

ORGANISASI PEMBELAJARAN

Dr. Johny Christian Ruhlessin, Drs., M.Si.
Dr. Pieter G. Manoppo, S.H., S.Si., S.I.P., M.Psi.

Kata Sambutan:
Irjen Pol (Purn.) Drs. Murad Ismail
Gubernur Maluku



PENERBIT PT KANISIUS

Organisasi Pembelajaran

1021003010

©2021 PT Kanisius

PENERBIT KANISIUS (Anggota IKAPI)

Jl. Cempaka 9, Deresan, Caturtunggal, Depok, Sleman

Daerah Istimewa Yogyakarta 55281, INDONESIA

Telepon (0274) 588783; Fax (0274) 563349

E-mail : office@kanisiusmedia.co.id

Website : www.kanisiusmedia.co.id

Cetakan ke-	3	2	1
Tahun	23	22	21

Editor : V. Murwaningsih

Desainer Isi : Swastika

Desainer Cover : Piet G. Manoppo

ISBN 978-979-21-6860-0

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan cara apa pun, termasuk fotokopi, tanpa izin tertulis dari Penerbit.



SAMBUTAN

GUBERNUR MALUKU

Pada era siber dewasa ini, salah satu komitmen Lembaga Pendidikan Tinggi adalah menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis filosofi, spiritualitas, etika, dan moral yang baik, seturut standar kerja profesional, modern, dan terpercaya (*selanjutnya disingkat promoter*). Dalam konteks itu, upaya menyiapkan SDM promoter merupakan tindakan pendidikan dan kebudayaan. Artinya, eksistensi dan fungsi lembaga pendidikan dalam berbagai bentuk, kompetensi dan tempat, tidak hanya berfokus pada tercapainya kualifikasi produk SDM terdidik dan terlatih secara promoter saja. Akan tetapi, ada yang lebih mendasar, komprehensif, integral dan berkelanjutan guna menghasilkan tranformasi budaya manajemen promoter secara berdaya guna dan berhasil guna. Hal tersebut dimulai dari kejelasan dan kepastian Rancang-bangun Pendidikan dan Pelatihan, berupa sumber belajar sebagai mandat konstitusional dari bangunan kurikulumnya. Salah satunya adalah referensi bahan kuliah Organisasi Pembelajaran yang kini dipersembahkan dalam bentuk buku ini bagi pembaca, mahasiswa, serta pengguna pada umumnya.

Dalam konteks budaya Maluku yang berciri masyarakat kepulauan, tentu diperlukan gagasan-gagasan yang cerdas dan membantu pengembangan masyarakat menuju tatanan kehidupan yang aman, damai, dan sejahtera. Berbagai potensi sumber daya alam (SDA) Maluku perlu dikelola oleh SDM yang berkualitas dan didukung dengan organisasi yang lincah dan inovatif. Selain itu, dalam konteks nasional dan global, Maluku merupakan bagian dari NKRI yang turut berkontribusi bagi kemajuan bangsa dan negara. Sedangkan pada level global, sejak zaman dulu Maluku sudah terjun dalam percaturan global, antara lain dalam sejarah penghasil cengkeh dan pala yang terkenal.

Kami menyambut dengan gembira produk akademis ini sebagai komitmen dan dukungan moral bersama dari kaum intelektual dan semua pihak yang terlibat. Harapannya Manajemen Perilaku Pendidikan kita, secara mendasar, sistematis dan terukur menjadi sumbangan berharga bagi terkondisinya embrio dari pangkalan Budaya Pendidikan berkarakter promotor itu. Kiranya buku ini bermanfaat bagi pendidikan publik di Nusantara.

Ambon, awal Maret 2021

Gubernur Maluku

Irjen Pol (Purn.) Drs. Murad Ismail



PENGANTAR PENULIS

Buku Organisasi Pembelajaran ini, awalnya ditulis untuk membantu pengembangan wawasan para mahasiswa, hingga menjadi acuan bagi dosen yang mengasuh mata kuliah tersebut. Bagi para mahasiswa buku ini dapat memperlancar interaksi dan interelasi dalam proses belajar mengajar yang efisien dan efektif. Meskipun begitu, pengetahuan ini juga dapat bermanfaat bagi masyarakat pada umumnya, terutama yang ingin mempelajari dan memperdalam pengetahuan di bidang Organisasi Pembelajaran.

Mengacu pada Konsep *Psychocultural Fixed-Minded* (mapan dan statis) dan *Psychocultural Growth-Minded* (kemandirian dan pertumbuhan), maka peran dosen pengasuh adalah memfasilitasi perkembangan proses belajar dari kondisi *Fixed-Minded* menuju ke kondisi *Growth-Minded* secara bertanggung-jawab. Sebagai mandat psikokultural proses belajar mengajar dari Ki Hajar Dewantara yang dikenal dengan *Ing arsa sung tuladha* (di depan menjadi teladan), *Ing madya mangun karsa* (di tengah membangun prakarsa/kehendak dan kemandirian), dan *Tut wuri handayani* (di belakang mendorong dan memotivasi).

Salah satu media strategisnya adalah menyediakan bahan kuliah yang mudah diakses, baik dalam bentuk *hardcopy* (*offline*) maupun *softcopy* (*online*). Dalam era siber sekarang ini, peran fasilitatif dosen pengasuh mata kuliah bersama mahasiswa sudah seharusnya terjadi dalam dinamika proses belajar mengajar secara

in-class, tetapi juga secara *out-class*. Hal ini diutamakan meliputi aspek spiritualitas, etika dan moral, kemitraan perkuliahan yang inklusif, komprehensif, integral serta berkelanjutan. Tim Penulis sungguh menyadari bahwa Ilmu Organisasi Pembelajaran membutuhkan iklim proses belajar mengajar berbasis aspek-aspek tersebut.

Kami berharap buku ini menstimulasi terbentuknya budaya Organisasi Pembelajaran di kalangan mahasiswa secara mikro, yang pada gilirannya dapat diaplikasikan dalam kemandirian mengidentifikasi, memetakan, menganalisis, dan merespon kebutuhan pemecahan masalah nyata masyarakat pada umumnya.

Pada gilirannya, Budaya Organisasi Pembelajaran merupakan bentuk nyata dari pertumbuhan *Psychocultural Growth-Minded*, yang akan difasilitasi, dimediasi, dan dimotori oleh para mahasiswa dan alumni pendidikan secara *snow-ball proses*, bagaikan bola salju, bagi Nusantara di Rumah Pancasila. Sumbangan ilmu Organisasi Pembelajaran dalam konteks budaya nusantara dewasa ini merupakan *concern* bersama. Sehubungan dengan itu, Tim Penulis terpanggil untuk menyumbangkan ilmu yang berharga ini bagi kebutuhan pendidikan di Perguruan Tinggi dan masyarakat pada umumnya. Adanya masukan, kritik, saran, atau nasihat dari para pembaca akan kami sambut dengan suka cita, sebagai sumbangan kita bersama bagi Nusantara di Rumah Pancasila.

Salam Kemerdekaan,

Tim Penulis.



DAFTAR ISI

Sambutan Gubernur Maluku	iii
Pengantar Penulis.....	v
Daftar Isi	vii
Organisasi Pembelajaran dan Ruang Lingkupnya	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Definisi dan Ruang Lingkup Organisasi Pembelajaran	2
1.3. Penting dan Strategisnya Organisasi Pembelajaran	13
Teori-Teori dan Pendekatan Organisasi Pembelajaran	21
2.1. Pendahuluan.....	21
2.2. Perspektif Teoritis Organisasi Pembelajaran.....	22
2.3. Pendekatan Organisasi Pembelajaran.....	42
Analisis Serta Implementasi Organisasi Pembelajaran dalam Tugas Kemasyarakatan dan Kebangsaan.....	47
3.1. Pendahuluan.....	47
3.2. Analisis dan Implementasi OP: Perspektif Perusahaan	48
3.3. Analisis dan Implementasi OP: Perspektif Tindakan	53
3.4. Analisis dan Implementasi OP: Perspektif Tipe Pembelajaran.....	57
3.5. Analisis dan Implementasi Pengembangan Alumni Perguruan Tinggi sebagai Agen Organisasi Pembelajaran.....	62
Pustaka Rujukan.....	70

PT KANISIUS



ORGANISASI PEMBELAJARAN DAN RUANG LINGKUPNYA

1.1 Pendahuluan

Organisasi Pembelajaran merupakan organisasi di mana semua anggotanya terus meningkatkan kemampuannya untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Dalam Organisasi Pembelajaran, pemikiran baru senantiasa dihargai dan ditumbuhkembangkan. Semua aspirasi anggota secara individu dan kelompok difasilitasi dan diberi ruang aktualisasi secara mandiri, inklusif, integral, fungsional dan berkelanjutan. Melalui organisasi pembelajaran, para anggotanya mendorong diri sendiri untuk belajar bersama secara berkelanjutan dan sepanjang hayat.

Ada lima disiplin ilmu yang harus diaplikasikan dan berperan penting untuk menjadi organisasi pembelajaran, yaitu: (1) berpikir sistem (*systems thinking*), (2) penguasaan pribadi (*Personal Mastery*), (3) model-model mental (*Mental models*), (4) membangun visi bersama, dan (5) pembelajaran tim. Kelima disiplin tersebut menjadi landasan atau rujukan.

Organisasi pembelajaran, dewasa ini menjadi topik penting bagi para ilmuwan dan praktisi yang menekuni bidang manajemen. Ada yang memandang organisasi pembelajaran sebagai proses perbaikan tindakan melalui peningkatan pemahaman dan pengetahuan. Ada pula yang memandangnya

sebagai makhluk hidup (*organism*) yang keberadaannya sangat ditentukan oleh kemauan dan kemampuannya untuk bertahan (*survive*) dalam menghadapi persaingan dengan para pesaingnya.

Dalam konteks seperti ini, sesungguhnya semua organisasi senantiasa belajar, baik disadari atau tidak, dalam rangka daya guna serta hasil guna keberadaan dan fungsinya demi mempertahankan kelangsungan hidupnya. Organisasi pembelajaran bukanlah suatu entitas baru. Keunggulan komparatif dan kompetitif suatu organisasi pembelajaran sangat ditentukan oleh kemauan dan kemampuannya untuk belajar lebih cepat dari pesaingnya sehingga kemampuan strategis organisasi lebih meningkat, siap bersaing, dan unggul dari pesaingnya. Terutama pada era siber sekarang ini, di mana batas-batas ruang, waktu dan generasi dapat dijumpai dengan mudah dan cepat.

Keunggulan organisasi di masa depan sangat ditentukan oleh kepemilikan ilmu pengetahuan lintas disiplin, inklusif, dan integral. Siapa yang lebih cepat belajar, ia akan lebih unggul. Organisasi pembelajaran akan meningkatkan kemampuan adaptif dan responsif terhadap lingkungan eksternal dan internal yang dinamis dan terus berubah.

1.2 Definisi dan Ruang Lingkup Organisasi Pembelajaran

Pada bagian berikut akan dipaparkan definisi dan ruang lingkup organisasi pembelajaran, termasuk kedudukan dan fungsinya di antara beberapa ilmu sosial.

1) Kedudukan dan fungsi organisasi pembelajaran di antara ilmu sosial lainnya

Diantara para ilmuwan dan praktisi bidang manajemen ada yang memandang organisasi pembelajaran sebagai proses perbaikan tindakan melalui peningkatan pengetahuan dan pemahaman. Ada pula yang memandangnya sebagai proses pengembangan

kemampuan yang dilakukan secara terus-menerus oleh organisasi untuk menciptakan masa depan yang lebih baik. Pada sisi lain, ada yang memandang organisasi pembelajaran sebagai suatu proses yang membentang sepanjang waktu, dalam kaitan dengan kepemilikan *knowledge*, untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Para ilmuwan dan praktisi yang memandang dari perspektif makhluk hidup atau organisme, mendasarkan pada keberadaan dan fungsi organisasi pembelajaran sangat ditentukan oleh kemauan dan kemampuan untuk bertahan (*survive*) dalam menghadapi pesaing dan dinamika persaingan. Dalam konteks itulah, seluruh organisasi harus senantiasa belajar atau memiliki karakter pembelajar, disadari maupun tidak. Karakter pembelajaran itu diperlukan dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidup (keberadaan dan fungsinya). Dengan begitu, keberadaan dan fungsi organisasi pembelajaran lintas disiplin dan kompetensi bukanlah sesuatu yang baru.

Melalui organisasi pembelajaran, berlangsung dinamika kreativitas, kecakapan, serta transfer ilmu, pengetahuan dan teknologi yang selanjutnya diharapkan mampu memperbaiki perilaku manajemen organisasi. Hal ini merupakan pengejawantahan wawasan dan pengetahuan baru, atau bentuk sensitivitas dan responsif organisasi terhadap dinamika kebudayaan, ruang, waktu dan generasi SDM.

Organisasi pembelajaran dapat dikaitkan dengan ilmu antropologi yang berfokus pada umat manusia sebagai obyek materi, dan obyek formalnya adalah studi tentang produk-produk budaya umat manusia. Antropologi akan membaca dan menerangkan hakikat perilaku manusia dengan menggali nilai-nilai yang terkandung dalam kebudayaan berbagai suku-bangsa di dunia. Karena manusia tidak lepas dari pengaruh lingkungan budayanya maka Antropologi penting sekali artinya bagi Organisasi Pembelajaran terkait manusia dan kebudayaan.

Lain halnya dengan ilmu sosiologi yang mempelajari tingkah-laku manusia dalam lingkungan terbatas, seperti keluarga, desa/kelurahan, masyarakat pada suatu wilayah tertentu, dan sebagainya. Karena setiap manusia selalu terkait dengan lingkungan tertentu maka pengaruh sosiologi pun sangat besar dalam organisasi pembelajaran.

Obyek studi psikologi sosial adalah semua kondisi psikologis individu dalam masyarakat. Psikologi sosial berusaha melihat hubungan-hubungan yang ada antara berbagai kondisi sosial dengan kondisi psikologis dalam diri individu. Kondisi sosial yang dimaksud adalah semua aspek yang ada dalam lingkungan sosial yang berpengaruh terhadap individu, yakni filosofi, spiritualitas, nilai, norma, tradisi, perilaku, dan artefak.

Mengingat antropologi, sosiologi, dan psikologi sosial, menjadi bidang ilmu pengetahuan yang dapat memberikan sumbang-an bagi organisasi pembelajaran, hal ini dapat mengurangi atau menjelaskan penyimpangan-peyimpangan dalam hasil penelitian yang terkait. Misalnya, sebagai akibat dari pengaruh kebudayaan, kondisi masyarakat dan psikologis di lingkungan sekitar manusia/individu atau kelompok yang diteliti terkait organisasi pembelajaran.

Dari sanalah, antara lain, dapat dilihat perbedaan antara organisasi pembelajaran dengan ilmu antropologi, sosiologi dan psikologi sosial dalam mempelajari tingkah-laku manusia sebagai bagian dari masyarakat, budaya, dan kondisi psikologisnya.

2) Definisi dan Ruang Lingkup Organisasi Pembelajaran

Definisi organisasi pembelajaran yang diberikan oleh para ahli, menunjukkan sekaligus ruang lingkupnya. Beberapa definisi dan ruang lingkup yang telah dirumuskan, antara lain sebagai berikut.

- a. **Levitt dan March**, memandang organisasi pembelajaran, sebagai organisasi yang melakukan proses transfer pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi (Levitt dan March, 1988:319-340).

Levitt dan March menjelaskan bahwa dalam proses mentransfer pengetahuan,

diperlukan latihan yang dilakukan secara terus-menerus sehingga menjadi kebiasaan yang terinstitusionalisasi. Kaitan antara, aktivitas berbagi pengetahuan dan organisasi pembelajaran terjadi, ketika aktivitas berbagi pengetahuan oleh para individu mendorong proses belajar organisasi. Belajar secara individual dalam organisasi merupakan sesuatu yang bermanfaat.

- b. **Dalt, R.L** (2010:66) mendefinisikan bahwa organisasi pembelajaran (*learning organization*) adalah organisasi yang di dalamnya semua orang berupaya mengenali dan memecahkan masalah sehingga memungkinkan organisasi tersebut untuk senantiasa bereksperimen, berubah dan melakukan peningkatan guna meningkatkan kemampuan berkembang, belajar untuk mencapai tujuan.

Peralihan menuju organisasi pembelajaran (*learning organization*) berbarengan dengan transisi menuju system/cara kerja berbasis teknologi yang tengah berlangsung. Saat ini hampir seluruh karyawan mengerjakan pekerjaannya menggunakan komputer dan bahkan bekerja dalam tim *virtual* yang terhubung secara elektronik dengan kolega mereka di seluruh dunia. Perusahaan-perusahaan memanfaatkan teknologi untuk tetap terhubung dengan pelanggan dan berkolaborasi dengan organisasi lain dalam skala yang sangat luas.

- c. **Pedler et al.** (1991: 2) berpendapat bahwa *Learning Organization* is “an organization that facilitates the learning of all its members and continuously transforms itself. A learning organization is a proactive organization, which leverages the learning of all its members in order to enhance collective capability to change.”

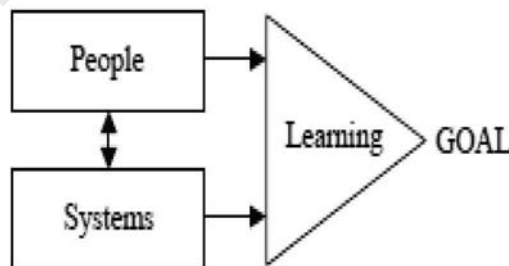
(Organisasi belajar adalah organisasi yang memfasilitasi proses belajar dari seluruh anggotanya dan yang secara kontinu mentransformasi dirinya. Organisasi pelajaran adalah organisasi yang secara proaktif memanfaatkan pembelajaran semua anggota untuk meningkatkan perubahan kapasitas kolektif).

- d. **Argyris dan Schon** mengemukakan bahwa pembelajaran organisasi berkaitan dengan pengembangan pengetahuan atau wawasan baru yang berpotensi memengaruhi perilaku. Menurut Argyris dan Schon, hal ini telah didefinisikan oleh Marsick (1994) sebagai sebuah proses dari “Perubahan sistem terkoordinasi, dengan mekanisme yang dibangun untuk individu dan kelompok mengakses, membangun, dan menggunakan memori, struktur, dan budaya organisasi untuk berkembang dalam jangka panjang terkait kapasitas organisasi.” Pembelajaran organisasi berlangsung dalam kelembagaan yang luas, konteksnya hubungan antar-organisasi, dan mengacu secara luas pada akuisisi pemahaman organisasi, pengetahuan, teknik dan praktik dalam bentuk apa pun dan dengan cara apa pun (Argyris dan Schon, 1996).
- e. **Saeeda Dawood dkk** mengemukakan bahwa organisasi pembelajar adalah sekelompok orang yang memiliki kemampuan, terus-menerus ditingkatkan untuk belajar ke dalam budaya perusahaan. Sebuah organisasi di mana proses

pembelajaran dianalisis, disaring, dibangun, dan disatukan dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Organisasi pembelajar beralih dari pelatihan karyawan sederhana menjadi pemecahan masalah organisasi, inovasi, dan pembelajaran. Misalnya, dalam organisasi pembelajar, ketika sebuah ciptaan buruk, alih-alih hanya menghancurkannya, karyawan menemukan dasar masalah dan mengembangkan solusi untuk mencegahnya terjadi lagi. Dalam organisasi pembelajar, titik pusatnya adalah pada satu-satunya aset perusahaan yang menghargai orang-orangnya (Saeeda Dawood dkk, 2015).

Akhirnya, dari berbagai definisi sebagaimana telah diuraikan di atas, kita mendapatkan beberapa pelajaran berharga sebagai berikut:

- 1) bahwa pembelajaran dalam organisasi terjadi ketika kesadaran peningkatan kemampuan masyarakat untuk belajar, baik pada level individu maupun organisasi terjadi sebagai sistem pembangunan berkelanjutan yang akan didukung proses tersebut. Hal mana secara visual, tergambar pada Gambar 1 berikut, antara elemen-elemen dasar dari organisasi pembelajaran.



Gambar 1, Elemen-elemen Dasar dari Organisasi Belajar (Scholtes, 1997)

Kebutuhan untuk mencapai inovasi dan keberlangsungan organisasi yang berkelanjutan, membutuhkan suatu pendekatan yang pada dasarnya berbeda untuk mengelola karyawan yang terpusat, pendekatan berorientasi kontrol di masa lalu. Membangun organisasi pembelajaran adalah hal yang penting, sekaligus tantangan bagi manajer puncak karena bergantung pada pembentukan iklim organisasi yang memungkinkan kapasitas manusia untuk inovasi dan kreativitas berkembang.

- 2) Perlu dicatat bahwa kebanyakan literatur membedakan antara **organisasi pembelajaran dan pembelajaran organisasi**. Dikemukakan oleh Symon (2002) bahwa pengertian tentang suatu pembelajaran organisasi telah dikembangkan dari konsep pembelajaran organisasi oleh Argyris dan Schön (Argyris dan Schön, 1978). Ide tentang organisasi pembelajaran sebagian besar adalah tentang tujuan yang diinginkan atau ideal (lihat Gambar 2) dan pembelajaran organisasi sebagian besar tentang pengelolaan aktivitas dan proses yang relevan yang dapat digunakan organisasi dan diubah (lihat Finger dan Woolis, 1994). Artinya, perbedaan di antara proses dan konten.



Gambar 2. **Model Organisasi Pembelajaran dan Pembelajaran Organisasi** (Ahonen dkk, 2017)

Gagasan tentang organisasi pembelajar seperti yang dijelaskan di atas, terkadang membingungkan dengan konsep pembelajaran organisasi. Namun, seperti yang ditunjukkan oleh Harrison (2000): sering ... diasumsikan bahwa istilah organisasi pembelajar dan pembelajaran organisasi adalah sinonim. Easterby-Smith dan Araujo (1999) menjelaskan bahwa literatur tentang pembelajaran organisasi berfokus pada observasi dan analisis proses pembelajaran individu dan kolektif dalam organisasi. Sedangkan literatur organisasi pembelajaran berkaitan dengan menggunakan alat spesifik, diagnostik, dan evaluatif yang dapat membantu mengidentifikasi, mempromosikan dan mengevaluasi kualitas proses pembelajaran di dalam organisasi. Dengan kata lain, pembelajaran organisasi adalah tentang bagaimana orang belajar dalam organisasi dan konsep organisasi belajar adalah tentang apa yang harus dilakukan organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran anggotanya.

Poin Utama Pembelajaran Organisasi

- a. **Pembelajaran organisasi.** Pembelajaran organisasi dapat dicirikan sebagai proses tiga tahap yang rumit, yaitu akuisisi pengetahuan, diseminasi, dan implementasi bersama. Argyris (1992) mengemukakan bahwa pembelajaran organisasi terjadi dalam dua kondisi. Pertama, ketika sebuah organisasi mencapai apa yang dimaksudkan. Kedua, saat ketidakcocokan antara niat dan hasil diidentifikasi, diedit dan diperbaiki. Dia membedakan antara pembelajaran satu putaran dan putaran ganda.
- b. **Hasil pembelajaran organisasi.** Hasil belajar organisasi berkontribusi dalam pengembangan berbasis kemampuan sumber daya perusahaan. Hal ini sesuai dengan salah satu prinsip dasar manajemen sumber daya

manusia, yaitu perlunya berinvestasi pada orang untuk mengembangkan modal intelektual yang dibutuhkan organisasi, dan dengan demikian meningkatkan ketersediaan pengetahuan dan keterampilan.

c. **Pembelajaran organisasi dan organisasi pembelajaran.**

Pembelajaran organisasi adalah tentang bagaimana orang belajar dalam organisasi; organisasi pembelajaran adalah konsep tentang apa yang harus dilakukan organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran anggota mereka.

- 3) Sebagaimana dikemukakan Fiol dan Lyles (dalam Jashapara, 2003:31-50) bahwa dalam pembelajaran organisasi terdapat perbedaan antara pengembangan kognitif (*cognitive development*) dan pengembangan perilaku (*behavioral development*).

Hal ini ditekankan oleh Harrison (1997) bahwa pembelajaran organisasi bukan hanya jumlah dari pembelajaran individu dan kelompok di seluruh organisasi. Harrison berkomentar, “Banyak penelitian (misalnya oleh Argyris dan Schon, 1996) telah memastikan bahwa tanpa proses efektif dan sistem yang menghubungkan pembelajaran individu dan organisasi, yang satu tidak memiliki mitra yang diperlukan dengan yang lain.”

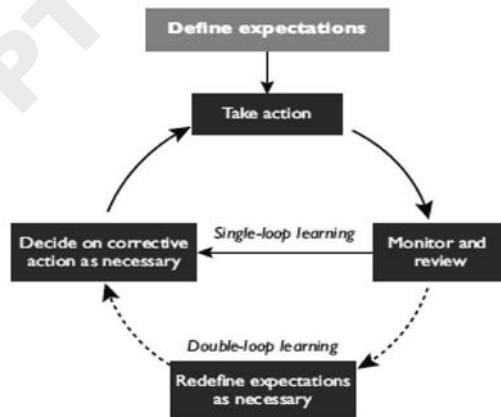
Karena itu, **prinsip-prinsip pembelajaran organisasi**, sebagaimana dikemukakan oleh Harrison (1997), perlu dipahami dengan baik, yakni sebagai berikut.

- a. Kebutuhan akan visi organisasi yang kuat dan koheren dikomunikasikan kepada seluruh karyawan, dan dipelihara untuk mempromosikan kesadaran akan kebutuhan berpikir strategis di semua tingkatan.

- b. Perlu mengembangkan strategi dalam visi yang kuat, tetapi juga terbuka dan tidak ambigu. Hal ini akan mendorong untuk mencari berbagai pilihan strategis yang luas, mempromosikan pemikiran lateral, dan mengarahkan kegiatan menciptakan pengetahuan karyawan.
 - c. Dalam kerangka menyamakan visi dan tujuan, perlu sering berdialog, berkomunikasi dan melakukan percakapan sebagai fasilitator utama pembelajaran organisasi.
 - d. Penting untuk terus-menerus menantang orang memeriksa kembali apa yang mereka miliki dan apakah mereka meyakinkannya.
 - e. Penting untuk mengembangkan iklim pembelajaran dan inovasi yang kondusif.
- 4) Proses pembelajaran organisasi
- a. Pembelajaran organisasi dicirikan sebagai proses tiga tahap yang rumit terdiri dari *akuisisi pengetahuan, diseminasi, dan implementasi bersama* (Dale, 1994). Pengetahuan dapat diperoleh dari pengalaman langsung, pengalaman orang lain, atau memori organisasi. Argyris (1992) membedakan antara *single-loop* dan *double-loop* belajar. Kedua jenis pembelajaran ini telah dijelaskan sebagai adaptif atau generatif belajar.
 - b. Pembelajaran satu putaran atau adaptif adalah pembelajaran inkremental yang tidak membuat penyimpangan besar dari norma, atau dengan membuat perubahan kecil dan perbaikan tanpa menantang asumsi, keyakinan atau keputusan. Seperti yang dikemukakan oleh Argyris (1992), organisasi dimana *single-loop learning* adalah norma, mendefinisikan variabel yang mengatur, yaitu apa yang mereka harapkan untuk dicapai sebagai target dan standar. Selanjutnya, organisasi akan

memantau dan meninjau pencapaian serta mengambil tindakan korektif seperlunya, sehingga menyelesaikan loop.

- c. Pembelajaran putaran ganda (*double-loop learning*) atau generatif melibatkan asumsi, keyakinan, norma, dan keputusan yang menantang. Atas dasar ini, proses belajar dilakukan melalui pemeriksaan akar penyebab masalah, sehingga *loop* pembelajaran baru dibentuk jauh lebih mendalam daripada lingkaran pembelajaran tradisional pada pembelajaran satu putaran atau inkremental. Hal itu terjadi ketika proses pemantauan untuk mendefinisikan kembali ‘variabel yang mengatur’ dimulai untuk memenuhi situasi baru, sesuai kondisi lingkungan eksternal. Dengan demikian, organisasi telah mempelajari sesuatu yang baru tentang apa yang harus dicapai dalam keadaan yang berubah dan dapat memutuskan bagaimana hal ini harus dilakukan. Pembelajaran ini diubah menjadi tindakan. Prosesnya diilustrasikan pada Gambar 3.



Gambar 3. *Single and Double-loop Learning*

- d. Easterby-Smith dan Araujo (1999), menyatakan bahwa pembelajaran satu putaran (*single-loop learning*) dapat dihubungkan dengan perubahan bertahap “di mana organisasi mencoba metode dan taktik baru dan mencoba mendapatkan umpan balik cepat tentang konsekuensinya agar dapat melakukan penyesuaian berkelanjutan dan adaptasi”. Sebaliknya, pembelajaran putaran ganda dikaitkan dengan “perubahan radikal, yang melibatkan perubahan besar dalam arah strategis, mungkin terkait dengan penggantian personel senior atau revisi sistem besar-besaran.” Secara umum diasumsikan bahwa pembelajaran putaran ganda lebih unggul, tetapi ada situasi di mana pembelajaran satu putaran mungkin lebih tepat.

1.3. Penting dan Strategisnya Organisasi Pembelajaran

Para ilmuwan dan praktisi organisasi dan manajemen menyadari penting dan strategisnya organisasi pembelajaran terkait dengan daya guna serta hasil guna implementasinya sehari-hari. Berikut ini dikemukakan berbagai pandangan terkait dengan hal itu.

1) Pentingnya Organisasi Pembelajaran

- a. **Eka Danta Jaya Ginting** dalam studinya menemukan betapa penting peran organisasi pembelajaran dalam meningkatkan kompetensi kerja. Bahwa iklim kompetisi akan menyebabkan keanekaragaman perilaku individu dalam mengembangkan diri untuk mencapai tujuannya. Selanjutnya, Ginting menegaskan bahwa kemampuan dalam “mengelola keanekaragaman” sangat penting dalam organisasi pembelajaran. Hal ini berarti masing-masing

individu mempunyai hak untuk menjalankan perbedaan dan harus didorong untuk memberikan kontribusi yang unik. Pengelolaan keragaman menciptakan iklim kondusif dimana konflik laten akan didorong keluar, agar terbuka sehingga dapat dikenali akar dan anatominya serta diselesaikan bersama. Dengan memahami perspektif dan cara kerja yang berbeda-beda, akan dimungkinkan untuk membangun kualitas organisasi.

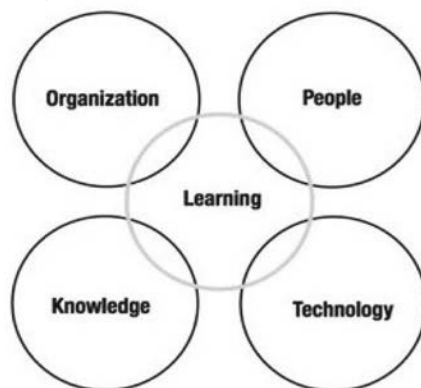
Ginting menegaskan secara umum dapat dikatakan bahwa orang-orang yang memiliki jiwa kompetisi tinggi akan hidup dalam persaingan dan keinginan saling mengalahkan (Wrightsmen, 1993). Dunia baru penuh tantangan yang berbeda-beda tersebut membuat kita perlu mencari cara kerja baru. Organisasi pembelajaran yang dikembangkan selain mengubah individu di dalamnya, juga bertujuan mengubah sistem dan cara kerja lama yang tidak lagi sesuai dengan tuntutan perubahan eksternal dan tuntutan peningkatan kompetensi individu di dalamnya. (Ginting, 2004).

- b. **Jefry Pratama** (tanpa tahun) saat melakukan studi tentang pentingnya organisasi berupaya untuk menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) mengemukakan bahwa di tengah persaingan bisnis yang tinggi pada kalangan industri asuransi, maupun pada industri secara umum, seluruh perusahaan berlomba-lomba untuk meningkatkan produktivitas bisnisnya dengan merekrut, mempertahankan serta mengembangkan karyawan (SDM) yang berkualitas tinggi. Hal ini perlu dilakukan untuk memperkuat modal intelektual yang dapat menunjang terjadinya pembelajaran secara terus-menerus di organisasi, sehingga mampu menghasilkan keluaran yang sesuai dengan harapan. Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif pada masa kini juga menuntut perusahaan untuk menganut *open management*

system (sistem terbuka), yaitu suatu sistem yang mensyaratkan suatu perusahaan senantiasa tanggap terhadap tuntutan atau keinginan para *stakeholders*nya agar bertumbuh, berkembang dan bertahan (Budihardjo, 2014). Dalam menjawab tuntutan tersebut, perusahaan perlu mengadopsi konsep organisasi pembelajar atau yang lebih dikenal dengan istilah *learning organization*.

Pengalaman Marquardt (2002) selama 15 tahun mempelajari *learning organization* menunjukkan bahwa organisasi pembelajar tidak akan bisa tercipta atau bertahan tanpa memahami dan mengembangkan lima subsistem yang saling berkaitan, yaitu pembelajaran (*learning*), organisasi (*organization*), orang (*people*), pengetahuan (*knowledge*) dan teknologi (*technology*). Kelima faktor dalam sistem itu oleh Marquardt (2002) disebut sebagai *Systems Learning Organization Model*, yang sangat penting diperhatikan bagi keberlangsungan proses pembelajaran organisasi dan pencapaian kesuksesan di perusahaan.

Berikut ini disajikan ilustrasi hubungan mengenai kelima faktor atau subsistem yang disebut sebagai berikut.



Gambar 4. Subsistem *Learning Organization* (Pratama, tanpa tahun)

2) Peran Strategis Organisasi Pembelajaran

- a. Elena Antonacopoulou dkk, dalam konteks ini berpendapat bahwa peran strategis organisasi pembelajaran dan pengetahuan perlu dikembangkan lebih lanjut. Riset tentang strategi belajar relatif terbatas (Kuwada, 1998; Thomas et al., 2001; Vince, 2004) padahal perlu diketahui hal-hal yang perlu disediakan serta cara-cara yang mendukung pembelajaran, baik organisasi maupun individu, dalam menyusun strategi pada saat terjadi ketidakpastian dan kondisi tak terduga. Beberapa pekerjaan terkait prioritas ini telah memposisikan pembelajaran strategis sebagai sarana untuk mengatasi krisis, dengan mengadopsi orientasi strategis untuk mengidentifikasi masalah dan menentukan rencana tindakan (Pietersen, 2010). Antonacopoulou (2009), dan Antonacopoulou dan Sheaffer (2013) melawan pandangan ini dan menyoroti pentingnya krisis sebagai aspek integral dari belajar itu sendiri, yang pada gilirannya juga membentuk koneksi, yang menunjukkan adanya peran strategis di dalam pembelajaran.

Secara khusus, pada perspektif terakhir pembelajaran strategis untuk mengedepankan pentingnya mengikuti serangkaian ide sebagai bagian integral dari apa yang ingin dipromosikan, yakni peran penting agenda pembelajaran organisasi. Titik tolaknya adalah mengajukan serangkaian pertanyaan kritis, termasuk beberapa pertanyaan berikut.

- Mengapa organisasi sangat tidak siap ketika dihadapkan pada hal-hal yang tidak diketahui?
- Mengapa organisasi gagal belajar dari kegagalan?
- Mengapa beberapa organisasi lebih baik daripada yang lain dalam menanggapi krisis?
- Mengapa memori organisasi memainkan peran penting dalam kapasitas organisasi untuk mengatasi perubahan?

- Mengapa organisasi yang mengkonfigurasi ulang praktik mereka mengalami ketegangan di antara keduanya stabilitas dan perubahan?

Pengulangan pertanyaan mengapa, bertujuan mendorong organisasi dan para mahasiswa jurusan manajemen untuk juga belajar mengajukan pertanyaan yang berbeda dalam praktik penelitian mereka. Jadi, mereka tidak hanya berusaha memberikan penjelasan teoretis untuk menjawab pertanyaan secara tentatif. Hal itu mengundang manajemen perusahaan dan praktisi pembelajaran organisasi terutama untuk memperluas keterlibatan mereka dengan konsep yang sudah mapan seperti memori organisasi, manajemen pengetahuan, organisasi pembelajaran dan bereksperimen dengan pembelajaran-dalam-praktik (Antonacopoulou, 2006). Dengan mengakui bahwa belajar memerlukan banyak latihan, ini memberikan ruang lingkup untuk memperluas orientasi pembelajaran yang sampai sekarang mapan sebagai eksplorasi dan eksploitasi (Maret 1991). Kondisi ini memperkenalkan dimensi ketiga yang menghubungkan dua analisis dan memberikan ruang untuk kemungkinan baru juga. Ini melampaui penekanan relasional ditempatkan oleh *ambidexterity* (Tushman dan O'Reilly, 1996).

Ambidexterity organisasi dalam fase pencarian inovasi proses merupakan salah satu bukti dari studi kasus terkemuka yang dilakukan oleh Silvia Cantarello, Corrado Carretti, Roberto Giannantonio dan Anna Nosella. Mereka meneliti bagaimana tim pencari memimpin pembaruan proses di perusahaan teknologi yang sangat inovatif. Mereka menunjukkan bagaimana eksploitasi dan eksplorasi dijalankan melalui peran khusus dan praktik pencarian di tingkat strategi dan operasional. Adanya perdebatan menggambarkan bagaimana strategi pembelajaran organisasi dapat tetap dekat

dengan tindakan, dengan memperhitungkan kompleksitas “mengelola” pengetahuan dan prioritas pembelajaran strategis dan operasional.

Semoga materi yang terdiri dari isu-isu khusus dengan fokus daya serap dan *ambidexterity* juga memberikan cara-cara baru untuk melakukan penelitian tentang fenomena kompleks ini tanpa mengorbankan inti sifat dinamisnya. Dengan kata lain, semoga penelitian tentang aspek strategis pembelajaran dan pengetahuan dapat menangkap sifat perwujudannya dalam tindakan sehari-hari.

- b. Dusya Vera dan Mary Crossan (2016) mengemukakan bahwa telah tersedia tinjauan literatur yang ekstensif tentang pembelajaran organisasi dan banyak hal konseptual lainnya (misalnya, Crossan, Lane, White, & Djurfeldt, 1995; Easterby-Smith, 1997; Fiol & Lyles, 1985; Huber, 1991; Levitt & Maret 1988). Banyak peneliti setuju bahwa terlepas dari bidang pertumbuhan dan perkembangannya, sejak tahun 1990-an, masih belum memiliki terminologi yang konsisten dan kumulatif bekerja (Simon, 1991; Vera & Crossan, 2003; Weick, 1991). Ada satu model teoretis terbaru, Crossan et al. (1999) tentang kerangka pembelajaran organisasi adalah upaya menyatukan pemahaman kita tentang organisasi belajar dan membangun hubungan yang jelas antara strategi dan pembelajaran.

Crossan dkk. (1999) melihat pembelajaran organisasi sebagai proses perubahan dalam pemikiran dan tindakan - baik individu maupun bersama – yang tertanam dan dipengaruhi oleh organisasi institusi. Mereka berpendapat bahwa tantangan pembelajaran organisasi tingkat dasar adalah ketegangan antara asimilasi pembelajaran baru (eksplorasi) dengan menggunakan apa yang dimilikinya,

yang telah dipelajari (eksploitasi). Mengelola ketegangan antara kebaruan dan kontinuitas sangat penting dalam pembaruan strategis perusahaan (Maret, 1991), positioning pembelajaran organisasi sebagai dasar proses strategis dan sarana utama mencapai pembaruan strategis.

- c. Masrukhin (2015) dalam studinya tentang strategi membangun *learning organization* dalam meningkatkan mutu dan daya saing lulusan pada tingkat SMU mengemukakan bahwa dalam era hiperkompetisi yang semakin *turbulen* dan menantang, organisasi yaitu lembaga pendidikan dituntut untuk memiliki *core competence* yang kuat. Dalam pemahaman sederhana organisasi merupakan kumpulan orang maka *core competence* sebuah organisasi melekat pada orang-orang yang ada di dalamnya. Karena itu, keunggulan sebuah organisasi dalam menghadapi ketatnya persaingan dunia pendidikan, sangat tergantung pada individu yang berada di dalamnya, yang memiliki kecepatan, kemampuan daya tanggap, kelincahan, kemampuan pembelajaran dan kompetensi setiap tenaga kependidikan dan pendidik yang memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan. *Core competence* organisasi dapat terwujud bila manusia yang ada di dalamnya memiliki kompetensi individu. Banyak lembaga pendidikan kian sadar bahwa kompetensi para pendidik dan tenaga kependidikan yang unggul merupakan salah satu senjata andalan untuk meningkatkan mutu dan daya saing lulusan. Dalam hal ini, tantangan sebuah lembaga pendidikan adalah bagaimana meningkatkan kompetensi individu-individu di dalamnya dengan melakukan perencanaan pengembangan sumber daya manusia (SDM).

Tak dapat dipungkiri lagi bahwa dalam era globalisasi sekarang dan perkembangan teknologi informasi yang

sangat pesat, membuat persaingan usaha di bidang apa pun semakin ketat. Karena itu, pemilik usaha yang menginginkan usahanya tetap berjalan dengan baik, produknya tetap diminati oleh pasar, dan tetap memimpin di pasaran, membutuhkan kemampuan untuk membidik peluang pasar lebih cermat, lebih mengkondisikan suasana kerja yang kondusif, bersemangat, dan tak henti berinovasi (Irfin Murtie, 2012). Konsep belajar dan menjadi pembelajar kini telah menjadi *core* pengembangan sumber daya manusia (PSDM) dalam organisasi. Untuk menghadapi perubahan dan beradaptasi diperlukan strategi mengelola perubahan dan hal ini biasa dilakukan dengan membangun *learning organization*. Organisasi yang mampu belajar adalah organisasi yang mengutamakan pembelajaran sebagai suatu proses sekaligus nilai. Idealnya, setiap karyawan harus memiliki komitmen untuk terus meningkatkan kualitas diri melalui belajar tanpa henti.



TEORI-TEORI DAN PENDEKATAN ORGANISASI PEMBELAJARAN

2.1. Pendahuluan

Kita hidup di dunia yang penuh perubahan, yang kadang-kadang terasa membebani (Christensen & Overdorf, 2000) di mana organisasi dipanggil untuk menghasilkan nilai yang lebih besar melalui kombinasi unik dari inovasi, kualitas, efisiensi, dan penyesuaian. Sumber nilai baru ini tidak dapat dicapai dengan melakukan lebih banyak hal yang sama atau mengutak-atik yang familiar. Sebaliknya, model pengoperasian dan pola berpikir yang sudah usang harus diganti dengan yang baru. Demi melakukannya, pemimpin organisasi harus menstimulasi cara baru dalam berpikir dan bertindak di antara individu, kelompok, dan komunitas (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002; Nonaka, 1994). Dalam dunia kita yang penuh perubahan, kapasitas organisasi untuk belajar — untuk memperoleh, menerapkan, dan menyebarkan wawasan baru — telah disebut-sebut sebagai kapabilitas fundamental-strategis (Fiol & Lyles, 1985) dan sumber keunggulan kompetitif terkemuka (de Geus, 1988, 1997; Stata, 1989).

Sementara tantangan organisasi kita membutuhkan pembelajaran dan kreativitas, tidak ada konsensus seputar apa itu pembelajaran organisasi atau bagaimana cara terbaik untuk

memfasilitasi hal itu. Melalui penelitian inklusif dari disiplin ilmu yang beragam, seperti psikologi, sosiologi, bisnis, dan ekologi yang mempelajari pembelajaran dari domain yang berbeda, telah terjadi “pengurangan pekerjaan kumulatif secara umum” (Huber, 1991, hlm. 88) yang mengakibatkan hiruk-pikuk suara, pendekatan, dan resep (Crossan, Lane & White, 1999). Kemampuan organisasi untuk belajar, melupakan, dan mempelajari kembali, telah dibandingkan dengan properti peremajaan dari “mata air awet muda” (Inkpen & Crossan, 1995), namun penulis yang sama menyatakan, “memahami pembelajaran organisasi hampir sama sulitnya dengan yang lainnya” (hal. 597).

Sementara model komprehensif untuk pembelajaran organisasi tetap sulit dipahami, jaringan luas percakapan dan debat ilmiah telah memacu wawasan yang kaya sekitar pertanyaan sentral tentang bagaimana dan apa yang dipelajari orang dalam pengaturan organisasi. Materi Pokok 2 (Modul) ini bertujuan mengeksplorasi beberapa teori dan pendekatan, termasuk perdebatannya, dengan tujuan mengidentifikasi serangkaian faktor pelengkap yang, jika ada, dapat mengarahkan keseimbangan ke arah pembelajaran yang lebih bermanfaat dalam organisasi.

Materi Pokok 2 ini dimulai dengan mengeksplorasi Teori-teori Dasar (utama), pendekatan dan perdebatan yang membentuk literasi kita. Berdasarkan wawasan yang diperoleh, kita berusaha menjawab pertanyaan tentang bagaimana organisasi dapat meningkatkan kapasitasnya untuk belajar?

2.2. Perspektif Teoritis Organisasi Pembelajaran

1) Tiga Teori Unik Organisasi Pembelajaran.

Carol C. Leavitt (2011) mengemukakan bahwa ada tiga teori klasik tentang pembelajaran organisasi dan melakukan analisis

komparatif yang menyoroti kekuatan, persamaan, dan perbedaan mereka. Dua dari teori-teori pembelajaran pengalaman dan teori pembelajaran adaptif dan generatif, mewakili pemikiran dari perspektif kognitif. Sedangkan teori ketiga, yakni teori asimilasi - bertepatan dengan sekolah perilaku atas pembelajaran organisasi. Tiga kriteria yang digunakan dalam analisis komparatif, meliputi: 1) *proses pembelajaran*, atau bagaimana pembelajaran terjadi pada setiap teori; 2) *target pembelajaran*, atau siapa yang mengalami pembelajaran; dan 3) *konteks pembelajaran*, atau anteseden dan kondisi yang mempromosikan organisasi pembelajaran. Karena membangun teori dalam disiplin ini memiliki sejarah pendekatan yang memecah-belah daripada mengasimilasi teori baru (Lähteenmäki, Toivonen, & Mattila, 2001, p. 113), teori prototipe baru akan diperkenalkan yang secara efektif mengintegrasikan tema, prinsip, dan praktik penting organisasi belajar menjadi model yang lebih holistik.

Tiga teori yang berkaitan dengan organisasi pembelajaran, yakni:

a. ***Experiential Learning Theory***

Teori pembelajaran eksperiensial (*Experiential Learning Theory* - ELT) dipopulerkan oleh Kolb (1984) didasarkan pada psikologi, filsafat, dan fisiologi (p.7). Secara signifikan pembelajaran ini mempengaruhi kepemimpinan dan pengembangan organisasi serta berkontribusi pada prinsip-prinsip organisasi pembelajaran sejak diperkenalkan. Premis dasarnya adalah

pembelajaran itu terjadi melalui kombinasi pengalaman menggenggam dan mentransformasikan. ELT terdiri dari siklus pembelajaran empat tahap, pengalaman konkret (CE), dan abstrak konseptualisasi (AC) terdiri dari komponen penggenggam, sedangkan observasi reflektif (RO), dan

eksperimen aktif (AE) yang membentuk komponen pengalaman transformasi.

Proses pembelajaran ini dicirikan sebagai siklus di mana pembelajar melanjutkan urutan mengalami, merefleksikan, berpikir, dan bertindak dalam perkembangan unik yang berulang pada setiap situasi pembelajaran. Secara khusus, pengalaman konkret (mengalami) memicu observasi dan refleksi (refleksi), yang diinternalisasikan dan diintegrasikan ke dalam konsep abstrak (berpikir) yang memicu eksperimen perilaku atau tindakan baru (Yeganeh & Kolb, 2009, p 15). Siklus pembelajaran ini bisa dimasuki kapan saja, namun tahapannya selalu diikuti secara berurutan.

b. *Adaptive and Generative Learning Theory*

Model ELT dari Kolb memengaruhi ilmuwan Peter Senge, yang mengembangkan teori kognitif terkait pembelajaran organisasi yang secara mencolok mengidentifikasi model mental – yang tertanam dalam asumsi, generalisasi, atau gambar dan gambaran yang memengaruhi cara kita memahami dunia dan cara kita mengambil tindakan (1990, p. 8) - sebagai komponen penting. Empat lainnya dari lima disiplin ilmu yang dibutuhkan untuk memperoleh keterampilan dan kompetensi (pembelajaran) pada individu, tim, dan tingkat organisasi, seperti yang diperkenalkan dalam teori Senge, adalah penguasaan pribadi, membangun visi bersama, pembelajaran tim, dan pemikiran sistem (h.7).

Salah satu prinsip penting karya Senge adalah perbedaan antara pembelajaran adaptif dan generatif. Dia mencirikan pembelajaran adaptif sebagai fokus pada fondasi pengetahuan yang ada, dan mengubahnya dengan pemikiran baru, untuk mencapai tujuan. Jenis pembelajaran ini sangat penting bagi organisasi yang mencari perbaikan

berkelanjutan. Misalnya, memahami kesenjangan antara produktivitas, kualitas, biaya, atau pasar perusahaan sendiri. Gerak dinamis atau kelincahan perusahaan dalam menghadapi persaingan, memungkinkan munculnya gagasan tambahan yang akan menutup celah itu.

Sebaliknya, ketika strategi baru, lini produk, sumber daya, atau aset lain sedang mendesak dibutuhkan, jenis pembelajaran yang berbeda dibutuhkan untuk menghasilkan ide-ide baru yang radikal dan terputus-putus perubahan - yang merupakan sifat pembelajaran generatif (Harrison, 2000). Hal ini divalidasi segera setelahnya oleh James March (1991), yang memperluas teori ini untuk mengidentifikasi dua mode pembelajaran organisasi: 1) eksploitasi, atau penggunaan pengetahuan dan sumber daya yang ada untuk mendapatkan keuntungan nilai dari apa yang sudah diketahui; dan 2) eksplorasi, atau pemikiran yang sebelumnya tidak terpakai atau cara yang tidak terduga, yaitu mencari opsi baru, bereksperimen, dan melakukan penelitian (hlm. 72).

c. ***Assimilation Theory***

Berbeda dengan teori kognitif, pendekatan perilaku untuk pembelajaran organisasi menekankan perubahan berbasis tindakan yang terjadi saat individu belajar melalui kinerja. Pendekatan ini mencirikan pembelajaran sebagai dapat diamati, rasional, dan dapat diukur. Teori Scholars Nevis, DiBella, & Goulds (1995) menyajikan proses pembelajaran yang ditampilkan dalam tiga tahap unik:

- 1) akuisisi pengetahuan, yang terdiri dari pengembangan atau penciptaan keterampilan, wawasan, dan hubungan;
- 2) berbagi pengetahuan, yang ditandai dengan penyebaran apa yang telah dipelajari dengan menggunakan berbagai cara atau media; dan

- 3) pemanfaatan pengetahuan, yang terdiri dari integrasi pembelajaran dan membuatnya tersedia secara luas dan digeneralisasikan ke situasi baru (hl.74).

Ketiga tahap ini sangat terkait dengan perilaku dan berfokus pada aplikasi praktis daripada kognisi. Untuk menyempurnakan ketiga tahapan tersebut, para peneliti mengusulkan tujuh orientasi pembelajaran yang menjadi fokus guna mendefinisikan pola pikir dan metode dimana pembelajaran terjadi:

- 1) *sumber pengetahuan*: pengetahuan yang dikembangkan secara internal atau diperoleh secara eksternal;
- 2) *proses produk*: fokus pada organisasi memproduksi apa versus bagaimana ia mengembangkan dan memberikan produk/jasanya;
- 3) *mode dokumentasi*: kepemilikan individu atas pengetahuan versus ketersediaan publik;
- 4) *mode penyebaran*: berbagi pembelajaran secara formal, metode berskala organisasi versus metode informal;
- 5) *pembelajaran*: pembelajaran inkremental versus pembelajaran transformatif;
- 6) *rantai nilai*: berinvestasi dalam fungsi “rancang dan buat” versus fungsi “pasar dan hasilkan”;
- 7) *keterampilan pengembangan*: pengembangan keterampilan individu versus pengembangan tim (p. 77).

Akhir komponen model di atas adalah 10 “faktor fasilitasi”, yaitu struktur dan proses yang memfasilitasi pembelajaran dan efektivitasnya (p. 76). Hal ini dibahas lebih detail di bagian berjudul Konteks Pembelajaran.

d. ***Analisis Komparatif terhadap Tiga Teori Organisasi Pembelajaran***

Analisis komparatif tiga teori pembelajaran organisasi dalam literatur yang ada, dijelaskan dalam paparan berikut. Teori pembelajaran organisasi umumnya telah disajikan dari tiga perspektif utama dan berbeda, yang akan menjadi kriteria utama dalam penggunaan.

Untuk itu teori pembelajaran organisasi akan dievaluasi dan dibandingkan:

- 1) proses pembelajaran, atau bagaimana proses pembelajaran terjadi dalam organisasi;
- 2) target pembelajaran, atau siapa yang mengalami proses belajar: individu, kelompok, dan atau organisasi;
- 3) konteks pembelajaran, atau anteseden dan kondisi yang mendorong pembelajaran organisasi.

Menariknya, pada organisasi yang baru belajar teori biasanya berfokus secara eksklusif pada satu hal. Mereka jarang memilih dua, atau lebih dari elemen ini, dan tidak pernah menggabungkan ketiganya dalam teori dan model terintegrasi (Lähteenmäki, et al., 2001).

- ***Proses Pembelajaran - Bagaimana Pembelajaran Terjadi***

Ide pembelajaran organisasional sebagai suatu proses sudah dijelaskan dalam ketiga teori tersebut. Senge (1990) memperkenalkan proses empat langkah yang disebut “roda pembelajaran” - melakukan, mencerminkan, menghubungkan, dan memutuskan - yang sangat mirip dengan proses ELT Kolb (1984) mengalami, merefleksikan, berpikir, dan bertindak. Proses tiga langkah Nevis et al. (1995) dari akuisisi pengetahuan, berbagi, dan pemanfaatan juga menunjukkan kronologi atau perkembangan aktivitas dalam belajar.

- *Sasaran Pembelajaran - Yang Mengalami Pembelajaran.*

Kriteria kedua untuk mengevaluasi ketiga teori ini adalah target pembelajaran, atau penerima pembelajaran. Hampir semua teori tentang pembelajaran organisasi memerhatikan akuisisi dan transfer pengetahuan yang terjadi secara eksklusif di tingkat individu. Memang, Argyris (1991) menekankan pentingnya manajer dan karyawan melihat ke dalam agar proses belajar dan bernalar diikuti dengan perilaku mereka yang baru dan lebih efektif (hlm. 100). Hal ini dikuatkan oleh Hodgkinson (1998), yang menggarisbawahi kebutuhan individu untuk berefleksi atas tindakan mereka dan menjadi pembelajar seumur hidup. Selain itu, karya Kolb (1984) juga mencerminkan proses pembelajaran yang eksklusif untuk individu. Senge (1994) yang lebih berfokus pada pembelajaran individu, menekankan bagaimana model mental individu dibuat dan diabadikan melalui proses unik di dalamnya yang mencakup tahapan hingga kesimpulan, kolom sebelah kiri, dan lain-lain (hlm. 237-252).

- *Konteks Pembelajaran - Kondisi yang Mempromosikan Pembelajaran Organisasi.*

Kriteria akhir dalam proses analisis adalah konteks pembelajaran yang mengidentifikasi anteseden dan kondisi yang mempromosikan organisasi pembelajar. *Pertama*, Senge (2004) memperkenalkan lima set baru prinsip operasi yang berfungsi sebagai pola pikir dan praktik yang diperlukan, untuk organisasi pembelajaran, yang mencerminkan dunia bisnis yang lebih dinamis dan ambigu (hlm. 4-5).

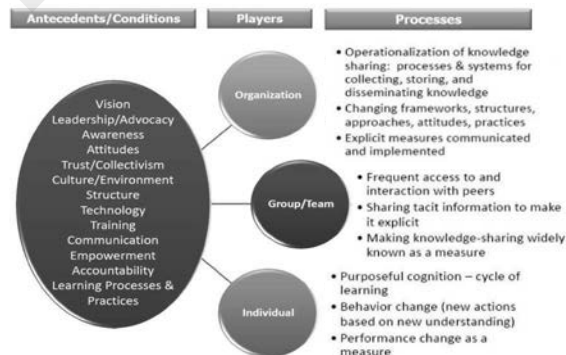
Yang dimaksudkan dalam konteks ini termasuk:

- 1) organisasi pembelajaran mewujudkan kemampuan baru;
- 2) organisasi pembelajaran dibangun oleh pelayan pemimpin;
- 3) pembelajaran muncul melalui kinerja dan praktik;
- 4) proses dan konten tak terpisahkan;
- 5) belajar itu berbahaya.

Sebagian besar dari kelima aspek itu adalah elemen klasik yang banyak tercermin dalam literatur kontemporer, namun komponen terakhir terasa unik berani dan progresif.

e. **Model Baru Integrasi Organisasi Pembelajaran**

Tema-tema ini cukup meresap dalam literatur, meski secara umum teori disiplin ini memiliki sejarah pendekatan yang memecah-belah daripada mengasimilasi teori baru (Lähteenmäki, et al., 2001, hal. 113). Hasilnya, teori prototipe baru diperkenalkan pada bagian berikut yang secara efektif mengintegrasikan tema, prinsip, dan praktik penting pembelajaran organisasi menjadi model yang lebih holistik sebagaimana tampak pada Gambar 2.1.



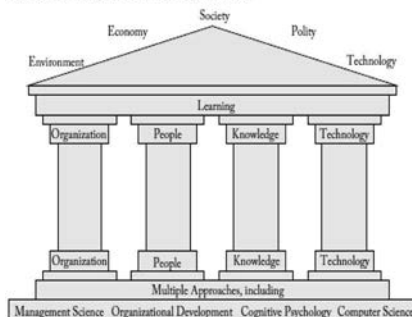
Gambar 2.1. Model Baru Organisasi Pembelajaran yang Integratif

- 2) Ollivier Serrat (2009) ketika melakukan studi mendalam tentang *Building a Learning Organization*, mengemukakan bahwa belajar adalah kunci sukses. Beberapa orang bahkan mengatakan bertahan hidup termasuk kunci sukses sebuah organisasi saat ini. Pengetahuan harus terus-menerus diperkaya melalui proses belajar internal dan eksternal. Karenanya, setiap orang perlu mendukung dan memberi energi untuk belajar pada *organisasi, orang, pengetahuan, dan teknologi*.

Model Pembelajaran Organisasi

Bagi organisasi yang ingin tetap relevan dan berkembang, belajar dengan lebih baik dan lebih cepat sangatlah penting. Banyak organisasi menerapkan perbaikan cepat dan mudah yang sering kali didorong oleh teknologi. Namun, sebagian besar upaya sia-sia dalam menciptakan perubahan organisasi. Pembelajaran organisasi tidak mungkin dilakukan atau berkelanjutan tanpa memahami apa yang mendorongnya. Gambar di bawah ini menunjukkan subsistem dari organisasi pembelajar: organisasi, orang, pengetahuan, dan teknologi. Setiap subsistem mendukung yang lain dalam memperbesar pembelajaran sehingga meresap ke seluruh sistem.

Figure: Building a Learning Organization



Gambar 2.2. Building a Learning Organization (Ollivier Serrat (2009:1)

a. **Organisasi**

Sebuah organisasi pembelajar menghargai peran yang dijalankan dalam proses pembelajaran untuk mengembangkan efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan memiliki visi, menginspirasi belajar, dan secara strategis dapat merencanakan yang akan mendukung organisasi mencapai harapannya. Pimpinan organisasi pembelajar harus berkomitmen pada pentingnya belajar dan mengkomunikasikannya dengan jelas kepada karyawan bahwa belajar sangat penting untuk meraih keberhasilan organisasi.

Pimpinan menyadari pentingnya menyediakan motif, sarana, dan kesempatan untuk belajar.

- (i) motifnya adalah mengapa? yang menjawab tujuan dan alasan belajar;
- (ii) artinya adalah bagaimana dan apa? yang menjawab tentang model, metode, dan kompetensi yang dibutuhkan;
- (iii) kesempatan menjadi, di mana dan kapan? yang menjawab tentang ruang untuk belajar. Pemimpin mengambil keteladanan peran utama dalam menciptakan dan mempertahankan budaya belajar yang mendukung.

Struktur organisasi pembelajar juga memperhitungkan hambatan umum untuk belajar sehingga diselaraskan dengan hati-hati secara strategis, guna menghindari pengembangan berisiko dan meminimalkan tingkat hierarki yang tidak perlu.

b. **Orang-orang**

Sebuah organisasi pembelajar membutuhkan orang-orang yang secara intelektual ingin tahu tentang pe-

kerjaan mereka, yang secara aktif melakukan refleksi pada pengalaman mereka, dalam mengembangkan teori berbasis pengalaman. Mengubah dan terus menguji dalam praktik dengan rekan kerja, serta menggunakan pemahaman dan inisiatif mereka untuk berkontribusi dalam pengembangan pengetahuan. Singkatnya, dibutuhkan orang-orang yang merupakan praktisi reflektif. Praktisi reflektif memahami kekuatan dan keterbatasan mereka serta memiliki jangkauan alat, metode, dan pendekatan untuk manajemen, pembelajaran pengetahuan, baik secara individu maupun dalam kolaborasi dengan orang lain.

c. **Pengetahuan**

Pengetahuan adalah aset penting dalam setiap organisasi pembelajaran. Karena belajar merupakan hasil dari ilmu dan sumbernya, sebuah organisasi pembelajar menyadari bahwa keduanya terkait erat dan mengelolanya demikian.

Unit yang memproduksi pengetahuan bersifat individu dan kolektif. Organisasi pembelajaran memahami bahwa sementara pengetahuan diciptakan dalam pikiran individu, perkembangan pengetahuan tumbuh subur di jaringan kontak sosial yang kaya antarindividu, kelompok, dan organisasi. Sebuah organisasi pembelajaran menyediakan peluang kreatif menggali pengetahuan ini untuk dikembangkan dan dibagikan dengan orang lain melalui kontak interpersonal dan akses ke dokumentasi.

Gudang pengetahuan organisasi yang utama adalah desain dan penyampaian produk serta layanannya melalui strategi, sistem, dan prosedur yang telah dikembangkan sebagai acuan untuk mengambil keputusan. Organisasi

pembelajaran mengetahui cara terbaik untuk mengembangkan pengetahuan adalah dengan menerapkan sistem dan infrastruktur yang diperlukan dalam manajemen pengetahuan.

d. **Teknologi**

Organisasi pembelajar tahu bagaimana memanfaatkan kekuatan teknologi informasi dan komunikasi. Tanpa teknologi akan membatasi manajemen pengetahuan dan proses pembelajaran. Dalam organisasi pembelajaran, informasi dan teknologi komunikasi digunakan untuk memperkuat identitas organisasi; membangun dan mempertahankan komunitas belajar; mempertahankan anggota staf, klien, dan orang lain yang mengetahui perkembangan perusahaan; membuat hubungan yang tidak terduga dan membantu orang-orang dalam memberikan akses ke pengetahuan dan ide mereka; mendorong inovasi dan kreativitas; berbagi dan belajar dari kebaikan praktik dan hasil yang tidak diinginkan; memperkuat hubungan; mengembangkan dan mengakses memori organisasi; berbagi alat, metode, dan pendekatan; merayakan kesuksesan; mengidentifikasi sumber keahlian internal; dan menghubungkan dengan dunia luar.

- 3) Brenda Barker Scott (2011), memberikan gambaran tentang *Organizational Learning* melalui kontribusi dari hal-hal berikut.

a. **Perspektif kognitif**

Mereka yang berfokus pada perkembangan kognitif telah mengidentifikasi sejumlah subproses yang memungkinkan perolehan wawasan baru, termasuk teknik akuisisi, proses persepsi dan interpretasi, dan tingkat pembelajaran. Pembelajaran dapat dilakukan melalui

proses aktif termasuk *shadowing*, studi percontohan, eksperimen formal, inisiatif penelitian tindakan, *benchmarking*, dan sejenisnya (Huber 1991; Yeung, Ulrich, Nason dan Von Glinow, 1999), pembelajaran juga dapat diperoleh secara perwakilan melalui *working-in-learning* (Lave & Wenger, 1991; Brown & Dugid, 1999).

Potensi pembelajaran akan terhalang ketika anggota tidak memiliki peralatan pendukung pengembangan kognitif yang tepat, untuk memperhatikan atau mengalami “kebutuhan belajar” dan mengembangkan indra. (Srikantia & Pasmore, 1996). Sementara kebutuhan menciptakan keadaan awal yang diperlukan bagi peserta didik untuk berpindah dari kepuasan (saya tahu bahwa saya tahu) ke eksplorasi (saya tahu bahwa saya tidak tahu). Peserta didik harus memiliki motivasi dan kemampuan untuk mendeteksi dan menafsirkan suatu kebutuhan, yang mana dipengaruhi oleh apa yang sudah mereka ketahui atau kompleksitas model mental mereka (Argyris & Schön, 1978, 1996; Daft & Weick, 1984; Senge, 1990; Stata, 1989). Mengacu pada karya Ulrich Neisser (1979), otoritas terkemuka pada persepsi, Inkpen dan Crossan (1995) menjelaskan, “alasan utama untuk tidak memproses rangsangan adalah tidak mencatatnya, dan alasan utama untuk tidak mencatatnya adalah sistem kepercayaan yang mengarahkan perhatian ke arah yang berbeda” (hlm. 602). *Sensemaking* juga telah dikaitkan dengan tingkat perkembangan kognitif, dimana pembelajaran rutin dikaitkan dengan pembelajaran putaran tunggal, dan pembelajaran putaran ganda dengan penyesuaian kognitif yang lebih dalam (Argyris & Schön, 1978, 1996).

b. ***Perspektif perilaku-kognitif***

Mereka yang mengeksplorasi interaksi antara kognisi dan tindakan telah menyelidiki bagaimana tindakan muncul dari, atau mengarah ke, kognisi yang lebih dalam melalui proses reflektif seperti pembelajaran tindakan (Lewin, 1947, 1953; Revin, 1980) dan setelah review tindakan (Garvin, 1993). Dengan fokus pada memecahkan tantangan yang penting dan orientasi untuk belajar dengan melakukan daripada melalui analisis yang ketat, konsep dasar di balik pembelajaran tindakan adalah bahwa “seseorang benar-benar tidak tahu apa yang diketahui sampai itu dilaksanakan” (Redding & Catalanello, 1994, hl.145). Dikenal sebagai ahli teori praktis, Kurt Lewin (1947, 1953) memelopori gagasan bahwa jika Anda ingin memahami suatu sistem, Anda harus berusaha mengubahnya. Metodologi membawanya keluar dari laboratorium dan ke dunia untuk bermitra dengan klien (ibu rumah tangga, petani, pekerja pabrik) dengan membantu memecahkan tantangan dunia nyata dan mengembangkan wawasan ke dalam teori. Lewin menyadari bahwa setiap inisiatif penelitian tindakan berbeda, dan diagnosis serta solusi unik untuk para pemain, dimensi tantangan, iklim historis, dan budaya sistem.

c. ***Perspektif konstruksionis sosial***

Dalam beberapa tahun terakhir, akademisi yang mengeksplorasi pembelajaran dari posisi epistemologis alternatif telah membangun dari, dan di luar, perbedaan kognitif – perilaku untuk menggabungkan pembelajaran dengan praktik khusus situasi (Esterby – Smith, Crossan, & Nicolini, 2000). Melampaui asumsi positif yang

dominan bahwa pengetahuan adalah komoditas yang dapat diukur sebagai tahu apa atau diamati sebagai tahu bagaimana, mereka yang beroperasi dari paradigma konstruksionis sosial berusaha untuk mengeksplorasi konteks yang sangat sosial, dinamis, dan situasi spesifik yang mendukung untuk mengetahui keadaan (Brown & Duguid, 1991; Cook & Brown, 1991; Lave & Wenger, 1991; Wenger 2006). Gagasan ini menggabungkan pembelajaran dengan praktik dan penerapan. Wenger (2006) menyarankan menggeser fokus belajar, dari “hanya memperoleh barang untuk belajar sebagai hubungan partisipasi yang berubah di dunia” (hal. 4). Dalam dukungannya, Cook dan Brown (1999) menyarankan bahwa penting untuk mengetahui hal yang terjadi saat orang bergumul dengan seluk-beluk tantangan dunia nyata dan mengimprovisasi cara menuju solusi. Di sini, pengetahuan seseorang menjadi berharga hanya saat digunakan, digabungkan, dan dikonsumsi.

4) **Bisakah Organisasi Belajar?**

Perdebatan utama lainnya dalam literatur *organization learning* adalah seputar pertanyaan apakah organisasi dapat belajar. Beberapa akademisi berpendapat bahwa pembelajaran organisasi hanyalah jumlah dari apa yang dipelajari individu dalam organisasi (Kim, 1993; Simon 1991). Sementara yang lain berpendapat bahwa pembelajaran organisasi adalah cerminan dari ide kolektif, kegiatan, proses, sistem, dan struktur organisasi. (Levitt & March, 1988; Maret 1991).

- a. Mewakili perspektif sebelumnya, Simon (1991) menunjukkan bahwa organisasi tidak belajar, orang melakukannya, dan “kita harus berhati-hati dalam mengungkapkan organisasi dan membicarakannya sebagai ‘mengetahui’

sesuatu atau ‘mempelajari’ sesuatu” (hal. 126) . Seperti pendapat Simon, “Semua pembelajaran terjadi di dalam kepala manusia/individu; sebuah organisasi belajar hanya dalam dua cara: (a) dengan mempelajari anggotanya, dan atau (b) dengan menarik anggota baru dengan pengetahuan yang sebelumnya tidak dimiliki organisasi tersebut” (hlm. 125)

- b. Simon (1991) menegaskan alasan peserta didik sebagai pemilik pengetahuan yang tersimpan di kepalanya, harus menjadi titik fokus penyelidikan dengan pertanyaan-pertanyaannya, adalah: 1) apakah kita tahu siapa yang tahu apa? dan 2) dapatkah pengetahuan mereka diakses oleh orang lain saat dibutuhkan? Seperti yang dikatakan Simon, “Apa yang dipelajari seseorang dalam sebuah organisasi sangat bergantung pada apa yang telah diketahui (atau diyakini oleh) anggota lain dari organisasi dan jenis informasi apa yang ada di lingkungan organisasi. Komponen penting pembelajaran organisasi adalah pembelajaran internal -transmisi informasi dari satu anggota organisasi atau kelompok ke anggota yang lain. Pembelajaran individu dalam organisasi merupakan fenomena sosial, bukan soliter” (hlm. 125.)
- c. Mengusung perspektif alternatif, Hedberg (1981) menyatakan, “Meskipun pembelajaran organisasional terjadi melalui individu, akan menjadi kesalahan untuk menyimpulkan bahwa pembelajaran organisasi tidak lain adalah hasil kumulatif dari pembelajaran anggotanya. Organisasi tidak memiliki otak, tetapi mereka memiliki sistem kognitif dan ingatan. Anggota datang dan pergi, dan kepemimpinan berubah, tetapi ingatan organisasi mempertahankan perilaku tertentu, peta mental, norma dan nilai dari waktu ke waktu” (hlm.6).

- d. Nonaka (1991) menggambarkan perusahaan sebagai organisme hidup dengan rasa identitas kolektif dan tujuan fundamental, yang pada gilirannya memengaruhi komitmen setiap anggota untuk belajar dan berbagi pengetahuan. Di sini, diakui bahwa ketika anggota mempelajari dan menyusun pembelajaran mereka dalam fitur organisasi, seperti norma dan sistem, fitur tersebut pada gilirannya memengaruhi pembelajaran anggota di masa mendatang. Intinya, perdebatan tentang apakah organisasi dapat belajar atau tidak, telah berkontribusi pada tingkat eksplorasi di mana pembelajaran terjadi dalam organisasi - di antara individu, kelompok, dan sistem yang lebih luas - dan dinamika yang berperan saat pengetahuan ditransfer di dalam dan di antara setiap level (Esterby Smith, Crossan, & Nicolini, 2000). Pada paparan berikut kita dapat menjelajahi beberapa kontribusi utama dari pertanyaan yang dihasilkan.

5) ***Pembelajaran tingkat individu, kelompok, dan organisasi***

Semua pembelajaran terjadi melalui dan di antara individu. Banyak perhatian telah difokuskan pada mengeksplorasi bagaimana pembelajaran difasilitasi di antara individu dan dalam kelompok, serta bagaimana pembelajaran ditransfer ke orang lain yang relevan dan tertanam dalam tujuan dan proses sistemik. Nonaka (1994) mengemukakan bahwa melalui *spiral kerangka pengetahuan* akan digambarkan bagaimana perolehan pembelajaran dan transfer di antara individu berlangsung sebagai proses internalisasi dan eksternalisasi pengetahuan.

- a. *Proses internal* memungkinkan peserta didik menyerap pengetahuan sehingga menjadi bagian dari apa yang disebut basis pengetahuan diam-diam (*based “soft” tacit*

knowledge) seseorang. Sedangkan pengetahuan diam-diam yang “lunak” diperoleh dari orang lain melalui proses sosialisasi seperti kesempatan praktik bersama, bimbingan, sesi dialog, atau magang pekerjaan. Eksperimen coba-coba, pengetahuan eksplisit dapat diperoleh melalui ceramah, basis laporan atau data yang diserap untuk menjadi pengetahuan diam-diam.

- b. *Proses eksternalisasi*, dijalankan melalui kodifikasi dan artikulasi pengetahuan diam-diam dan melibatkan teknik ide dan keterampilan yang dapat dipertahankan untuk diekspresikan atau dimodelkan melalui gambar, cerita, metafora, pengembangan dan praktik prototipe. Setelah dikodifikasi dan diekspresikan, pengetahuan eksplisit digabungkan dan dibangun untuk menghasilkan pengetahuan yang lebih kompleks. Dengan demikian, melalui proses di mana pengetahuan dieksternalisasi dan pengetahuan eksplisit diserap, individu memperoleh *insights* dan *ability* serta berbagi pembelajaran mereka dengan orang lain. (Fernandez & Sabherw, 2008).

6) ***Faktor yang memfasilitasi pembelajaran dalam organisasi***

Apa yang dapat diperbuat dari kumpulan pendapat berikut? Dengan panduan pertanyaan utama, “apa itu belajar?” dan “dapatkah organisasi belajar?” kita dapat memunculkan proposisi berikut.

- a. ***Proposisi 1:*** Pembelajaran adalah proses kognitif dan perilaku di mana wawasan baru mengarah pada perilaku baru (atau memiliki kapasitas untuk) dan atau perilaku baru mengarah pada wawasan baru. Sementara perubahan kognitif dan perilaku dapat dipisahkan oleh jeda waktu, namun juga dapat terjadi bersamaan sesuai pendapat Lave dan Wenger (1991) belajar -- dalam --

kerja, atau pembelajaran Barrett (1998) sebagai konsep improvisasi. Belajar dibedakan dari sekadar “pengambilan tindakan tidak reflektif” dalam perkembangan kognitif yang merupakan *anteseden*, atau hasil dari perilaku dan kemampuan baru (Fiol & Lyles, 1985).

- b. **Proposisi 2:** Pembelajaran semakin dipandang sebagai proses yang aktif, sosial, dan dinamis, difasilitasi melalui orang-orang yang bercermin bersama dan bertindak bersama. Oleh karena itu, kualitas interaksi pembelajaran antara masyarakat dan komunitas merupakan sumber daya inti yang harus dibina dan dipertahankan.
- c. **Proposisi 3:** Pembelajaran memiliki hubungan yang erat dengan pengetahuan; itu adalah proses yang membawa perubahan dalam mengetahui apa (kognisi) dan atau mengetahui bagaimana (perilaku).
- d. **Proposisi 4:** Pengetahuan itu dinamis; menjadi berguna, dan mengambil makna saat anggota menerapkannya pada tantangan organisasi. Konsep mengetahui mengacu pada kemampuan anggota untuk bertukar, menggabungkan, dan memajukan ide dan keterampilan mereka melalui praktik terkait pekerjaan.
- e. **Proposisi 5:** Sementara pembelajaran diperoleh melalui proses kognitif refleksi dan atau melalui proses perilaku melakukan, pembelajaran dieksploitasi (dan juga dapat dikembangkan lebih lanjut) melalui proses menerapkan, menyebarkan dan menanamkan pengetahuan. Agar tetap dapat bertahan, perusahaan harus mencapai keseimbangan yang tepat antara memungkinkan orang memperoleh pengetahuan baru dan menyebarkan serta memanfaatkan apa yang diketahui.

- f. **Proposisi 6:** Belajar dalam organisasi adalah upaya multi level, terjadi melalui individu, di antara kelompok dan komunitas dan tertanam melalui rutinitas, norma dan fitur organisasi lainnya.

Dengan begitu, maka dapat diperoleh gambaran konkret bahwa:

- *Pada tingkat individu*, pengetahuan diperoleh dan diakumulasikan dalam pikiran pelajar (*tahu apa, model mental, skema*) dan perilaku (*tahu bagaimana, keahlian, kerajinan, aplikasi*).
- *Di tingkat kelompok atau komunitas*, interaksi sosial dan inisiatif bersama memungkinkan anggota untuk memperoleh, memunculkan, menggabungkan, dan menerapkan pengetahuan. Semua pengetahuan kelompok atau komunitas disimpan dalam mekanisme kognitif seperti norma kelompok, pola pikir dan skema dan melalui mekanisme perilaku seperti standar praktik, rutinitas dan protokol.
- *Di tingkat organisasi*, saat pengetahuan ditangkap dan ditanamkan - di kepala masyarakat sebagai skema atau dalam fitur organisasi seperti strategi, struktur, proses, sistem, dan norma - organisasi mengembangkan konteks atau kode. Pada gilirannya, konteks organisasi mempengaruhi pembelajaran individu dan kelompok di masa depan, baik fokus pembelajaran mereka maupun bagaimana pembelajaran tersebut diterapkan, dimanfaatkan dan disebar. Mereka yang mengikuti tradisi Hedburg (1981) yang menyatakan bahwa pengetahuan yang tertanam berarti bahwa organisasi telah belajar.

2.3. Pendekatan Organisasi Pembelajaran

- 1) Carol C. Leavitt (2011) ketika melakukan studi mendalam tentang *Three Organization Learning Theories* menegaskan pentingnya memerhatikan Prinsip-prinsip kunci teori dan pendekatan baru (lihat Gambar 1.) bahwa, model dan teori baru ini memadukan tiga kriteria dari analisis dan evaluasi, yang menggambarkan *anteseden* yang diperlukan dan atau kondisi yang mempromosikan: organisasi pembelajaran (paling kiri), “pemain” atau penerima manfaatnya (tengah), dan proses-proses utama yang direkomendasikan untuk setiap target (paling kanan).

Pertama, kondisi yang dibutuhkan untuk menciptakan dan menopang pembelajaran organisasi yang merupakan tema kunci di antara tiga teori yang dieksplorasi sebagaimana adanya *anteseden* tambahan dan pelengkap yang berulang kali disebutkan dalam eksistensi literatur.

Kedua, sebagian besar literatur berfokus secara eksklusif pada pembelajaran tingkat individu, model baru ini menunjukkan penekanan yang sama pada pembelajaran yang terjadi di tim dan tingkat organisasi, tema yang sebagian besar dikemukakan oleh Senge (1990) dan Nevis et al. (1995).

Ketiga, dalam model baru ini dijelaskan bahwa proses pembelajaran menampilkan langkah-langkah unik dan fokus di setiap level.

Leavitt menegaskan bahwa, salah satu prinsip atau faktor kunci penting dari teori dan model baru tersebut adalah ingin menunjukkan komitmen para pihak terhadap langkah-langkah yang terkait dengan pembelajaran organisasi di tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Hal ini berfungsi untuk menggarisbawahi pentingnya tubuh kerja ini dan menempatkan “gigi” di belakang penggunaannya

dan penguatan. Misalnya, kognisi, sebagai proses yang bijaksana dan bertujuan, lalu secara diam-diam (*silent operation*) dimasukkan sebagai bagian penting dari proses pembelajaran individu, dan perubahan perilaku yang muncul darinya sebagai metrik yang kuat untuk evaluasi kinerja.

Faktor kunci lainnya adalah pembentukan proses pembelajaran dan sistem di seluruh perusahaan yang mendukung pengumpulan, penyimpanan, dan penyebaran informasi dan pengetahuan. Tipe ini memerlukan infrastruktur teknologi agar dapat memberikan kemudahan dan “natural” bagi anggota di semua tingkatan untuk terlibat dalam berbagi pengetahuan. Selain itu, teknologi dapat berperan penting memfasilitasi akses ke sesama, terutama ketika mereka tersebar secara geografis, melalui virtual, (meskipun sarana tatap muka masih tetap dibutuhkan), demi mendukung dan memperkuat proses berbagi pembentukan pengetahuan secara diam.

Teori belajar sebagaimana diperkenalkan oleh Kolb (1984), Senge (1990), dan Nevis et al. (1995), masing-masing memberikan perspektif unik tentang bagaimana pembelajaran terjadi dalam konteks organisasi. Penelitian ini terus berkembang dengan menambahkan energi, berupa ide dan konsep baru yang hingga saat ini. Proses pembelajaran organisasi mampu menciptakan keunggulan kompetitif pasar yang kompleks, dinamis, ambigu, dan kompetitif saat ini. Kondisi ini berfungsi sebagai metode peremajaan dan penemuan kembali, baik bagi organisasi maupun individu. Namun, tugas untuk menerapkan dan mempertahankan pembelajaran organisasi adalah tugas yang menakutkan dan kompleks karena melibatkan perubahan budaya yang signifikan, perubahan sikap, perubahan perilaku, perubahan sistem, proses berubah, dan banyak lagi. Bergerak maju

dalam penelitian pembelajaran organisasi, merupakan tujuan penting bagi para sarjana di bidang ini. Dengan mengupayakan integrasi, bukan fragmentasi, maka kemajuan baru dapat berguna maksimal bagi praktisi yang meneruskan pekerjaan penting ini sebagai kunci prioritas dalam perusahaan mereka sendiri.


- 2) Brenda Barker Scott, mengemukakan beberapa catatan penting, antara lain:
 - a. Meskipun pembelajaran organisasi merupakan bidang yang relatif baru, namun dalam perkembangannya telah dipenuhi dengan perdebatan yang bisa dipandang sebagai berkah atau kutukan. Sebagai berkah, dapat mengarah pada toleransi intelektual, keingintahuan, dan kemajuan inovatif. Sebagai kutukan, itu bisa mengarah pada intoleransi, arogansi, dan persaingan, dengan pemikiran “teori saya lebih baik dari Anda”. Pendekatan pembelajaran organisasi bertujuan menemukan berkah intelektual yang telah muncul dan dieksplorasi dalam literatur dengan tujuan untuk mencari serangkaian faktor pelengkap yang, jika ada, yang mungkin memberi keseimbangan menuju pembelajaran yang bermanfaat di antara orang-orang dalam organisasi.
 - b. Berdasarkan gabungan kebijaksanaan dalam literatur, kita mendefinisikan pembelajaran dalam organisasi sebagai proses bertingkat di mana anggota secara individu dan kolektif memperoleh pengetahuan dengan bertindak bersama dan merefleksikan bersama. Pengetahuan diperoleh atau dibuat dan diterapkan pada tataran individu. Pada gilirannya, pengetahuan individu dibagikan, digabungkan, diperluas, diuji, dan diterapkan di antara individu untuk menjadi pengetahuan kelompok

atau komunitas. Ketika pengetahuan itu ditangkap, disebarkan, dan disematkan dalam fitur organisasi, seperti strategi dan protokol, itu menjadi bagian dari konteks organisasi, atau isyarat, yang pada gilirannya, memengaruhi apa dan bagaimana kelompok, komunitas, dan individu terus belajar secara simultan. Isyarat tentang terus berkembangnya budaya organisasi pembelajaran pada tataran organisasi seiring dengan berkembangnya budaya pembelajaran pada tataran individu dan kelompok.

- c. Jika pembelajaran organisasional mudah dijelaskan, lalu mengapa kapasitas pembelajaran organisasi merupakan kapabilitas strategis yang dicari, namun sulit dicapai? Dengan kata lain, jika pembelajaran organisasi sangat jelas, mengapa sebagian besar organisasi tidak ahli sebagai pembelajar? Kita menyadari betapa rumitnya tugas memfasilitasi pembelajaran dalam organisasi. Sementara banyak pekerjaan sebelumnya telah difokuskan pada proses yang terkait dengan pembelajaran dan fitur organisasi generik yang memfasilitasi hal itu. Baru pada era belakangan ini para ahli dari perspektif post-modernis mulai menyoroti segudang faktor kontekstual yang berfluktuasi dan memengaruhi pembelajaran individu, kelompok dan seluruh sistem.
- d. Mungkin faktor-faktor ini paling baik diidentifikasi dan dipahami, tidak dalam satu ukuran yang cocok untuk semua kerangka kerja yang terpolakan rapi, melainkan dari serangkaian pertanyaan terbuka yang memfasilitasi percakapan pembelajaran di antara para pemimpin organisasi. Daripada mencari resep utama untuk belajar, sebaiknya kita menggumuli serangkaian pertanyaan sebagai tempat awal untuk eksplorasi bersama. Pertanyaan dan komentar dimaksudkan untuk

memanfaatkan sejumlah besar kebijaksanaan yang telah dihasilkan di bidang pembelajaran organisasi. Saat pembelajaran baru ditemukan, pertanyaan baru perlu dipertimbangkan. Bagaimana para pemimpin menjawab pertanyaan-pertanyaan itu, mengingat kebutuhan, tujuan, sejarah, dan konteks khusus mereka, akan menentukan pendekatan mereka terhadap pembelajaran. Yang penting disesuaikan dengan kebutuhan mereka, berdasarkan pengetahuan terbaik yang tersedia:

- Seperti apa DNA organisasi pembelajaran itu?
- Pola pikir apa yang akan memfasilitasi pembelajaran?
- Strategi apa yang harus digunakan untuk mengeksplorasi dan memanfaatkan pembelajaran yang diperlukan?
- Nasihat terbaik apa yang bisa ditawarkan seseorang bila menghadapi perlunya merawat budaya organisasi pembelajaran agar efisien dan efektif?



ANALISIS SERTA IMPLEMENTASI ORGANISASI PEMBELAJARAN DALAM TUGAS KEMASYARAKATAN DAN KEBANGSAAN

3.1. Pendahuluan

Selama sepuluh tahun terakhir literatur manajemen banyak membahas konsep organisasi pembelajar. Namun, lebih dari satu dekade sebelumnya, barulah beberapa organisasi menemukan cara membuat struktur dan proses yang diperlukan untuk memastikan pembelajaran berkelanjutan.

Buku Organisasi Pembelajaran ini berfokus pada analisis dan implementasi dari apa yang telah dipelajari bersama pada bab sebelumnya. Tekanan utama diberikan pada kemampuan serta kemandirian analisis dan implementasi. Hal ini mengisyaratkan bahwa masalah ini dapat dikaitkan dengan mental organisasi kontemporer terkemuka.

Organisasi pembelajar tidak dapat diciptakan oleh mereka yang secara sadar atau tidak beroperasi dalam paradigma organisasi tradisional dan mekanistik. Jika para pemimpin ingin menciptakan organisasi pembelajaran yang otentik, mereka harus menyesuaikan cara baru memandang realitas paradigma atau model mental baru. Baik aspek a) pengetahuan dan wawasan,

b) kesadaran, sikap dan motivasi, maupun c) kompetensi serta kapasitas analisis dan implementasi terhadap organisasi pembelajaran.

Tim Penulis menyarankan bahwa teori sains baru tentang chaos, kompleksitas, dan mekanika kuantum memberikan dasar cara berpikir baru terkait Organisasi Pembelajaran. Tim ingin mendemonstrasikan serta berbagi wawasan, menunjukkan relevansi teori-teori dan pendekatan bagi setiap pembaca dan/atau pengguna. Tim juga ingin memfasilitasi proses menciptakan Organisasi Pembelajaran dan menyajikan seperangkat keterampilan berbasis sains baru yang memungkinkan para calon pemimpin abad kedua puluh satu untuk bergerak melampaui adaptasi organisasi ke perubahan proaktif dan pembelajaran berkelanjutan.

Kemandirian, kompetensi serta kapasitas analisis dan implementasi Organisasi Pembelajaran pada gilirannya pada lingkungan karya bakti bersama di era siber ini semakin menjadi penting dan strategis.

3.2. Analisis dan Implementasi OP: Perspektif Perusahaan

- 1) Colin Gray and Eddie Gonsalves (2002) dalam studi mereka tentang *Organizational Learning and Entrepreneurial Strategy* menemukan bahwa:
 - a. Globalisasi, deregulasi serta informasi baru dan teknologi komunikasi (TIK) memiliki pengaruh yang sangat besar pada semua jenis bisnis. TIK kini menambahkan sumber kewirausahaan bisnis baru bersama *start-up* serta pembelian manajemen dan *buy-out* - meremajakan perusahaan-perusahaan mapan; termasuk melakukan *downsized*, *out-source* bekas bisnis yang lebih besar.

- b. Bidang inovasi utama Schumpeter untuk mendorong keunggulan kompetitif dan strategi kewirausahaan, memiliki pengaruh (resonansi) baru karena TIK telah menambahkan hal lain seperti: rantai pasokan manajemen, informasi pasar, pembiayaan dan distribusi. *Out-sourcing* dan TIK telah membuat dinamika ekonomi lebih cepat dan lebih mudah untuk UKM. Tetapi diperlukan pengetahuan yang lebih dalam dan lebih luas tentang kemampuan TIK dari calon mitra. Ruang lingkup ekonomi juga membutuhkan peningkatan pengetahuan tentang kapabilitas organisasi internal dan tentang calon mitra eksternal.
- c. Berbagai penelitian di Inggris menyoroti peningkatan kepentingan perusahaan kewirausahaan kecil yang didukung jaringan TIK dengan perusahaan lain. Terbukti bahwa, pengetahuan TIK organisasi, berada di balik strategi sukses di bidang ini. Jadi, kemampuan individu pemilik dan pengelola perusahaan untuk belajar tentang kapasitas Organisasi Pembelajaran terkait TIK dalam sebuah UKM menjadi penting untuk menentukan keberhasilan ekonomi.
- d. Studi intensif tentang Organisasi Pembelajaran pada perusahaan yang lebih kecil amat strategis dilakukan oleh Lembaga Independen. Penelitian ini mengidentifikasi tingkat pembelajaran organisasi dan karakteristik UKM di berbagai tingkatan, khususnya memperhatikan perbedaan strategi bisnis. Temuan Lembaga Studi Independen, ditambah dengan temuan dari organisasi nirlaba independen seperti: *Small Business Research Trust* (SBRT). SBRT telah bekerjasama dengan *Open University Business School* dalam studi tentang determinan manajemen pengembangan UKM dan memiliki data

longitudinal untuk menganalisis: a) apakah ada hubungan antara orientasi pertumbuhan, inovatif, kewirausahaan UKM, b) kecenderungan mereka untuk berjejaring, dengan c) menggunakan TIK serta d) mendukung pembelajaran dalam organisasi mereka.

- e. Gray dan Gonsalves, mencatat pentingnya studi tentang:
 - a) Hubungan Organisasi Pembelajaran dan Perilaku UKM;
 - b) Strategi dan kinerja bisnis Organisasi Pembelajaran;
 - c) Tipologi Strategi UKM Terkait Organisasi Pembelajaran.

- 2) H. Adie E. Yusuf (2008) dalam studinya tentang *The Implementation of Learning Organization in Management* mengemukakan tentang:

- a. Definisi dan karakteristik organisasi belajar

Dengan mengutip Peter Senge, Yusuf mengemukakan definisi organisasi belajar sebagai suatu disiplin untuk mengembangkan potensi kapabilitas individu dalam organisasi yang dikenal dengan *The Fifth Discipline* sebagai berikut:

- Berpikir Sistem (*Systems Thinking*)

Setiap usaha manusia, termasuk bisnis, merupakan sistem karena senantiasa merupakan bagian dari jalinan tindakan atau peristiwa yang saling berhubungan, meskipun hubungan itu tidak selalu tampak. Oleh karena itu, organisasi harus mampu melihat pola perubahan secara keseluruhan, dengan cara berpikir bahwa segala usaha manusia saling berkaitan, saling memengaruhi dan membentuk sinergi.

- **Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*)**

Setiap orang harus mempunyai komitmen untuk belajar sepanjang hayat dan sebagai anggota organisasi perlu mengembangkan potensi secara optimal. Penguasaan pribadi ini merupakan suatu disiplin yang antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara obyektif. Kenyataan menunjukkan bahwa seseorang memasuki suatu organisasi dengan penuh semangat, tetapi setelah merasa “mapan” dalam organisasi lalu kehilangan semangatnya. Oleh karena itu, disiplin sangat penting artinya bahkan menjadi landasan untuk organisasi belajar.

- **Pola Mental (*Mental Models*)**

Setiap orang mempunyai pola mental tentang bagaimana ia memandang dunia di sekitarnya dan bertindak atas dasar asumsi atau generalisasi dari apa yang dilihatnya itu. Seringkali seseorang tidak menyadari pola mental yang memengaruhi pikiran dan tindakannya tersebut. Oleh karena itu, setiap orang perlu berpikir secara reflektif dan senantiasa memperbaiki gambaran internalnya mengenai dunia sekitarnya. Atas dasar itu dia bertindak dan mengambil keputusan yang sesuai.

- **Visi Bersama (*Shared Vision*)**

Organisasi yang berhasil berusaha mempersatukan orang-orang berdasarkan identitas yang sama dan perasaan senasib. Hal ini perlu dijabarkan dalam suatu visi yang dimiliki bersama. Visi bersama ini bukan sekadar rumusan keinginan suatu organisasi melainkan sesuatu yang merupakan keinginan bersama. Visi bersama adalah

komitmen dan tekad dari semua orang dalam organisasi, bukan sekadar kepatuhan terhadap pimpinan.

- Belajar Beregu (*Team Learning*)

Dalam suatu regu atau tim telah terbukti bahwa regu dapat belajar dengan menampilkan hasil jauh lebih berarti daripada total kinerja perorangan masing-masing anggotanya. Belajar beregu diawali dengan dialog yang memungkinkan regu itu menemukan jati dirinya. Dengan dialog ini berlangsung kegiatan belajar untuk memahami pola interaksi dan peran masing-masing anggota dalam regu. Belajar beregu merupakan unsur penting, karena – regu bukan perorangan – merupakan unit belajar utama dalam organisasi.

- b. Manfaat Organisasi Pembelajaran bagi Manajemen

Yusuf selanjutnya mengemukakan Manfaat Organisasi Pembelajaran Bagi Manajemen sebagai berikut.

- Ditinjau dari perkembangan manajemen kontemporer, organisasi pembelajaran secara konseptual turut memberikan kontribusi bagi manajemen. Mulai tahun 1980-an saat diperkenalkan *Total Quality Management* yang menekankan perbaikan mutu bersinambungan, kemudian tahun 1990-an terdapat *Reengineering* dan *Benchmarking* untuk perbaikan strategi manajemen bisnis. Dalam periode 1990-an, organisasi belajar diperkenalkan dalam manajemen untuk mencari cara yang inovatif menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan bisnis.
- Stephen Robbins (2002) mengemukakan bahwa organisasi pembelajaran diperlukan manajemen untuk mengembangkan kapasitas organisasi secara bersinam-

bungan guna menyesuaikan diri dan melakukan perubahan. Pada dasarnya semua organisasi itu belajar, baik secara sadar atau tidak sadar, sebagai persyaratan mendasar untuk mempertahankan eksistensi.

- Organisasi pembelajaran dapat membantu para manajer dalam proses pengambilan keputusan manajemen, khususnya membuat keputusan-keputusan yang tidak terprogram secara lebih kreatif. Dalam hal ini, organisasi pembelajaran mendorong para manajer terus berupaya meningkatkan kemampuan, baik individual maupun kelompok, untuk berpikir dan berperilaku kreatif dan mengoptimalkan potensinya melalui pembelajaran. Dengan terjadinya proses pembelajaran berarti para manajer memotivasi dan memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan terus-menerus meningkatkan efektivitas organisasi.

3.3. Analisis dan Implementasi OP: Perspektif Tindakan

- 1) Beatriz Quiroz Villardi dkk (tanpa tahun) ketika melakukan studi tentang *The Learning Organisation Concept to Develop Organisational Learning And Change* mengemukakan paradigma perubahan dalam organisasi dengan berbagai tekanan penting sebagai berikut.
 - a. Konsep perubahan paradigmatik
Burrell's & Morgan's (1982) mengklasifikasikan empat paradigma sosiologis yang berorientasi pada ilmu manusia dan ilmu sosial. Khususnya dalam manajemen: fungsionalis, interpretatif, humanis radikal dan strukturalisme radikal.

- a) Dominasi teori organisasi. *Paradigma fungsionalis dan interpretif* dianggap berorientasi stabilitas tanpa khawatir berubah kecuali jika ia memiliki karakter adaptif lingkungan murni.
- b) *Paradigma humanisme radikal* adalah yang paling potensial transformasional, karena tidak hanya perubahan radikal sebagai tujuannya tetapi juga subjektivis. Visi dunia sosialnya adalah nominalis, anti positivis, voluntaris dan ideografik. Ia membayangkan masyarakat yang mencoba mengatasi pengaturan sosial terkait batasan-batasan yang ada. Humanisme radikal mengklaim hati nurani manusia itu didominasi oleh superstruktur ideologis yang berinteraksi dengannya, mengasingkan, memberikan hati nurani palsu yang menghalangi pemenuhan diri manusia. Perhatian utamanya adalah pada kebebasan laki-laki dari batasan yang diberlakukan oleh susunan sosial yang berlaku.
- c) Sejalan dengan *paradigma kritik terhadap status quo*, para ahli berpendapat bahwa masyarakat saat ini tidak manusiawi dan mencoba mengartikulasikan cara terbebas dari pola sosial yang berlaku untuk mencapai potensi manusia. Mereka mengusulkan untuk mengubah masyarakat dalam cara kognitif, dalam hati nuraninya.
- d) Ada aspek yang mendekati konsep *learning organization* (selanjutnya ditulis dengan LO) dengan *humanisme* meskipun bersifat paradigmatis, di mana keselarasan tidak eksplisit, baik dalam karya Senge maupun kolaboratornya. Anehnya, konsep LO lahir dalam pusat fungsionalisme Amerika, seperti Harvard. Karena itu, layak dipertanyakan apakah konsep ini mewakili transisi paradigmatis dan memiliki potensi transformasi.

b. Tanda-tanda potensi perubahan transformasional

- Ada upaya awal untuk menafsirkan makna teks Senge dan maksudnya dalam penjabaran. Konsep tersebut menunjukkan beberapa jejak tentang postur *humanisnya dalam manajemen*. Studi tentang sifat perubahan yang tertanam dalam konsep LO perlu mempertanyakan epistemologinya. Refleksi baru dibuat dalam pengertian ini, setelah upaya sebelumnya untuk memeriksa kemungkinan bahwa konsep LO dapat diperkaya dan diperkuat oleh teori sistem kehidupan (Leitão & Martins, 1998).
- Senge sebagai penulis yang mewakili momen khusus postmodern Barat, di mana budaya pemikiran Timur dan Gnostik terdegradasi, tampaknya meningkatkan pengaruhnya (Gonzales, 1994). Gonzales menganalisis enam subjek yang tertanam dalam konsep LO dan mempertimbangkan di antaranya, ada yang mengandung potensi yang lebih besar untuk perubahan transformasional. Misalnya: (a) pemikiran sistem sebagai cara untuk mengubah individu; (b) mistik dan komunitarian rasionalitas; (c) penggunaan metafora sebagai alat pengetahuan dan orientasi tindakan; serta (d) pengakuan dari suatu “Ilmu baru”.
- Pelajaran berikut berkaitan dengan pembelajaran dan budaya, Senge menginspirasi dirinya dalam studi tentang: *kecerdasan buatan, psikologi kognitif, ilmu saraf* serta pemikiran strategis dari apa yang ia manfaatkan dari studi tentang *model mental* dan *metode skenario* sebagai cara untuk merevisi asumsi dan model mental. Dia juga mempertanyakan intuisi sebagai pengetahuan pelengkap yang rasional.

- Subjek selanjutnya terkait dengan alam, manusia dan organisasi. Alam itu utuh tidak dipisah oleh bagian-bagian. Keseluruhan adalah keutuhan, tanpa pembatasan nyata. Di sini, Senge mengasumsikan perspektif pan-teistik. Bahwa sesuatu, termasuk keadaan manusia *tidak independen*, hanya determinasi atau *bentuk manifestasi yang absolut*. Secara empiris, ada hal-hal berbeda satu sama lain, tetapi dalam hal itu keberadaan yang mendalam, itu ada tingkat metafisik, dan mereka yang mengidentifikasi diri dengan Tuhan sebagai teori Ketuhanan.

Hebatnya, konsepsi keutuhan juga menampilkan spiritualitas berbagi. Keseluruhannya adalah semesta; alam semesta dianggap sebagai sistem kompleks kehidupan. Organisasi akan menjadi keseluruhan dari keseluruhan tanpa ada batasan yang tepat untuk membedakannya, karena dengan membatasi akan berakibat ketiadaan total koneksi atau interaksi inklusif dan integrative (Weil, 1991; Brandão & Crema, 1991).

- Organisasi terkait dengan apa yang Senge percaya, pada sifat sosial manusia. Pada kemungkinan belajar bersama tim dimana pemimpin bekerja bukan untuk memaksa tapi menjadi teladan, menciptakan suatu lingkungan positif untuk pembelajaran kolektif. Dari sinilah muncul ide persaudaraan, kasih sayang dan keterlibatan dengan keseluruhan, yang akan mengarah pada mengatasi hal spesifik dan memperkuat persatuan.
- Etika bagi Senge didasarkan pada konfraternisasi universal dari semua subsistem, yang digabungkan meski keragaman nampak jelas. Visi bersama, kesatuan organisasi adalah mungkin karena ada kesatuan nyata

di atas perbedaan. Persatuan nyata ini tidak ada hubungannya dengan memanipulasi rasa manajemen puncak. Hal ini berkaitan dengan pandangan optimisnya tentang sifat manusia, dimana *konflik politik hanyalah satu kecelakaan malang, yang diatasi oleh kesamaan visi yang benar dan dengan belajar.*

- c. Selain itu, kumpulan dari konseptual fundamental LO ini, berdampingan dengan elemen fungsionalistik dari teori organisasi yang secara dominan menggunakan pemikiran sistem untuk kritik diri secara konstan. Perubahan taraf *hati nurani dan konstruksi sosial atas realitas* yang terintegrasi dengan *karakteristik humanisme transformatif*.

Beberapa kata kunci Senge membantu mengidentifikasi postur sosial, yakni: (a) rasa persaudaraan, (b) kasih sayang, (c) penguasaan diri pribadi, (d) persatuan dengan Tuhan, (e) keutuhan seluruh makhluk ciptaan: makhluk sosial, hati nurani kritis, praktik kebenaran.

3.4. Analisis dan Implementasi OP: Perspektif Tipe Pembelajaran

- 1) Analisis dan Implementasi Perspektif Tipe Pembelajaran menurut pandangan para ahli, beberapa di antaranya sebagai berikut.
 - a. Shahram Gilaninia dkk, dalam studi mereka tentang *Overview On The Importance Of Organizational Learning And Learning Organization* mengemukakan bahwa pentingnya memahami adanya dinamika perubahan lingkungan pada masa sekarang, Manajer organisasi modern adalah suatu kebutuhan yang sangat kompleks.

Bagaimana cara itu digunakan untuk mengelola organisasi di masa lalu, telah kehilangan efektivitasnya. Jadi, untuk menangani masalah ini di bidang manajemen, kita selalu melihat ide-ide baru.

Perlu mengeksplorasi dan implementasikan ide-ide baru. Inilah yang membuat organisasi memiliki dasar perubahan manajemen dan metode pembelajaran yang selalu siap belajar serta menemukan ide-ide baru dalam rangka merangkul dan beradaptasi dengan perubahan. Salah satu *gagasan manajemen modern* yang disebut *organisasi pembelajaran*, menekankan pentingnya aspek pembelajaran dan beradaptasi terus-menerus dengan lingkungan perubahan.

b. Gaya belajar

Gilaninia dkk, menyadari bahwa, konsep gaya belajar telah dikemukakan para ahli dengan berbagai teori. Salah satu teori adalah teori *pembelajaran eksperiensial* yang disampaikan oleh Kolb. Berdasarkan teori ini, setiap situasi pembelajaran dengan individu yang berbeda, dapat melahirkan empat mode. Keempat mode ini diatur dalam dua vektor, yakni:

- Mode pengalaman konkret (PK) versus konseptualisasi abstrak (KA) pada vektor diterima, dan
- Mode *Reflects Observation* (RO) versus Aktif Eksperimen (AE) pada vektor prosesor,

c. Sikap belajar dan kreativitas

Sementara, Gilaninia dkk mengutip Eysenck dan Keane (1995), percaya bahwa kreativitas adalah salah satu ekspresi tertinggi pemikiran manusia. Ketika kita tidak memiliki pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan

masalah kreativitas adalah jawabannya. Wallas (1926) mengusulkan model empat tahap untuk menjalankan proses kreatif itu:

- Persiapan: setelah masalah dirumuskan dalam upaya awal untuk memecahkannya.
- Periode laten: setelah masalah menjadi *pretermite* untuk mengerjakan tugas-tugas lain.
- Klarifikasi: setelah solusi tiba-tiba muncul untuk menyelesaikan masalah.
- Tinjauan: setelah pemecahan masalah akan memastikan bahwa solusi yang diinginkan efektif.

d. Keterampilan memimpin dan belajar

Gilania dkk menegaskan bahwa:

- Sebenarnya *leadership skill* mengacu pada sikap pimpinan perusahaan dalam mendukung pembelajaran. Peran pemimpin mencakup kesamaan visi, menyediakan sumber daya yang dibutuhkan, mendelegasikan dan penghargaan untuk mendukung pembelajaran.
- Praktik pembelajaran organisasi membutuhkan pemimpin untuk menciptakan lingkungan yang membuat semua anggota organisasi merupakan peserta didik. Pengajar dan pemimpin berkembang untuk meningkatkan apa yang mereka pilih, mereka lakukan, agar memiliki kemampuan.
- Mengutip Appelbaum dan Reichards (1998) yang percaya bahwa pemimpin memiliki pengaruh yang signifikan dalam satu pembelajaran yang sukses. Pemimpin yang melihat pengetahuan sebagai sumber daya yang berharga akan memiliki sisi positif. Pendekatan pembelajaran organisasi sebagaimana

disebutkan oleh Mills dan Friesen (1992) menunjukkan bahwa pemimpin yang berkomitmen untuk belajar akan mempekerjakan orang, yakni siapa yang membawa pengetahuan baru dan berguna bagi organisasi dan mampu menyebarluaskan pengetahuan. (Pham & Swierczek 2006)

e. *Style of Lead* (gaya kepemimpinan) Mendorong Pembelajaran

Dengan mengutip Popper (2000) yang percaya bahwa:

- Memimpin adalah *faktor yang memengaruhi pembelajaran organisasi. Pemimpin yang dapat membuat struktur organisasi, membentuk budaya organisasi dan melalui urusan dan varietas ukuran dapat menyebabkan efek yang berbeda.* Dengan demikian kepemimpinan berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi.
- Kepemimpinan dan pembelajaran organisasi saling terkait satu sama lain. Pemimpin dapat meningkatkan proses dan hasil kegiatan pembelajaran organisasi.
- Pemimpin dapat memindahkan wawasan mereka dan menciptakan peluang belajar untuk bawahan, meningkatkan kapasitas pembelajaran organisasi dan dengan demikian pembelajaran organisasi itu sendiri. (Javaheri Kamel & Kosarneshan 2009).

f. Proses dan Mekanisme Pembelajaran Organisasi

- Proses pembelajaran organisasi ditunjukkan pada diagram berikut Langkah-langkah ini saling memengaruhi satu sama lain. (Huang 2010)



Gambar 1. Tahapan pengaruh mutualistik satu kepada yang Lain (Huang2010)

- Infrastruktur yang menyediakan konteks untuk meningkatkan kesempatan belajar disebut mekanisme pembelajaran organisasi. Mekanisme pembelajaran organisasi adalah aspek struktural dan budaya yang memfasilitasi pengembangan dan revisi organisasi pembelajar. Aspek budaya meliputi sekumpulan nilai, kepercayaan, norma, sikap, peran, asumsi dan perilaku yang memungkinkan pembelajaran berjalan dengan benar.
- Aspek struktural adalah tatanan struktural dan prosedural yang melembaga, memungkinkan organisasi secara sistematis dapat melakukan pengumpulan, analisis, penyimpanan, distribusi dan penggunaan informasi, berkaitan dengan efektivitas organisasi. Baik aspek struktural dan budaya akan memengaruhi pembelajaran di berbagai tingkatan organisasi termasuk individu, tim, dan seluruh organisasi.
- Mekanisme pembelajaran organisasi meliputi elemen-elemen berikut:
 - mengenali lingkungan belajar
 - mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran dan pengembangan
 - implementasi pengetahuan yang dipelajari dalam praktik
 - pemenuhan kebutuhan pembelajaran dan pengembangan kebutuhan pembelajaran dan pengembangan

3.5. Analisis dan Implementasi Pengembangan Alumni Perguruan Tinggi sebagai Agen Organisasi Pembelajaran

1) Cathrine Filstad (2019) mendalami fokus studinya tentang *Creating a learning organization in law enforcement: Maturity levels for police oversight agencies* (Menciptakan organisasi pembelajaran dalam penegakan hukum: tingkat kedewasaan bagi lembaga pengawasan polisi) menyatakan bahwa:

- a. Sebagian besar individu yang terlibat dalam kepolisian berkomitmen pada layanan publik secara terhormat dan kompeten serta menunjukkan standar integritas personal dan prosedural yang tinggi dalam menjalankan tugasnya. Hal ini membutuhkan pekerja pengetahuan yang kompeten dalam pekerjaan yang sangat menegangkan dan menuntut (Richardsen et al. 2006).

Misalnya, Tong (2007) membangun profil detektif yang efektif berikut ini setelah menganalisis literatur akademis yang berkaitan dengan keterampilan dan kemampuan detektif:

- kualitas pribadi,
- pengetahuan hukum,
- pengetahuan praktis,
- pengetahuan umum,
- pengetahuan teoritis,
- keterampilan manajemen,
- keterampilan inigatif dan
- keterampilan interpersonal.

Dengan demikian, pengetahuan harus diterapkan dalam situasi praktis seperti mengetahui bagaimana melakukan (Gherardi, 2006). Oleh karena itu, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan sangat penting untuk pembelajaran polisi yang berpengetahuan luas.

- b. Tingkat kematangan dalam hal tahapan model pertumbuhan telah digunakan secara luas, baik dalam penelitian organisasi maupun penelitian manajemen teknologi informasi. Menurut King dan Teo (1997), model-model ini menggambarkan berbagai macam fenomena - siklus hidup organisasi, siklus hidup produk, pertumbuhan biologis, dan sebagainya. Model ini mengasumsikan bahwa pola yang dapat diprediksi (dikonseptualisasikan dalam bentuk tahapan) ada dalam pertumbuhan organisasi, tingkat penjualan produk, penyebaran teknologi informasi, dan pertumbuhan organisme hidup. Tahapan ini merupakan proses yang (1) berurutan, (2) terjadi sebagai perkembangan hierarkis yang tidak mudah dibalik, dan (3) melibatkan berbagai aktivitas dan struktur organisasi.
- c. Mewujudkan karakteristik setiap tahap pembelajaran organisasi dan teori difusi inovasi, yang dapat diterapkan untuk menjelaskan tahapan model pertumbuhan. Pembelajaran organisasi sebagai inovasi berarti mengenali proses penemuan, difusi dan implementasi inovasi (Newell et al., 2009). Pembelajaran organisasi terkadang ditempatkan di pusat teori difusi inovasi melalui fokus pada mekanisme kelembagaan yang menurunkan beban pembelajaran organisasi terkait dengan adopsi teknologi informasi. Organisasi dapat dilihat, pada saat tertentu, memiliki sejumlah kompetensi terkait dengan proses

operasional dan manajerial mereka saat ini. Agar berhasil menerapkan dan mengasimilasi inovasi baru, suatu organisasi harus mencapai keadaan di mana kumpulan kompetensinya mencakup apa yang diperlukan untuk digunakan misalnya teknologi baru (Fichman dan Kemerer, 1997).

- d. Inovasi melalui tahapan pertumbuhan dapat dipahami dalam istilah penerimaan inovasi produk atau proses dari waktu ke waktu. Penerimaan teknologi telah dipelajari selama beberapa dekade dalam penelitian sistem informasi. Model penerimaan teknologi menjelaskan kegunaan yang dirasakan dan niat penggunaan dalam hal pengaruh sosial dan proses instrumental kognitif. Sebagai contoh, Venkatesh dan Davis (2000) menemukan bahwa proses pengaruh sosial (norma subjektif, sukarela, dan citra) dan proses instrumental kognitif (relevansi pekerjaan, kualitas keluaran, kemampuan demonstrasi hasil, dan persepsi kemudahan penggunaan) secara signifikan memengaruhi penerimaan pengguna. Demikian pula, Venkatesh (2000) mengidentifikasi determinan dari persepsi kemudahan penggunaan, pendorong utama penerimaan teknologi, adopsi, dan perilaku penggunaan. Selain itu, mengenali kebutuhan inovasi produk dan proses. Untuk menerapkan produk inovatif harus melibatkan inovasi proses. Itu berarti pengembangan pekerjaan manajemen baru atau praktik organisasi.
- e. Organisasi pengetahuan sangat berbeda dengan organisasi birokrasi
Misalnya, fokus organisasi pengetahuan pada fleksibilitas dan respons pelanggan sangat berbeda dari fokus

birokrasi pada stabilitas organisasi dan akurasi serta pengulangan proses internal. Dalam organisasi pengetahuan, praktik saat ini menekankan penggunaan ide dan kemampuan karyawan untuk meningkatkan pengambilan keputusan dan efektivitas organisasi. Sebaliknya, birokrasi memanfaatkan pengambilan keputusan otokratis oleh kepemimpinan senior dengan eksekusi yang tidak perlu dipertanyakan oleh tenaga kerja (Bennet dan Bennet, 2005b).

(a) Tahap 1. Organisasi Kegiatan

Tugas dilakukan dan diselesaikan dalam alur kerja sesuai dengan spesifikasi, aturan, dan regulasi. Penting untuk menghindari kesalahan dan penundaan dalam alur kerja. Pengulangan dan penyelesaian aktivitas diukur dan dipantau. Manajemen berkaitan dengan alokasi dan pemanfaatan sumber daya sesuai dengan tugas yang harus diselesaikan. Struktur organisasi dipecah menjadi kelompok-kelompok kerja menurut pembagian ketenagakerjaan.

(b) Tahap 2. Organisasi Masalah.

Setiap tugas baru dianggap lebih sebagai masalah yang harus diselesaikan daripada tugas yang harus diselesaikan. Masalah diinterpretasikan dan diselesaikan dengan penerapan pengetahuan yang relevan. Kualitas solusi masalah lebih penting daripada kinerja alur kerja atau pemanfaatan sumber daya. Manajemen mementingkan pengendalian kualitas sehingga solusi benar-benar menyelesaikan masalah. Interoperabilitas penting pada tahap ini dalam hal interoperabilitas teknis dan semantik, di mana interoperabilitas teknis di antara pekerja

pengetahuan memastikan akses satu sama lain dan interoperabilitas semantik memastikan pemahaman bersama.

(c) Tahap 3. Organisasi Nilai

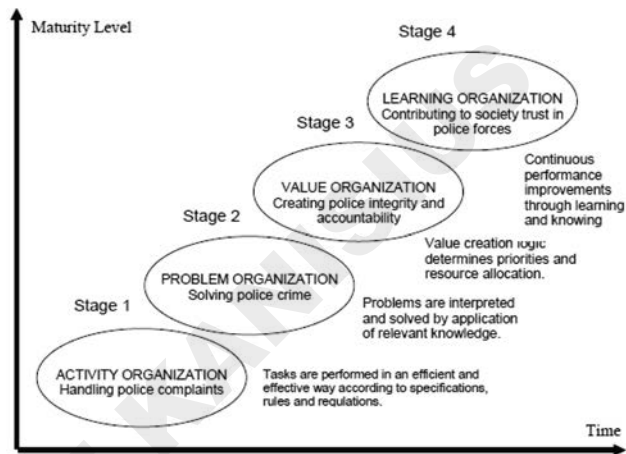
Logika penciptaan nilai menentukan prioritas dan alokasi sumber daya. Nilai yang mungkin diciptakan dengan mengerjakan dan memecahkan masalah menentukan bagaimana setiap masalah dipersepsi dan dipahami. Sebuah organisasi nilai membuat keputusan strategis tentang peran organisasi yang berkaitan dengan momok masalah yang dihadapi. Sasaran kinerja penting pada tahap ini, dimana penetapan tujuan merupakan bagian dari proses strategi, sedangkan pencapaian sasaran merupakan bagian dari proses manajemen.

(d) Tahap 4. Organisasi Pembelajaran

Perbaikan berkelanjutan harus dicapai berdasarkan pengalaman. Perubahan sumber daya, aktivitas dan pendekatan terjadi dalam organisasi secara terus menerus. Saluran komunikasi diperluas secara internal (intra-organisasi) maupun eksternal (antar-organisasi). Budaya pembelajaran organisasi yang kuat dalam berbagi pengetahuan, transparansi dan kontribusi didorong. Pada tahap ini, manajemen pengetahuan sisi penawaran digantikan oleh manajemen pengetahuan sisi permintaan, di mana sumber pengetahuan akrab bagi semua orang dan berbagi pengetahuan terjadi terus menerus melalui praktik yang berkelanjutan.

f. Tahapan Pertumbuhan Lembaga Pengawasan

Kita merasakan manfaat menggunakan dan mengatur tingkat kematangan yang mengarah ke organisasi pembelajaran. Empat tingkat pertumbuhan pembelajaran dan berteori yang diakui pada Lembaga Pengawasan Organisasi Belajar. Lihat Gambar 2 berikut.



Gambar 2. Tahapan Pertumbuhan Organisasi Belajar

Gambar 2 mengilustrasikan model panggung potensial untuk aktualisasi Organisasi Belajar:

(a) Tahap 1. Organisasi Kegiatan

Menangani keluhan atau masalah masyarakat. Tugas dilakukan dan diselesaikan dalam alur kerja sesuai dengan spesifikasi, aturan, dan regulasi. Penting untuk menghindari kesalahan dan penundaan dalam alur kerja. Pengulangan dan penyelesaian aktivitas diukur dan dipantau. Manajemen berkaitan dengan alokasi sumber daya dan pemanfaatan sesuai tugas

yang akan diselesaikan. Struktur organisasi dipecah menjadi kelompok kerja menurut pembagian kerja.

(b) Tahap 2. Organisasi Masalah

Memecahkan masalah masyarakat. Setiap tugas baru dianggap lebih sebagai masalah yang harus diselesaikan melebihi tugas yang harus diselesaikan. Masalah diinterpretasikan dan diselesaikan dengan penerapan pengetahuan yang relevan. Kualitas solusi masalah lebih penting daripada kinerja alur kerja atau pemanfaatan sumber daya. Manajemen mementingkan pengendalian kualitas sehingga solusi benar-benar menyelesaikan masalah. Interoperabilitas penting pada tahap ini dalam hal interoperabilitas teknis dan semantik, di mana interoperabilitas teknis di antara pekerja pengetahuan memastikan akses satu sama lain dan interoperabilitas semantik memastikan pemahaman bersama.

(c) Tahap 3. Organisasi Nilai

Menciptakan integritas dan akuntabilitas polisi. Logika penciptaan nilai menentukan prioritas dan alokasi sumber daya. Nilai yang mungkin diciptakan dengan mengerjakan dan memecahkan masalah menentukan bagaimana setiap masalah dipersepsi dan dipahami. Sebuah organisasi nilai membuat keputusan strategis tentang peran organisasi yang berkaitan dengan momok masalah yang dihadapi. Sasaran kinerja penting pada tahap ini, dimana penetapan tujuan merupakan bagian dari proses strategi, sedangkan pencapaian sasaran merupakan bagian dari proses manajemen.

(d) Tahap 4. Organisasi Pembelajaran

Memberikan kontribusi terhadap kepercayaan masyarakat pada SDM dan organisasinya. Perbaikan berkelanjutan harus dicapai berdasarkan pengalaman. Perubahan sumber daya, aktivitas dan pendekatan terjadi dalam organisasi secara terus menerus. Saluran komunikasi diperluas secara internal (intra-organisasi) maupun eksternal (antar-organisasi).

PT KANISIUS



PUSTAKA RUJUKAN

Antonacopoulou, Elena et al. (2012). *Why Strategic Organizational Learning and Why Now?* *Int. J. Knowledge Management Studies*, Vol. 5, Nos. 1/2, 2012. Inderscience Enterprises Ltd.

Ahonen, Maret & Kaseorg, Merike. (2008). *Learning Organization – Theory and Practice: Case of Estonia*. University of Tartu - Faculty of Economics and Business Administration.

Bratianu, Constantin (2018). *Organizational Learning and the Learning Organization*. **This is a chapter from the book:** Bratianu, C. (2015). *Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation*. Hershey: IGI Global.

Dawood, Saeeda et al. (2015). *LEARNING ORGANIZATION– Conceptual and Theoretical Overview*. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, Volume 2, Issue 4, April 2015, PP 93-98, ISSN 2349-0373 (Print) & ISSN 2349-0381. Online, www.arcjournals.org.

Filstad, Cathrine (2019). *Creating a learning organization in law enforcement: Maturity levels for police oversight agencies*. BI Norwegian Business School and The Police University College Norway. <http://brage.bibsys.no/bi>

- Ginting, E.D.J., (2004). *Peranan Organisasi Pembelajaran dalam Meningkatkan Kompetisi Kerja*. Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sumatera Utara, by USU Digital Library.
- Gray, Colin dan Eddie Gonsalves. *Organizational learning and entrepreneurial strategy*. Entrepreneurship And Innovation. Open University Business School, Walton Hall, Milton. UK.
- Leavitt, Carol C. (2011). *A Comparative Analysis of Three Unique Theories of Organizational Learning*. Mesa Vista Drive
- Luhn, André. (2017). *The Learning Organization*. The Gruyter Open.
- Masrukhin (2015). *Strategi Membangun Learning Organization (Lo) Dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Lulusan*. QUALITY, Vol. 3, No. 1, Juni 2015.
- Pratama, Jefry (tanpa tahun). *Pentingnya Organisasi Berupaya Untuk Menjadi Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. <https://jefrypratama.com/pentingnya-organisasi-berupaya-untuk-menjadi-organisasi-pembelajar-learning-organization>.
- Reilly, Anthony J. (1998). *Three Approaches To Organizational Learning*, The Pfeiffer Library Volume 16, 2nd Edition. Copyright © 1998 Jossey-Bass/Pfeiffer
- Rusilowati, Umi (2013). *Analisis Organisasi Pembelajaran (Learning Organization) (Studi Kasus Pada Lembaga Penelitian Dan Pengembangan Pemerintah)*. Semnas Fekon: Optimisme Ekonomi Indonesia 2013, Antara Peluang dan Tantangan. Jakarta.
- Scott, Brenda Barker (2011). *Organizational Learning: A Literature Review*. Queen's University IRC. RC Research Program.

- Senge, Peter M. (1994). *THE FIFTH DISCIPLINE: The Art And Practice Of The Learning Organization*. All Rights Reserved Printed in the United States of America.
- Serrat, Olivier. (2009). *Building a Learning Organization*. ADB. 2008. Knowledge Showcase. Manila: ADB. www.adb.org/knowledgeshowcase/default.asp.
- Serrat, Olivier (2017). *Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. Asian Development Bank Mandaluyong Philippines.
- Vera, Dusya et.al (2004). *Strategic Leadership and Organizational Learning*. *Academy of Management Review* 2004, Vol. 29, No. 2, 222–240.
- Villard, Beatriz Quiroz & Sérgio Proença Leitão (tanpa tahu). *The Learning Organisation Concept To Develop Organisational Learning And Change*.