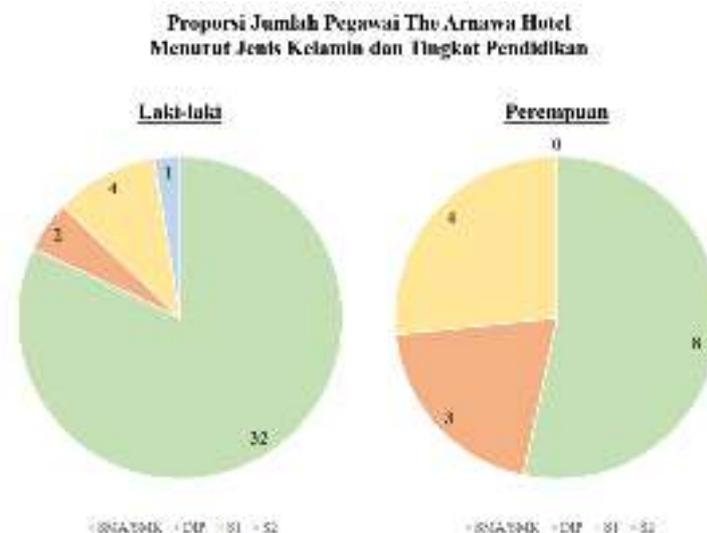
Pembelajaran organisasi (*organizational learning*) berbeda dengan organisasi pembelajar (*learning organization*). Menurut Dodgson (1993) organisasi pembelajar (*learning organization*) dapat dilihat sebagai organisasi yang mengadopsi struktur-struktur dan strategi-strategi untuk mendorong terjadinya suasana belajar. Sedangkan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dapat dipahami sebagai peningkatan intelektual dan kemampuan produktif yang diperoleh melalui komitmen dan kesempatan untuk perbaikan berkesinambungan di organisasi (Marquardt, 2002). Goh dan Ryan (2002) berpendapat pembelajaran organisasi (*organizational learning*) berhubungan dengan pengalaman dan tindakan dari para anggota organisasi (Amrul & Hardi, 2010). Pembelajaran organisasi (*organizational learning*) mempengaruhi nilai kebermanfaatan suatu organisasi yang memiliki keinginan kuat dalam mengembangkan pengetahuan dan mengaplikasikannya, sehingga dapat menjadi panduan bagi perilaku suatu organisasi dalam memperoleh dan memanfaatkan informasi-informasi baru yang dapat memberi pencerahan dan sudut pandang baru dalam berbisnis (Sinkula, et.all, 1997).

Sinkula, dalam Hurley (2002) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai proses pembelajaran kolektif melalui interaksi yang terjadi di dalam organisasi dengan lingkungannya. Meskipun proses pembelajaran organisasi dipengaruhi oleh individu-individu yang ada di dalamnya, pembelajaran individu senyatanya diperlukan, namun hal tersebut belum menjadi faktor dominan dalam menggambarkan pembelajaran organisasi. Individu sebagai anggota organisasi akan datang dan pergi, sedangkan intisari dari pembelajaran

organisasi adalah memori dan pembelajaran yang berkelanjutan yang dapat digunakan oleh setiap individu atau anggota organisasi dan para pendahulunya (Hurley, 2002). Dimensi-dimensi yang memengaruhi orientasi belajar dalam organisasi, dirumuskan oleh Sinkula, Baker, & Noordewier (1997) dalam nilai-nilai berikut ini: (a) komitmen untuk belajar (*commitment to learning*); dimensi ini mengukur sejauh mana sebuah organisasi memposisikan nilai-nilai dan proses pembelajaran, (b) visi bersama (*shared vision*); hal-hal yang menjadi fokus organisasi, pemahaman mengenai arah dan tujuan organisasi, serta (c) keterbukaan pikiran (*open-mindedness*); dimensi ini mengukur sejauh mana suatu organisasi dapat merefleksikan dan mengevaluasi sejumlah kebijakan, asumsi dan kepercayaan yang mendasari rutinitas operasional.

B. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif. Populasi merupakan wilayah yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan The X Hotel, meliputi level staff dan level manajerial yang berjumlah 54 orang.



Grafik 3. Proporsi jumlah pegawai The X Hotel Menurut Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016). Untuk menentukan ukuran minimum sampel penelitian, maka dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$X = Z^2 / 100 \cdot r(100 - r)$$

$$n = \frac{Nx}{((N-1)E^2 + x)}$$

*margin error sebesar 5% atau $\alpha=0.05$

Berdasarkan rumus tersebut, diperoleh ukuran sampel minimum yaitu sebanyak 48 orang.

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah *the organizational learning questionnaire* dari Sinkula, Baker & Noordewier (1997) yang terdiri dari 3 dimensi dengan total item sebanyak 11 item. Adapun dimensi-dimensi yang diukur, yaitu: *commitment to learning*, *shared vision* serta *open-mindedness*. Instrumen ini terdiri dari 11 item dan menggunakan skala *Likert* 5 poin. Dimulai dari 1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju. Kriteria penilaian alat ukur dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.
Kriteria Penilaian Alat Ukur OL

Pilihan Jawaban	Skor Pernyataan
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Berikut dibawah ini merupakan kategorisasi skor yang digunakan:

Tabel 2.
Kategorisasi Skor Alat Ukur OL

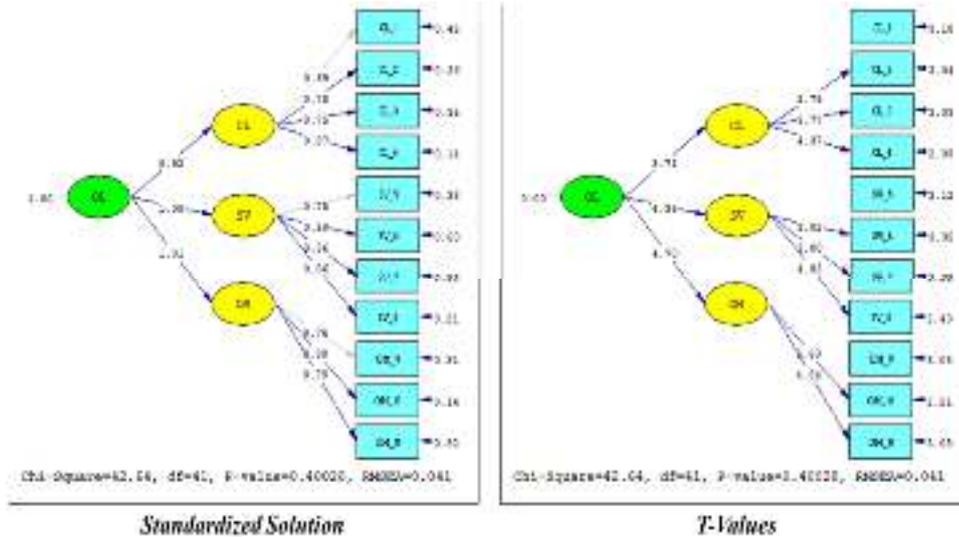
Kategori	Jumlah Skor
Rendah	11.00 – 20.77
Cenderung Rendah	20.78 – 30.55
Cenderung Tinggi	30.56 – 40.33
Tinggi	40.34 – 50.11

Uji Validitas Alat Ukur

Uji validitas yang dilakukan adalah validitas isi dengan metode *expert judgement*, validitas konstruk menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan validitas konvergen berdasarkan perhitungan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Sedangkan uji reliabilitasnya dilakukan dengan cara mengukur nilai koefisien *Cronbach Alpha*.

Confirmatory Factor Analysis

Uji Validitas alat ukur *Organizational Learning* (OL) dilakukan melalui metode *Second Order* dengan teknik ekstraksi *latent Variable Score* sebagaimana grafik di bawah ini.



Grafik 4. Hasi Uji Validitas Konstruk OL

Adapun nilai Goodness of Fit Variabel OL adalah sebagaimana Tabel 3.

Tabel 3.
Nilai Goodness of Fit Variabel OL

Parameter Fit Index	Minimum Fit Index	Hasil
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square	$p > 0.05$	42.64 (P = 040)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.08	0.041
Root Mean Square Residual (RMR)	≤ 0.10	0.065
Standardized RMR	≤ 0.10	0.070
Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0.90	0.76
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	$0.80 \leq AGFI < 0.09$	0.61
Normed Fit Index (NFI)	≥ 0.90	0.87
Comparative Fit Index (CFI)	≥ 0.90	0.95
Incremental Fit Index (IFI)	≥ 0.90	0.95
Relative Fit Index (RFI)	≥ 0.90	0.83

Berdasarkan hasil uji CFA (*second order*) yang dilakukan pada alat ukur OL, diperoleh nilai chi square = 42,64 dan p-value = 0,40 dengan RMSEA = 0,041. Nilai tersebut memenuhi kriteria minimum Goodness of Fit, sehingga dapat dinyatakan bahwa alat ukur tersebut valid untuk digunakan dengan kata lain, data yang diperoleh telah sesuai dengan model konseptual dari konstruk OL.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Analisis deskriptif yang dilakukan terhadap data pengukuran variabel *organizational*

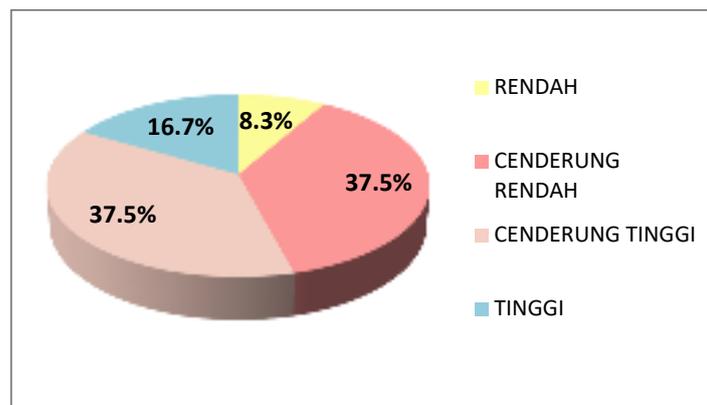
learning dapat dilihat secara spesifik pada tabel berikut ini:

Tabel 4.
Statistik Deskriptif Variabel *Organizational Learning*

	<i>Organizational Learning</i>	OL: <i>Commitment to Learning</i>	OL: <i>Shared Vision</i>	OL: <i>Open-Mindedness</i>
N	48	48	48	48
Mean	31.83	11.48	12.35	7.99
St. Dev	8.42	3.08	3.42	2.27
Minimum	11.00	4.00	4.00	3.00
Maximum	50.09	17.71	19.80	12.58

Tabel 4 menampilkan hasil analisis deskriptif variabel *organizational learning* yang terdiri dari dimensi *commitment to learning*, *shared vision*, dan *open-mindedness*. Berdasarkan hasil pengukuran variabel *organizational learning* diperoleh nilai *mean* (rerata) yaitu = 31.83 dengan nilai simpangan baku (*standard deviation*) yakni = 8.42. Nilai minimum hasil pengukuran diperoleh min = 11.00 sedangkan nilai tertingginya yaitu maks = 50.09. Hasil tersebut menunjukkan secara umum, pegawai The X Hotel memaknai bahwa perusahaan telah memiliki intensi, komitmen dalam memberlakukan kultur nilai-nilai dan proses pembelajaran (*commitment to learning*), mampu fokus pada arah dan tujuan organisasi yang telah disepakati bersama (*shared vision*) serta mampu bertahan melakukan operasional hotel berdasarkan asumsi-asumsi dan nilai bersama yang disertai keterbukaan terhadap berbagai hal dan kemungkinan yang dapat membuat mampu bertahan selama masa pandemi Covid-19.

Persentase tingkat kecenderungan penilaian pada kategorisasi variabel *organizational learning* (pembelajaran organisasi) menurut 48 karyawan The X Hotel dapat dilihat pada Grafik 5.

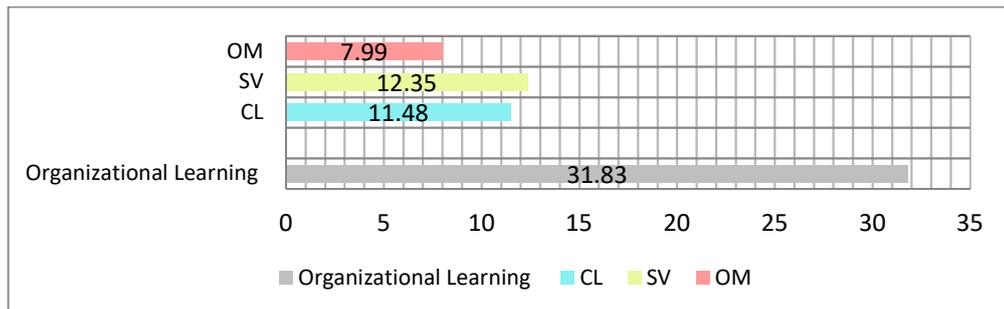


Grafik 5. Gambaran Kategorisasi Variabel *Organizational Learning* di The X Hotel

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh data bahwa mayoritas karyawan memberikan

penilaian cenderung tinggi hingga tinggi terhadap penerapan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) di The X Hotel yang berarti hal tersebut sudah terlaksana dengan sangat baik dalam keseharian operasional hotel selama masa pandemi Covid-19.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif perihal penilaian pegawai terhadap aktivitas pembelajaran (*learning*) dilakukan oleh The X Hotel, peneliti juga menganalisis setiap aspek yang membentuk variabel *organizational learning*, yaitu *Commitment to Learning* (CL), *Shared Vision* (SV) dan *Open-mindedness* (OM).



Grafik 6. Gambaran Penilaian Karyawan Terhadap *Organizational Learning* Berdasarkan Dimensi di The Xhotel

Pada Grafik 6 dapat terlihat bahwa diantara aspek-aspek pembentuk variabel *Organizational Learning* (OL), aspek *Shared Vision* (SV) memiliki nilai rerata tertinggi yaitu 12.35, diikuti aspek *Commitment to Learning* (CL) sebesar 11.49 dan aspek *Open-mindedness* (OM) sebesar 7.99.

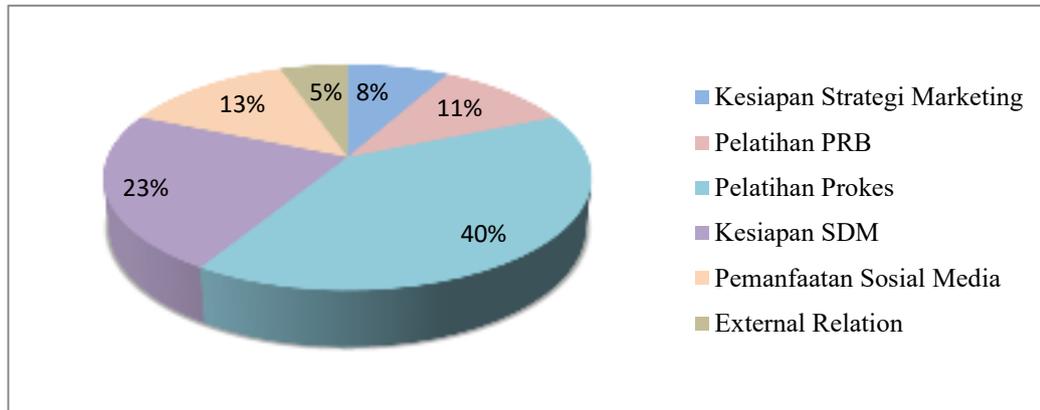
Penilaian yang tinggi terhadap aspek *Shared Vision* (SV) mengindikasikan bahwa nilai-nilai terkait budaya organisasi, visi, misi dan tujuan bersama perusahaan, mendominasi pemahaman karyawan terhadap aspek pembelajaran di The X Hotel. Pemahaman seluruh karyawan terhadap nilai-nilai tersebut, diantaranya integritas, profesionalisme, keselamatan kerja, inovasi dan pelayanan prima bagi para tamu telah diinternalisasi dengan baik oleh sebagian besar karyawan, sehingga penerapan hal tersebut menjadi hal yang rutin diterapkan selama masa pandemi Covid-19.

Di urutan kedua aspek *Commitment to Learning* (CL) menunjukkan bahwa komitmen manajemen The X Hotel dalam memfasilitasi pembelajaran bagi para karyawan yang tergambar melalui fenomena keaktifan manajemen dalam menginisiasi evaluasi dan pelatihan bagi para karyawan dapat dibuktikan keberadaannya (valid) dan dirasakan manfaatnya oleh para karyawan. Berbagai pembelajaran tersebut yang menjadikan segenap manajemen dan karyawan The X Hotel relatif lebih siap menghadapi pandemi Covid-19 dibandingkan hotel lain di Pangandaran. The X Hotel telah memiliki kecenderungan tinggi untuk melakukan serangkaian proses pembelajaran dalam pengambilan kebijakan perusahaan, baik melalui pengalaman-pengalaman masa krisis yang pernah dialami, maupun komitmen dalam pengembangan SDM dengan memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk

mengeksplorasi keahliannya, memberikan kesempatan untuk belajar dan berproses dari kesalahan serta menganggap karyawan sebagai mitra perusahaan.

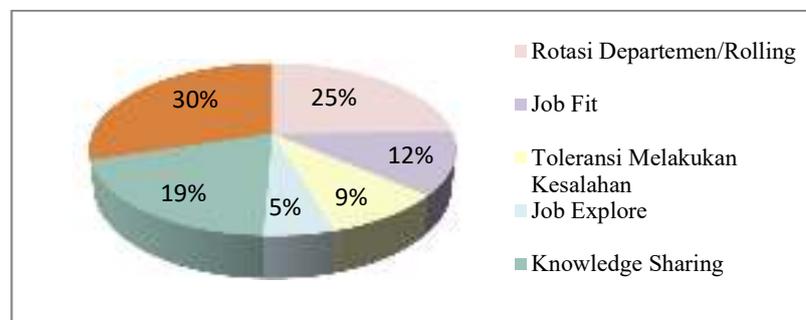
Data Penunjang

Sebagai langkah peneliti untuk memvalidasi fenomena OL pada subjek penelitian, maka peneliti turut menyertakan kuesioner berbentuk pertanyaan terbuka (*open-ended question*). Berikut hasil analisa jawaban para responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang telah diajukan peneliti:



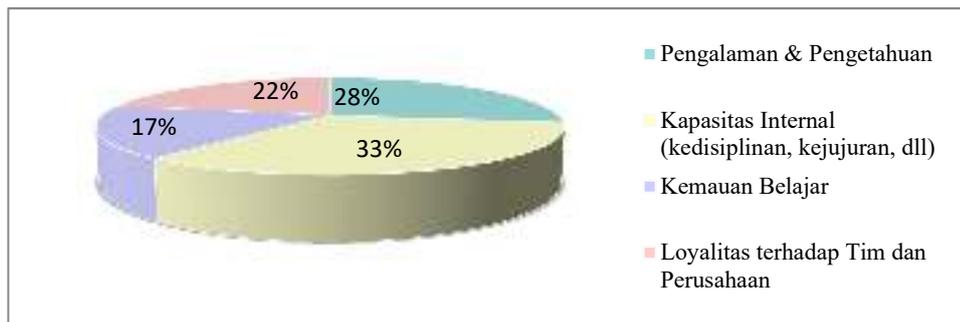
Grafik 7. Gambaran Penilaian Karyawan Terhadap Kesiapan The X Hotel Dalam Menghadapi pandemi Covid-19

Berdasarkan grafik di atas, diperoleh data bahwa 30 orang karyawan (40%) menilai bahwa perusahaan mampu melewati pandemi Covid-19 dan memiliki kesiapan kembali beroperasi hingga menjadi model percontohan bagi hotel lain di Pangandaran karena adanya pelatihan terhadap protokol kesehatan (Prokes) secara intensif; 23% (17 orang) menilai kesiapan SDM yang menjadi faktor penunjang; 13% (10 orang) berpendapat bahwa adanya peran sosial media yang mampu menjadi penyambung informasi antara pihak manajemen dengan tamu dan calon tamu; 11% (8 orang) menilai adanya peran pelatihan Pengurangan Resiko Bencana (PRB); 8% (6 orang) menilai karena adanya kesiapan strategi *marketing* serta 4 orang (5%) menjawab karena adanya hubungan baik dengan pihak-pihak terkait (*external relation*) seperti PHRI, Dinas Pariwisata Kabupaten Pangandaran serta Dinas Kesehatan Pangandaran.



Grafik 8. Gambaran Penilaian Karyawan Terhadap Nilai-nilai Pembelajaran (*Learning*) di The X Hotel

Seluruh karyawan menjawab bahwa The X Hotel memberikan kesempatan untuk mempelajari hal baru. Hal tersebut dilatarbelakangi beragam pendapat, diantaranya: fleksibilitas dan penerimaan manajemen terhadap latar belakang pendidikan para karyawan = 30% (23 orang); adanya kesempatan rotasi/*rolling* departemen; aktivitas penyebaran pengetahuan baik secara vertikal maupun horizontal (*knowledge sharing*) = 19% (15 orang); Penempatan pegawai berdasarkan kapabilitas dan minat (*job fit*); kesempatan karyawan untuk memperbaiki diri dan kemampuan setelah melakukan kesalahan (*tolerance for error*) = 9% (7 orang) serta kesempatan untuk eksplorasi pekerjaan (selama masih di dalam koridor regulasi yang berlaku) sehingga bekerja tidak terasa monoton (*job explore*) = 5% (4 orang).



Grafik 9. Gambaran Penilaian Karyawan Terhadap Kapasitas Diri

Pada pertanyaan keempat, para responden diminta untuk menilai kapasitas diri yang dapat menunjang kinerja, sehingga kelak perusahaan akan tetap mempekerjakan. Hasilnya, diperoleh data bahwa 33% (23 responden) menilai bahwa keunggulan kapasitas internal seperti kejujuran, rasa tanggung jawab, kedisiplinan dsb yang membuat manajemen tetap mempekerjakan; 28% (19 responden) menilai bahwa pengalaman dan pengetahuan (*knowledge*) menjadi daya tawar (*bargaining power*) selama bekerja di The X Hotel; 22% (15 responden) menganggap bahwa tetap dipertahankan oleh manajemen karena loyalitas terhadap tim dan manajemen); 17% (12 orang) menilai karena memiliki kemauan belajar.

D. PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) di The X Hotel berada pada kategori cenderung tinggi. Hasil tersebut memberi pengertian bahwa karyawan menilai bahwa The X Hotel telah mengimplementasikan nilai-nilai pembelajaran dengan kadar yang cenderung tinggi. Secara keseluruhan, upaya yang dilakukan TAH untuk menciptakan kultur pembelajaran, telah dirasakan dengan baik oleh sebagian besar karyawan. Meskipun demikian, masih terdapat sebagian kecil karyawan yang belum sepenuhnya dapat memahami dan memaknai perihal keberadaan kultur pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang ada di The X Hotel.

Jika dilihat perbandingan kategorisasi setiap dimensi, maka dapat dikatakan bahwa dimensi *shared vision* memiliki muatan penilaian yang paling tinggi diantara 3 dimensi lainnya. Dimensi ini menunjukkan persepsi karyawan mengenai seberapa besar internalisasi visi dan

misi, budaya organisasi, serta keinginan bersama untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh The X Hotel. Tidak jauh berbeda dengan dimensi *shared vision*, para karyawan juga memaknai secara positif implementasi dimensi *commitment to learning* di The X Hotel. Dimensi ini menunjukkan upaya konkret manajemen dalam memfasilitasi kultur pembelajaran bagi para karyawan. Seluruh karyawan sepakat bahwa The X Hotel memberikan kesempatan untuk mempelajari hal baru. Hal tersebut dilatarbelakangi beragam pendapat yang telah dihimpun dari karyawan, antara lain: para karyawan menghargai upaya manajemen yang memiliki fleksibilitas terhadap latar belakang pendidikan para karyawan; merasa *passion* terfasilitasi dengan adanya kesempatan rotasi/*rolling* departemen; adanya aktivitas penyebaran pengetahuan baik secara vertikal maupun horizontal (*knowledge sharing*) melalui *meeting* evaluasi mingguan dan bulanan, baik itu *Leaders Meeting* maupun *Department Meeting*; kebijakan penempatan pegawai berdasarkan kapabilitas dan minat (*job fit*); kesempatan bagi karyawan untuk memperbaiki diri dan kemampuan setelah melakukan kesalahan; serta kesempatan untuk eksplorasi pekerjaan (selama masih di dalam koridor regulasi yang berlaku) sehingga karyawan tidak merasa pekerjaan monoton (*job explore*).

Dari sisi manajemen, *General Manager* mengakui bahwa keunikan sistem pengelolaan SDM adalah dengan melakukan *rolling* divisi bagi karyawan yang performanya kurang memuaskan. Karyawan diberikan kesempatan untuk menggali potensinya dan diberi ruang untuk mempelajari berbagai keahlian tanpa harus takut ketika melakukan kesalahan (*tolerance for error*). Hal tersebut menyebabkan *turn over* karyawan sangat minim dilakukan. Selanjutnya, hasil pengukuran dimensi *open-mindedness* The X Hotel berada pada kategori cenderung tinggi. Aspek ini menyiratkan kemampuan The X Hotel sebagai suatu organisasi dalam merefleksikan dan mengevaluasi sejumlah kebijakan, asumsi dan kepercayaan yang mendasari rutinitas operasional. Hal tersebut tergambar melalui nilai-nilai keterbukaan yang diinternalisasi oleh manajemen dan karyawan dalam berinteraksi, baik dengan tamu maupun sesama rekan kerja. Nuansa kekeluargaan yang ada pada budaya kerja, mempermudah para karyawan antar divisi dalam bertukar pendapat dan aktif menyampaikan ide-ide perihal pemenuhan kebutuhan para tamu. Salah satu penunjang proses pembelajaran adalah terjalannya hubungan yang baik antar karyawan. Dengan adanya kelekatan tersebut, manajemen relatif lebih mudah menanamkan regulasi serta nilai-nilai yang berlaku di The X Hotel. Meskipun selama ini kelekatan tersebut sangat menunjang implementasi nilai-nilai organisasi, manajemen diharapkan untuk tetap menyadari (*aware*) bahwa kelekatan tersebut juga bisa berbalik menjadi bumerang jika nilai-nilai yang dipahami para karyawan bertentangan dengan budaya organisasi dan tujuan perusahaan.

E. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Gambaran *organizational learning* (pembelajaran organisasi) The X Hotel Pangandaran berada dalam taraf cenderung tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen The X Hotel Pangandaran telah mewujudkan kultur pembelajaran organisasi (*Organizational learning*) selama masa pandemi Covid-19.
2. Manajemen The X Hotel Pangandaran telah berhasil membuat para karyawan menginternalisasi nilai-nilai terkait budaya organisasi, visi, misi dan tujuan bersama perusahaan. Hal tersebut relatif memudahkan perusahaan dalam mengimplementasikan kebijakan-kebijakan baru berdasarkan penyesuaian-peyesuaian yang harus dilakukan selama masa pandemi Covid-19.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penelitian ini memberikan beberapa saran, yaitu sebagai berikut:

1. Saran bagi Responden

Menilik data penelitian yang menampilkan bahwa aspek *Open-mindedness* berada pada urutan ketiga, setelah *Shared Vision* dan *Commitmen to Learning*, maka para manajer maupun karyawan dapat lebih berperan aktif melakukan berbagai refleksi perihal pekerjaan masing-masing. Sehingga secara rutin dapat dihasilkan ide-ide baru dalam efisiensi kerja baik selama masa pandemi Covid-19 maupun pasca pandemi.

2. Saran untuk Pimpinan

Selama ini *General Manager* telah menginisiasi berbagai upaya demi keberlangsungan operasional dan bisnis The X Hotel sekama masa pandemi. Meskipun demikian akan lebih baik jika pemimpin dapat meningkatkan aspek *Commitment to Learning* serta *Open-mindedness* perusahaan, dengan tetap menjaga kadar aspek *Shared Vision di The X Hotel Pangandaran*.

3. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

- a. Jumlah subjek pada penelitian ini tergolong masih sedikit. Untuk penelitian selanjutnya bisa memilih tempat penelitian yang subjek penelitiannya lebih banyak atau dapat juga menggunakan sampel beberapa hotel dalam regional tertentu.
- b. Adanya penelitian lanjutan di luar masa pandemi mengenai pengaruh variabel *Organizational Learning* terhadap baik pada organisasi secara umum maupun industri pariwisata secara khusus.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Amrul, S., & Hardy, E. (2010). Pengaruh *Organizational Learning* dan IT Capability Terhadap Financial Perfomance. *JAAI*, 14(1), 87-99.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods*.

Singapore: Sage Publication Asia-Pasific.

- Dodgson, M. (1993). *Organizational Learning: a review of some literatures. Organization studies, 14(3)*, 375-394.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard business review, 86(3)*, 109.
- Goh, S. C., & Ryan, P. J. (2002, April). Learning capability, organization factors and firm performance. In *Third European conference on organizational knowledge, learning and capabilities* (pp. 5-6).
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism, 29(1)*, 1-20.
- Higgins-Desbiolles, F. (2020). Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. *Tourism Geographies, 22(3)*, 610-623.
- Marquardt, M. J. (2011). *Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning*. Hachette UK.
- Rahman, U.S. (2020). *Penerapan Adaptasi Kebiasaan Baru Di Destinasi Wisata Kabupaten Pangandaran*; Materi Presentasi. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Pangandaran.
- Riadi, E. (2016). *Statistika Penelitian (Analisis Manual Dan IBM SPSS)*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and *Organizational Learning. Journal of marketing, 58(1)*, 35-45.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based *Organizational Learning: Linking values, knowledge, and behavior. Journal of the academy of Marketing Science, 25(4)*, 305.
- Widiastuty, I.L., & Gustiana, Y.Y. (2020). Analisis hasil survei dampak Covid-10 terhadap pelaku usaha provinsi Jawa Barat. Biro Pusat Statistik Jawa Barat.