

PENERAPAN LEARNING ORGANIZATION DALAM MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA BDK AMBON

Hasnawati
WI BDK Ambon

Abstrak

Learning Organization merupakan organisasi yang memiliki keahlian dalam menciptakan, memperoleh, menginterpretasi, mentransfer, dan mempertahankan pengetahuan, dan secara sengaja mengubah perilakunya sebagai bentuk refleksi atas pengetahuan baru dan insight (pemahaman) yang diperoleh. Perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang lebih baik dengan tujuan perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi. Tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk mengetahui karakteristik organisasi pembelajaran dan upaya dalam meningkatkan kinerja Sumber Daya manusia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah library research (kajian pustaka). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Organisasi Pembelajar memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam lembaga organisasi untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya, dan lembaga tersebut merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri (managing change). Organisasi yang bertransformasi perlu mengimplementasikan learning organization yang dapat memberikan kekuatan fleksibilitas bagi organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Pengembangan sumber daya manusia (human resources development) adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Kemampuan sumber daya manusia dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan. Diklat memiliki peranan yang besar dalam meningkatkan mutu pendidikan dalam Pengembangan SDM yang unggulan. Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Kata Kunci, Organisasi, Learning Organization, kinerja SDM.

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini membuat organisasi dihadapkan pada suatu tantangan dalam menghadapi persaingan. Kualitas SDM merupakan salah satu faktor kunci daya saing organisasi. Setiap organisasi dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing agar tetap bertahan yang didukung dengan intelegensi organisasi untuk mengelola pengetahuan melalui proses belajar berkelanjutan. Dengan permasalahan dan juga kemajuan yang ada, berarti setiap organisasi dituntut untuk dapat berkompetisi dan meningkatkan daya saingnya agar dapat mengikuti perkembangan zaman dan bertahan di era yang semakin canggih

dengan kemajuan teknologi, informasi, dan komunikasi. Kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan mengikuti perkembangan teknologi, informasi, dan komunikasi pastinya perlu dukungan dari individu-individu yang ada di dalam organisasi tersebut. Seperti yang disebutkan oleh Ducker (1992), bahwa pada saat ini kita berada pada zaman revolusi komunikasi, organisasi harus memiliki pengetahuan eksplisit (*know how*) dan pengetahuan tacit (*know why*). Serta ilmu yang dimiliki oleh setiap individu di dalam organisasi adalah kunci keberhasilan untuk meningkatkan kesejahteraan organisasi dan kesejahteraan para individu di dalamnya.

Saat ini organisasi dihadapkan dengan lingkungan yang bergejolak sehingga organisasi harus mampu

menghadapi kebutuhan perubahan lingkungan baru. Perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang lebih baik dengan tujuan perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi. Organisasi yang bertransformasi perlu mengimplementasikan *learning organization* yang dapat memberikan kekuatan fleksibilitas bagi organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Sebagai organisasi pembelajaran (*learning organization*) lembaga pendidikan dan pelatihan harus mampu melahirkan manusia-manusia pembelajar. Manusia pembelajar merupakan orang yang menempatkan perbuatan belajar dalam totalitas skema kehidupannya. Membentuk manusia pembelajar dalam makna luas tidak bisa instan, melainkan melalui sebuah proses evolusi kesadaran. Diperlukan keseriusan dan rentang waktu yang panjang untuk mencapainya (Danim, 2005:18)

Organisasi yang dapat bersaing harus mengembangkan budaya belajar dan menjadi organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar (*learning Organization*) adalah proses berkelanjutan di dalam suatu organisasi yang menyediakan kelancaran pembelajaran dan pengembangan individu untuk semua pegawai, dengan tetap menjaga transformasi secara terus menerus, pemberdayaan sumber daya manusia organisasi pembelajar (*learning organization*) yang efektif membutuhkan *skills* yang harus dimiliki oleh setiap personal untuk membangun organisasi pembelajar. *Skills* tersebut yakni: *personal mastery* (berkompeten), *mental models* (pola mental), *shared vision* (visi yang sama), *team learning* (tim pembelajar), dan *systems thinking* (berpikir sistem), sehingga organisasi pembelajar dapat diwujudkan secara optimal. Organisasi pembelajar yang optimal dapat memberikan dampak positif terhadap prestasi. Pencapaian diri adalah penampilan hasil karya personal baik

kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi.

Pada dasarnya organisasi belajar ini merupakan suatu konsep dimana organisasi harus melewati proses belajar yang terus menerus secara mandiri untuk menghadapi hambatan baik dari dalam maupun dari luar organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Manfaat penting membangun organisasi belajar ini adalah bahwa organisasi mampu menghadapi tantangan perubahan dalam segala aspek lingkungan kehidupan dan menyesuaikan diri dengan perubahan itu agar tetap bertahan dan berkembang, mencapai kinerja yang tinggi dan memenangkan persaingan, dan memperbaiki kualitas dengan memunculkan inovasi.

Tulisan ini dimaksudkan untuk menggambarkan bahwa peranan *Learning Organization* sangat penting dalam meningkatkan kinerja untuk memperbaiki dan pencapaian hasil kerja dalam organisasi.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka terdapat beberapa masalah yang dapat diidentifikasi yaitu: karakteristik organisasi pembelajaran dan upaya dalam meningkatkan kinerja Sumber Daya manusia.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam tulisan ini:

- a) Apakah definisi organisasi pembelajaran?
- b) Bagaimanakah karakteristik organisasi pembelajaran?
- c) Bagaimanakah upaya dalam meningkatkan kinerja SDM Diklat?

D. Tujuan Penulisan

Adapun tujuan dari penulisan ini, yakni:

- a) Mendeskripsikan pengertian organisasi pembelajaran.

- b) Mendeskripsikan karakteristik organisasi pembelajaran.
- c) Mendeskripsikan upaya dalam meningkatkan kinerja SDM Diklat

II. Kajian Teori dan Metode Penelitian

1. Kajian Teori

A. Pengertian Organisasi Pembelajaran

Sebagai suatu sistem, *learning Organization* merupakan pendekatan untuk mendorong setiap individu sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mau belajar agar mampu mengembangkan kapasitasnya secara berkelanjutan dalam mewujudkan visi organisasi. *Learning Organization* adalah organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam organisasi untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya, merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri (*managing change*).

Learning Organization didefinisikan sebagai sekelompok manusia yang secara terus menerus mendorong kapasitasnya untuk menciptakan apa yang mereka ingin ciptakan. Peter Senge (1990: 3), yang merupakan pendiri dari *Society for Organizational Learning*, juga menyebutkan bahwa *Learning Organizations* (organisasi pembelajar) adalah organisasi yang menerapkan pembelajaran berkelanjutan dimana para karyawannya akan mengembangkan kapasitas atau kemampuannya secara terus-menerus untuk menciptakan hasil yang diinginkan, organisasi dimana pola pemikiran yang baru dan/atau luas dapat dipelihara, organisasi dimana karyawannya dibebaskan untuk mengemukakan aspirasinya, dan organisasi dimana karyawannya terus-menerus belajar bersama.. Sementara itu, menurut Garvin (2000), *Learning Organization* merupakan organisasi yang memiliki keahlian dalam menciptakan, memperoleh, menginterpretasi, mentransfer, dan

mempertahankan pengetahuan, dan secara sengaja mengubah perilakunya sebagai bentuk refleksi atas pengetahuan baru dan *insight* (pemahaman) yang diperoleh.

Learning Organization, yaitu *Organizational Learning* atau pembelajaran berbasis organisasi sebagai proses pendeteksian dan pengoreksian (perbaikan) dari suatu eror atau kesalahan. Dalam pandangan tersebut, organisasi akan melakukan proses pembelajaran melalui individu di dalamnya yang bertindak sebagai agen bagi organisasi, dimana aktivitas pembelajaran yang dilakukan oleh individu akan difasilitasi atau dihambat oleh faktor-faktor di sistem lingkungannya yang dapat disebut sebagai *organizational learning system*. *Learning organization* yang dikembangkan melalui sistem organisasi secara keseluruhan telah didefinisikan dari berbagai perspektif yang dilakukan oleh sejumlah ahli.

Dari berbagai pandangan para ahli disebutkan bahwa *learning organization* merupakan iklim yang mendorong dan mempercepat individu untuk belajar para individu sebagai sumber daya manusia membantu organisasinya untuk belajar dari kesalahan, kegagalan dan keberhasilan. Dengan demikian mereka mengakui dan menyadari adanya perubahan lingkungan dan berusaha mengadaptasi perubahan itu secara selektif. *Learning Organization* dapat dilihat sebagai pemberdayaan individu dan kelompok dalam organisasi, sehingga mampu menciptakan pengetahuan, produk dan jasa melalui jaringan kerja yang inovatif, baik di dalam maupun di luar organisasi. Organisasi yang demikian merupakan organisasi yang senantiasa menumbuhkan komitmen dan kapasitas belajar bagi semua orang yang ada dalam organisasi pada semua tingkat (Prasetyantoko, 2002)

Menurut Peter Senge dalam Edward Russell-Walling (2008:116) organisasi pembelajaran adalah organisasi dimana orang terus-menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan hasil

yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola pikir yang baru dan ekspansif dipelihara, dan aspirasi kolektif diterapkan secara bebas, dan dimana orang terus-menerus belajar melihat bersama-sama secara menyeluruh. Senge menjelaskan organisasi pembelajaran adalah. a) Organisasi yang terus menerus mau berkembang untuk meningkatkan kinerjanya termasuk didalamnya perubahan budaya organisasi. b) Organisasi yang berusaha mengatasi ketidakmampuan belajar untuk memahami secara jelas ancaman dan berusaha untuk mengenal peluang baru untuk kemajuan organisasi.



Gambar 1 Learning Organization

Berdasarkan dari gambar di atas dapat penulis jabarkan dalam hal ini lembaga organisasi harus mampu mendorong timbulnya suatu kondisi prasyarat yang oleh Peter Senge menyebut sebagai lima hal inti dalam pembentukan organisasi pembelajar. Kondisi prasyarat tersebut dirancang dan dilaksanakan secara sistematis oleh organisasi. Menurut Edward Russel (2008: 119-120) lima hal inti dalam pembentukan organisasi pembelajar adalah:

1. Pemikiran Sistem (*System Thinking*) cara pandang, cara berbahasa untuk menggambarkan dan memahami kekuatan dan hubungan yang menentukan

perilaku dalam suatu sistem. Tanpa kemampuan menganalisis dan mengintegrasikan disiplin-disiplin organisasi pembelajar, tidak mungkin dapat menerjemahkan disiplin-disiplin itu kedalam tindakan (kegiatan) organisasi yang lebih luas. Disiplin ini membantu kita melihat bagaimana kita mengubah sistem-sistem secara lebih efektif, dan bertindak lebih selaras dengan proses-proses yang lebih besar dari alam dan dunia ekonomi. Berpikir sistem ini pengertiannya hampir sama dengan apa yang disampaikan oleh Guthrie tentang Melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (*Viewing organization as integrated whole*).

2. Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*) Menjalani kehidupan dari suatu sudut pandang kreatif bukan reaktif. belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan, dan menciptakan lingkungan organisasi yang menumbuhkan seluruh anggotanya untuk mengembangkan diri mereka menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang mereka pilih.
3. Model Mental (*Mental Model*) meningkatkan gambaran diri kita tentang dunia luar, dan melihat bagaimana mereka membentuk keputusan dan tindakan kita.
4. Visi Bersama (*Shared Vision*) membangun rasa komitmen dalam suatu kelompok, dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan yang akan diciptakan, prinsip dan praktek yang menuntun cara kita mencapai tujuan.
5. Pembelajaran kelompok (*Team Learning*) mentransformasikan pembicaraan dan keahlian berpikir, sehingga suatu kelompok dapat

secara sah mengembangkan otak dan kemampuan yang lebih besar dibanding ketika masing-masing anggota kelompok bekerja sendiri. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa kecerdasan organisasi jauh lebih besar dari jumlah kecerdasan-kecerdasan individunya. Untuk mencapai kondisi tersebut dibutuhkan individu-individu dalam organisasi yang memiliki *emotional intelligence* yang tinggi.

Michael J. Marquardt (1996) menambahkan *Learning organization* adalah sebuah organisasi yang belajar secara kolektif dan mantap serta secara terus menerus bertransformasi menuju pemahaman, penggunaan dan pengorganisasian. Sedangkan Guthrie menambahkan dan menyempurnakan dengan empat hal, sebagai berikut.

1. Pembelajaran Tim dan Pembelajaran Umum (*Public and Team Learning*)
2. Bertindak penuh makna dengan memperhitungkan berbagai kemungkinan (*Acting in High Level of Ambiguity*) Dalam organisasi pembelajar, setiap individu didorong untuk dapat memanfaatkan seluruh kemampuan dan kecerdasannya untuk menyikapi tantangan yang seringkali rumit dan penuh kemungkinan (ambiguitas). Individu yang mampu menerapkan prinsip ini mampu beradaptasi dengan baik dengan lingkungannya yang baru sekalipun. Modal utama untuk dapat menerapkan prinsip ini adalah memanfaatkan pengetahuan dan seluruh potensinya tersebut.
1. Dialog secara umum (*Dialogue Generatively*). Dialog (*Dialogue Generatively*) adalah suatu bagian yang fundamental dari organisasi pembelajar. Dalam arti yang sederhana, dialog adalah komunikasi. Ini adalah gabungan

dari berbagai interaksi dalam organisasi. Melalui dialog, setiap individu dengan interaktif menggali dan menyelesaikan satu atau seluruh aspek tindakan yang ada dalam organisasi, bagaimana orang-orang dalam organisasi menerima sistem dan struktur dari organisasi, apa visi organisasi mereka. Dialog merupakan bagian yang penting dari *Public Learning*. Hanya dengan dialog, individu dapat menggali dengan interaktif berbagai isu yang ada dalam organisasi. Poin penting dari dialog adalah tidak hanya untuk memahami apa yang terjadi dalam organisasi, bagaimana individu mendapatkan pengalaman struktur dan proses dalam organisasi, tapi juga untuk mengarahkan model-model baru, keterbukaan baru, dan tujuan baru untuk mendapatkan tindakan yang lebih efektif dan pemahaman dan keyakinan yang mendalam.

2. Melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (*Viewing the Organization as an Integrated Whole*). Inilah gambaran organisasi sebagai suatu gabungan dari individu-individu yang ada dalam organisasi. Pertama, organisasi harus dilihat sebagai satu kesatuan dari seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Melihat gambaran yang lebih besar dari organisasi sebagai keseluruhan yang dinamis adalah sesuatu yang penting untuk memahami bagaimana organisasi bergerak dan bagaimana individu-individu dalam organisasi bergerak. Oleh karena itu, melihat organisasi sebagai satu keseluruhan yang tak terpisahkan merupakan langkah penting untuk memahami organisasi. Kedua, organisasi harus dilihat sebagai bagian dari sistem sosial dunia, di mana proses dan keluaran merupakan hasil dari faktor jaring

sosial yang semuanya bergabung dalam jalan yang kompleks.

Lembaga Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) sebagai Organisasi Pembelajar merupakan kumpulan dari individu-individu pembelajar yang ada dalam organisasi. Namun demikian lembaga Diklat dapat dikatakan sebagai organisasi pembelajar jika lembaga tersebut memiliki ciri; 1) lembaga pendidikan tersebut memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam lembaga organisasi tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya, dan 2) lembaga tersebut merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri (*managing change*)

B. Karakteristik Organisasi Pembelajar

Wibowo (2006:351) menyatakan organisasi pembelajaran atau learning organization memiliki tiga karakteristik yaitu:

- a) Gagasan baru merupakan persyaratan bagi learning organization. Learning organization secara aktif menginfus organisasi dengan gagasan dan informasi baru.
- b) Pengetahuan baru harus ditransfer ke seluruh organisasi. Learning organization berusaha mengurangi proses dan hambatan interpersonal terhadap berbagai informasi, gagasan, dan pengetahuan di antara organisasi.
- c) Perilaku harus berubah sebagai hasil pengetahuan baru. Learning organization berorientasi pada hasil. Lingkungan diperkuat dimana pekerja didorong menggunakan perilaku dan proses operasional baru untuk mencapai tujuan korporasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005:472) Organisasi pembelajaran (learning organization) dapat dibagi menjadi tiga komponen yaitu:

- a) Ide baru adalah syarat bagi organisasi pembelajaran.

Organisasi pembelajaran secara aktif mencoba untuk memasukan ide dan informasi baru pada organisasi tersebut. Organisasi pembelajaran melakukan hal ini dengan cara menyaring lingkungan eksternal, mempekerjakan bakat dan keahlian baru jika diperlukan, dan memberikan sumber daya yang signifikan untuk melatih dan mengembangkan karyawan mereka. Sebagai contoh, Motorola dan Saturn Corporation, dua perusahaan yang mengembangkan lingkungan pembelajaran, mengirimkan karyawannya masing-masing ke 40 dan 100 jam pelatihan setiap tahunnya.

- b) Pengetahuan baru harus ditransfer keseluruhan organisasi.

Organisasi pembelajaran berjuang untuk mengurangi halangan-halangan structural, proses dan interpersonal terhadap pambagian informasi, ide, dan pengetahuan antar organisasi.

- c) Perilaku harus berubah sebagai akibat dari pengetahuan baru.

Organisasi pembelajaran berorientasi pada hasil. Organisasi pembelajaran membantu menyumbangkan lingkungan dimana karyawan didorong untuk menggunakan perilaku dan proses operasional baru untuk mencapai tujuan.

Karakteristik organisasi belajar memiliki piranti-piranti yang berbeda dengan organisasi tradisional yang bukan belajar seperti di bawah ini:

Gambar 1
Karakteristik Organisasi Belajar

Karakteristik	Organisasi Tradisional	Organisasi Belajar
Siapa yang belajar? Siapa yang mengajar? Siapa yang bertanggung jawab Piranti belajar yang digunakan? Kapan belajar? Kompetensi apa yang dipelajari? Dimana belajar? Waktu? Motivasi?	Para manajer/karyawan yang ditunjuk Pelatih atau nara sumber dari luar Departemen Diklat Kursus, magang, pelatihan formal, bimbingan, rencana pelatihan Ketika dibutuhkan, saat orientasi atau sesuai kebutuhan Teknik Ruang kelas, tempat kerja Untuk saat ini sesuai kebutuhan Ekstrinsik dan terpaksa	Seluruh manajer/karyawan dari semua unit kerja Atasan langsung, pelatih dan nara sumber Setiap manajer/karyawan Kursus, magang, rencana belajar, tim, mitra kerja, ukuran kinerja, refleksi pribadi Sepanjang hayat, untuk jangka panjang Teknis dan manajerial, hubungan pribadi, bagaimana belajar Ruang rapat, saat melakukan pekerjaan, di mana saja Untuk masa yang akan datang Intrinsik dan semangat

Sumber: Braham, 2003

Berdasarkan teori di atas menggambarkan bahwa Setiap organisasi dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing agar dapat tetap bertahan yang didukung dengan intelegensi organisasi untuk mengelola pengetahuan melalui proses belajar berkelanjutan. Organisasi belajar sangat diperlukan terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat. Pada dasarnya organisasi belajar ini merupakan suatu konsep dimana organisasi harus melewati proses belajar yang terus menerus secara mandiri untuk menghadapi hambatan baik dari dalam maupun dari luar organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi pembelajar memfasilitasi anggotanya agar mampu terus menerus berkembang dan mentransformasi diri baik secara kolektif maupun individual dalam usaha mencapai hasil yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan bersama antara organisasi dan individu di dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut ada hal-hal yang dimiliki oleh organisasi pembelajar yang menjadi karakteristik dari organisasi pembelajar. Karakteristik organisasi pembelajar:

- a) Adanya satu visi bersama yang diyakini dan di sepakati semua orang. Menurut Mengginson dan Pedler (Dale, 2009), organisasi pembelajar membantu orang berpikir dan bertindak bersama menurut apa maksud gagasan semacam ini bagi mereka sekarang dan di masa yang akan datang. Gagasan bersama ini disebut visi organisasi yang dapat membantu menciptakan strategi pembelajaran, pembuatan kebijakan, struktur-struktur yang memberikan kemampuan dan suasana belajar.
- b) Orang meninggalkan cara pikir lama dan prosedur standar yang mereka gunakan untuk menyelesaikan persoalan atau

menjalankan pekerjaan Di dalam organisasi belajar dan keyakinan bahwa individu adalah proaktif untuk meningkatkan keinginan diri, berusaha maju dan terus belajar dengan menciptakan iklim organisasi yang terbuka. Untuk menciptakan organisasi yang terbuka maka seseorang harus meninggalkan pikiran lamanya dan menyesuaikan dengan kondisi eksternal yang dapat meningkatkan dan menyesuaikan prosedur standar organisasi dengan lingkungannya. Dengan harapan individu dan organisasi sama-sama berkembang ke arah yang lebih baik.

- c) Para anggota memahami segenap proses, aktivitas, fungsi dan interaksi organisasi dengan lingkungan sebagai bagian dari sistem interrelasi. Pembelajaran di dalam organisasi dapat terwujud dengan adanya keterlibatan seluruh anggota organisasi. Anggota organisasi hanya dapat berpartisipasi jika setiap individu memahami mengenai kondisi di organisasinya, setiap proses yang ada, aktivitas, fungsi individu tersebut dan juga interaksi dengan lingkungan di luar organisasi
- d) Orang secara terbuka saling berkomunikasi (lintas batas vertical dan horizontal) tanpa rasa takut pada kritik atau hukuman.

2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kajian pustaka (Library research) Metode ini penulis gunakan untuk menggali data yang tersebar dalam berbagai literatur berupa pandangan, informasi dan pendapat yang ada kaitannya dengan masalah yang dibahas (Arikunto, 2010:275).

3. Temuan dan Pembahasan

Learning Organization (Organisasi Pembelajaran) merupakan tempat dimana orang secara terus menerus meningkatkan kapasitasnya agar tercipta hasil yang diinginkan dan merupakan tempat dimana pola pikir baru dan pola pikir yang diperluas terus dipertahankan, serta menjadi tempat dimana aspirasi kolektif bebas dimiliki dan di sana orang-orang secara terus menerus belajar untuk melihat realitas secara keseluruhan. Lebih lanjut, Senge mengungkapkan bahwa secara umum Organisasi Pembelajaran menjadi tempat dimana orang-orang pada semua level/tingkat, baik secara individu maupun bersama, melakukan peningkatan kapasitas mereka untuk menghasilkan manfaat yang akan menjadi perhatian mereka atau sesuai keinginan mereka. Lisa mengungkapkan seperti halnya Organisasi Pembelajaran, Pembelajaran Organisasi pun telah dikenal dalam waktu yang panjang dan dipopulerkan pada tahun 1990-an. Ranah dari Pembelajaran Organisasi adalah tentang bagaimana organisasi melakukan proses belajar dan seringkali mengarah pada berbagai model atau teori. Pembelajaran Organisasi dapat dilihat pula sebagai pengujian atas proses dan konsep yang digunakan oleh Organisasi Pembelajaran. Dua topik yang berbeda namun saling terkait. Singkatnya, Organisasi Pembelajaran merupakan tempat, dan Pembelajaran Organisasi merupakan proses.

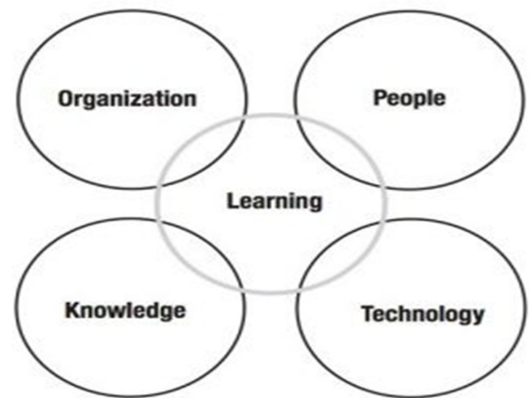
a. Upaya Peningkatan Kinerja SDM Melalui Learning Organization

Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (input). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama

diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Sebagai produk dari kegiatan organisasi dan manajemen, kinerja organisasi selain dipengaruhi oleh faktor-faktor input juga sangat dipengaruhi oleh proses-proses administrasi dan manajemen yang berlangsung. Sebagai apapun input yang tersedia tidak akan menghasilkan suatu produk kinerja yang diharapkan secara memuaskan, apabila dalam proses administrasi dan manajemennya tidak bisa berjalan dengan baik. Antara input dan proses mempunyai keterkaitan yang erat dan sangat menentukan dalam menghasilkan suatu output kinerja yang sesuai harapan atau tidak.

Menurut Marquardt (2002: 110) *Learning Organization*, 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 tersebut, yang disebut sebagai *Systems Learning Organization Model*, sangat penting untuk diperhatikan demi keberlangsungan proses pembelajaran di organisasi dan pencapaian kesuksesan di perusahaan atau organisasi



Gambar 3 *Systems Learning Organization Model*

Berdasarkan dari gambar di atas dapat penulis jabarkan sebagai berikut:

1. Learning Subsystem

Learning atau pembelajaran merupakan kunci utama atau inti dari subsistem *learning organization*. Proses pembelajaran dapat terjadi, baik pada level individual (terkait dengan perubahan skills, pemahaman, pengetahuan, sikap, dan nilai yang diperoleh melalui pembelajaran sendiri), pada level grup/tim (terkait dengan peningkatan pengetahuan, skills, dan kompetensi yang dicapai di dalam tim), serta pada level organisasi (terkait dengan peningkatan kemampuan intelektual dan produksi yang didapatkan melalui adanya komitmen dan kesempatan untuk melakukan *continuous improvement* atau perbaikan berkelanjutan di seluruh organisasi).

2. Organization Subsystem

Organisasi merupakan merupakan tempat dimana proses pembelajaran terjadi, sehingga menjadikan organisasi sebagai subsistem penting dalam *learning organization*. Terdapat empat komponen penting dalam subsistem ini, yaitu visi, budaya, strategi dan struktur. Visi organisasi akan melingkupi harapan perusahaan, tujuan, dan arahan menuju masa depan. Budaya organisasi dimaksudkan pada nilai-nilai yang dipegang organisasi, ritual, serta kebiasaan yang sering dilakukan. Budaya belajar

yang dapat dijadikan kebiasaan perusahaan juga akan dapat mendukung visi perusahaan untuk berkembang dan menghasilkan produk atau layanan yang terus menerus menjadi lebih baik. Selanjutnya, strategi akan berhubungan dengan cara perusahaan untuk mengoptimalkan hasil pembelajaran yang diperoleh, menyebarkan pengetahuan, serta menerapkan/memanfaatkan pengetahuan atau hasil pembelajaran pada setiap rencana tindakan serta kegiatan operasional. Sementara itu, adanya struktur organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan *learning organization* akan dapat memperlancar arus informasi dan kolaborasi antar bagian di dalam organisasi, maupun di luar organisasi.

3. People Subsystem

People atau orang-orang yang berpengaruh di dalam *learning organization* antara lain para pimpinan perusahaan atau para manager, karyawan, pelanggan, partner bisnis, supplier, vendor serta komunitas di sekitarnya. Setiap kelompok orang tersebut sangat berharga dalam membangun *learning organization*, karena dapat mendorong dan memungkinkan terjadinya proses pembelajaran. Para pimpinan dapat menerapkan coaching atau mentoring untuk meningkatkan kesempatan belajar bagi rekan kerja ataupun bawahannya. Karyawan diharapkan dapat terdorong untuk terus belajar dan menyelesaikan masalah berdasarkan hasil pembelajaran yang dilakukannya. Sementara pihak-pihak lainnya akan terkait dengan *learning organization*, karena adanya kontak yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi atau kompetensi baru yang sebelumnya belum dimiliki oleh organisasi.

4. Knowledge Subsystem

(Marquardt, 2002: 115) menyatakan bahwa Pengetahuan merupakan sumber makanan utama bagi *learning organization*, dimana nutrisi yang diberikannya akan memungkinkan

organisasi untuk terus bertumbuh dan berkembang . Di dalam organisasi, individu mungkin datang dan pergi dengan cepat, tetapi apabila pengetahuan yang berharga ikut hilang bersamaan dengan perginya individu, maka organisasi akan mengalami kerugian besar. Adanya subsistem pengetahuan (*knowledge subsystem*) pada *learning organization* akan mengelola pemerolehan dan penciptaan pengetahuan di dalam organisasi. *Knowledge subsystem* meliputi enam tahap, yaitu: 1) akuisisi (*acquisiton*) atau pengumpulan data/informasi dari dalam dan luar organisasi; 2) penciptaan atau menghasilkan (*creation*) pengetahuan melalui berbagai macam proses (seperti inovasi ataupun penelitian terelaborasi); 3) penyimpanan pengetahuan (*storage*) dengan menggunakan teknologi tertentu agar mudah diakses oleh seluruh anggota organisasi dari manapun dan kapanpun; 4) pencarian dan analisis data (*analysis & data mining*) yang melibatkan teknik untuk menganalisis data, validasi data serta menginventarisasi sumber-sumber data yang dianggap penting; 5) transfer dan penyebarluasan pengetahuan (*transfer & dissemination*) yang merupakan usaha untuk menggerakkan informasi dan pengetahuan, secara disengaja maupun tidak sengaja, di dalam organisasi; 6) penerapan dan validasi pengetahuan (*application & validation*) dimana seluruh anggota organisasi akan membuktikan pengetahuan yang diperolehnya dengan cara menerapkannya dalam aktivitas kerja atau kegiatan operasional. *Learning organization* yang sukses atau berhasil biasanya mengarahkan pengelolaan pengetahuan di dalam organisasinya secara sistematis melalui teknologi yang dimilikinya melalui enam tahapan tersebut.

5. Technology Subsystem

Subsistem teknologi terdiri dari jaringan teknologi pendukung yang terpadu dan alat-alat informasi (*information tools*) lainnya yang

memungkinkan akses terhadap pembelajaran dan pertukaran informasi. Hal tersebut termasuk peralatan elektronik seperti komputer serta metode pembelajaran seperti simulasi, konferensi atau kolaborasi. Lebih lanjut, dua komponen utama dalam subsistem teknologi adalah teknologi untuk mengelola pengetahuan (*technology for managing knowledge*) yang dimaksudkan pada teknologi berbasis komputer yang membantu mengumpulkan, meng-coding, menyimpan serta men-transfer informasi ke seluruh organisasi, serta teknologi untuk meningkatkan pembelajaran (*technology for enhancing learning*) yang melibatkan pemanfaatan dari video, audio dan multimedia berbasis komputer untuk tujuan penyampaian dan pengembangan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Teknologi dimanfaatkan untuk mengoptimalkan proses belajar, prinsip atau karakteristik sebuah organisasi yang belajar dan menghasilkan output secara kolektif.

Antara input dan proses mempunyai keterkaitan yang erat dan sangat menentukan dalam menghasilkan suatu output kinerja yang sesuai harapan atau tidak. Seperti sudah kita ketahui bahwa proses manajemen yang berlangsung tersebut, merupakan pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen yaitu planning, organizing, actuating, dan controlling (POAC). Mengingat bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor input dan proses-proses manajemen dalam organisasi, maka upaya peningkatan kinerja organisasi juga terkait erat dengan peningkatan kualitas faktor input dan kualitas proses manajemen dalam organisasi tersebut.

Analisis terhadap kondisi input dan proses-proses administrasi maupun manajemen dalam organisasi merupakan analisis kondisi internal organisasi. Selain kondisi internal tersebut kondisi-kondisi eksternal organisasi juga mempunyai peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Penilaian terhadap faktor-faktor

kondisi eksternal tersebut dapat dilakukan dalam analisis: (a) kecenderungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, fisik, dan pendidikan; (b) peranan yang dimainkan oleh pihak-pihak yang dapat diajak bekerja sama (collaborators) dan pihak-pihak yang dapat menjadi kompetitor, seperti swasta, dan lembaga-lembaga lain; dan (c) dukungan pihak-pihak yang menjadi sumber resources seperti para pembayar pajak, asuransi, dan sebagainya. Berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja organisasi, maka pilihan mana yang akan dioptimalkan penanganannya, apakah pada sisi internal organisasi atau pada sisi eksternal organisasi, itu tergantung pada permasalahan yang dihadapi organisasi.

Menurut Wibowo (2006, 350) dalam Meningkatkan kinerja SDM Ada empat langkah pembelajaran yang dapat dilalui untuk menjadi learning organization yaitu

1. Knowledge acquisition (penguasaan pengetahuan)

Proses yang dilakukan organisasi dengan menghimpun keahlian dari pekerjanya untuk menciptakan cadangan sumber pengetahuan yang sewaktu-waktu dapat diambil apabila diperlukan.

2. Information distribution (distribusi informasi)

Informasi dipergunakan untuk perubahan, maka informasi harus didistribusi dan dipahami oleh mereka yang memerlukannya.

3. Information interpretation (interpretasi informasi)

pembelajaran membawa perubahan secara efektif, pengetahuan tidak hanya dikumpulkan, tetapi secara akurat harus diinterpretasikan.

4. Organizational memorization (ingatan organisasional)

Hal ini mencerminkan perlunya wadah dimana pengetahuan dari

sejarah organisasi disimpan sehingga dapat ditarik sebagai pelajaran apabila diperlukan untuk memulai perubahan.

Learning Organization memerlukan komitmen yang kuat dari para top manajemen. Upaya untuk membentuk *Learning Organization* merupakan upaya transformasional yang tidak hanya mengubah budaya kerja tetapi juga menanam dan menginvestasikan perangkat pendukung, infrastruktur, media dan proses pembelajaran itu sendiri yang tidak sedikit membutuhkan biaya. Membangun *Learning Organization* perlu awal yang tepat. Fondasi *Learning Organization* terletak pada ada tidaknya sistem dan struktur organisasi yang tepat dan efektif, pembagian tugas, alokasi tanggung jawab, proses bisnis yang efektif, fasilitas pembelajaran sesuai kebutuhan peningkatan kompetensi inti perusahaan. Penggunaan peta kompetensi yang berisi kelengkapan kompetensi *human interaction effectiveness, leadership, characters,* kompetensi teknis, pengetahuan industri beserta teknologinya menjadi prasyarat mutlak jika ingin berhasil membangun *Learning Organization*. *Learning Organization* lebih dari sekadar pelatihan (*training*). Pelatihan membantu seseorang mengembangkan keterampilan dalam bidang tertentu, sedangkan *learning organization* mengembangkan keterampilan dan pengetahuan pada tingkat yang lebih tinggi. Ada 4 tipe pembelajaran yang dikembangkan dalam *learning organization*:

1. Mempelajari fakta-fakta, pengetahuan, proses, dan prosedur. Diaplikasikan pada situasi buruk yang telah diketahui.
2. Mempelajari keterampilan kerja baru yang bisa ditransfer ke situasi lain. Diaplikasikan pada situasi baru yang memerlukan perubahan. Membawa pakar dari luar organisasi merupakan cara yang bermanfaat;

3. Belajar beradaptasi. Diaplikasikan pada situasi yang lebih dinamis, perlu dikembangkan cara pemecahan masalah. Percobaan (eksperimen) dan menarik pelajaran dari kegagalan dan keberhasilan organisasi lain merupakan cara pembelajaran yang tepat.

4. Belajar mempelajari sesuatu. Di sini kita bicarakan inovasi dan kreativitas; merancang masa depan, tidak sekadar beradaptasi. Jika organisasi sudah mencapai tingkat ini, yang dijadikan sasaran bukan hanya pada organisasi, melainkan juga pada semangat industrial.

Keempat tipe pembelajaran tersebut dapat diaplikasikan ke tingkat peserta belajar

KESIMPULAN

1. Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang secara proaktif menciptakan, memperoleh, dan mentranfer serta mengubah perilakunya berdasarkan pengetahuan dan wawasannya yang baru. Organisasi pembelajaran (*learning organization*) memberikan kontribusi yang positif bagi organisasi tentang pemecahan masalah yang sistematis sebagai aktifitas awal yang menekankan pada filosofi dan metode yang digunakan terhadap peningkatan kalitas, yang dilakukan melalui program pelatihan tehnik pemecahan masalah.

2. *learning organization* memiliki tiga karakteristik yaitu: gagasan baru merupakan persyaratan bagi *learning organization*, pengetahuan baru harus ditransfer ke seluruh organisasi dan perilaku harus berubah sebagai hasil pengetahuan baru.

3. Peningkatan SDM melalui 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 tersebut, yang disebut sebagai *Systems Learning Organization Model*, sangat penting untuk diperhatikan demi keberlangsungan proses pembelajaran di organisasi dan pencapaian kesuksesan di perusahaan atau organisasi

Saran/ Rekomendasi

Organisasi pembelajaran merupakan kegiatan peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara/ Sumber Daya Manusia berbasis kinerja dan terpenuhinya sarana prasarana serta meningkatkan kualitas tenaga yang didukung oleh pimpinan dalam menciptakan Aparatur Sipil Negara yang mempunyai wawasan global dengan kemampuan informasi dan teknologi yang tinggi untuk komitmen pelayanan.

Daftar Pustaka

Akdon, Strategic Management For Educational Management, Alfabeta Bandung, 2009.

Arikunto, Suharsimi. 2010, Prosedur penelitian Suatu pendekatan Praktis, Jakarta: Rineka Cipta.

Danim, Sudarwan Menjadi komunitas pembelajar Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran, Jakarta, Bumi Aksara, 2005

Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo , Perilaku organisasi Edisi5 buku 2, Salemba Empat, Jakarta, 2005

Marquardt, M. J. *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning (2nd Edition)*. Palo Alto: Davies-Black Publishing. 2002

Russell,Edward -Walling, 50 Terobosan Manajemen yang perlu Anda Ketahui, Essensi, PT Erlangga, 2008

Wahab, Abdul Aziz , Anatomi organisasi dan kepemimpinan pendidikan, Alfabeta Bandung, 2008

Wibowo, Manajemen Perubahan edisis kedua, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2006