

PENERAPAN *ORGANIZATION LEARNING* PADA SUATU ORGANISASI/PERUSAHAAN

Sonny Hardjono¹, B. Herawan Hayadi², Furtasan Ali Yusuf³, Amir Mahmud⁴, Nurbaity⁵

sonnyson7@yahoo.com¹, hermawan.hayadi@gmail.com², fay@binabangsa.ac.id³,
amirmahmud8897@gmail.com⁴, nurbaity7889@gmail.com⁵

Universitas Bina Bangsa

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan pembelajaran organisasi (*Organization Learning*) pada dunia industri padat karya. Selain itu tujuan penelitian ini juga untuk mengetahui apa saja kendala yang dihadapi dunia industri dari penerapan pembelajar (*organization learning*). Penelitian menggunakan penelitian ini peneliti menggunakan jenis/pendekatan penelitian yang berupa Studi Kepustakaan (*Library Research*). Hasil penelitian ini menunjukkan seluruh komponen organisasi pembelajaran sudah mencapai hasil median. Jadi bisa disimpulkan bahwa industri padat karya sudah menerapkan organisasi pembelajaran (*learning organization*) pada perusahaannya serta kendala-kendala yang dihadapi oleh perusahaan.

Kata Kunci: Pembelajaran Organisasi (*Organization Learning*).

PENDAHULUAN

Globalisasi adalah fenomena yang terjadi dalam peradaban manusia untuk menuntut para pelaku usaha untuk meningkatkan keunggulan yang kompetitif agar tetap bisa bertahan, persaingan global hanya dapat dimenangkan oleh perusahaan yang menguasai kekuatan-kekuatan untuk menang. Persaingan global memberikan tekanan-tekanan kepada perusahaan-perusahaan agar mampu membenahi diri untuk meningkatkan kualitasnya, terutama kualitas sumber daya manusianya. Sumber daya manusia atau pegawai merupakan aset yang menjadi faktor sentral dan harus terus ditingkatkan kinerjanya. Konsep yang sangat tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu organisasi pembelajaran. Melalui organisasi pembelajaran, organisasi atau perusahaan akan mampu melakukan proses pembelajaran sehingga mempunyai kecepatan dalam berpikir maupun bertindak dalam merespon perubahan perubahan yang akan muncul (Senge, 2006) dalam (Darmanto dan Ariyanti, 2021).

Persaingan bisnis yang ketat saat ini merupakan hal yang tidak bisa dihindari oleh setiap organisasi bisnis. Dengan adanya fenomena tersebut bisa mendorong munculnya kompetitor baru yang berlomba-lomba untuk saling memenuhi kebutuhan konsumen dengan cepat. Atas dasar itulah maka sebuah organisasi bisnis dituntut untuk bisa belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan agar mampu bersaing dengan para kompetitor. Ketika sebuah organisasi mampu menghadapi perubahan lingkungan maka kebutuhan inovasi untuk mempertahankan keunggulan organisasi akan meningkat (Wahyu, 2019).

Dalam era berbasis pengetahuan, pengetahuan dipandang sebagai sumber daya strategis utama untuk kelangsungan hidup, stabilitas, pertumbuhan dan peningkatan organisasi. Selain itu, pengetahuan dianggap sebagai dasar untuk pengembangan kompetensi inti yang akan menciptakan keunggulan kompetitif serta meningkatkan kinerja organisasi. Manajemen pengetahuan akan membantu organisasi tetap kompetitif, melalui berbagi informasi dengan mitra eksternal dan mengetahui produk, layanan, strategi dan praktik terbaik dari pesaing mereka (Kyobe, 2010).

Selain itu dalam mengantisipasi perkembangan lingkungan yang tidak menentu, organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dan menjawab setiap tantangan perubahan. Dengan demikian organisasi perlu melakukan terobosan penting dalam mengantisipasi berbagai perubahan tersebut. Salah satu hal penting yang harus

dilakukan adalah dengan meningkatkan kapasitasnya untuk belajar. Dalam organizational learning, tidak semua organisasi dapat belajar dengan cepat untuk bertahan. Oleh karena itu organisasi harus selalu responsif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan yang kompleks, serta selalu tanggap dalam menghadapi persaingan dunia yang terus berkembang. Untuk penerapan pembelajaran organisasi (organizational learning) di dalam suatu organisasi, komponen pertama yang harus diperhatikan adalah ketrampilan dan pendidikan formal.

METODE PENELITIAN

Adapun metode penelitian Pada penelitian ini peneliti menggunakan jenis/pendekatan penelitian yang berupa Studi Kepustakaan (Library Research). Studi kepustakaan merupakan suatu studi yang digunakan dalam mengumpulkan informasi dan data dengan bantuan berbagai macam material yang ada di perpustakaan seperti dokumen, buku, majalah, kisah-kisah sejarah, dsb.

Studi kepustakaan juga dapat mempelajari berbagai buku referensi serta hasil penelitian sebelumnya yang sejenis yang berguna untuk mendapatkan landasan teori mengenai masalah yang akan diteliti. Studi kepustakaan juga berarti teknik pengumpulan data dengan melakukan penelaahan terhadap buku, literatur, catatan, serta berbagai laporan yang berkaitan dengan masalah yang ingin dipecahkan. Sedangkan menurut ahli lain studi kepustakaan merupakan kajian teoritis, referensi serta literatur ilmiah lainnya yang berkaitan dengan budaya, nilai dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembelajaran Organisasi (*organization learning*)

Beberapa pengertian tentang perubahan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Organizational learning adalah proses untuk meningkatkan tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik (Fiol dan Lyles, 1985).
2. Organization learning terjadi melalui pertukaran pandangan, pengetahuan, dan model-model mental dan membangun pengetahuan serta pengalaman di masa lampau atau memori (Stata, 1989).
3. 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)
4. Pengertian lain organization learning 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.
5. Marquardt, Jones (2007) juga mengartikan organization learning sebagai suatu organisasi. Dinyatakannya bahwa organization learning 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).
6. Menurut Sandra Kerka (1995) dalam Nurbiyarti (2012) yang paling konseptual dari organizational learning adalah asumsi bahwa belajar itu penting, berkelanjutan, dan lebih efektif dan setiap pengalaman adalah suatu kesempatan untuk belajar. Peter Senge menekankan pentingnya dialog dalam organisasi, khususnya dengan memperhatikan pada disiplin belajar tim (team learning).

Senge (1999) dalam Nurbiyati (2012) mengemukakan bahwa di dalam *organizational learning* yang efektif diperlukan 5 dimensi yang akan memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang, dan berinovasi yakni:

1. Berpikir sistem (*System Thinking*).

Organisasi yang terdiri atas unit yang harus bekerja sama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Unit-unit itu antara lain ada yang disebut divisi, direktorat, bagian, atau cabang. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergis. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergis ini hanya akan dimiliki kalau semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya.

2. Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*)

Kemampuan untuk secara terus menerus dan sabar memperbaiki wawasan agar objektif dalam melihat realitas dengan pemusatan energi pada hal-hal yang strategis. Organisasi pembelajaran memerlukan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi, agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan perubahan paradigma bisnis dari paradigma yang berbasis kekuatan fisik ke paradigma yang berbasis pengetahuan.

3. Pola Mental (*Mental Models*)

Setiap orang perlu berpikir secara reflektif dan senantiasa memperbaiki gambaran internalnya mengenai dunia sekitarnya, dan atas dasar itu bertindak dan mengambil keputusan yang sesuai. Proses merefleksikan diri dan meningkatkan gambaran diri tentang dunia luar dan melihat bagaimana kemampuan dalam mengambil keputusan dan tindakan.

4. 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 bukan sekedar rumusan keinginan suatu organisasi melainkan sesuatu yang merupakan keinginan bersama. Untuk menggerakkan organisasi pada tujuan yang sama dengan aktivitas yang terfokus pada pencapaian tujuan bersama diperlukan adanya visi yang dimiliki oleh semua orang dan semua unit yang ada dalam organisasi.

5. Belajar Beregu (*Team Learning*)

Dalam suatu regu atau tim telah terbukti bahwa regu dapat belajar dengan menampilkan hasil jauh lebih berarti daripada jumlah kinerja perorangan masing-masing anggotanya. Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat kalau orang mau berbagi wawasan dan belajar bersama-sama. Berbagi wawasan pengetahuan dalam tim menjadi sangat penting untuk peningkatan kapasitas organisasi dalam menambah modal intelektualnya.

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.

Adapun faktor organisasional yang dapat menghambat 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 organizational learning 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 sejalanannya tuntutan kebutuhan individu dengan sistem dan proses teknologi informasi tentang 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.

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

Kritik Pertama,

Berkaitan dengan pendefinisian dari konsep 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,

Meskipun sekarang ini sudah dipublikasikan berbagai literatur tentang topik organizational learning, 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,

Thompson (dalam Burnes, 2000) berkaitan dengan istilah organizational learning atau pembelajaran organisasional yang sering disandingkan istilahnya dengan istilah learning organization. Menurutnya 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.

Manfaat Organisasi Pembelajar (*Organizational Learning*)

Marquardt dalam Wahyu (2019) menyatakan bahwa terdapat beberapa manfaat ketika perusahaan menetapkan diri sebagai organisasi pembelajar antara lain yaitu:

1. Organisasi dapat dengan mudah beradaptasi dan antisipatif terhadap pengaruh lingkungan
2. Dapat mempercepat pengembangan produk, proses, dan jasa
3. Personal dalam organisasi menjadi lebih mahir dalam belajar dari pesaing dan kolaborator
4. Mempercepat transfer pengetahuan dari satu bagian organisasi ke yang lain
5. Organisasi dapat belajar lebih efektif dari kesalahannya
6. Serta merangsang perbaikan terus menerus di semua bidang organisasi.

KESIMPULAN

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 pembelajaran organisasi (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 pembelajaran organisasi. Karena itulah barangkali konsep *organizational learning* sebagai suatu konsep dalam organisasi yang masih menimbulkan berbagai kritisi.

REFERENSI

- (1) Absah Y, 2008. Pembelajaran Organisasi, Strategi Membangun Kekuatan Perguruan Tinggi, <http://repository.usu.ac.id>, Jurnal manajemen Bisnisvol 1 Jan 2006, disadur 14 Januari 2011.
- (2) Burnes, Bernard. 2000. *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. London: Pearson Education Ltd.
- (3) Dyahjatmayanti, D. (2015). Analisis Penerapan Lingkungan Belajar Suportif Dalam Organisasi Pembelajar Studi Pada Adiyaksa Gloves. *Jurnal Manajemen Dirgantara*, 8.
- (4) Dyahjatmayanti, D., & Dharasta, Y. S. M. A. (2017). Penerapan Organisasi Pembelajar Pada Perusahaan Biro Jasa Perjalanan di Yogyakarta. Seminar Nasional Inovasi Teknologi Penerbangan (SNIPT).
- (5) Dyahjatmayanti, D., & Dharasta, Y. S. M. A. (2017). Proses dan Praktik Belajar Dalam Organisasi Pembelajar pada Perusahaan Biro Jasa Perjalanan di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Dewantara*. 1(2). 1-11.
- (6) Gilley, Jerry, W. & Maycunich, Ann. 2000. *Beyond the Learning Organization: Creating a Culture of Continous Growth and Development Through State-of-the-Art Human Resource Practices*, New York: Harper Collins Publishers.
- (7) Jones, Gareth, R. 2007. *Organizational Theory, Design and Changes* (5th edition). New Jersey: Pearson Education Inc.
- (8) 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.
- (9) Marquardt, M. 2002. *Building The Learning Organization, A systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. McGraw-Hill, New York.
- (10) Nurbiyati, T. (2012). *Learning Organization Sebagai Strategi Meningkatkan Keunggulan Kompetitif*. Wahana. 15(1).
- (11) Pedler, M., Burgogyne, J. and Boydell, T. 1997. *The Learning Company: A strategy for sustainable development* (2nd edition). London; McGraw-Hill.
- (12) Robbins, Stephen P. & Barnwell, Neil. 2002. *Organization Theory: Concepts and Cases* (4th edition). New South Wales: Pearson Education Australia.
- (13) Senge, Peter, et al. 2002. *Disiplin Kelima: The Fitfh Discipline Field Book* (Lyndon Saputra (editor)). Batam: Interaksara.
- (14) 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.
- (15) Stacey, Ralph. 2003. *Learning as an Activity of Interdependent People*. *The Learning Organization*, Volume 10 Nomor 6, pp: 325-331.
- (16) Sundjojo D. 2006. *Study Mengenai Learning Organization, Perilaku dan Kinerja Anggota Organisasi, Serta Kepuasan Pelanggan* http://www.slideshare.net /Daniel _ Doni/learning organization disadur 21 Maret 2011.
- (17) Tompkis, Jonathan, R. 2005. *Organization Theory and Public Management*. USA: Thomson Learning, Inc.
- (18) Uniati, M. I. (2014). *Learning Organization, Komitmen Pada Organisasi, Kepuasan Kerja, Efektivitas Penerapan Sistem Iso Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Staf Administrasi Uk Petra Surabaya)*. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 8(1).

- (19) Wahyu, E. E., Fiernaningsih, N., dan Masreviastuti. (2019). Analisis Penerapan Organisasi Pembelajar (Learning Organization) di PT Federal International Finance (FIF) Central Malang. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*. 13(2).
- (20) 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