



ANALISIS KONSEPTUAL ORGANISASI PEMBELAJARAN (*LEARNING ORGANIZATION*) SEBAGAI TEORI ORGANISASI KONTEMPORER

Edah Jubaedah

STIA LAN Bandung, Jl. Cimandiri No. 34-38, Bandung – 40115

E-mail: ejubaedah@yahoo.com

Conceptual Analysis on Learning Organization as Contemporary Organization Theory

Abstract

In the era of accelerated globalization and knowledge economy, learning organizations, with their flexibility in adapting to fast and complex changes, have drawn close attention from the academic and industrial communities. Now, various organizations, private or public, make it their goal to transform themselves into learning organizations. Organization by building a learning organization can accelerate and strengthen the dissemination and application of information and knowledge so that the organization can promptly gain insight into new trends, opportunities, ideas, knowledge, and information, to enhance its capabilities. In addition, a learning organization encourages innovation and competition so that it can break away from outmoded conventions and have unfailing impetus for reform and innovation in terms of their ways of thinking, administrative technologies and methods, and administrative institutions.

Keywords: *Learning Organization, shared vision, system thinking.*

A. PENDAHULUAN

Salah satu pendekatan kontemporer dalam teori organisasi yang diterapkan pada tahun 1990-an adalah konsep *learning organization* dan kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi organisasi pembelajaran. Literatur menunjukkan bahwa konsep ini berkembang dalam dunia organisasi swasta khususnya di Negara-negara maju sebagai salah satu respons yang harus dilakukan organisasi di dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks. Burnes (2000) misalnya menyatakan bahwa organisasi dewasa ini menghadapi tekanan-tekanan globalisasi, perubahan teknologi, perkembangan *e-commerce*, adanya situasi dimana pelanggan dan supplier dapat bertindak sebagai kompetitor sekaligus sebagai mitra, perubahan yang makin menekankan pada aspek kualitas ketimbang kuantitas. Menghadapi tantangan semacam itu para pakar menyatakan bahwa organisasi dituntut untuk memiliki kepekaan dan ketanggapan terhadap kebutuhan untuk memperoleh dan menggunakan sejumlah besar pengetahuan. Dengan cara seperti itulah maka organisasi akan mampu melakukan perubahan-perubahan sehingga tetap memiliki daya saing dengan organisasi lainnya. Bahkan dikatakan oleh Jones (2007) pembelajaran organisasional merupakan proses yang sangat vital bagi manajer dewasa ini untuk mengelola organisasi dengan cara-cara baru yang lebih efisien.

Konsep ini di Indonesia kemudian diintrodusir oleh Lembaga Administrasi Negara sebagai salah satu materi pendidikan dan pelatihan bagi para pejabat eselon II yang sekarang disebut dengan Diklat Kepemimpinan. Hal ini menjadi diladasi oleh pemikiran bahwa organisasi publik di tanah air pada tahun 1990-an pun dihadapkan pada perubahan

lingkungan yang makin kompleks. Terlebih lagi sejak terjadinya krisis ekonomi dan krisis moneter yang pada akhirnya berlanjut menjadi krisis multidimensional di berbagai aspek kehidupan bangsa dan Negara Indonesia. Organisasi pemerintah di dalam menghadapi perubahan-perubahan lingkungan eksternal tersebut tidak dapat lagi mengandalkan cara-cara lama, misalnya dengan merubah struktur organisasi, akan tetapi merubah perilaku atau budaya pengelolaan yang selama ini dipraktekkan yang dianggap tidak efektif dan efisien. Dengan demikian secara konseptual para pejabat atau manajer organisasi pemerintah melalui Diklat Kepemimpinan Tingkat II tersebut memiliki pengetahuan awal tentang perlunya penerapan organisasi pembelajaran dalam melakukan perubahan di dalam organisasi pemerintah. Namun demikian nampaknya konsep organisasi pembelajaran belum dapat dipahami secara utuh, hal ini dilihat dari kenyataan di lapangan bahwa organisasi publik belum mampu untuk mewujudkan dirinya sebagai organisasi pembelajaran atau *learning organization*.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut maka makalah ini membahas permasalahan pada adanya masalah kurang dipahaminya secara utuh konsep organisasi pembelajaran dalam organisasi publik. Dengan demikian maka masalah yang dapat dirumuskan dalam makalah ini adalah bagaimana konsep organisasi pembelajaran dalam pendekatan teori organisasi? Hambatan-hambatan yang dihadapi organisasi dalam membangun suatu organisasi pembelajaran serta kritisi apa yang muncul terhadap konsep organisasi pembelajaran sebagai salah satu pendekatan kontemporer dalam teori organisasi.





Dengan demikian maka penulisan makalah ini bertujuan untuk membahas organisasi pembelajaran sebagai salah satu pendekatan kontemporer dalam teori organisasi, pengertian konseptual, perkembangannya serta kritisi terhadap konsep organisasi pembelajaran sebagai salah satu pendekatan kontemporer dalam teori organisasi.

B. *LEARNING ORGANIZATION* DALAM TEORI ORGANISASI

Untuk membahas konsep atau teori tentang organisasi pembelajaran maka terlebih dahulu perlu dibahas dimana posisi teori ini dalam keseluruhan teori organisasi. Adapun teori organisasi sebagaimana dinyatakan oleh Tompkins (2005) merupakan suatu studi tentang bagaimana dan mengapa organisasi yang kompleks berperilaku sebagaimana yang mereka lakukan. Teori organisasi mengkaji struktur formal organisasi, proses-proses internal, hambatan-hambatan eksternal serta cara organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya (Tompkins, 2005: 1). Begitu pula pendapat Jones (2007) yang menyatakan bahwa teori organisasi adalah studi tentang bagaimana fungsi organisasi dan bagaimana organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan dimana organisasi beroperasi.

Selain itu Robbins dan Barnwell (2002) menambahkan bahwa teori organisasi merupakan pendekatan makro yang unit analisisnya tidak saja organisasi itu sendiri juga sub-sub unit inti di dalam organisasi. Teori organisasi terfokus pada perilaku organisasi dan menggunakan definisi yang lebih luas tentang efektivitas organisasi serta tidak hanya terpaku pada kinerja dan sikap anggota juga pada keseluruhan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan mencapai tujuan-tujuannya.

Berdasarkan uraian singkat tersebut maka salah satu hal yang menarik para ahli teori organisasi adalah upaya-upaya organisasi beradaptasi, mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya sebagai konsekuensi dari suatu sistem terbuka. Salah satu upaya yang menjadi perhatian para ahli organisasi tersebut adalah tentang konsep *learning organization* atau terkadang disebut juga *organizational learning*. Dalam hal ini akan ditelaah posisi *learning organization* di dalam literatur tentang teori-teori organisasi.

Dalam beberapa literatur tentang teori organisasi, *learning organization* merupakan salah satu pembahasan berkaitan dengan perubahan-perubahan organisasional yang dilakukan dalam organisasi. Misalnya Gareth R. Jones dalam bukunya *Organizational Theory, Design and Change* (2007) menempatkan *learning organization* sebagai salah satu pendekatan yang dilakukan organisasi di dalam melakukan perubahan organisasional, di samping pendekatan-pendekatan lainnya. Jones (2007)

menyebutkan *learning organization* sebagai suatu proses yang diperlukan bagi organisasi untuk beradaptasi, memodifikasi dan merubah lingkungan organisasi sehingga organisasi dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Bahkan Jones mengaitkan pendekatan ini dengan proses pembuatan keputusan di dalam organisasi. Disebutkannya bahwa proses pengambilan keputusan dalam organisasi akan berhasil apabila organisasi memiliki kemampuan dan kapasitas untuk mempelajari perilaku-perilaku serta perilaku-perilaku lama yang tidak efisien. Lebih jauh lagi, Jones juga menyatakan bahwa implikasi dari proses pengambilan keputusan dan organisasi pembelajaran, organisasi harus mampu membangun suatu manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dengan memanfaatkan seoptimal mungkin perkembangan teknologi informasi dan komunikasi.

Begitu pula halnya Burnes (2000) dalam bukunya tentang *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamic* menempatkan *learning organization* atau *organizational learning* sebagai salah satu pendekatan untuk melakukan perubahan organisasi. Bahkan dikatakannya bahwa *learning organization* merupakan salah satu paradigma yang mendominasi pemikiran para manajer di dunia Barat yang berkembang pada tahun 1980-an dan 1990-an. Pada masa itu di dunia Barat ada tiga pendekatan yang digunakan dalam organisasi yaitu pendekatan *culture-excellence*, pendekatan Manajemen Jepang dan *Organizational Learning*. Pendapat menarik lainnya yang dinyatakan oleh Burnes bahwa salah satu faktor meningkatkan perhatian dunia Barat terhadap konsep *learning organization* adalah semakin meningkatnya penetrasi perusahaan-perusahaan Jepang ke dalam pasar negara-negara Barat. Hal tersebut menurutnya disebabkan oleh salah satu kemampuan perusahaan-perusahaan Jepang dalam meningkatkan kecepatan mereka mengumpulkan informasi tentang pasar dan kompetitor, serta kemudian informasi tersebut didistribusikan dan dijadikan sebagai dasar bertindak internal organisasi. Tidak hanya itu saja, menurutnya perusahaan-perusahaan Jepang di samping memiliki kemampuan belajar, beradaptasi dan berkembang juga didukung oleh komitmen untuk melakukan proses perbaikan internal secara berkelanjutan. Karena itulah Burnes menyebutkan bahwa kesadaran pentingnya pembelajaran secara kolektif bagi keberhasilan organisasi tidak saja makin meningkatkan perhatian terhadap konsep *learning organization*, juga menjadi jembatan penghubung antara pendekatan Barat dan Timur dalam mengelola organisasi. Dengan mengutip pendapat Probst dan Buchel, Burnes menyatakan bahwa *learning organization* merupakan alternatif paradigma dimana sistem dalam organisasi dapat dirubah dan memungkinkan kita untuk



mendefinisi ulang kehidupan ekonomi dan masyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa konsep *learning organization* merupakan kontribusi yang unik terhadap teori organisasi khususnya berkaitan dengan kajian perubahan organisasional di dalam menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan. Organisasi sebagai suatu sistem terbuka sebagaimana dinyatakan oleh Katz dan Kahn (dalam Robbins dan Barnwell, 2002) memiliki tiga ciri utama yaitu bergerak ke arah pertumbuhan dan perkembangan, menjaga keseimbangan dan memelihara kemampuannya untuk beradaptasi dengan lingkungan serta menggunakan berbagai cara untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkannya.

C. PERKEMBANGAN KONSEP *LEARNING ORGANIZATION*

Berdasarkan beberapa literatur (Yeung, et al., 1999; Burnes, 2000; Gilley dan Maycunich, 2000) terlihat bahwa konsep *learning organization* atau *organization* sebenarnya bukan merupakan konsep yang benar-benar baru. Yeung, et al., menjelaskan bahwa konsep organisasi sebagai suatu sistem pembelajaran sudah dikembangkan sejak tahun 1900-an. Frederick Taylor yang mengembangkan teori manajemen ilmiah atau *scientific management* meyakini bahwa apabila manajemen mengartikulasikan atau mengukur kebenaran, maka pembelajaran ini dapat ditransfer kepada pegawai lainnya sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi. Selanjutnya pada tahun 1950-an, konsep pembelajaran organisasi ini dipertajam dan didefinisikan oleh sejumlah ahli teori organisasi di Universitas Carnegie Mellon seperti Richard Cyert, James March dan Herbert Simmon. Pada tahun 1958 March dan Simon menuliskan bahwa "Sebagaimana yang dapat kita lihat bahwa standar operasi prosedur sebagai suatu pilihan organisasi sangat dikondisikan oleh aturan-aturan dimana aturan tersebut berlaku. Aturan-aturan tersebut selanjutnya merefleksikan proses pembelajaran organisasi dengan mana organisasi beradaptasi dengan lingkungannya" (dalam Yeung, et al., 1999). Selanjutnya mereka melakukan berbagai penelitian berkaitan dengan proses pembelajaran organisasi, salah satunya yang dilakukan oleh Herbert Simon dan kawan-kawan adalah penelitian tentang pengambilan keputusan dalam organisasi.

Penelitian lainnya yang kemudian mengarahkan pada perhatian terhadap organisasi pembelajaran sekarang ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Chris Argyris dan Donald Schon. Berdasarkan hasil penelitiannya mereka mengenalkan perbedaan konsep antara pembelajaran tingkat pertama dan pembelajaran tingkat kedua (Yeung et al., 1999). Pembelajaran tingkat pertama kemudian dikenal dengan istilah *single-loop learning* yaitu berkaitan

dengan peningkatan kapasitas organisasi untuk mencapai sasaran-sasaran yang diketahui dan biasanya berhubungan dengan pembelajaran yang rutin dan berhubungan dengan perilaku. Dalam *single-loop*, organisasi melewati proses pembelajaran tanpa perubahan signifikan. Sedangkan pembelajaran tingkat kedua atau disebut juga dengan istilah *double-loop learning* yaitu mengevaluasi kembali sifat tujuan organisasi dan nilai-nilai erta kepercayaan di sekitarnya. Jenis pembelajaran ini mencakup perubahan budaya organisasi. Misalnya upaya organisasi untuk meningkatkan keuntungan dalam jangka pendek dengan peningkatan investasi bidang penelitian dan pengembangan untuk memastikan daya saing jangka panjang. Menurut Argyris dan Schon (dalam Yeung, et al., 1999) *single-loop learning* jarang mengarahkan pada perubahan-perubahan yang signifikan dari asumsi-asumsi dasar yang dibangun oleh organisasi, sedangkan *double-loop learning* mencakup perubahan-perubahan dalam budaya yang dianut organisasi. Dengan dasar kedua model tersebut kemudian Bateson (1972, dalam Burnes, 2000) mengembangkan model pembelajaran lain yang disebutnya dengan *triple-loop learning*, yang meliputi pertanyaan-pertanyaan tentang alasan-alasan bagi organisasi dan alasan dari transformasi yang bersifat radikal. Misalnya organisasi yang bergerak dalam industri manufaktur tradisional yang berusaha untuk menemukan dirinya sebagai suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa yang membawa implikasi terhadap perubahan-perubahan fundamental dari budaya, struktur dan praktek-praktek organisasi.

Dalam perkembangan selanjutnya kajian tentang pembelajaran organisasi atau organisasi pembelajaran disebut dengan berbagai label yang berbeda. Misalnya George Huber (dalam Yeung et al., 1999) dalam tinjauan literatur yang dibuatnya pada tahun 1991 menyebutkan bahwa pembelajaran dalam organisasi dapat dikarakteristikan oleh adaptasi terhadap perubahan lingkungan, fleksibilitas dan responsibilitas, dan oleh perubahan dalam organisasi. Dalam cara yang beragam istilah *learning organization* telah menjadi konsep yang memayungi berbagai topik dalam studi tentang organisasi. Kajian yang paling terkini adalah yang dilakukan oleh Peter Senge dan rekan-rekannya di universitas MIT yang mempopulerkan istilah *learning organization*. Mereka menyatakan bahwa dengan menerapkan pola berpikir sistemik atau *system thinking* mereka dapat memetakan proses pembelajaran organisasi. Karena popularitas dan pengaruhnya terhadap bidang manajemen, Peter Senge merupakan guru dari pembelajaran organisasi dan selanjutnya konsep *learning organization* menjadi makin diperhatikan dalam dunia organisasi bisnis.

Berdasarkan uraian tersebut dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendekatan *learning organization* atau *organizational learning* dalam





kelebihan teori organisasi bukanlah merupakan suatu konsep yang baru. Namun demikian konsep tersebut dalam tahun-tahun terakhir konsep tersebut diperbaharui dan dikembangkan terutama perhatian utamanya bagaimana pembelajaran dapat membantu manajer dapat membangun organisasi yang kuat dan sehat. Bahkan beberapa pakar mengasumsikan bahwa konsep *learning organization* akan menggeser konsep-konsep lama seperti konsep *management by objective* (MBO), perencanaan strategik atau berbagai praktek yang diterapkan di Jepang seperti lingkaran kualitas yang diterapkan secara luas pada tahun 1980-an. Namun menurut Yeung et al. (1999) penelitian-penelitian tentang pembelajaran dalam organisasi merupakan konsep pengembangan bukan pengganti dari konsep-konsep manajemen lama yang masih berguna untuk diterapkan.

D. KONSEP *LEARNING ORGANIZATION*

Berdasarkan pembahasan-pembahasan sebelumnya, pertanyaan yang kemudian muncul adalah apa yang dimaksud dengan *learning organization*? Sementara dalam literatur menyebutkan pula istilah *organizational learning*, apakah konsep tersebut sama dengan konsep *learning organization*? Pada bagian ini akan dibahas tentang konsep *learning organization* dan *organizational learning*. Untuk menjaga konsistensi pengertian kedua istilah tersebut, maka istilah tersebut dalam makalah ini tidak diterjemahkan kepada bahasa Indonesia.

Burnes (2000) menyatakan bahwa istilah *learning organization* sering digunakan secara bergantian dengan istilah *organizational learning*. Namun memang antara kedua konsep tersebut memiliki perbedaan pengertian. Dengan mengutip pendapat Tsang (1997, dalam Burnes: 2000) dikatakannya bahwa "*organizational learning* merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan suatu aktivitas tertentu yang terjadi di dalam organisasi, sedangkan *learning organization* merujuk kepada jenis tertentu dari organisasi itu sendiri". Karena itu berdasarkan pendapat tersebut menurut Burnes (2000) bahwa perbedaan antara kedua konsep tersebut adalah antara "*becoming*" dan "*being*". *Organizational learning* menjelaskan upaya yang dilakukan organisasi untuk menjadi *learning organization* dengan mempromosikan proses pembelajaran secara sadar, sistematis dan sinergik yang melibatkan seluruh pegawai dalam organisasi. Adapun *learning organization* adalah kondisi tertinggi dari pembelajaran organisasional dimana organisasi telah mencapai kemampuannya untuk mentransformasi diri secara berkelanjutan melalui pengembangan dan keterlibatan seluruh anggotanya.

Namun menurut Burnes bahwa meskipun istilah *learning organization* sudah dipopulerkan sejak tahun 1990-an, nampaknya istilah *organizational learning* telah diadopsi sebagai istilah yang tepat karena pada

kenyataannya sangat jarang organisasi yang berhasil mencapai status sebagai *learning organization*. Hanya selanjutnya menurut Burnes istilah *organizational learning* itu sendiri memiliki berbagai pengertian yang berbeda yang terkadang menimbulkan permasalahan. Sebagai contoh perbedaan pengertian tersebut berikut ini beberapa pengertian tentang *learning organization* dan *organizational learning* yang dikutip Burnes (2000) dan yang dikutip penulis dari beberapa pakar:

1. *Organizational learning* adalah proses dimana pengetahuan dan perubahan-perubahan nilai-nilai dasar organisasi diarahkan untuk meningkatkan kemampuan dan kapasitas organisasi di dalam pengambilan keputusan ke arah tindakan (Probst dan Buchel, 1997)
2. *Organizational learning* adalah proses untuk meningkatkan tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik (Fiol dan Lyles, 1985)
3. *Organization learning* terjadi melalui pertukaran pandangan, pengetahuan, dan model-model mental dan membangun pengetahuan serta pengalaman di masa lampau atau memori (Stata, 1989).
4. *Organizational learning* adalah proses melalui mana manajer berusaha untuk meningkatkan kapasitas anggota organisasi untuk memahami dan mengelola organisasi serta lingkungannya sehingga mereka dapat membuat keputusan yang secara berkelanjutan dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Lebih lanjut dikatakan oleh Easteryby-Smith (dalam Burnes, 2000) bahwa perbedaan pengertian antara *learning organization* dan *organizational learning* disebabkan oleh dua faktor. Pertama, faktor perbedaan disiplin ilmu dari para pakar yang merumuskan pengertian tentang konsep *organizational learning*. Kebanyakan penulis tentang *organizational learning* menurut Easteryby-Smith adalah berasal dari enam disiplin ilmu yaitu psikologi, ilmu manajemen, sosiologi, teori organisasi, manajemen produksi dan antropologi budaya. Faktor kedua yang menimbulkan perbedaan pengertian tentang *organizational learning* menurut Easteryby-Smith adalah perbedaan penulis lama dan penulis baru tentang konsep tersebut. Penulis lama tentang *organizational learning* menurutnya telah berusaha untuk menganalisis, menjelaskan dan memahami proses pembelajaran dalam organisasi tanpa adanya kemauannya untuk merubah pendapatnya, sedangkan penulis baru yang berusaha untuk memberikan saran apa yang harus dilakukan organisasi untuk memaksimalkan proses pembelajarannya.

Terlepas dari perbedaan tersebut, dalam pembahasan makalah ini akan difokuskan kepada konsep *learning organization* dan menurut penulis bagaimana pun juga berkaitan erat dengan konsep



organizational learning. Hal ini karena organisasi akan mencapai status organisasi pembelajaran apabila di dalam organisasi terjadi proses pembelajaran secara organisasional tidak hanya secara individual. Untuk itu maka selanjutnya akan dipaparkan pengertian tentang konsep *learning organization* serta karakteristiknya.

Ada berbagai pengertian yang dirumuskan oleh para ahli berkenaan tentang konsep *learning organization*. Beberapa definisi yang dirumuskan tersebut mulai dari definisi yang sangat luas yang mencakup semua jenis perubahan organisasional yang tidak saja dilakukan melalui pembelajaran, sementara definisi yang lain lebih spesifik memfokuskan pada bagaimana organisasi pembelajaran berjalan. Marquardt (1996, dalam Gilley dan Malcunich, 2000) misalnya menyatakan bahwa *learning organization* adalah suatu organisasi yang belajar secara kuat dan kolektif, mentransformasi diri secara berkelanjutan untuk mengelola organisasi secara lebih baik dan menggunakan pengetahuan bagi keberhasilan organisasi, memberdayakan orang-orang di dalam dan di luar organisasi untuk tetap belajar sebagaimana mereka bekerja dan memanfaatkan teknologi untuk memaksimalkan proses belajar dan produksi. Seperti halnya Marquardt, Jones (2007) juga mengartikan *learning organization* sebagai suatu organisasi. Dinyatakannya bahwa *learning organization* adalah "organisasi yang dengan sengaja merancang dan membangun struktur, budaya dan strategi organisasinya yang dapat meningkatkan dan memaksimalkan potensi pembelajaran organisasioanal terjadi di dalam organisasi" (Jones, 2007: 341).

Pengertian lain *learning organization* dirumuskan oleh Pedler et al. (1997) yang menyatakan bahwa *learning organization* adalah suatu organisasi yang "memfasilitasi proses pembelajaran bagi seluruh anggota organisasi dan secara berkelanjutan melakukan transformasi diri". Bahkan selanjutnya dinyatakan oleh Pedler et al. bahwa transformasi tersebut tidak saja dilakukan secara berkelanjutan tapi juga secara sadar dan mencakup keseluruhan konteks organisasi.

Sedangkan Senge (1990) mendefinisikan *learning organization* sebagai organisasi "dimana individu-individunya mengembangkan kapasitas untuk menciptakan hasil-hasil yang benar-benar mereka inginkan, melalui peningkatan pemikiran baru dan pola pengembangan pemikiran serta aspirasi kolektif berkembang secara bebas serta dimana individu-individu secara terus menerus melakukan pembelajaran tentang cara-cara belajar bersama-sama".

Adapun yang dimaksud dengan pembelajaran atau *learning* itu sendiri menurut Senge (dalam Gilley dan Maycunich, 2000: 15-16) disebutkan bahwa "pembelajaran bukan berkaitan dengan memperoleh informasi. Pembelajaran adalah proses tentang

peningkatan kapasitas. Pembelajaran adalah tentang pembangunan kapabilitas untuk menciptakan yang pada mulanya tidak dapat diciptakan. Akhirnya, pembelajaran berkaitan dengan tindakan, sementara informasi tidak demikian".

Pembelajaran di dalam organisasi itu sendiri oleh Senge dibedakan antara dua jenis pembelajaran yaitu pembelajaran adaptif dan pembelajaran generatif. Pembelajaran adaptif adalah tahap pertama dari organisasi pembelajaran yaitu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sedangkan pembelajaran generatif meliputi kreativitas dan inovasi, lebih dari sekedar beradaptasi terhadap perubahan yang ada dan mengantisipasi perubahan. Proses generatif adalah membentuk kembali seluruh pengalaman organisasi dan pembelajaran dari proses tersebut (dalam Tachjan, 2010).

Sedangkan James March (dalam Jones, 2007) membedakan dua jenis pembelajaran dalam organisasi yaitu pembelajaran eksplorasi dan pembelajaran eksploitasi. Menurutnya pembelajaran eksplorasi adalah dimana anggota-anggota organisasi mencari dan melakukan percobaan-percobaan dengan berbagai cara dan bentuk baru dari kegiatan-kegiatan dan prosedur-prosedur dalam organisasi. Pembelajaran eskplorasi termasuk di dalamnya mencari cara-cara baru dalam mengelola lingkungan seperti mencoba menerapkan strategi aliansi dan bentuk organisasi jejaring kerja (*network organization*) atau mencari struktur organisasi yang baru untuk mengelola sumber daya organisasi seperti struktur tim lintas fungsi (*cross-functional team*). Adapun pembelajaran eksploitasi yaitu cara pembelajaran anggota organisasi untuk meningkatkan dan mengembangkan prosedur organisasi yang sudah ada.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut maka dapat dikatakan bahwa *learning organization* hakekatnya merupakan ciri organisasi yang melakukan proses pembelajaran secara kolektif, transformasi berkelanjutan, pemberdayaan dan optimalisasi teknologi bagi proses pembelajaran itu sendiri. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Senge (2002) bahwa organisasi pembelajaran bukan hanya pengembangan kemampuan-kemampuan baru, melainkan juga pergeseran pikiran yang mendasar, secara individu dan secara bersama-sama.

Selanjutnya menurut Senge (2002) suatu organisasi pembelajaran ditandai dengan adanya keahlian dan kemampuan pada hal-hal sebagai berikut:

1. Aspirasi yaitu kapasitas inidividual, tim dan organisasi yang lebih besar untuk mengorientasikan diri mereka sendiri kepada apa yang benar-benar mereka pedulikan, dan untuk berubah karena mereka menginginkan, bukan sekedar karena mereka perlu berubah.
2. Perenungan dan percakapan yaitu kapasitas untuk merenungkan asumsi-asumsi dan pola-pola





perilaku yang mendalam, baik secara individual maupun bersama.

3. Konseptualisasi yaitu kapasitas untuk melihat sistem-sistem dan kekuatan-kekuatan lebih besar yang sedang digunakan dan untuk membangun cara-cara umum dan teruji untuk mengekspresikan pandangan-pandangan ini.

Marquardt (1996, dalam Gilley dan Malcunich, 2000) kemudian mengembangkan ciri dan dimensi organisasi pembelajaran yang dikembangkan oleh Senge. Dimensi dan ciri dari organisasi pembelajaran tersebut menurutnya adalah sebagai berikut:

1. Pembelajaran dihasilkan oleh sistem organisasi sebagai suatu keseluruhan, seolah-olah organisasi merupakan satu otak pemikiran;
2. Anggota-anggota organisasi mengenali pentingnya pembelajaran organisasional luas berkelanjutan untuk keberhasilan organisasi saat ini dan di masa yang akan datang;
3. Pembelajaran dilakukan secara berkelanjutan, secara strategis menggunakan proses, mengintegrasikan dan sejalan dengan pekerjaan;
4. Adanya fokus terhadap kreativitas dan pembelajaran generatif;
5. Hal yang mendasar adalah berpikir sistem;
6. Anggota organisasi memiliki akses berkelanjutan terhadap informasi dan sumber data yang penting bagi keberhasilan organisasi;
7. Iklim organisasi mendukung, menghargasi dan meningkatkan pembelajaran individual dan kolektif;
8. Pekerja berada dalam jaringan kerja yang inovatif, bertindak sebagai komunitas baik di dalam maupun di luar organisasi;
9. Mendukung adanya perubahan, sementara kejutan-kejutan yang tidak diharapkan dan bahkan kegagalan dianggap sebagai kesempatan untuk belajar;
10. Organisasi pembelajaran adalah aktif dan fleksibel;
11. Setiap orang didorong oleh suatu keinginan akan kualitas dan perbaikan berkelanjutan;
12. Kegiatan-kegiatan ditandai dengan adanya aspirasi, perenungan dan konseptualisasi;
13. Kompetensi inti yang dikembangkan secara baik bertindak sebagai poin dasar bagi produk dan jasa-jasa baru;
14. Organisasi secara berkelanjutan dapat beradaptasi, memperbarui dan merevitalisasi dirinya sendiri dalam kaitannya dengan perubahan lingkungan.

Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana suatu organisasi dapat membentuk organisasi pembelajaran dengan ciri-ciri yang telah dirumuskan oleh beberapa pakar tersebut? Untuk membangun organisasi menjadi suatu organisasi pembelajaran, Senge (2002) mengidentifikasi lima disiplin yang harus dimiliki oleh organisasi untuk membentuk

dirinya menjadi organisasi pembelajaran. Menurutnya kelima disiplin tersebut saling berkaitan satu sama lain yang perlu didorong organisasi kepada anggota dan kelompok-kelompok kerjanya untuk meningkatkan pembelajaran dan keberhasilan. Kelima disiplin tersebut adalah sebagai berikut:

1. Keahlian pribadi (*personal mastery*)
2. Model-model mental (*mental models*)
3. Visi bersama (*shared vision*)
4. Pembelajaran tim (*team learning*)
5. Berpikir sistem (*system thinking*)

Penjelasan kelima disiplin tersebut akan dibahas sebagai berikut. Pertama, keahlian pribadi (*personal mastery*) yaitu kemampuan dan kesediaan anggota organisasi untuk memahami dan bekerja dengan kekuatan-kekuatan di sekitarnya. Clifton dan Nelson (dalam Gilley dan Maycunich, 2000) menyatakan bahwa keahlian pribadi merupakan kinerja total yang prima, dimana individu berhasil melampaui seluruh harapan-harapan dan mencapai hal-hal yang besar. Kedua, model-model mental (*mental models*) yaitu asumsi-asumsi yang sangat mendasar yang mempengaruhi cara berpikir individu tentang orang lain, situasi dan organisasi. Model-model mental memandu dan mengarahkan individu ketika membuat keputusan dan digunakan untuk menyaring ide-ide dan berbagai kemungkinan. Model-model mental ini menurut Gilley dan Maycunich (2000) sangat sulit untuk diubah karena menyangkut nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, sikap-sikap dan asumsi-asumsi seseorang.

Disiplin ketiga yaitu visi bersama (*shared visions*) adalah pengembangan pandangan bersama tentang masa depan organisasi. Menurut Gilley dan Maycunich (2000) dalam organisasi tradisional, visi bersama bukan merupakan hal yang biasa karena sedikit atau bahkan tidak adanya usaha untuk menginternalisasi atau memahami misi dari organisasi. Oleh karena itu visi bersama merupakan dasar utama bagi organisasi pembelajaran karena pemimpin, manajer dan pegawai mencakup persepsi bersama tentang pembelajaran sehingga hal ini menjadi hal yang prinsip di dalam organisasi. Visi bersama juga membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya finansial, fisik dan sumber daya manusia karena sumber-sumber daya tersebut akan digunakan untuk mencapai tujuan yang sama.

Keempat, pembelajaran tim (*team learning*) yaitu pergeseran dari pembelajaran individual ke arah pembelajaran kolektif. Menurut Gilley dan Maycunich (2000) melalui pembelajaran tim, setiap anggota organisasi akan memperoleh pengalaman dari berbagai sudut pandang yang membuat mereka mampu mengembangkan cakrawala pemikirannya, memperdalam pemahaman, mengembangkan pandangannya dan sensitifitas diri yang lebih baik. Di samping itu, dengan pembelajaran tim pegawai



akan terbantu dalam mengembangkan kolaborasi, komunikasi, koordinasi serta pandangan anggota organisasi lainnya sebagai salah satu sumber daya pembelajaran.

Terakhir yaitu berpikir sistem (*system thinking*) yang mencakup sekumpulan besar metode, alat dan prinsip yang agak tidak terbentuk, yang semuanya diorientasikan untuk melihat kesaling-terkaitan antara kekuatan-kekuatan, dan melihatnya sebagai bagian dari suatu proses bersama. Berpikir sistem menuntut pemimpin, manajer dan pegawai untuk berpikir secara strategis tentang berbagai aspek kehidupan organisasi termasuk di dalamnya peranan organisasi di dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi, misi, strategi, struktur, budaya serta praktik-praktik manajerial. Karena itu menurut Gilley dan Maycunich (2000) organisasi harus mengkaji sistem organisasi yang ada untuk menentukan hubungan, pengaruh, tekanan-tekanan dan disfungsi-disfungsi di antara berbagai bagian di dalam organisasi.

Dengan membangun organisasi pembelajaran melalui kelima disiplin tersebut ada berbagai manfaat yang dapat diraih oleh organisasi. Para ahli organisasi pembelajaran (Pedler et al., 1997; McHugh dan Alkers, 1998) manfaat pengembangan organisasi ke arah organisasi pembelajaran antara lain mempertahankan tingkatan inovasi dan tetap memiliki daya saing, berada di tempat yang lebih baik dalam menanggapi tekanan-tekanan dari luar, memiliki pengetahuan untuk menambah hubungan sumber daya dengan kebutuhan stakeholder, meningkatkan citra organisasi dengan menjadi lebih berorientasi pada manusia, dan meningkatkan kecepatan perubahan di dalam organisasi.

E. FAKTOR-FAKTOR PENGHAMBAT MENUJU LEARNING ORGANIZATION

Membangun sebuah organisasi pembelajaran dalam kenyataannya menurut beberapa pakar tidaklah semudah seperti halnya konsep teoritis yang dirumuskan. Misalnya Senge (2002) menyatakan bahwa beberapa organisasi menemui kenyataan betapa sulitnya untuk menerima keahlian pribadi, karena sebagai suatu konsep keahlian pribadi tidak nyata dan manfaatnya tidak dapat diukur secara kuantitatif. Bahkan terkadang menurutnya keahlian pribadi seorang pegawai sering dianggap sebagai ancaman bagi organisasi. Karena itu bila anggota organisasi tidak terlibat dalam visi bersama, maka keahlian pribadi tersebut mungkin saja digunakan untuk meningkatkan visi pribadinya sendiri.

Hambatan lain yang sering dihadapi dalam mengembangkan organisasi pembelajaran adalah kurangnya budaya belajar. Dalam suatu organisasi pembelajaran perlu diciptakan lingkungan yang membuat individu dapat saling bertukar pembelajaran tanpa merasa dievaluasi atau

diabaikan, sehingga mereka dapat memperoleh manfaat dari pengetahuan dan menjadi lebih diberdayakan. Karena itu tradisi struktur organisasi yang hirarkis perlu diganti dalam organisasi pembelajaran. Sebagaimana yang disarankan oleh Jones (2007) bahwa untuk mengembangkan proses pembelajaran organisasi sehingga menjadi suatu organisasi pembelajaran, struktur organisasi yang harus dikembangkan adalah struktur yang disebutnya *collateral organizational structure*. Adapun yang dimaksud dengan *collateral organizational structure* menurutnya adalah bahwa organisasi informal dari manajer yang dibentuk sejajar dengan struktur formal organisasi untuk membayangi pengambilan keputusan dan tindakan dari manajer dalam organisasi formal. Dengan struktur seperti ini menurut Jones, organisasi akan mampu meningkatkan kemampuannya untuk belajar dan menyesuaikan diri dengan situasi baru serta meningkatkan kemampuan untuk membuat keputusan dalam cara yang tidak terstruktur.

Salah satu karakteristik organisasi pembelajaran adalah pertukaran pengetahuan (*knowledge sharing*). Beberapa penelitian berkaitan dengan pertukaran pengetahuan tersebut mengidentifikasi beberapa faktor penghambat terjadinya pertukaran pengetahuan dalam organisasi (dalam Serenko, Bontis dan Hardie, 2007). Faktor-faktor tersebut diklasifikasikan menjadi tiga faktor yaitu faktor individual, organisasional dan teknologi. Faktor individual yang menghambat pertukaran pengetahuan dalam organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Kurangnya waktu untuk berbagi pengetahuan dan untuk mengidentifikasi kebutuhan rekan kerja terhadap pengetahuan tertentu,
2. Adanya perasaan enggan atau khawatir bahwa dengan berbagi pengetahuan akan mengurangi keamanan kerja seorang pegawai,
3. Kurangnya kesadaran dan realisasi dari nilai serta manfaat membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada orang lain,
4. Penggunaan hirarki yang kuat, status posisi kerja dan kekuasaan formal,
5. Kurangnya evaluasi, umpan balik, komunikasi serta toleransi terhadap kesalahan di masa lalu yang dapat meningkatkan dampak pembelajaran individual dan organisasional, dan lain-lain.

Adapun faktor organisasional yang dapat menghambat pertukaran pengetahuan dan organisasi pembelajaran antara lain sebagai berikut:

1. Kurangnya arahan kepemimpinan dan manajerial dalam mengkomunikasikan manfaat dan nilai dari praktek-praktek berbagi pengetahuan,
2. Kurangnya ruangan formal dan informal untuk membagi, merefleksikan dan menggenerasikan pengetahuan baru,





3. Kurangnya penghargaan yang terbuka dan sistem pengakuan yang dapat memotivasi pegawai untuk berbagai pengetahuannya,
4. Budaya organisasi yang ada tidak memberikan dukungan yang cukup bagi praktek-praktek pertukaran pengetahuan,
5. Kurangnya sumber daya organisasi yang memberikan peluang yang cukup bagi pertukaran pengetahuan,
6. Aliran komunikasi dan pengetahuan dibatasi dalam arahan-arahan tertentu, misalnya dari atas ke bawah,
7. Lingkungan fisik dan tata ruang kerja membatasi dampak praktek-praktek pertukaran pengetahuan,
8. Struktur hirarki dan ukuran organisasi.

Sedangkan faktor teknologi yang menghambat *learning organization* antara lain sebagai berikut:

1. Kurangnya pengintegrasian sistem dan proses teknologi informasi yang menghambat cara orang melakukan sesuatu,
2. Kurangnya dukungan teknis baik internal maupun eksternal dan pemeliharaan yang segera dari sistem teknologi informasi yang terintegrasi sehingga menghambat aliran pekerjaan rutin dan komunikasi,
3. Harapan pegawai yang tidak realistis terhadap apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan oleh teknologi,
4. Kurangnya kompatibilitas antara sistem dan proses teknologi informasi yang beraneka macam,
5. Kurang sejalannya tuntutan kebutuhan individu dengan sistem dan proses teknologi informasi yang terintegrasi,
6. Kurangnya kemauan untuk menggunakan teknologi informasi,
7. Kurangnya pelatihan berkaitan dengan pengenalan pegawai terhadap sistem teknologi informasi yang baru.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa membangun organisasi pembelajaran yang ditandai dengan adanya pertukaran pengetahuan di antara anggota organisasi sehingga terjadi proses pembelajaran kolektif perlu mempertimbangkan faktor-faktor individual, organisasional dan teknologi.

F. KRITIK TERHADAP TEORI *LEARNING ORGANIZATION*

Fakta di lapangan yang menunjukkan sangat sedikitnya organisasi yang dapat mencapai status *learning organization* atau organisasi pembelajaran dikarenakan oleh berbagai hambatan sebagaimana telah dijelaskan, telah menimbulkan kritisi terhadap konsep organisasi pembelajaran. Misalnya Burnes (2000) menyatakan beberapa hal yang perlu dikritisi dari konsep organisasi pembelajaran. Pertama,

berkaitan dengan pendefinisian dari konsep *learning organization* serta *organizational learning* itu sendiri yang memperlihatkan adanya ketidaksepakatan. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Tom Peter (dalam Burnes, 2000) bahwa pembahasan tentang *learning organization* kebanyakan begitu abstrak dan tidak jelas serta selalu gagal dalam melakukan spesifikasi.

Kritik kedua adalah bahwa meskipun sekarang ini sudah dipublikasikan berbagai literatur tentang topik *learning organization*, akan tetapi masih jarang penelitian empiris yang akurat dalam bidang ini. Sebagaimana dinyatakan oleh Tsang (dalam Burnes, 2000) bahwa hal ini disebabkan oleh kebanyakan penulis tentang organisasi pembelajaran berasal dari praktisi dan konsultan yang berusaha untuk menawarkan dan menjual dari pada untuk menjelaskan atau menganalisis topik tersebut. Bahkan menurutnya lagi selain untuk mempromosikan konsep tersebut, para penulis tersebut juga berusaha untuk mempromosikan diri mereka sendiri dan organisasinya. Begitu pula pendapat yang dikemukakan oleh Easterby-Smith (dalam Burnes, 2000) bahwa kebanyakan penelitian tentang *learning organization* didasarkan pada studi kasus suatu organisasi yang menyatakan dirinya berhasil dalam menerapkan *learning organization*, dan terkadang nampaknya penelitian itu lebih mengandalkan pada *public relations* dari pada penelitian *grounded*.

Kritik ketiga adalah yang disampaikan oleh Thompson (dalam Burnes, 2000) berkaitan dengan istilah *organizational learning* atau pembelajaran organisasional yang sering disandingkan istilahnya dengan istilah *learning organization*. Menurut istilah tersebut sebenarnya salah penamaan, karena pada kenyataannya organisasi itu tidak belajar tapi yang belajar adalah manusianya. Selanjutnya menurut dia, pada kebanyakan organisasi, pencapaian keberhasilan pembelajaran organisasional akan membutuhkan pergeseran mendasar dalam bagaimana cara anggotanya belajar.

Adapun kritik lainnya dilontarkan oleh Probst dan Buchel (dalam Burnes, 2000) bahwa untuk mempertahankan pembelajaran organisasional menuntut perumusan berbagai pendapat dan pada saat yang sama penciptaan konsensus. Padahal menurut mereka dua kegiatan tersebut merupakan pekerjaan yang saling berlawanan satu sama lain yang dapat dipersatukan dan dicapai melalui pengembangan pandangan kolektif tentang realitas. Pandangan ini mengasumsikan bahwa hanya ada dalam kepentingan setiap individu untuk berpartisipasi dalam pembelajaran organisasional dan menghasilkan perubahan. Sementara itu menurut Burnes (2000) bahwa beberapa penulis mengetahui adanya berbagai penghambat dalam pembelajaran organisasional, akan tetapi mereka tetap berasumsi bahwa hal tersebut dapat diatasi.



Namun sebenarnya menurut Burnes berdasarkan pengalaman di organisasi-organisasi yang diamatinya sejak revolusi industri, kebanyakan para manajer organisasi memandang pengetahuan dan kontrol sebagai hal yang sinonim. Karena itulah sering pada akhirnya para manajer organisasi berusaha untuk mengurangi pengetahuan pegawai dan meningkatkan pengetahuan manajer itu sendiri.

Berkaitan dengan kekurangjelasan pengertian konsep *learning organization* dan keterkaitannya dengan konsep pembelajaran organisasi atau *organizational learning*, Easterby-Smith dan Araujo (dalam Stacey, 2003) membedakan adanya isolasi teknik dan sosial dalam literatur tentang *organizational learning* dan *learning organization* itu sendiri. Selanjutnya dinyatakan oleh mereka bahwa isolasi teknik menyebabkan pembelajaran organisasi hanya dipandang sebagai hal yang berkaitan dengan proses, interpretasi dan tanggapan terhadap kuantitas dan kualitas informasi yang pada umumnya bersifat eksplisit dan ada dalam domain publik. Sedangkan isolasi sosial dalam pembelajaran organisasi hanya memfokuskan perhatiannya pada bagaimana manusia memaknai praktek-praktek kerjanya. Fokusnya hanya pada sifat konstruksi sosial dari pengetahuan, proses politik yang terjadi di dalamnya, dan pentingnya proses kultural dan sosialisasi dari pengetahuan. Begitu pula halnya dalam literatur *learning organization*, isolasi teknis dan sosial terjadi juga. Isolasi teknis dapat dilihat dari adanya pandangan yang memfokuskan pada intervensi yang didasarkan pada pengukuran dan sistem informasi. Sedangkan isolasi sosial dapat dilihat dari fokusnya pada proses pembelajaran individual dan kelompok dalam tindakan normatif.

G. PENUTUP

Organisasi apakah organisasi swasta maupun publik dalam menghadapi tantangan globalisasi dewasa ini semakin dituntut untuk memiliki daya saing. Salah satu daya saing kunci adalah penguasaan ilmu pengetahuan sebagai kunci bagi organisasi untuk dapat bertahan dan mengembangkan dirinya. Organisasi semakin dituntut kapasitasnya untuk membangun suatu manajemen pengetahuan dengan memanfaatkan seoptimal mungkin perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Dengan kata lain organisasi dituntut untuk membangun suatu *learning organization*. Model organisasi pembelajaran (*learning organization*) dewasa ini merupakan salah satu alternatif bentuk organisasi yang dapat bertahan hidup dalam era globalisasi yang diidentikan dengan situasi yang cepat berubah (dinamis). Karena itu organisasi harus mampu memfasilitasi proses pembelajaran bagi seluruh anggota organisasi dan secara berkelanjutan melakukan transformasi diri. Karena pada hakekatnya bahwa dalam suatu

organisasi pembelajaran individu-individunya mengembangkan kapasitas untuk menciptakan dan mengembangkan pemikiran baru baik secara individual maupun kolektif, dan secara terus menerus melakukan pembelajaran tentang cara-cara belajar bersama-sama. Namun demikian organisasi dalam mengembangkan dirinya ke arah organisasi pembelajaran tidaklah mudah. Organisasi akan menghadapi berbagai hambatan baik yang bersifat individual maupun organisasional dalam mengembangkan dirinya ke arah organisasi pembelajaran. Karena itulah barangkali konsep *learning organization* sebagai suatu konsep dalam organisasi kontemporer masih menimbulkan berbagai kritisi.

REFERENSI

- Burnes, Bernard. 2000. *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. London: Pearson Education Ltd.
- Gilley, Jerry, W. & Maycunich, Ann. 2000. *Beyond the Learning Organization: Creating a Culture of Continuous Growth and Development Through State-of-the-Art Human Resource Practices*, New York: HarperCollins Publishers.
- Jones, Gareth, R. 2007. *Organizational Theory, Design and Changes* (5th edition). New Jersey: Pearson Education Inc.
- McHugh, D., Groves, D. and Alker, A. 1998. "Managing learning: what do we learn from a learning organization?" *The Learning Organization*. 5 (5) pp. 209-220.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. 1997. *The Learning Company: A strategy for sustainable development* (2nd edition). London: McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen P. & Barnwell, Neil. 2002. *Organization Theory: Concepts and Cases* (4th edition). New South Wales: Pearson Education Australia.
- Senge, Peter, et al. 2002. *Disiplin Kelima: The Fifth Discipline Field Book* (Lyndon Saputra (editor)). Batam: Interaksara.
- Serenko, Alexander, Bontis, Nick, & Hardie, Timothy. 2007. Organizational Size And Knowledge Flow: A Proposed Theoretical Link. *Journal of Intellectual Capital*, Volume 8 Nomor 4, pp: 610-627.
- Stacey, Ralph. 2003. Learning as an Activity of Interdependent People. *The Learning Organization*, Volume 10 Nomor 6, pp: 325-331.
- Tompkins, Jonathan, R. 2005. *Organization Theory and Public Management*. USA: Thomson Learning, Inc.
- Yeung, Arthur K, Ulrich, David, O., Nason, Stephen, W., & Von Glinow, Mary Ann. 1999. *Organizational Learning Capability: Generating and Generalizing Ideas With Impact*. New York: Oxford University Press.

