

Membangun Organisasi Pembelajaran

Sunarta
Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia
sunarta@uny.ac.id

Abstrak

Organisasi pembelajar (*learning organization*) sudah menjadi kebutuhan bagi semua organisasi/perusahaan dalam rangka menciptakan peluang (*oportunity*) dan meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan bisnis. Peran organisasi pembelajar di tengah lingkungan bisnis yang kompetitif sangat diperlukan, salah satunya adalah sebagai solusi bagi peningkatan kemampuan, keterampilan, kecepatan, dan inovasi dalam menaikkan posisi tawar (*bergaining position*) bagi organisasi. Interaksi antar individu dalam organisasi pembelajar akan terbangun saling mempelajari bagaimana belajar bersama dan bersama-sama belajar mengembangkan semua kemampuan yang dimiliki. *Setiap* individu yang bekerja dan hidup di tengah-tengah organisasi pembelajar, disadari atau tidak sebenarnya telah berperan sebagai agen perubahan (*agent of change*) bagi organisasi. Semua aktivitas yang dilakukan atau dipelajari oleh tiap-tiap individu dalam lingkungan organisasi pembelajar, akan tersimpan dalam memori organisasi sebagai bahan evaluasi dalam setiap proses pengambilan keputusan. Salah satu ciri dari organisasi pembelajar adalah jika tiap individu memandang organisasi sebagai suatu organisme yang hidup dan terus berkembang sehingga tidak takut terhadap perubahan.

Kata kunci: organisasi pembelajar, agen perubahan, evaluasi, dan perubahan lingkungan.

Abstract

Learning organization has been a need for organizations to create opportunity and increase the ability to adapt in business environment. Learning organization plays crucial roles in the middle of today's competitive environment. One of them is as a solution for increasing ability, skills, agility, and innovation to escalate bargaining position of an organization. Interaction between individuals in a learning organization will create the sense of learning together and developing their own ability. Each individual who works and lives in the middle of learning organization, realize it or not, has been an agent of change for their organization. Every activity that is done or learnt by each individual in a learning organization environment will be stored in the organization's memory as an evaluation in every decision making. One of the characteristics of a learning organization is that if each individual perceives organization as a live organism which keeps improving, hence, they are not afraid of change.

Keywords: learning organization, agent of change, evaluation, environment change

Pendahuluan

Meminjam istilah yang digunakan oleh (Morgan, 1986) dalam memahami kehidupan organisasi, pada dasarnya organisasi secara metaforis dapat dipandang sebagai organisme (biologis dan sosial) yang memiliki sifat organis seperti tumbuhan dan makhluk hidup lainnya yang bernyawa dan memiliki masa lahir, tumbuh, dan kemudian masa kematian. Selama masa periode kehidupan tersebut makhluk hidup terus mengikuti dan menyesuaikan dengan waktu, tempat, dan lingkungan dimana berada. Dalam proses mengikuti dan menyesuaikan dengan lingkungan dimana lahir dan tumbuh. Organisasi sebagaimana tumbuhan juga terus belajar sehingga memiliki daya tahan dalam menghadapi lingkungan, karena perubahan lingkungan memaksa organisasi untuk terus membenahi diri dan menghadapi perubahan dengan segala kemampuan yang dimilikinya, (Yuesti & Sumantra, 2017). Dengan demikian organisasi baik disadari atau tidak sebenarnya juga mengalami proses pembelajaran menyesuaikan dengan lingkungan yang terus berubah.

Organisasi yang unggul secara kompetitif dan komparatif sangat tergantung seberapa besar tingkat upaya dan kemauannya untuk terus belajar. Sebagaimana dikatakan oleh (Druker, 1993) bahwa siapa saja (termasuk organisasi) yang lebih cepat belajar, maka ia akan lebih unggul dibanding pesaing. Ketatnya persaingan bisnis sebagai akibat makin terbatasnya sumber daya ekonomi memaksa semua organisasi harus melakukan berbagai strategi bisnis dan inovasi terus menerus agar memiliki daya saing yang tinggi dibanding kompetitor. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh organisasi agar bisa memenangkan setiap persaingan dalam berbagai bidang adalah dengan membangun organisasi pembelajar bagi semua orang (individu maupun kelompok) yang ada dalam organisasi. Peran serta semua elemen organisasi sangat penting karena akan memberikan dukungan atau dorongan semangat dalam menciptakan suasana organisasi pembelajar, sehingga pada akhirnya akan tumbuh, berkembang, dan menjadi budaya belajar yang kuat. Untuk tetap tumbuh dan berkembang di tengah himpitan jaman yang

ketat saat ini adalah membangun organisasi pembelajar sebagai organisasi modern dalam menghadapi lingkungan yang dinamis dan cepat berubah (Rijal, 2016).

Organisasi pembelajar (*learnig organization*) adalah organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru, Garvin, (2013). Proses transfer pengetahuan (*knowledge*) dalam menumbuhkan semangat dan budaya belajar harus dilakukan melalui upaya, tahapan, serta bidang kajian inti dalam membangun orgnaisasi pembelajar. Dalam konteks membangun organisasi pembelajar, (Senge, 1990) menawarkan lima disiplin yang disebutnya sebagai five new component technologies yakni (1) system thinking, (2) personal mastery, (3) mental models, (4) share vision, dan (5) team learning. Kelima komponen tersebut harus dimiliki oleh tiap individu jika ingin tumbuh dan berkembang dalam lingkungan organisasi pembelajar sebagai upaya agar tetap eksis pada lingkungan bisnis yang cepat berubah.

Sifat dari kelima komponen disiplin berpikir yang dikonsepsikan oleh Senge dalam implementasinya satu sama lain saling mendukung sehingga apabila salah satu dari lima komponen gagal dilakukan, maka akan mengganggu tingkat keberhasilan organisasi pembelajar secara keseluruhan. Seberapa penting dan mendesaknya organisasi untuk menjadi sebuah organisasi pembelajar bagi setiap elemen organisasi dalam memperoleh wawasan, pengetahuan, dan pengalaman sangat dipengaruhi oleh cara pandang (*mindset*) organisasi tersebut terhadap lingkungan, baik internal maupun eksternal. Pengalaman dan pengetahuan yang dirasakan oleh semua komponen organisasi pembelajar akan membimbing setiap individu atas pentingnya kesadaran bahwa belajar itu penting, karena setiap proses belajar adalah pengalaman dan setiap pengalaman adalah suatu kesempatan untuk belajar, Kerka, (1995).

Organisasi Pembelajar

Definisi tentang organisasi pembelajar hingga saat ini masih terus berkembang sejalan dengan fase kematangan dari teori ini. Sejak pertama kali kemunculannya sampai saat ini, masih banyak definisi yang diberikan berdasarkan persepektif dan temuan empiris dari para ahli organisasi. Salah satu definisi yang diberikan (Yuesti & Sumantra, 2017) menyebutkan bahwa

organisasi pembelajar adalah organisasi yang selalu memberikan kesempatan kepada anggotanya meningkatkan diri untuk mencapai keberhasilan individu dan organisasi. Melalui pembelajaran, setiap individu akan berkesempatan untuk melakukan segala sesuatu yang sebelumnya tidak pernah dilakukan sehingga memperoleh pengalaman dan pengetahuan baru dalam organisasi.

Kesadaran untuk melakukan usaha memperbaiki kesalahan oleh organisasi, mengindikasikan bahwa organisasi tersebut selalu ingin menjadi yang terbaik dan belajar dari setiap kesalahan. Bagi organisasi pembelajar, kesalahan masa lalu bukanlah aib tetapi sebaliknya dipandang sebagai pemacu untuk lebih berhati-hati dan terus belajar dari setiap kejadian. Definisi yang hampir sama dari (Fiol & Lyles, 1985) tentang organisasi pembelajar secara esensial dikatakan bahwa organisasi pembelajar adalah proses melakukan tindakan terhadap hal-hal yang kurang baik dengan menggunakan cara belajar dan memahami berbagai pengetahuan yang mendukung optimalisasi kerja. Melalui upaya tindakan belajar dalam mengeliminir kemungkinan kesalahan di satu sisi dan peningkatan kinerja yang lebih optimal di sisi yang lain, maka peran organisasi dalam menciptakan organisasi pembelajar sangat dibutuhkan.

Secara lebih luas organisasi pembelajar juga dikatakan oleh (State, 1989), bahwa “organizational learning occurs through shared insights, knowledge, and mental models...[and] builds on past knowledge and experience-that is, on memory”. Pendapat State tersebut dapat dimaknai bahwa organisasi pembelajar bisa terjadi apabila anggota organisasi memiliki wawasan, pengetahuan, model mental bersama, yang dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman masa lalu. Wawasan dan pengetahuan merupakan salah satu syarat bagi anggota organisasi dalam mendukung terciptanya organisasi pembelajar.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, sangat jelas bahwa baik Argyris, Fiol&Lyles, dan Stata, ketiganya sama-sama mensyaratkan untuk membangun organisasi pembelajar harus mau melakukan koreksi/perbaikan atas kesalahan masa lalu dengan cara menggunakan pengetahuan dan pemahaman yang sama antar elemen organisasi. Kunci utama dalam memperbaiki kesalahan adalah melakukan tindakan (*action*) nyata atas masukan atau kritik dari semua stakeholder maupun melalui mekanisme pengendalian (*control*) internal yang bersifat periodik.

Sebagai upaya preventif organisasi pembelajar sesuai dengan definisi Argyris di atas, maka organisasi pembelajar dapat berfungsi sebagai instrumen atas berbagai tindakan yang menyimpang secara lebih dini. Potensi kesalahan yang mungkin terjadi dapat dideteksi melalui keberadaan organisasi pembelajar. Argyris memandang pentingnya melakukan tindakan deteksi dan koreksi secara dini terhadap berbagai kesalahan yang sudah dan mungkin akan terjadi di masa datang. Tindakan koreksi merupakan bagian dari komitmen organisasi dalam membangun organisasi pembelajar, sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ada organisasi pembelajar tanpa tindakan deteksi dan koreksi.

Setiap individu dalam organisasi merupakan asset penting sekaligus sumber pengetahuan yang dapat dikembangkan sesuai dengan kompetensinya masing-masing sehingga mampu bersaing baik pada level individu maupun organisasi. Manusia sebagai sumber pengetahuan, semua ilmu dan pengetahuannya dapat dipertukarkan, dipelajari, dikembangkan, didistribusikan, didiskusikan, serta disempurnakan melalui interaksi antar anggota dalam usaha mewujudkan tujuan organisasi. Konsep tersebut sejalan dengan pendapat (Berkowitz & Bier, 2004) yang mengatakan bahwa interaksi pembelajaran manusia akan mengalami proses perubahan karakter dalam memberdayakan seluruh potensi yang dimilikinya.

Secara jelas dan rinci organisasi pembelajar juga dikatakan oleh (Garvin, 1993) bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Mentransfer pengetahuan dan terus belajar berbagai pengetahuan untuk membekali diri sehingga menjadi orang yang memiliki kompetensi dan kapasitas merupakan esensi bagi terwujudnya sebuah organisasi belajar. Melalui sebuah organisasi pembelajar, ada beberapa keuntungan yang bisa diperoleh yakni dalam hal kemampuan memecahkan masalah, meningkatnya nilai modal manusia, mengurangi risiko dalam proses pengambilan keputusan, dan meningkatnya tingkat kepuasan karyawan (Luhn, 2016).

Suatu situasi dimana individu-individu yang ada di dalam organisasi yang secara terus menerus memperbesar kapasitasnya untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan juga

merupakan organisasi pembelajar, Senge, (2006). Dalam proses peningkatan kapasitas, terjadi pertukaran ilmu antar individu dan kelompok secara bebas tanpa memandang kedudukan, jabatan, dan rentang umur tentang potensi dan kemampuan yang dimiliki masing-masing. Interaksi antar individu dalam lingkungan organisasi pembelajar akan terbangun saling mempelajari bagaimana belajar bersama dan bersama-sama belajar mengembangkan semua kemampuan yang dimiliki. Sesama anggota organisasi saling mengisi satu sama lain, saling berbagi kelebihan dan kekurangan yang ada pada dirinya kemudian ditutup dengan berbagi pengetahuan sebagai bekal mempertahankan keunggulan yang telah dimiliki. Keinginan untuk menjadi organisasi pembelajar tidak hanya diperlukan tetapi penting untuk menjaga dan memelihara kelangsungan hidup jangka panjang (Druker, 1993); Druker, 1999).

Pilar Organisasi Pembelajar

Organisasi pembelajar merupakan kebutuhan bagi semua organisasi/perusahaan dalam meningkatkan peluang untuk bersaing dan kemampuan dalam beradaptasi (Ortenblad, 2002). Sebagai salah satu instrumen dalam menciptakan peluang/kesempatan, maka organisasi pembelajar menjadi sebuah solusi bagi peningkatan kemampuan, keterampilan, kecepatan, dan inovasi dalam menaikkan posisi tawar bagi organisasi. Gagasan tersebut sejalan dengan apa yang dikatakan oleh (State, 1989) bahwa kecepatan di mana individu dan organisasi pembelajar menjadi satu-satunya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Paradigma lama yang mengukur keberhasilan menggunakan tingkat efisiensi dan efektivitas, sedangkan saat ini dan masa datang perusahaan yang berhasil harus dilihat dari aspek pengembangan inovasi, kecepatan, fleksibilitas, kolaborasi, dan kemampuannya untuk belajar lebih cepat dari pesaing (Prahalad & Hamel 1990; De Geus 1997; Vijande, Sanchez, Trespalacios 2012; Hogan & Coote 2014). Persaingan di segala bidang kehidupan saat ini semua organisasi terus mencoba mencari solusi terbaik dalam menghadapi gempuran arus perubahan yang cepat dan masif. Salah satu cara yang dikatakan sebagai obat mujarab yang ditawarkan oleh (Ulrich, Jick, & Von Glinow, 1993) adalah organisasi pembelajar yang didefinisikan sebagai

organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan terus-menerus beradaptasi dengan lingkungan yang berubah.

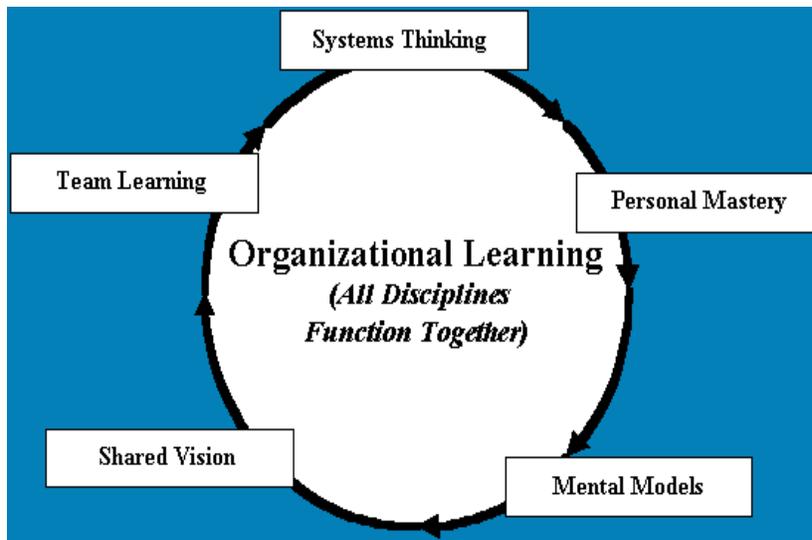
Persaingan yang semakin ketat, kemajuan teknologi yang meningkat, perubahan demografi tenaga kerja, dan standar global internasional mengharuskan organisasi untuk berubah (Malik & Garg, 2017) dengan cepat daripada sebelumnya. Organisasi yang hidup di masa kini membutuhkan keahlian adaptasi yang menuntut karyawan-karyawan tangguh dan terlibat dalam gerak langkah organisasi (Lee, Vargo, & Seville, 2013). Setiap perubahan organisasi akibat perubahan lingkungan, juga mengharuskan tuntutan dalam menguasai peralatan kerja dalam penyelesaian pekerjaan sesuai sifat dan jenis pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pemikiran (Fredrickson, Tugade, Waugh, & Larkin, 2003) bahwa sifat pekerjaan saat ini mudah berubah dan beragam sehingga karyawan yang tangguh dan cepat beradaptasi di tengah keadaan yang tidak menentu dan sulit diprediksi menjadi tuntutan yang harus dipenuhi.

Karyawan yang tangguh tidak hanya dilihat secara fisik tetapi juga kemampuan intelektualnya (Cooke, Cooper, Bartram, Wang, & Mei, 2016; Hodliffe, 2014) sehingga selalu terlibat dalam setiap menyelesaikan pekerjaan sulit dan menantang sejalan dengan dinamika jaman. Untuk tetap bisa eksis di tengah-tengah tantangan jaman yang kompetitif, ada tujuh dimensi organisasi pembelajar yang perlu dilakukan oleh setiap organisasi, Watkins dan Marsick (1996). Tujuh dimensi yang dimaksud oleh Watkins dan Marsick adalah sebagai berikut.

1. *Continuous learning*, yang merupakan upaya organisasi dalam menciptakan kesempatan untuk belajar bagi semua orang.
2. *Inquiry and dialog*, yakni mengacu pada bagaimana menciptakan budaya yang mendukung pertanyaan dan menawarkan umpan balik kepada tiap karyawan.
3. *Team learning*, mencerminkan bentuk upaya organisasi dalam menumbuhkan semangat kerjasama dan membantu anggota tim menjadi suatu kebiasaan dengan cara berpikir yang berbeda.

4. *Empowerment* proses, melibatkan karyawan dalam menciptakan dan memberdayakan potensi yang dimiliki
5. *Embedded system*, memungkinkan karyawan untuk memperoleh dan berbagi informasi dan memberikan kesempatan untuk saling belajar di tempat kerja.
6. *System connection*, mencerminkan tindakan untuk menghubungkan organisasi dengan lingkungan internal dan eksternalnya.
7. *Strategic leadership*, menunjukkan sejauhmana para pemimpin membentuk, meningkatkan, dan mendukung pembelajaran untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Untuk menjadi organisasi pembelajar, (Senge, 2006) menyarankan agar semua individu yang ingin bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif harus menjadikan organisasinya sebagai organisasi pembelajar. Setidaknya Senge menawarkan *five new component technologies* sebagai strategi membangun organisasi pembelajar, yaitu: (a) *system thinking*, (b) *personal mastery*, (c) *mental models*, (d) *share vision*, dan (e) *team learning*. Tentu saja kelima disiplin Senge ini merupakan konsep organisasi pembelajar yang saling berhubungan bahkan mempengaruhi satu sama lain. Secara visual kelima disiplin sebagai syarat bagi terbangunnya organisasi pembelajar yang ditawarkan Senge dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.



Sumber: Senge, 2006.

Gambar 1: Five New Component Technologies

Kelima disiplin atau lima pilar yang membuat suatu organisasi menjadi organisasi pembelajar seperti dalam gambar di atas akan diuraikan secara singkat masing-masing sebagai berikut.

a. Berpikir sistem (*system thinking*)

Kemampuan setiap individu dalam melihat organisasi secara keseluruhan, bukan secara parsial atau terpisah-pisah. Disiplin ini merupakan kerangka kerja (*frame work*) dalam melihat hubungan saling keterkaitan diantara disiplin yang lain. Cara berpikir sistem ini oleh (Flood, 1998); (Kerka, 1995) sebagai point terpenting dari lima pilar membangun organisasi pembelajar dari Senge. Selain itu, dengan pendekatan sistem, organisasi bisa dipandang sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Cara berpikir menggunakan pendekatan sistem memberikan panduan bagi tiap individu dalam memandang organisasi sebagai suatu keseluruhan dan sebagai bagian dari lingkungan eksternal yang lebih luas. Melalui pendekatan sistem, pekerjaan para manajer relatif mudah

dalam menggerakkan karyawan untuk bekerja dan membangun organisasi pembelajar. Dalam praktek organisasi, aktivitas bekerja, berpikir, dan pengambilan keputusan melalui pendekatan sistem dapat membantu manajer dan supervisor dalam proses pengambilan keputusan yang bersifat mendesak atau sangat penting.

b. Keahlian pribadi (*personal mastery*)

Disiplin diri sebagai bentuk cerminan untuk mengembangkan keterampilan, keahlian, dan bakat khusus lainnya secara terus menerus. Melalui keahlian dan keterampilan yang dimiliki semua orang yang terlibat dalam organisasi, akan membuka peluang terciptanya kesempatan di masa depan. Harapan dan cita-cita yang dikemas dalam sebuah visi pribadi akan menggerakkan semangat dan mengembangkan kesadaran dalam melihat realitas lingkungan sosial organisasi secara obyektif. Jika dilihat dari perspektif individu, maka apabila visi pribadi yang dirasa tidak lagi relevan dengan visi pengembangan organisasi, maka individu yang memiliki semangat belajar tinggi akan melakukan revisi atas visi pribadinya. Kesadaran dan kemampuan membaca lingkungan sosial menggunakan kognisi dan afeksi melahirkan kompetensi intelektual, emosional, maupun sosial individu dalam suasana organisasi pembelajar.

c. Model mental (*mental models*).

Asumsi-asumsi dasar yang melekat merupakan citra yang berpengaruh bagi anggota organisasi dalam memahami berbagai fenomena. Model mental merupakan pemikiran atau gambaran internal seseorang yang dipegang secara mendalam mengenai bagaimana lingkungan di sekitarnya bekerja atau suatu gambaran yang melatarbelakangi seseorang dalam bertindak dan berpikir tentang berbagai hal. Oleh karena menjadi hal yang melatarbelakangi seseorang dalam bertindak, maka sangat mungkin seseorang pada waktu tertentu berperilaku positif-kuat dan bisa juga pada waktu yang lain berperilaku negatif-lemah. Model mental juga menuntun kepada individu bagaimana proses organisasi mengambil tindakan secara maksimal dalam mewujudkan tujuan organisasi. Dari perspektif yang berbeda, model mental juga bisa dipahami sebagai keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai

bersama. Penemuan prinsip dan nilai dapat mendorong tumbuhnya semangat dan komitmen untuk sukses di masa datang secara individu maupun organisasi.

d. Berbagi visi (*shared vision*).

Keterampilan untuk menggali gambaran masa depan organisasi secara bersama-sama akan menumbuhkan komitmen sejati dan kesadaran diri anggotanya. Dengan membangun visi bersama maka akan menimbulkan semangat anggota organisasi atas masa depan yang diciptakan bersama sehingga muncul motivasi kuat dari dalam dan akhirnya secara sukarela memberikan kontribusi yang terbaik untuk organisasi. Dalam membangun dan mengembangkan menjadi organisasi pembelajar dibutuhkan sinkronisasi antara visi pribadi dan visi organisasi. Memahami dan mengejawantahkan visi organisasi penting, namun tanpa memiliki kemauan dan tekad bagaimana memahami apa yang menjadi visi pribadi bagi setiap anggota pembelajar, maka hal itu tidak akan membawa kesuksesan dalam membangun organisasi pembelajar. Menyatukan antara visi pribadi dengan visi organisasi memang bukan pekerjaan mudah, apalagi terhadap pegawai yang sudah memiliki masa kerja lama dan jabatan yang tinggi. Salah satu cara agar visi pribadi dengan visi organisasi bisa kongruen adalah dengan melakukan peninjauan bagi para calon pegawai pada saat rekrutmen dan seleksi. Melalui sejumlah instrumen yang standar dan valid, akan diketahui sejauh mana seseorang memiliki visi yang sama terhadap organisasi. Teknik dan cara ini mungkin dipandang terlalu teoritis atau sebaliknya pragmatis bagi sebagian orang, tetapi hal ini sangat penting dan strategis bagi organisasi. Salah satu kelemahan dalam menyatukan visi pribadi dengan organisasi adalah bahwa visi sebagai harapan, impian, dan atau cita-cita pribadi atau organisasi di masa datang memiliki potensi untuk berubah sesuai dengan kondisi yang mempengaruhinya.

e. Pembelajaran kelompok (*team learning*)

Kemampuan anggota organisasi untuk menahan atau mengesampingkan asumsi-asumsi pribadi agar bebas berpikir bersama-sama sebagai satu sistem organisasi. Disiplin kelima ini membutuhkan partisipasi dan perasaan saling membutuhkan satu sama lain agar dapat bertindak sesuai dengan rencana yang telah disepakati bersama. Kemampuan dan keberanian

dalam bertindak menjadi syarat untuk menciptakan nilai tambah organisasi, karena rencana tanpa diikuti tindakan riil tidak memiliki arti apa-apa. Dalam konteks ini, bagaimana membangun komunikasi dan koordinasi menjadi faktor yang krusial dan menentukan. Kemampuan beradaptasi setiap anggota organisasi dalam setiap proses pembelajaran terhadap anggota yang lain sangat dibutuhkan bahkan menjadi salah satu faktor penting bagi keberhasilan organisasi pembelajar.

Ciri Organisasi Pembelajar

Organisasi pembelajar sangat dipengaruhi oleh seberapa banyak dan seberapa kuat individu sebagai anggota organisasi yang mau belajar terus menerus sebagai upaya membekali dirinya dalam menghadapi perubahan lingkungan. Seperti yang dikatakan (Senge, 1990) bahwa *organization learn only through individuals who learn* atau organisasi yang belajar hanyalah melalui individu-individu yang belajar. Walaupun tidak menjamin bahwa pembelajaran yang dilakukan individu dapat mendorong terjadinya pembelajaran organisasi, namun tidak akan ada pembelajaran organisasi tanpa ada upaya keras para individu yang melakukan proses pembelajaran.

Pada dasarnya organisasi pembelajar menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh (Marquardt & Reynolds, 1994), memiliki beberapa karakteristik atau ciri-ciri sebagai berikut.

- a. Visi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi telah mendarah daging di kalangan pegawai.
- b. Mendorong rasa tanggung jawab mulai pada tingkatan pegawai rendah dan para manajer untuk menjadi pembimbing, mentor, dan fasilitator dari *learning process*.
- c. Memiliki pemimpin yang berani mengambil resiko dan bereksperimen dengan penuh perhitungan.
- d. Memiliki sistem untuk berbagi pengetahuan dan menggunakannya dalam kegiatan usaha.
- e. Berorientasi pada pelanggan (*customer driven*) dan peduli dengan masyarakat sekitar.
- f. Setiap individu memiliki kesempatan untuk belajar dari pengalaman yang mengakomodasi dan menghargai inisiatif.

- g. Adanya rasa saling percaya yang tertanam dalam organisasi sehingga siap melakukan pembaharuan secara berkesinambungan.
- h. Memandang organisasi sebagai suatu organisme yang hidup dan terus berkembang sehingga tidak takut terhadap perubahan.
- i. Memandang kejadian yang tidak diharapkan sebagai kesempatan untuk belajar dan memandang ketidakpastian sebagai kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.

Karakter atau ciri-ciri seperti yang ditampilkan di atas merupakan kondisi ideal bagi organisasi yang purna dalam membangun dan melaksanakan proses organisasi pembelajar. Namun demikian dalam praktik sesungguhnya dari sekian banyak yang dicirikan di atas tidak mungkin semua bisa terpenuhi karena berbagai kendala dan keterbatasan organisasi masing-masing. Pada umumnya organisasi pembelajar hanya bisa melakukan dari beberapa ciri yang disebutkan, bahkan lebih sedikit dari ciri-ciri yang merupakan irisan dari setiap ciri dengan ciri yang lain.

Kesimpulan

Semua elemen yang terlibat dalam organisasi, untuk membangun sebuah organisasi pembelajar harus mengesampingkan cara berpikir lama kearah cara berpikir untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama (*model mental*). Setiap individu diberi kesempatan yang sama dan belajar terbuka dengan orang lain dalam meningkatkan keahlian pribadi (*personal mastery*), mengerti bagaimana organisasi bekerja secara benar dengan cara berpikir sistem (*system thinking*), membentuk rencana yang dapat disetujui semua orang melalui visi bersama (*shared vision*), dan kemudian bekerja sama untuk mencapai visi tersebut (*team learning*).

Elemen yang paling mendasar dan terpenting dalam membangun organisasi pembelajar adalah bagaimana setiap anggota organisasi dapat berpikir secara sistem. Dengan berpikir sistem setiap orang yang ada dalam organisasi akan memiliki kemampuan untuk melihat segala aktivitas organisasi secara menyeluruh, karena cara berpikir sistem merupakan dasar dalam pembentukan model mental untuk pengembangan pribadi. Model mental yang kuat akan membentuk setiap individu dalam merumuskan visi bersama dan hal ini merupakan dasar dalam membangun organisasi pembelajar yang kokoh dan solid.

Dalam suatu organisasi pembelajar, setiap individu yang belajar berperan sebagai agen bagi organisasi. Semua yang dipelajari oleh tiap-tiap individu disimpan dalam memori organisasi sebagai bahan evaluasi dalam setiap pengambilan keputusan. Walaupun tidak menjamin pembelajaran yang dilakukan individu akan mendorong terjadinya pembelajaran organisasi, namun demikian tidak akan ada pembelajaran organisasi tanpa individu yang melakukan proses pembelajaran. Melalui penerapan organisasi pembelajar, ada beberapa manfaat yang bisa diperoleh organisasi yaitu kemampuan dalam pemecahan masalah-masalah yang kompleks, peningkatan nilai modal manusia, pengurangan risiko dalam proses pengambilan keputusan, dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. and D. Schön, 1978. *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison, Wesley Publishing.
- Berkowitz, M. W., and M. Bier. Forthcoming, 2004. *The Interpersonal Roots of Character Education*. In *Character Psychology and Character Education*, Edited by D. K. Lapsley and F. C. Power. South Bend, IN: University of Notre Dame Press.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. 2016. Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–22, doi:10.1080/09585192.2015.1137618
- De Geus, A.P., 1997. *The Living Company*, Harvard Business Review, 75 (2).
- Drucker, P. F., 1993. *Post-Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Drucker, P. F, 1999. *Management Challenges for the 21st Century*, Harper&Row, New York.
- Fiol, C.M. & M. A. Lyles, 1985. *Organizational Learning*, The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4.
- Flood, R.L., 1998. *Systemic Practice ana Action Research*, vol. 11, No. 3.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. 2003. What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on

the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365.

- Garvin, D.A., 1993. Building a Learning Organisation, *Harvard Business Review*, 71.
- Hodliffe, M. C. 2014. The development and validation of the employee resilience scale (EmpRes): The conceptualisation of a new model (Doctoral dissertation). University of Canterbury.
- Hogan, S.J. & Coote, L.V., 2014. Organizational Culture, Innovation, and Performance: A test of Schein's Model, *Journal of Business Research*, 67.
- Kerka, S, 1995. The Learning Organization, ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education Center on Education and Training for Employment College of Education The Ohio State University.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. 2013. Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14 (1), 29–41.
- Luhn, A. 2016. The Learning Organization, *Creative and Knowledge Society/International Scientific Journal*.
- Malik, P & Garg, P, 2017. Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2017.1396549, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Marquardt. M. J, dan Angus, R. 1994. Building the Global Learning Organization. New York. Mc Graw-Hill Companies Inc.
- Morgan, G, 1986. Images of Organization. Newbury Park, CA: Sage Publications Inc.
- Ortenblad, 2002. A Typology of the Idea of Learning Organization, *Management Learning*, Sage Publication London, Thousand Oaks, CA and New Delhi, Vol. 33 (2).
- Prahalad, C.K. & Hamel, G., 1990. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68 (3).
- Rijal, S, 2016. The influence of transformational leadership and organizational culture on learning organization: A comparative analysis of the IT sector, *Journal of Administrative and Business Studies*, ISSN: 2414-309X, DOI:10.20474/jabs-2.3.3.
- Santos-Vijande, S., Sanchez, L, Trespalacios, G.J.A. 2012. The Impact of Relational Variables on Value Creation in Buyer-Seller Business Relationship. *J. Bus. Bus. Mark.* 17 (1).
- Senge, P.M., 1990. Fifth Discipline: The art and Practice of the Learning Organisation, Century, London.
- Senge, P.M., 2006: The Fifth Discipline, Published by Doublday a Creative and Knowledge Society/International Scientific Journal 95 division of Random House, Inc.: The Crown Publishing Group.

- State, R., 1989. Organizational learning: The Key to Management Innovation, Sloan Management Review, Vol. 30.
- Ulrich, D., Jick, T., & Von Glinow, M. A. 1993. High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22 (2), 52–66.
- Watkins, K. & Marsick, V. (Eds.). 1996. Creating the learning organization. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Yuesti, A & Sumantra, K, 2017. Empowerment on the Knowledge and Learning Organization for Community Development, Scientific Research Journal (SCIRJ), Volume V, Issue IX, September 2017 ISSN 2201-2796

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada redaksi Jurnal Ilmu Manajemen, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Univesitas Negeri Yogyakarta yang telah memberi kesempatan untuk menuangkan gagasan dan pikiran tentang pentingnya membangun organisasi pembelajar. Semoga sumbangan kajian pemikiran yang masih sangat dangkal ini bermanfaat bagi orang lain.

PROFIL PENULIS

Penulis adalah dosen Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Univesitas Negeri Yogyakarta. Selain sebagai dosen, penulis juga aktif sebagai penulis Kolom Strategi Bisnis di Harian Kedaluatan Rakyat Yogyakarta. Saat ini penulis sedang menyelesaikan studi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.