

**2021**

**ORGANISASI  
PEMBELAJAR**

---

**MODUL PKN TINGKAT II**

**Lembaga Administrasi Negara**

Hak Cipta © pada:

Lembaga Administrasi Negara

Edisi Tahun 2021

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia**

**Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110**

**ORGANISASI PEMBELAJAR (*LEARNING ORGANIZATION*)**

**Modul Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II**

**TIM PENGARAH SUBSTANSI:**

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

**PENULIS MODUL:**

Dr. Hary Supriadi, S.H., M.A.

**REVIEWER:** Dr. Adi Suryanto, M.Si.

**EDITOR:** Galuh Nariswari, S.AP

## KATA PENGANTAR

Arah pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur ditujukan pada pembentukan SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. SDM Aparatur juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang berperan sebagai penggerak utamanya.

Perubahan mendasar yang saat ini sedang terjadi di dunia yaitu Revolusi Industri 4.0 dimana teknologi informasi menjadi hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan sehari-hari. Hal tersebut juga membawa pengaruh terhadap pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual kini dilakukan melalui teknologi informasi. Dalam dunia bisnis, pelaku usaha tidak perlu memiliki modal yang berwujud untuk dapat memulai sebuah bisnis, sedangkan dari sisi konsumen segala transaksi dapat dilakukan melalui *online*. Untuk mendapatkan barang yang dibutuhkan, orang tidak perlu datang ke supermarket, cukup dengan

menggunakan berbagai aplikasi, barang yang dibutuhkan tersebut dapat diantarkan langsung ke depan pintu rumah.

Demikian juga dengan pembelajaran, orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, tetapi dapat melalui model pembelajaran *e-learning*. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan *mindset* dalam pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui *e-learning* menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan.

Perubahan *business process* dari manual ke *online* telah memperkaya sistem kediklatan dari pola lama yang mengutamakan pembelajaran tatap muka dan di dalam kelas menjadi pembelajaran mandiri dan jarak jauh.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai instansi pembina pelatihan perlu melakukan berbagai penyesuaian dan pembaharuan agar sesuai dengan tuntutan zaman. Untuk memenuhi tuntutan tersebut maka LAN melakukan perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Pejabat Pengawas melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

## **DAFTAR ISI**

<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>iv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	2
C. Tujuan Pembelajaran	3
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	3
<b>BAB II KONSEP ORGANISASI PEMBELAJAR</b>	<b>4</b>
A. Pengertian, Tujuan dan Manfaat Organisasi Pembelajar	4
B. Unsur dan Fitur Organisasi Pembelajar	6
C. Perkembangan Studi tentang Organisasi Pembelajar	12
D. Rangkuman	13
E. Soal Latihan	13
<b>BAB III MEMBANGUN ORGANISASI PEMBELAJARAN</b>	<b>15</b>
A. Urgensi Membangun Organisasi Pembelajar	15
B. Langkah-Langkah Membangun Organisasi Pembelajar	19
C. Mewujudkan Transformasi menjadi Organisasi Pembelajar	24
D. Rangkuman	29
E. Soal Latihan	30
<b>BAB IV MENGELOLA ORGANISASI PEMBELAJARAN</b>	<b>31</b>
A. Tantangan Pengelolaan Organisasi Pembelajar	31
B. Mengelola Pengetahuan (45	
C. Rangkuman	41
D. Soal Latihan	41
<b>BAB V PENUTUP</b>	<b>43</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>44</b>

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

##### 1. Alasan Penulisan Modul

Agenda Pembelajaran Kepemimpinan Strategis membekali peserta dengan kemampuan mewujudkan kepemimpinan strategis melalui penerapan organisasi yang adaptif dan kepemimpinan kewirausahaan dalam membangun organisasi pembelajaran. Mata pelatihan dalam agenda Kepemimpinan Strategis terdiri atas Kepemimpinan Digital (*Digital Leadership*), Kepemimpinan Kewirausahaan (*Entrepreneurial Leadership*), dan Organisasi Pembelajar (*Learning Organisation*).

Dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran PKN Tingkat II khususnya Agenda II yakni Kepemimpinan Strategis (*Strategic Leadership*), dimana salah satu Mata Pelatihan dalam Agenda tersebut adalah Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*), maka dibutuhkan rujukan materi sebagai acuan dalam proses pembelajaran. Rujukan ini meliputi konsep organisasi pembelajar, langkah-langkah untuk mewujudkan organisasi pembelajar, dan tantangan yang harus diantisipasi dalam mewujudkan dan mentransformasikan suatu organisasi menjadi organisasi pembelajar.

Sebagai rujukan modul ini memberikan konsep utama sekaligus metode yang menjadi panduan peserta, yang mendorong prakarsa pengajar maupun peserta pelatihan untuk memperkaya dan mengembangkan sendiri melalui berbagai sumber pembelajaran lainnya.

Hal ini mengingat metode dan pendekatan dalam upaya mewujudkan organisasi pembelajar terus mengalami perkembangan dan terbatasnya informasi yang dapat disediakan melalui modul ini.

## **2. Kaitan Modul dengan Pengalaman Peserta Diklat**

Dalam menggunakan modul ini peserta diklat diasumsikan memiliki latar belakang pengetahuan dan pengalaman terkait dengan organisasi pembelajar dan organisasi adaptif. Demikian juga peserta diasumsikan telah mengetahui dan memahami bagaimana proses pengembangan kompetensi dan pengelolaan pengetahuan dalam organisasinya.

Pengetahuan dan pengalaman peserta sebagai modal dasar selanjutnya dikembangkan lebih jauh melalui mata pelatihan ini disertai dengan prakarsa pengayaan dan pengembangan dari sumber lainnya oleh peserta. Perpaduan antara pengalaman dengan pengetahuan dan pandangan baru diharapkan pemanfaatan pembelajaran lebih sesuai dengan kebutuhan nyata peserta di lingkungan kerjanya.

## **3. Kegunaan Modul Dengan Lingkup Pekerjaan Peserta Diklat**

Sebagai Pimpinan atau calon Pimpinan Tinggi Pratama, peserta perlu mengelola organisasi yang pimpinannya agar mampu melakukan berbagai transformasi agar dapat beradaptasi dengan berbagai perkembangan strategis yang terjadi dengan dinamis. Proses kesadaran untuk bertransformasi tersebut hanya dapat terjadi jika anggota organisasi dapat terus mengembangkan pengetahuan melalui proses belajar yang berkesinambungan dan efektif. Praktik pembelajaran dalam organisasi yang terkelola dengan baik tersebut dapat diwujudkan dengan menggunakan pendekatan organisasi pembelajar (*learning organization*).

## **4. Keterkaitan dengan Modul-Modul Lain**

Modul Organisasi Pembelajar ini bersama dengan Mata Pelatihan Kepemimpinan Digital (*Digital Leadership*), Kepemimpinan Kewirausahaan (*Entrepreneurial Leadership*) secara bersama-sama mendorong peserta untuk dapat menjadi seorang pemimpin strategis (*strategic leader*).

## **B. Deskripsi Singkat**

Mata Pelatihan ini membekali Peserta untuk memahami prinsip-prinsip organisasi pembelajaran, tantangan dalam organisasi pembelajaran, diagnostik kebutuhan membangun organisasi pembelajaran, dan strategi membangun organisasi pembelajaran, serta mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dalam menjalankan tugas kepemimpinan di organisasinya.

## **C. Tujuan Pembelajaran**

Setelah mengikuti pembelajaran mata pelatihan ini, peserta diharapkan mampu menjelaskan strategi membangun organisasi pembelajaran serta mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dalam menjalankan tugas kepemimpinan di organisasinya.

## **D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok**

Materi dalam modul ini meliputi pemahaman konsep dan strategi membangun organisasi pembelajar dengan materi pokok dan sub materi pokok sebagai berikut:

1. Materi Pokok: KONSEP ORGANISASI PEMBELAJAR
  - a. Sub Materi: Pengertian dan Manfaat Organisasi Pembelajar
  - b. Sub Materi: Unsur dan Fitur Organisasi Pembelajar
  - c. Sub Materi: Perkembangan Studi tentang Organisasi Pembelajar

2. Materi Pokok: MEMBANGUN ORGANISASI PEMBELAJAR
  - a. Sub Materi: Urgensi Membangun Organisasi Pembelajar
  - b. Sub Materi: Langkah-Langkah Membangun Organisasi Pembelajar
  - c. Sub Materi: Mewujudkan Transformasi menjadi Organisasi Pembelajaran
3. Materi Pokok: MENGELOLA ORGANISASI PEMBELAJAR
  - a. Sub Materi: Tantangan Pengelolaan Organisasi Pembelajaran
  - b. Sub Materi: Mengelola Pengetahuan (*Knowledge Management*)

## **BAB II**

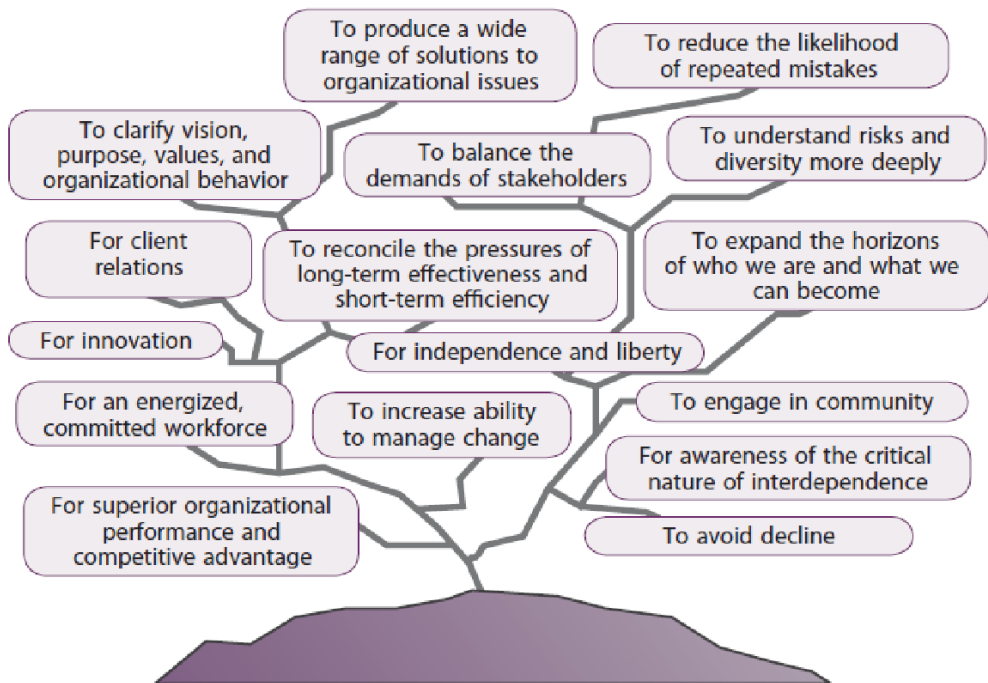
### **KONSEP ORGANISASI PEMBELAJAR**

#### **A. Pengertian, Tujuan dan Manfaat Organisasi Pembelajaran**

Proses pembelajaran terjadi pada seluruh bagian organisasi dengan tujuan tidak hanya agar dapat bertahan, namun agar bisa sukses (Marquardt, 2012). Sementara Garvin (1993) mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta melakukan modifikasi perilakunya sejalan dengan pengetahuan dan wawasan yang didapatkannya. Pengetahuan itu sendiri menurut Garvin didapatkan dari hasil penciptaan sendiri karena kreativitas dan wawasan, namun bisa juga datang dari luar organisasi atau disampaikan oleh orang dalam. Darimana pun asalnya pengetahuan tersebut idealnya memberikan perubahan bagi organisasi.

Sementara itu Serrat (2009) mengemukakan banyak alasan mengapa organisasi pembelajaran diperlukan, atau apa yang mendorong penerapan organisasi pembelajaran. Alasan-alasan yang mendorong tersebut adalah untuk mendapatkan pandangan luas tentang solusi-solusi atas isu-isu organisasi, untuk mengurangi kesalahan yang sama, untuk memperjelas apa yang menjadi visi, tujuan, nilai-nilai dan perilaku organisasi, untuk memenuhi tuntutan pemangku kepentingan, untuk memahami lebih mendalam tentang risiko dan keberagaman, untuk kepentingan hubungan dengan pelanggan, untuk mempertemukan kepentingan efektivitas jangka panjang dengan efisiensi jangka pendek, untuk memperluas cakrawala tentang siapa kita dan akan bisa menjadi

seperti apakah kita, untuk kepentingan inovasi, untuk kebebasan dan independensi, untuk membangun komitmen dan semangat karyawan, untuk meningkatkan kemampuan mengelola perubahan, untuk menjalin hubungan dengan masyarakat, untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya saling ketergantungan, untuk kepentingan keunggulan kinerja dan keunggulan kompetitif organisasi, serta untuk mencegah kemerosotan organisasi. Adapun berbagai hal tersebut diilustrasikan dalam Gambar berikut.



**Gambar 1. Alasan Mengapa Organisasi Pembelajaran Diperlukan**

Sumber: Serrat, 2009

Selanjutnya Marquardt (2012) juga menyebutkan bahwa ada beberapa alasan mengapa organisasi pembelajar semakin diperlukan:

- Semakin tingginya angka kekurangan keterampilan karena dunia pendidikan yang tidak mampu menyiapkan tenaga kerja sesuai kebutuhan abad ke-21;
- Berlipatnya perkembangan pengetahuan setiap 2-3 tahun;
- Kompetisi global dari korporasi terkuat dunia;
- Berlimpahnya terobosan teknologi baru dan canggih;
- Kebutuhan besar organisasi untuk beradaptasi sesuai tuntutan perubahan.

Manfaat penerapan organisasi pembelajaran tidak hanya dirasakan oleh organisasi yang berorientasi profit di sektor swasta, namun juga mulai diterapkan di sektor publik (pemerintah). Namun ada tantangan tersendiri dalam penerapannya, sebagaimana dikemukakan oleh Milner (2000) karena jumlah pegawainya yang sangat besar dan pengelolaan serta penyimpanan (*repository*) informasinya serta pengetahuan (*knowledge*) yang menjadi problematic. Hal tersebut menurutnya juga karena merupakan barang tidak berwujud (*intangible*) sehingga tidak dapat diukur dengan metode akuntansi tradisional, namun di sisi lain merupakan paradox karena disitulah terletak nilai terbesar dan potensi pengembangan organisasi berada.

Niall FitzGerald (dalam Goldsmith et al., 2004) menyatakan bahwa organisasi manapun yang tidak secara berkelanjutan mencari sumber keunggulan kompetitif akan semakin pudar dan mati. Keunggulan yang ditemukan menurutnya harus dipelihara dan dipertahankan, namun sebagaimana organisme hidup bisa mati saat baru lahir. Rahasiannya ada pada keunggulan kompetitif. Namun organisasi hanya memiliki satu keunggulan kompetitifnya yang istimewa yakni pengetahuan. Pengetahuan yang dibangun sepanjang sejarah organisasi dan tersebar

secara geografis yang menjadi sumber hidup organisasi. Maka sangat aneh jika kita tidak mampu menentukan secara akurat yang mana pengetahuan itu dan selanjutnya mengkatalogkannya secara efektif dan menggunakannya secara efisien. Disinilah esensi pengelolaan (manajemen) informasi maupun pengetahuan dalam pendekatan organisasi pembelajar.

## **B. Unsur dan Fitur Organisasi Pembelajar**

Marquardt (2002) melihat pentingnya memahami organisasi pembelajar sebagai sebuah pendekatan sistem yang komprehensif. Menurutnya banyak buku yang hanya merujuk pada bagian-bagian tertentu saja, hanya cuilan-cuilan, sebagaimana dongeng India tentang lima orang buta yang mencoba menjelaskan tentang seperti apa seekor gajah. Demikian juga jika organisasi pembelajar hanya dijelaskan bagian per bagian seperti dinamika belajar tim, struktur organisasi, pengetahuan atau penerapan teknologi baru. Apalagi cara pandang yang tidak dipahami dengan pas seperti *total quality management (TQM)*, *reengineering*, atau pelatihan yang terbaik dianggap sebagai organisasi pembelajar yang utuh.

Sementara itu Garvin (1993) mengemukakan bahwa organisasi pembelajar setidaknya harus memiliki lima unsur dasar dan ciri sebagai pembentuknya (*building block*) yakni :

1. Pemecahan masalah secara sistematis (*systematic problem solving*);
2. Bereksperimen dengan pendekatan-pendekatan baru (*experimentation with new approaches*);
3. Belajar dari pengalaman dan sejarahnya sendiri (*learning from their own experience and past history*);

4. Belajar dari pengalaman dan praktik terbaik pihak lain (*learning from the experiences and best practices of others*); dan
5. Mentransfer pengetahuan secara cepat dan efisien ke segenap unsur organisasi (*transferring knowledge quickly and efficiently throughout the organization*).

Masing-masing unsur tersebut menurutnya dilengkapi dengan cara pikir (*mindset*), alat (*tool kit*), dan pola perilaku masing-masing.

Setiap orang secara alami akan belajar sebagai sifat dasarnya. Sementara itu organisasi pembelajar menurut Schmitz et al. (2014) hanya terjadi jika ada proses transfer dari pembelajaran individu kepada tataran kolektif dalam sebuah proses interaksi dinamis antar level organisasi (individu, kelompok, maupun organisasi). Proses ini terjadi menurutnya terjadi secara teknis maupun secara sosial. Secara teknis terkait dengan bagaimana efektifitas dalam memproses dan menginterpretasikan informasi baik yang ada di dalam maupun luar organisasi. Sedangkan secara sosial adalah melihat bagaimana seseorang memaknai pengalamannya dalam bekerja.

Terkait dengan memahami secara utuh apa saja unsur bangunan sebuah organisasi pembelajar Senge (1994) menawarkan pemikiran adanya lima unsur pembangun organisasi pembelajar. Kelima unsur tersebut adalah *personal mastery, mental model, shared vision, team learning*, dan *system thinking*. Untuk unsur kelima yakni *system thinking* atau disebut "*the fifth discipline*" mendapatkan penjelasan secara mendalam dari Senge.

Adapun penjelasan ringkas dari kelima unsur (*discipline*) tersebut adalah:

1. *Personal Mastery*.

Orang yang memiliki personal mastery yang tinggi mampu terus meningkatkan kemampuannya, pribadi yang selalu tumbuh dan berkembang. Dari pribadi yang terus belajar inilah semangat organisasi pembelajar lahir. Berlandaskan ciri alamiah bahwa manusia selalu memiliki dorongan untuk menciptakan yang terbaik (*creative tension*), maka *personal mastery* adalah bagaimana menghasilkan dan menjaga agar *creative tension* selalu terjaga.

## 2. *Mental Model.*

Apa yang ada dalam kepala kita adalah gambaran, asumsi, dan kisah. “Mental Model” kita menentukan bagaimana kita memaknai tetapi juga untuk bertindak. Contoh mental model sederhana adalah “manusia tidak dapat dipercaya”, dan dengan mental model seperti mana sikapnya terhadap orang akan berangkat dari generalisasi tersebut.

Mengingat mental model sifatnya aktif, menggiring cara tindak, maka bagi organisasi penting untuk bagaimana agar terwujud mental model untuk belajar keterampilan baru dan melembagakan inovasi.

Pelembagaan dan menampakkan mental model diperlukan mekanisme untuk memaksanya terwujud. Dua pendekatan yang ada saat ini adalah : menjadikan perencanaan pembelajaran, dan membentuk dewan direksi internal untuk melibatkan manajer senior dan manajer lainnya secara bersama-sama dan teratur mengatasi tantangan pengambilan berbagai keputusan.

## 3. *Shared Vision.*

Dalam sebuah organisasi pembelajar mutlak ada visi bersama (shared vision). Visi bersama inilah yang mengikat dan menarik semua pihak kepada suatu tujuan yang menjadi keinginan bersama. Disisi lain kekuatan untuk status quo sangatlah juga kuat.

Visi bersama adalah saling peduli, bukan sekedar ide, namun kekuatan yang ada dalam hati setiap orang. Dalam tataran paling rendah, visi bersama setidaknya adalah jawaban atas “Apa yang akan kita hasilkan?”. Bukan apa yang ada di hari satu orang namun ada pada semua orang dalam organisasi. Visi bersama melahirkan kebersamaan dan mengikat berbagai aktivitas yang beragama dalam organisasi.

Visi menjadi visi bersama jika anda dan saya memiliki gambaran yang sama tentang apa yang harus dilakukan, bukan sekedar dimiliki oleh orang per orang. Visi bersama dapat dirasakan jika setiap orang merasa terikat oleh satu aspirasi yang sama.

Visi bersama penting bagi organisasi karena melahirkan fokus dan energi untuk belajar.

#### *4. Team Learning.*

Tim yang tidak solid akan membuang energi. Secara individu telah bekerja sangat keras namun upayanya tidak secara efisien diterjemahkan menjadi upaya tim. Sebaliknya jika tim telah solid arah bersama akan muncul dan terjadi harmoni atas energi individu. Individu bukan mengorbankan kepentingan individunya, namun dengan shared vision visi bersama tidak lain adalah perluasan dari visi individu.

Pada tingkat tertentu belajar secara individu tidak relevan dengan organisasi pembelajaran. Bisa jadi secara individu yang bersangkutan selalu belajar, namun organisasi pembelajaran tidak terwujud. Namun dengan pembelajaran tim maka berfungsi seperti layaknya mikrosom bagi pembelajaran di level organisasi. Wawasan yang didapatkan dijadikan tindakan. Keterampilan individu yang didapat akan mendorong individu lain dan tim lain. Keberhasilan pencapaian tim akan memberikan pengaruh dan menjadi standar pembelajaran bersama yang lebih besar dalam organisasi.

Ada tiga dimensi penting tim learning dalam organisasi yaitu : (1) ada kebutuhan untuk memikirkan isu-isu kompleks; (2) ada kebutuhan tindakan yang inovatif dan terkoordinasi; dan (3) ada peran anggota tim untuk tim lainnya, misalnya anggota tim yang senior biasanya juga menjadi anggota di tim lain.

#### 5. *System Thinking.*

*System thinking* adalah disiplin untuk melihat secara menyeluruh. Sebuah kerangka kerja untuk melihat interelasi, untuk melihat pola *perubahan, bukan sekedar melihat sesuatu sebagai satu potret (snapshot)*. Systems thinking dibutuhkan karena segala sesuatu semakin kompleks.

*System thinking* disebut sebagai disiplin kelima (*the fifth discipline*) karena merupakan konsep tonggak yang menjadi landasan bagi kelima disiplin pembelajaran. Semua saling terhubung, dari berpikir bagian menjadi berpikir keseluruhan, dari melihat orang tidak berdaya kepada anggota aktif dalam

membentuk realitasnya sendiri, dari sikap reaktif atas kondisi saat ini menjadi pembentuk masa depan.

Berbagai kejadian dilihat sebagai sistem yang saling berhubungan digambarkan dalam pola-pola (*archetypes*). *System archetypes* adalah cara merekondisi pesersi agar bisa dilihat dalam struktur yang bekerja, dan untuk melihat adanya penguangkit dalam struktur tertentu.

Ada sepuluh *system archetypes* yang unsur utamanya adalah proses penguatan (*reinforcing processes*), proses penyeimbangan (*balancing processes*), dan penundaan (*delays*). Adapun sepuluh *system archetypes* tersebut adalah “*balancing process with delay*”, “*limits to growth*”, “*shifting the burden*”, “*shifting the burden to the interventor*”, “*eroding goals*”, “*escalation*”, “*success to the successful*”, “*tragedy of the commons*”, “*tragedy of the commons*”, dan “*growth and underinvestment*”.

### **Learning Disabilities**

Dalam organisasi pembelajaran ini juga perlu diperhatikan hal-hal yang menghambat perwujudannya yakni ketidakmampuan belajar (*learning disabilities*). Senge (1994) mengemukakan ada tujuh kondisi ketidakmampuan belajar sehingga organisasi menjadi tidak mampu belajar dengan baik. Ketidakmampuan belajar dalam organisasi ini seringkali tidak terdeteksi. Untuk itu menurut Senge ada tujuh *learning disabilities* yang perlu diidentifikasi :

a. “*I am my position*”

Karena kita dilatih untuk loyal dengan pekerjaan dan jabatan sehingga sangat sering kita mencampuradukkannya dengan

identitas kita sendiri. Manakala setiap orang dalam organisasi hanya fokus pada pekerjaan dan jabatannya maka rasa tanggung jawabnya terhadap hasil yang merupakan perpaduan antara posisi menjadi rendah. Terlebih jika hasil tersebut mengecewakan maka akan sulit mengetahui penyebabnya.

b. *“The Enemy is out there”*

Dalam diri setiap orang ada kecenderungan untuk mencari kesalahan pada orang lain di luar dirinya. *“the enemy is outthere”* adalah sindrom hasil dari *“I’m my position”* serta cara pandang non-sistemik. Saat fokus pada posisi sendiri maka cenderung tidak memperhatikan apa dampak tindakan kita secara lebih luas. Terkadang dampak itu juga mengenai diri kita kembali namun dianggap disebabkan dari luar diri kita.

c. *“The Illusion of taking charge”*.

Manajer biasanya diberikan tanggung jawab dalam menghadapi permasalahan berat. Walau sebenarnya tentu dalam masalah berat tidak perlu saling menunggu dan berharap orang lain untuk mengambil tanggung jawab. Bersikap proaktif berarti adalah melihat bagaimana kita berkontribusi kepada masalah milik kita. Merupakan produk dari cara berpikir, bukan dimensi emosi.

d. *“The Fixation on events”*.

Diskusi dalam sebuah organisasi umumnya didominasi oleh tema tentang kejadian (event), misalnya tentang nilai penjualan bulan lalu, pemotongan anggaran, pendapatan triwulan yang lalu, siapa yang mendapat promosi, peluncuran produk baru, dan sebagainya. Berbicara tentang kejadian seperti ini jika lewat beberapa hari saja sudah tidak lagi menjadi *“berita”*. Jika kita fokus pada kejadian

maka kemungkinan terbaiknya adalah kita dapat memprediksi kejadian yang akan datang sehingga kita dapat bereaksi dengan optimal. Namun dengan cara itu kita tidak mampu untuk menciptakan (*create*).

e. *“The Parable of the boiled frog”*

Studi tentang runtuhnya korporasi menyimpulkan bahwa hal tersebut disebabkan oleh buruknya kemampuan adaptasi terhadap ancaman yang datang secara bertahap. Perlu kemampuan belajar untuk melihat suatu proses yang pelan namun lambat laun berdampak sangat fatal.

f. *“The Delusion of learning from experience”*

Pembelajaran paling kuat adalah dari pengalaman. Namun apa akibatnya bila kita tidak mampu lagi belajar dari tindakan kita dan akibat-akibatnya? Bagaimana jika dampak tindakan kita memang jauh diwaktu yang akan datang, atau pada lingkungan yang luas (jauh)?

Setiap kita memiliki cakrawala belajar (*“learning horizon”*). Jika konsekuensi tindakan kita jauh di luar cakrawala tersebut, maka mustahil untuk belajar dari pengalaman langsung. Disini pula letak dilema yang dihadapi organisasi, dimana kita belajar dari pengalaman sebagai yang terbaik namun tidak pernah mengalami konsekuensi (dampak) dari banyak keputusan yang kita buat. Keputusan penting itu seringkali berdampak secara sistem dalam jangka panjang bisa tahunan atau dekade.

g. *“The Myth of the management team”*

Kelemahan dalam tim adalah bila anggota tim cenderung untuk berlindung pada dan atas nama tim. Dalam kondisi ini secara

umum tim terlihat baik, terutama karena terlihat berhasil namun hanya mengatasi hal-hal yang bersifat rutin. Namun saat tim dihadapkan dengan persoalan kompleks maka terbukti tidak mampu.

### **C. Perkembangan Studi tentang Organisasi Pembelajar**

Marquardt (2002) menjelaskan sejarah kelahiran konsep Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*). Menurutnya secara literature konsep ini sudah ada sejak tahun 1940-an, namun baru di tahun 1980-an ada beberapa perusahaan yang menyadari potensinya untuk meningkatkan kinerja, kompetisi, dan keberhasilan. Tahun 1980-an Shell Oil mulai mempertimbangkan organisasi pembelajar dikaitkan dengan perencanaan strategis. Pendekatan Tim Kerja dan komunikasi ekstensif dipandang sebagai faktor krusial dalam menciptakan korporasi yang lebih responsif dan sukses. Secara khusus Shell melakukan eksperimen selama 12 bulan terkait kelompok kerja dan mempelajari implikasi konsep organisasi organisasi pembelajar. Kesimpulan yang didapatkan adalah bahwa belajar secara organisasi terbukti memberikan nilai baik bagi perencanaan strategis maupun keberhasilan korporasi dan membuat Shell berhasil unggul 1-2 tahun dibanding kompetitornya.

Marquardt (2002) selanjutnya menjelaskan bahwa sepanjang era 1990-an terjadi peningkatan dramatis atas jumlah perusahaan yang berkomitmen menjadi organisasi pembelajar. Contohnya adalah perusahaan-perusahaan seperti General Electric, Johnsonville Foods, Quad Graphics, dan Pacific Bell in US; Sheerness Steel, Nokia, Sun Alliance, dan ABB di Eropa; dan Honda dan Samsung di Asia, menjadi pelopor dalam penerapan organisasi pembelajar. *Artikel Peter Senge* berjudul *The*

*Fifth Discipline* yang membahas tentang organisasi pembelajar yang diterbitkan di *Harvard Business Review*, *The Economist*, *BusinessWeek*, *Fortune*, and *Asiaweek* makin mendorong semakin banyak perusahaan mempertimbangkan untuk bertransformasi menjadi organisasi pembelajar. Tentu berbagai perubahan yang begitu cepat di abad-ke-21 ini makin meningkatkan pentingnya organisasi pembelajar.

Sejalan dengan pendapat Marquardt (2002) tersebut L. Cardoso (dalam Schmitz et al. 2014) mengutarakan bahwa ide tentang pengetahuan sebagai salah satu sumberdaya organisasi agar dapat berkompetisi muncul tahun 1990-an. Kesadaran akan pentingnya pengetahuan sebagai sumberdaya tersebut menurutnya memunculkan perhatian dari dunia akademis karena adanya kebutuhan untuk dikelola dengan pendekatan manajemen sebagai *knowledge management* (KM).

#### **D. Rangkuman**

Bab ini mengingatkan kembali kepada konsep dasar organisasi pembelajaran. Secara akademis kajian dan diskusi tentang organisasi pembelajaran terus berkembang dan disamping perkembangan tersebut juga terdapat perbedaan-perbedaan baik pendapat maupun cara penjelasannya. Disamping itu secara praktik juga banyak pendekatan atau metode baru yang muncul, dimana hal tersebut juga menjadi referensi dan bahan penelitian dari dunia akademis.

#### **E. Soal Latihan**

Beberapa pertanyaan yang dapat menjadi panduan dalam menguatkan dan menggali lebih dalam pengertian tentang organisasi pembelajaran. Pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah :

1. Faktor apa saja yang mendorong lahir dan berkembangnya pendekatan organisasi pembelajaran?
2. Apa pengertian dan unsur dasar sebuah organisasi pembelajaran?
3. Bagaimana perkembangan teoritik dan praktik organisasi pembelajaran?

## BAB III

### MEMBANGUN ORGANISASI PEMBELAJARAN

#### A. Urgensi Membangun Organisasi Pembelajar

Disrupsi lingkungan strategis yang terjadi saat ini menjadi pemicu dan pendorong bagi organisasi untuk mampu bersikap adaptif. Sikap adaptif tersebut bisa diwujudkan bila organisasi mampu belajar dengan baik. Namun dalam menerapkan pendekatan organisasi pembelajaran agar organisasi dapat belajar secara efektif juga harus mampu menyesuaikan dengan berbagai perubahan yang terjadi sangat cepat dan terkadang merupakan perubahan yang sangat ekstrim.

Hampir satu dekade yang lalu, Maquardt (2002) sudah melihat pesatnya perubahan, dan saat ini kita membuktikan bahwa perubahan tersebut terus terakselerasi. Kemajuan teknologi informasi merupakan salah satu pemicunya, sehingga berkembang berbagai teknologi komunikasi, dan berbagai teknologi lain yang mengubah drastis cara kerja manusia.

*“Unless an organization continuously adapts to the environment via speedy, effective learning, it will die. In short, external change and forces demand either organizational adaptation or organizational extinction.”* (Jika organisasi tidak terus menerus beradaptasi dengan lingkungan melalui proses belajar cepat dan fektif, maka ia akan mati. Singkatnya, perubahan dan kekuatan eksternal menuntut adaptasi organisasi atau kemusnahan organisasi (Marquardt, 2002)

Marquardt (2002) menyebutkan bahwa di abad ke-21 ada delapan kekuatan paling signifikan yang akan mengubah dunia bisnis dan menuntut pembelajaran berskala perusahaan. Delapan kekuatan tersebut adalah:

1. Globalisasi dan ekonomi yang mengglobal;
2. Teknologi;
3. Transformasi radikal dunia kerja;
4. Meningkatnya pengaruh *customer*;
5. Pengetahuan dan pembelajaran menjadi aset utama organisasi;
6. Berubahnya peran dan tuntutan karyawan;
7. Keberagaman dan mobilitas dunia kerja;
8. Eskalasi tinggi perubahan dan ketidakteraturan.

Penilaian yang dibuat Marquardt hampir sepuluh tahun yang tersebut, benar-benar terjadi dan banyak kita saksikan dengan jelas saat ini. Untuk itu tuntutan agar organisasi menerapkan konsep organisasi pembelajar jelas tidak terelakkan lagi.

Jika organisasi bisnis bisa mati atau pailit, maka organisasi publik akan kehilangan kepercayaan dari masyarakat. Hilangnya *trust* akan menyebabkan berbagai upaya yang dilakukan tidak efektif dan tentu pengabaian peran organisasi publik sama halnya dengan pengabaian atas eksistensinya. Oleh karena itu kemampuan untuk beradaptasi agar *trust* masyarakat tetap terjaga sudah menjadi keharusan. Adaptasi bisa dilakukan jika organisasi terus belajar, menyadari bagaimana kondisi dan posisinya, apa yang harus diperbaiki, dan kemana harus menuju.

Sebagaimana halnya di sektor swasta, maka organisasi sektor publik juga perlu menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan

dalam mengelola organisasi. Berbagai perubahan terjadi dalam pengorganisasian dan mengelola organisasi. Marquardt (2002) menyebutkan berbagai transformasi dalam berbagai dimensi organisasi. Transformasi tersebut adalah sebagaimana tertuang dalam Gambar berikut.

<b>TABLE 1</b>		
<b>Organizational Transformation</b>		
<i>Dimension</i>	<i>Old</i>	<i>New</i>
Critical tasks	Physical	Mental
Relationships	Hierarchical	Peer-to-peer
Levels	Many	Few
Structures	Functional	Multidisciplinary teams
Boundaries	Fixed	Permeable
Competitive thrust	Vertical integration	Outsourcing and alliances
Management style	Autocratic	Participative
Culture	Compliance	Commitment and results
People	Homogeneous	Diverse
Strategic focus	Efficiency	Innovation

**Gambar 2. Transformasi Organisasi**

Sumber: Marquardt, 2002

Konsep dan teori tentang organisasi pembelajar memberikan banyak pedoman namun bagaimana merealisasikan memerlukan strategi yang tepat. Ada beberapa tantangan yang perlu menjadi perhatian, tantangan tersebut menurut Schwand & Marquardt (2000) adalah:

- Kompleksnya informasi dalam interface antara organisasi dengan lingkungannya;
- Adanya kompetisi kepentingan antara penciptaan pengetahuan dengan tujuan kinerja;
- Tersendatnya kemampuan organisasi untuk melakukan integrasi sistem sehingga berpengaruh pada diseminasi dan penyebaran pengetahuan; dan

- Kerumitan hubungan antara kultur organisasi dengan kultur nasional dalam kemampuan melahirkan pengetahuan baru yang bermanfaat.

Banyak organisasi yang masih berjuang untuk dapat menjadi organisasi pembelajar, dan sebagian yang lain masih mencoba memahami untuk apa menjadi organisasi pembelajar atau bagaimana konsep organisasi pembelajar bisa bermanfaat bagi organisasinya (Marquardt, 2002). Senada dengan hal ini Garvin (1993) mengungkapkan bahwa organisasi tidak mampu untuk belajar. Menurutnya program-program telah dijalankan, namun hanya diperbaiki seadanya dan pada akhirnya sampai pada batasnya dan tidak efektif lagi. Demikian pula lebih banyak program yang gagal dibanding yang berhasil, namun kegagalan tersebut tidak menjadi pembelajaran bagi organisasi. Padahal di sisi lain perbaikan berkelanjutan menuntut komitmen untuk belajar.

Penerapan prinsip dan model organisasi pembelajar diperlukan dalam rangka perbaikan organisasi. Melalui pengetahuan yang didapatkan baik dari dalam (pengalaman) maupun dari luar (transfer), dan pertukaran di dalam organisasi (*sharing*) oleh anggota organisasi diharapkan terjadi perbaikan cara kerja.

Sebuah organisasi pembelajar menurut Dawood et al. (2015) harus mengubah proses pembelajaran atau pelatihan pegawai menjadi aktivitas pemecahan masalah organisasi, inovasi, dan pembelajaran. Dengan demikian sebuah organisasi pembelajar harus menjadikan pembelajaran sebagai bagian tidak terpisahkan dari semua aktifitas.

Pembelajaran harus menjadi budaya organisasi atau budaya korporasi. Hak sesuai dengan definisi Dawood et al. (2015) tentang organisasi pembelajar yakni sekelompok orang yang memiliki jalinan

tetap, meningkatkan kemampuan untuk belajar dan dijadikan sebagai budaya korporasi, sebuah organisasi yang proses belajarnya dianalisa, disaring, dibangun, dan disatukan dengan seperangkat maksud dan tujuan.

Agar pembelajaran dalam organisasi bisa dilaksanakan dengan baik maka peran pemimpin sangat menentukan. Beberapa tindakan praktis yang perlu dilaksanakan oleh para manajer atau pimpinan unit terkait pembelajaran anggotanya menurut Schwand & Marquardt (2000) adalah:

- Mensponsori kegiatan-kegiatan (events) pembelajaran korporasi;
- Mendorong pimpinan unit untuk menunjukkan komitmen terhadap pembelajaran;
- Mendanai kebutuhan pembelajaran pegawai di luar pekerjaannya;
- Memimpin dan berada di depan pada proses pembelajaran di kelas sekaligus agar menjadi role model;
- Menjadi kepemimpinan terbaik dalam program pembelajaran;
- Memberikan penghargaan kepada keberhasilan pembelajaran di semua level, sebagai bentuk memberikan motivasi.

Selanjutnya perlu diperhatikan bagaimana peran pemimpin dalam sebuah organisasi pembelajaran. Howard J. Morgan (dalam Goldsmith et al., 2004) mengutarakan bahwa ada beberapa kemampuan yang dibutuhkan, atau bahkan dilakukan pelatihan ulang untuk para senior manajer. Kualifikasi atau kemampuan itu adalah integritas, visi yang jauh ke depan, kemampuan untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik (*top talent*), pengelola budaya organisasi, komitmen terhadap pengembangan diri sendiri, kemampuan menginspirasi, kemampuan menyikapi ambiguitas, mengetahui cara mendayagunakan sumberdaya

secara efektif dan efisien, kemampuan membangun hubungan baik, meninggalkan masa lalu dan menentukan tujuan kedepan.

Sementara itu untuk dapat memimpin organisasi pembelajaran, pemimpin juga perlu memperhatikan beberapa pemahaman dan keyakinan orang-orang yang ada dalam sebuah organisasi. Terkait dengan ini Gary Heil dan Linda Alepin (dalam Goldsmith et al., 2004) menguatkan serangkaian *beliefs* baru yang dibutuhkan yaitu:

- *Trust is given, not earned*, bahwa kepercayaan bukanlah didapatkan melainkan hasil pemberian, kita akan mendapat kepercayaan kalau kita juga memberikan kepercayaan;
- *People want to do the right thing*, bahwa orang akan cenderung bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang diyakininya;
- *Freedom is the essence of motivation*, kebebasan adalah kebutuhan dasar, orang semakin dibatasi akan semakin frustrasi perlu diciptakan iklim kemandirian namun dengan sama-sama menjaga akuntabilitas;
- *Manusia* secara kodrati ingin menjadi lebih baik dan selalu mencari makna dalam pekerjaannya;
- Bahwa manusia memiliki kemampuan dan keinginan besar untuk belajar dan berkembang;
- Manusia lebih memilih tanggung jawab dibandingkan ketergantungan dan sesuatu yang menarik daripada yang membosankan;
- *People seek to be led, not managed*, orang lebih memilih dipimpin daripada dikelola;
- Orang ingin bekerja *secara* kooperatif untuk mencapai tujuan bersama;

- Kita harus *berkomunikasi* dengan sebanyak mungkin dengan orang sebanyak mungkin;
- Orang *ingin* memiliki dan merasakan kebanggaan atas pekerjaannya, tentang organisasi dan perkumpulannya;
- Orang berbeda-beda dan ingin diperlakukan sebagai individu yang unik di tempat kerjanya; dan
- Adalah keinginan setiap orang untuk merasa penting, dibutuhkan, berguna, berhasil, bangga, dan dihormati.

## **B. Langkah-Langkah Membangun Organisasi Pembelajar**

Sebagai suatu proses yang berkelanjutan, menerapkan prinsip organisasi pembelajar perlu dimulai dengan langkah-langkah khusus. Schwand & Marquardt (2000) mengemukakan ada tujuh langkah yang perlu diambil untuk memulai proses sebagai organisasi pembelajar. Ketujuh langkah tersebut adalah :

### *1. Knowledge of Theory, Research, and Practice*

Sebagai modal awal, diperlukan pengetahuan tentang teori, kajian dan praktik tentang organisasi pembelajar. Tetapi tentu knowledge tersebut tentu harus di kontekstualisasi dengan organisasi.

### *2. Understanding of Organizational Learning Systems Model*

Langkah selanjutnya adalah mengintegrasikan teori, hasil penelitian, dan Praktik ke dalam suatu sistem model atau peta sehingga dapat memahami dinamika sosial yang kemungkinan muncul jika diimplementasikan dalam praktik.

### *3. Asking Questions for Inquiry*

Ada empat perangkat pertanyaan sebagai bahan retrospeksi. Ini merupakan langkah awal menciptakan informasi terkait sistem pembelajarannya. Pertanyaan-pertanyaan tersebut dikelompokkan kedalam empat kelompok pertanyaan yaitu : (1) sub sistem terkait interface antara informasi baru dan lingkungan; (2) subsistem terkait pengetahuan dan aksi yang berkorelasi dengan tujuan organisasi; (3) bagaimana sub sistem struktur, diseminasi, dan diffuse pengetahuan; dan (4) sub sistem merasakan (*sense making*), memori, dan arti (*meaning*).

4. *Convert the New Information into Meaningful Knowledge*

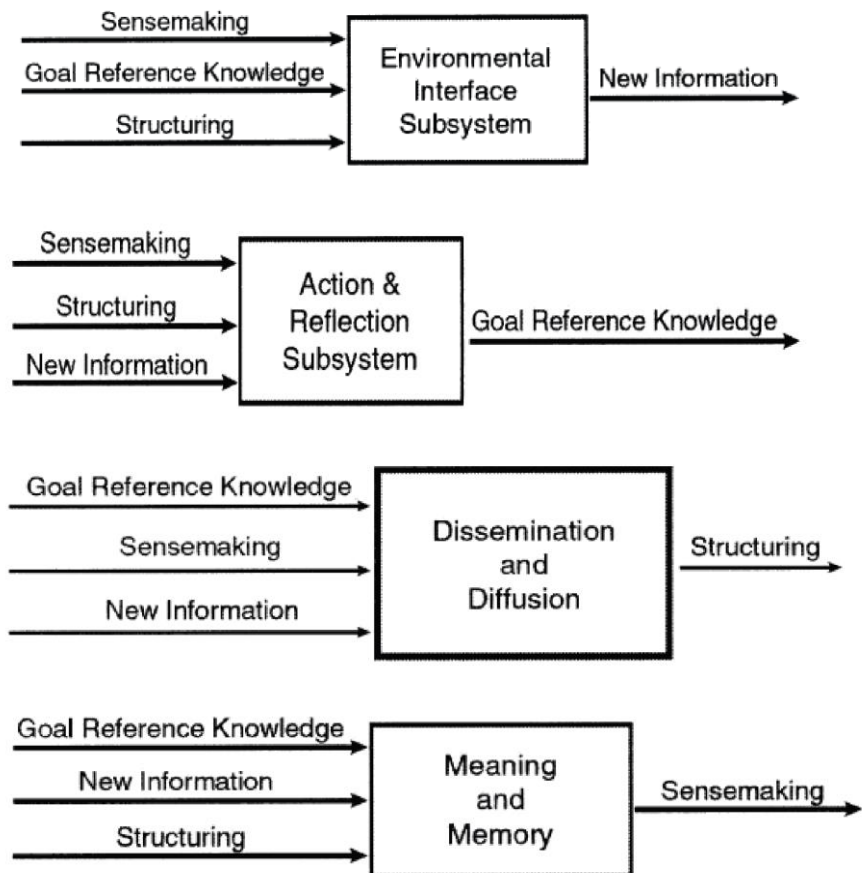
Informasi bukanlah pengetahuan. Informasi yang langsung diaplikasikan dan berdampak kepada kinerja juga bukan proses pembelajaran (*learning*) namun hanya merupakan aktivitas memindah informasi. Tindakan seperti ini malah hanya akan menambah kebingungan dan tidak ada pemaknaan (*sensemaking*). Proses belajar dimulai dengan memahami dan memberikan arti (makna) melalui proses refleksi. Proses ini akan membantu untuk menemukan apa kekuatan dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi untuk bagaimana meningkatkan kemampuan belajarnya (*learning capacity*).

5. *Analyze the Inputs and Outputs of Each Subsystem*

Analisis bagaimana informasi baru, sesuai konteks sistem organisasi pembelajar, memungkinkan organisasi mengembangkan pengetahuan terkait kuatan yang dimilikinya dan tantangan yang dihadapi.

6. *Respond to the Challenges of Each Subsystem*

Dalam rangka menghasilkan informasi baru terdapat proses dalam interface yang bahannya didapatkan dari aktivitas pemaknaan (*sensemaking*), pengetahuan yang berhubungan dengan tujuan (*goal reference knowledge*), dan menata struktur (*structuring*). Proses tersebut dapat diilustrasikan sebagaimana gambar-gambar berikut.

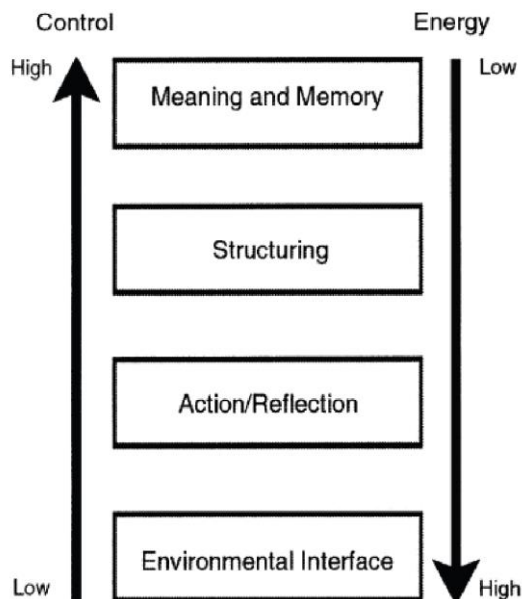


Gambar 3. *Analysis Media Interchange*

Sumber: Schwand & Marquardt, 2000

## 7. Take Action

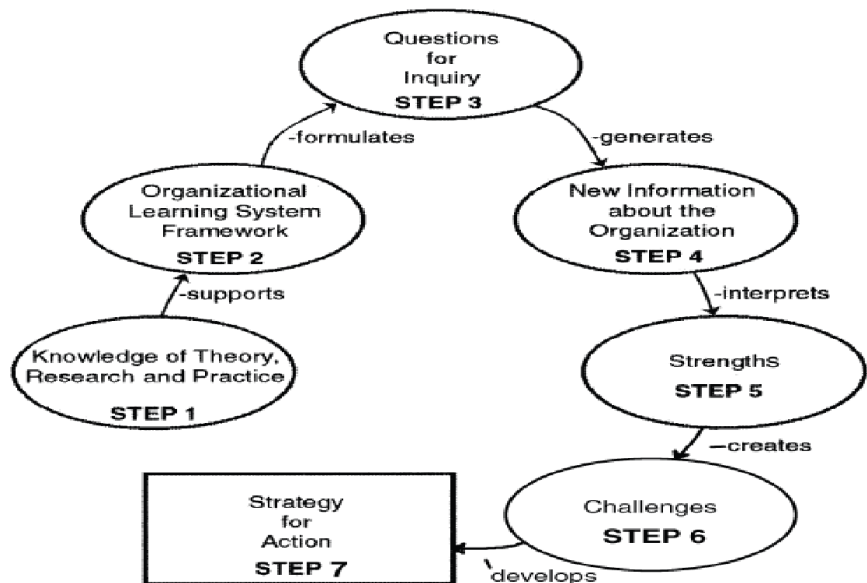
Jika informasi telah terkumpul dan tantangan telah dipahami lalu dibagian mana perlu dimulai. Untuk ini perlu dipahami bahwa tidak semua subsistem memiliki pengaruh yang setara, namun memiliki fungsi masing-masing. Namun fungsi subsistem arti dan memori (*Meaning and Memory*) adalah sub sistem yang paling jauh dan paling sulit dipenetrasi. Namun disinilah ada hubungan penting kepada budaya organisasi karena paling sulit dilihat dan dimanipulasi. Kekuatannya berada pada hubungan sibermetik dengan subsistem lainnya. Konsep sibermetik terkait dengan dua fenomena yaitu kontrol dan energi. Skema sibermetik terkait dengan sistem sosial yang dibuat Parson berikut ini menggambarkan hubungan antar sub sistem tindakan tersebut



Gambar 4. Hirarki Sibernetik Sistem Pembelajaran

Sumber: Schwand & Marquardt, 2000

Adapun ketujuh langkah memulai praktik organisasi pembelajaran tersebut diilustrasikan prosesnya dalam Gambar berikut.



Gambar 5. Langkah-langkah Memulai Proses Organisasi Pembelajar

Sumber: Schwand & Marquardt, 2000

Lopez et al. (dalam Schmitz et al. 2014) menyimpulkan dari penelitiannya bahwa budaya kolaborasi dalam organisasi berkontribusi positif terhadap upaya mewujudkan organisasi pembelajaran dan manajemen pengetahuan (KM). Sedangkan budaya kolaborasi tersebut adalah sikap mendorong komunikasi dan dialog, kepercayaan (trust) dan penghormatan kepada individu, kejar tim (teamwork), pemberdayaan, mentoleransi ambiguitas, asumsi risiko, dan penghargaan atas keberagaman. Dengan budaya tersebut maka upaya membangun organisasi pembelajaran dan manajemen pengetahuan (KM) dapat dilakukan yakni dalam bentuk akuisisi pengetahuan, distribusi,

interpretasi, dan memori organisasi. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa praktik tersebut berdampak pada kinerja perusahaan (organisasi).

Konsep-konsep (kunci) KM menurut Bergeon (2003) adalah :

- Pentingnya kepemimpinan, perlu manajer senior yang bertindak sebagai *chief knowledge officer* (CKO) atau *chief information officer* (CIO)
- Berjalan dan bermanfaatnya KM, misalnya berhasil menekan pembiayaan, meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan efisiensi, dan mampu mempertahankan aset intelektual untuk kepentingan organisasi;
- KM memerlukan pelatihan, baik jajaran manajer maupun seluruh pegawai memerlukan bekal pelatihan terkait seluruh tahapan KM;
- Mengelola ekspektasi, mengingat setiap perubahan akan menimbulkan kekhawatiran karena berubahnya cara hidup, oleh karenanya ekspektasi pegawai harus dijaga. Dengan terjaganya ekspektasi, maka diharapkan pegawai akan mendukung setiap proses KM;
- Pada dasarnya KM bergantung pada teknologi, karena setiap tahapan dapat didukung oleh teknologi informasi.
- KM adalah proses, bukan produk. Hal ini karena KM adalah proses pengorganisasian data yang dinamis.

### **C. Mewujudkan Transformasi menjadi Organisasi Pembelajaran**

Perubahan adalah salah satu proses menjadi organisasi pembelajar. Sebagaimana dikemukakan oleh Frances Hesselbein (dalam Goldsmith et al., 2004) mengawal dan memimpin perubahan adalah bagian

integral dari pembelajaran organisasional. Pembelajaran yang difokuskan tentang masa depan, tentang perubahan organisasi di tengah lingkungan yang berubah cepat, masa depan yang sulit dijelaskan di tengah dunia yang terus berubah. Frances Hesselbein selanjutnya menegaskan bahwa sikap pembelajaran dapat dikatakan telah menyerap menjadi budaya dan menjadi kehidupan semua orang dalam organisasi jika sudah tidak ada lagi pertanyaan “asal”, namun pertanyaan yang tersisa hanyalah bagaimana, kapan, dan dimana.

Di sisi lain Goldsmith et al. (2004) menekankan pentingnya pemimpin sebuah organisasi pembelajar karena ia harus mengetahui dimana sumber dan informasi berada, dibagikan, dan untuk dapat digunakan secara efisien. Untuk sangat perlu mengetahui dimana sumber ketidakefisienan dalam proses pembelajaran, mengatasi kekurangan pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan untuk mewujudkan keberhasilan organisasi.

Ada pendekatan konkrit sederhana untuk memulai penerapan organisasi pembelajar. Cara itu menurut Nonaka dan Takeuchi (dalam Milner, 2000) adalah dengan berbagai pengetahuan tersembunyi (*tacit knowledge*). Berbagi tersebut menurutnya perlu dilakukan banyak orang dengan latar belakang, perspektif, dan motivasi yang berbeda-beda. Cara ini menurutnya merupakan langkah penting untuk membentuk pengetahuan organisasi (*organizational knowledge*).

Margaret J. Wheatley (dalam Goldsmith et al. 2004) memberikan pendapatnya tentang bagaimana mewujudkan organisasi pembelajar. Menurutnya untuk mewujudkan organisasi pembelajar perlu disingkirkan beberapa cara pandang lama yaitu : bahwa organisasi adalah mesin, hanya material yang nyata, hanya angka-angka yang nyata, kita

hanya dapat mengelola sesuatu yang dapat diukur, bahwa teknologi adalah penyelesaian terbaik. Padahal perlu dipertimbangkan kembali bahwa yang akan kita kelola adalah sesuatu yang tidak tampak, tidak dapat dikuantifikasi, bukan statistic. Tantangannya adalah bagaimana kita bisa memahami dimensi humanisme dari pengetahuan.

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan menurut Margaret J. Wheatley (dalam Goldsmith et al. 2004) untuk mengatasi cara pandang yang tidak mendukung dalam terbentuknya organisasi pembelajar adalah:

- Pengetahuan diciptakan oleh manusia (*human being*), berbeda dengan informasi, maka pengetahuan adalah sesuatu yang melibatkan kita dan motivasi yang lebih dalam dan dinamika sebagai manusia;
- Adalah alamiah orang menciptakan dan berbagi pengetahuan;
- Setiap orang adalah pekerja pengetahuan;
- Orang mau membagi pengetahuan. Hal ini jika ia merasa berkomitmen dengan organisasi, mengetahui bahwa pimpinannya mendukung, mendapatkan dukungan untuk berpartisipasi dan belajar, dan penghargaan dari rekan kerja;
- Dengan kata lain setiap orang harus memahami dan menempatkan tujuan dan strategi secara baik, paham tentang nilai tambah dari tugasnya terhadap tujuan akhir organisasi, adanya penghormatan dan kepercayaan, mengenali dan peduli dengan rekan kerja, dan menghargai dan percaya kepada pemimpinnya.

<b>Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)</b>
---------------------------------------

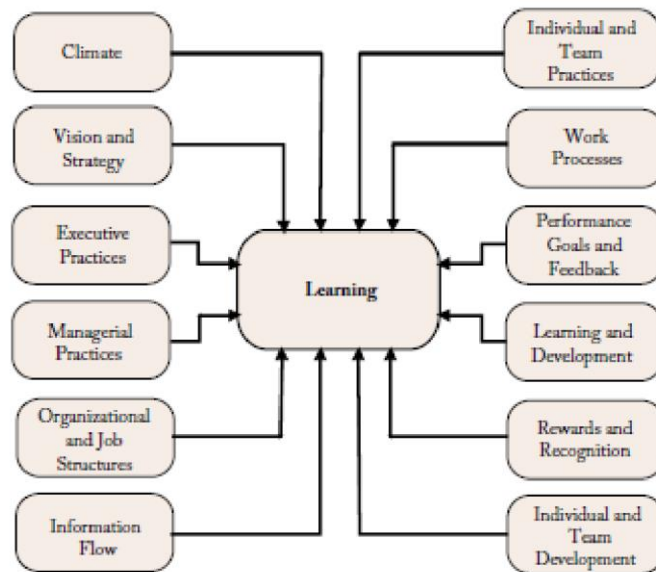
“In myself, I notice that knowledge is something I create because I am in relationship—relating to another person, an event, or an idea. Something pulls me outside of myself and forces me to react. As I figure out what’s going on or what something means, I develop interpretations that make sense to me. Knowledge is something I create inside myself through my engagement with the world. Knowledge never exists independent of this process of my being in relationship with an event, an idea, or another person. This process is true for all of us: knowledge is created in relationship; it is inside thinking, reflecting human beings.”

== Margaret J. Wheatley (dalam Goldsmith et al. 2004) ==

Selanjutnya Schwand & Marquardt (2000) mengingatkan memperhatikan dengan baik dampak dari restrukturisasi organisasi, mengingat banyak organisasi yang melakukan reorganisasi dalam rangka menghadapi berbagai perubahan yang terjadi. Bentuk-bentuk reorganisasi itu dapat berupa rekayasa ulang, perampingan atau penyesuaian. Yang perlu diperhatikan menurutnya adalah dampak hilangnya pengetahuan organisasi, yang berdampak pada turunnya daya saing.

Bisa saja secara sederhana orang melihat organisasi pembelajar pada bagaimana orientasi pembelajaran dari organisasi tersebut (Serrat, 2009). Namun menurutnya dari sudut manajerial meskipun top-down, ada 12 kursi dari sistem pembelajaran. Dua belas kursi tersebut adalah

iklim, praktik individu maupun tim, visi dan strategi, proses kerja, praktik para eksekutif, tujuan kinerja dan umpan balik, praktik manajerial, pembelajaran dan pengembangan, struktur organisasi dan jabatan, penghargaan dan pengakuan, aliran informasi, pengembangan individu dan tim. Adapun ilustrasi dari keduabelas elemen pembelajaran tersebut digambarkan sebagai berikut.

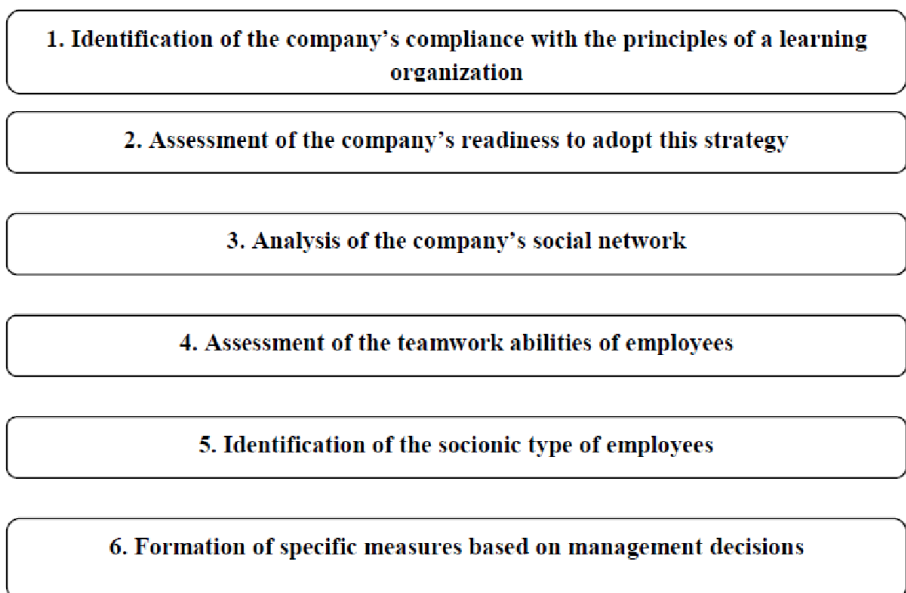


Gambar 6. Sistem Manajemen Pembelajaran (*Learning Management System*)

Sumber: Serrat, 2009

Membangun organisasi pembelajaran dilaksanakan dengan sistem pembelajaran, transfer pengetahuan, berbagi pengetahuan, mengakumulasi modal manusia (*human capital*), dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi upaya pembangunan berbagai elemen tersebut (Aliev & Sigov, 2017). Adapun langkah-langkah yang perlu diambil menurut Aliev dan Sigov tersebut meliputi:

1. Identifikasi kondisi saat ini sejauh mana berkesesuaian dengan prinsip baru organisasi pembelajaran dan bagaimana prospek penerapannya;
2. Mempelajari kemampuan dan kemauan pegawai untuk bekerja dalam kelompok (departemen/tim);
3. Mengidentifikasi tipe sosionik (*socionic*) pegawai (jenis metabolisme informasi) yakni ciri spesifik persepsi terhadap informasi dan perilaku profesionalnya dalam organisasi;
4. Tahap terakhir adalah penetapan perangkat (instrumen) sesuai dengan keputusan-keputusan yang dibuat oleh manajemen.

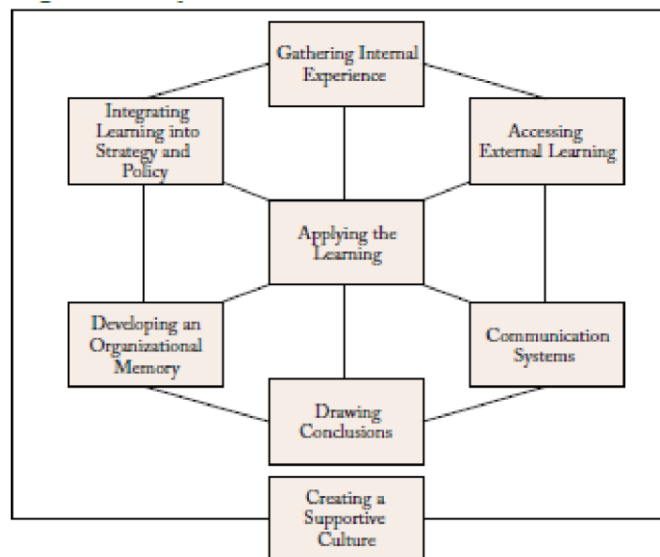


Gambar 7. Pendekatan Metodologis Pembentukan dan Pengembangan Organisasi Pembelajaran

Sumber: Aliev & Sigov, 2017

Serrat (2009) juga mengemukakan bahwa dari berbagai literatur dapat disimpulkan bahwa agar organisasi pembelajaran berjalan efektif

maka ada beberapa hal yang harus dilaksanakan. Pelaksanaan beberapa fungsi utama organisasi pembelajaran tersebut juga menuntut suatu kemampuan. Fungsi utama tersebut adalah menghimpun pengalaman internal, mengintegrasikan pembelajaran dalam strategi dan kebijakan, mengakses pembelajaran eksternal, membangun memori organisasi, sistem komunikasi, dan pengambilan keputusan. Keseluruhan penerapan semua fungsi tersebut juga harus ditunjang oleh upaya menciptakan budaya yang mendukung. Adapun ilustrasi dari elemen-elemen utama untuk penerapan organisasi pembelajaran tersebut adalah sebagaimana diilustrasikan dalam Gambar berikut.



Gambar 8. Fungsi-Fungsi Utama

Sumber: B. Britton (dalam Serrat, 2009)

KM juga dapat dibantu oleh teknologi informasi (TI), sebagaimana Fernandez & Sabherwal (2015) menyatakan bahwa KN mengalami perkembangan pesat karena kehadiran TI. Teknologi informasi selain memfasilitasi juga mempercepat bertambahnya pengetahuan karena informasi bergerak lebih cepat dan efisien. Sebagai contoh data hasil

pengukuran fenomena alam dapat dengan cepat diolah untuk memahami lebih baik fenomena yang terjadi.

#### **D. Rangkuman**

Setelah pada Bab II dibahas tentang pengertian dan konsep dasar organisasi pembelajaran, maka dalam Bab ini dibahas bagaimana langkah konkrit untuk menerapkan atau membangun organisasi pembelajaran. Namun demikian secara literatur terdapat banyak panduan bagaimana membangun sebuah organisasi pembelajaran, sehingga diperlukan pemilihan pendekatan mana yang dapat diterapkan. Disisi lain dari berbagai sumber literatur dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip organisasi pembelajaran juga banyak menghadapi tantangan sekaligus peluang. Dari tantangan adalah belum siapnya pemahaman terkait konsepsi dan praktik organisasi pembelajaran sedangkan dari aspek peluangnya adalah perkembangan teknologi informasi yang sangat membantu dalam melakukan pengelolaan informasi, termasuk mengelola data dan mengkonversinya menjadi informasi bahkan pengetahuan.

#### **E. Soal Latihan**

Untuk memperkuat pemahaman dan kejelasan bagaimana mewujudkan praktik organisasi pembelajaran, fasilitator dan peserta dapat menjadikan pertanyaan-pertanyaan berikut sebagai bahan evaluasi sekaligus pedoman untuk memperkuat bekal referensi yang relevan.

1. Prasyarat apa saja yang dibutuhkan untuk membangun organisasi pembelajaran?
2. Bagaimana langkah-langkah membangun organisasi pembelajaran?

3. Permasalahan dan tantangan apa saja yang dihadapi dalam rangka mentransformasikan sebuah organisasi menjadi organisasi pembelajaran?

## BAB IV

### MENGELOLA ORGANISASI PEMBELAJARAN

#### A. Tantangan Pengelolaan Organisasi Pembelajaran

Margaret J. Wheatley (dalam Goldsmith et al, 2004) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia informasi mendapat tuntutan luar biasa karena perubahan cepat teknologi dan perilaku manusia. Mereka dituntut untuk dapat mendukung organisasi menjadi benar-benar cerdas, cepat, dan lincah serta responsif. Pengambilan keputusan harus sangat cepat. Pendekatan “*continuous improvement*” sudah menjadi masa lalu digantikan dengan evolusi cepat, adaptasi dan perubahan.

Untuk itu menurut Margaret J. Wheatley organisasi harus mampu mengubah informasi menjadi pengetahuan, yakni mengetahui apa yang diketahuinya untuk dapat bertindak lebih cerdas. Atas dasar itu makin banyak perusahaan menerapkan pendekatan “*knowledge management*” untuk bisa selalu melakukan perubahan di abad informasi ini sebagai “*survival skill*”.

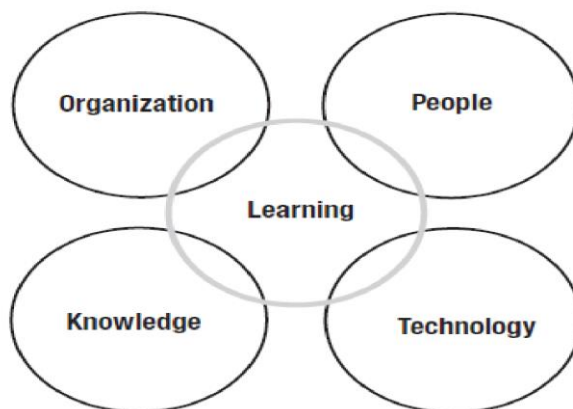
Organisasi pembelajar dapat dibangun jika ada kemampuan untuk belajar baik individu, kelompok maupun pada tataran organisasi. Pembelajar menurut Dave Ulrich Norm Smallwood (dalam Goldsmith et al, 2004) melakukan tiga langkah yakni *choice*, *consequence*, dan *correction*. Adapun ketiga langkah tersebut secara sederhana dapat dijelaskan sebagai berikut :

- *Choice*, pembelajar akan selalu mencari alternatif, baik dengan cara membandingkan, bereksperimen, mengambil risiko untuk

tampak bodoh, bersedia melaksanakan tugas atau proyek sulit, dan selalu mengajukan pertanyaan “bagaimana jika...”

- *Consequence*, pembelajar akan selalu memperhatikan apa konsekuensi sesuatu baik yang bersifat menguntungkan maupun tidak baik baik maupun buruk.
- *Correction*, pembelajar akan melakukan perbaikan atas pembelajaran yang didapat sebelumnya khususnya jika yang terjadi adalah akibat yang buruk atau tidak memuaskan.

Untuk membangun organisasi pembelajar dari hasil pengamatan dan studi yang dilakukan Marquardt (2002) menyimpulkan bahwa proses mempraktikkan organisasi pembelajar tidak bisa bagian per bagian, namun harus merupakan praktik ke segenap komponen organisasi dengan pendekatan sistematis (*system learning organizational model*). Sistem tersebut menurutnya terdiri dari lima subsistem yaitu pembelajaran, organisasi, orang, pengetahuan, dan teknologi. Sistem tersebut dapat dilihat dalam gambar berikut.



Gambar 9. Model Organisational Sistem Pembelajaran

Sumber: Marquardt, 2002

Sementara itu pada masing masing subsistem Marquardt (2002) menjelaskan adanya unsur-unsur yang memenuhinya. Pada sub sistem pembelajaran memiliki tiga unsur yaitu level pembelajaran, jenis keterampilan, dan tipe pembelajaran. Dalam sub sistem organisasi terdiri dari struktur, visi, strategi, dan kultur. Pada sub-sistem orang terdiri dari pemimpin dan manajer, pegawai, pelanggan, rekan bisnis dan aliansi, penyedia dan penjual, serta masyarakat luas. Untuk subsistem pengetahuan terdiri dari penciptaan, penyimpanan, analisis dan penambangan data, transfer dan diseminasi, penerapan dan validasi, serta akuisisi. Pada sub sistem terakhir yakni teknologi terdiri dari unsur memperkuat pembelajaran (*enhancing learning*) dan pengelolaan pengetahuan (*managing knowledge*)

Agar prinsip organisasi pembelajar dapat berjalan ada beberapa prinsip pembelajaran yang perlu dilaksanakan. Schwand & Marquardt (2000) mengemukakan beberapa prinsip pembelajaran dalam organisasi pembelajaran yaitu :

- Partisipasi aktif, pembelajar harus terlibat dalam perencanaan latihannya serta penerapannya. Dibutuhkan *pre-briefing* kepada pembelajar.
- Pembelajar harus mengetahui hasil pengetahuan (*knowledge*) yang didapatkan, untuk itu diperlukan mekanisme umpan balik.
- Hasil pembelajaran harus ditransfer, khususnya yang diperoleh di luar waktu bekerja. Agar disediakan tahapan untuk menerapkannya dalam pekerjaan.
- Penguatan kepada perilaku yang telah sejalan. Perubahan perilaku pembelajar untuk memperkuat hal-hal yang positif perlu diberikan pengakuan dan dorongan.

- Adanya motivasi, pembelajar harus menemukan kebutuhan untuk belajar sesuatu, dan manajer harus memanfaatkan kemauan tersebut.
- Kemauan untuk berubah, bisa diciptakan antara lain dengan dorongan nyata pembelajar untuk berubah.
- Melatih dan mengulang, sebagai proses yang perlu difasilitasi di tempat kerja nyata tanpa dihantui akan kegagalan.
- Kesempatan untuk melakukan refleksi, karena semua pembelajar membutuhkan waktu dan ruang untuk mengasimilasikan pembelajaran dengan cara berbicara dengan orang lain, atau mendapatkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang timbul, berpikir dan merencanakan secara nyata.

Meskipun belum ada teori secara akademis tentang hubungan antara penerapan organisasi pembelajaran dengan kinerja, sehingga hubungan itu belum jelas, namun secara praktik meskipun bersifat eksplorasi pembelajaran individu maupun kelompok berdampak pada perubahan perubahan (Serrat, 2009). Ia juga menjelaskan bahwa pembelajaran individu maupun kelompok bukanlah untuk mengetahui apa yang diketahui, meskipun hal tersebut ada manfaatnya, namun yang terpenting adalah untuk menyelesaikan masalah dengan mengerjakan (*doing*), melakukan refleksi (*reflecting*), dan koneksi (*connecting*).

Sementara itu menurut Marquardt (2002), pada lingkungan saat ini organisasi pembelajar memiliki bentuk baru yakni :

- Pembelajaran dikaitkan dengan kinerja dan tujuan bisnis;
- Menekankan pentingnya proses belajar, atau belajar bagaimana belajar;

- Kemampuan dalam memaknai belajar sama pentingnya dengan menemukan jawaban atas pertanyaan khusus;
- Adanya peluang pada segenap bagian organisasi untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap;
- Belajar adalah bagian pekerjaan setiap orang.

Sejalan dengan pendapat Marquard tersebut maka hasil dari penerapan prinsip dan pola organisasi pembelajar harus memberikan dampak terhadap perbaikan kinerja. Karena itu perlu langkah dan proses penerapan pendekatan organisasi pembelajar perlu dikelola untuk memastikan kemanfaatan dan kontribusinya bagi kinerja organisasi.

Pada prinsipnya organisasi pembelajaran atau pembelajaran korporasi harus selaras dengan peningkatan kualitas (*total quality improvement*). Untuk menjamin hal tersebut maka yang perlu diperhatikan menurut Schwand & Marquardt (2000) adalah :

- Perbaikan berkelanjutan, proses pembelajaran harus semakin kreatif dengan jangka yang lebih pendek, agar capaian lebih baik dapat diwujudkan;
- Dipimpin oleh manajemen, melakukan perencanaan dan mengembangkan kesempatan-kesempatan bagi pegawai di bidangnya masing-masing;
- Memberikan beban tanggung jawab pencapaian kualitas kepada setiap orang dengan melibatkan pegawai dalam perancangan dan pelaksanaan program pembelajaran dan pengembangan dengan mengintegrasikan cara terbaik dalam mentoring, berbagi pengalaman, dan pengembangan mandiri.
- Dilaksanakan secara menyeluruh dimana setiap unit merencanakan, menginvestasikan, dan melaporkan pembelajaran dan

pengembangannya sehingga kemajuan keseluruhan organisasi dapat terpantau;

- Pengorbanan yang timbul dari program pembelajaran perlu dievaluasi dan harus memberikan keuntungan finansial dan non finansial kepada organisasi.
- Aktifitas-aktifitas yang perlu dilakukan dalam mengelola pengetahuan (KM) sebagai esensi dari organisasi pembelajar menurut Bergeron (2003) adalah :
  - Audit pengetahuan (knowledge audit), untuk menentukan secara pasti modal intelektual apa yang telah ada;
  - Kolaborasi, pembentukan kelompok untuk suatu tugas atau proyek terkait dengan sharing informasi baik secara formal maupun informal dimana dalam pekerjaan mereka mungkin tidak pernah bekerja bersama.
  - Komunitas praktisi (community of practices) adalah wadah berbagai bagi pegawai tentang tugas, proyek, kepentingan, atau tujuan yang biasanya bekerja dalam bidang yang sama. Komunitas ini biasanya dibentuk sendiri dan merupakan entitas yang dinamis.
  - Pemetaan pengetahuan (knowledge mapping), untuk mengetahui siapa yang menguasai suatu pengetahuan tertentu, bagaimana suatu informasi disimpan di lingkup organisasi, dimana disimpan, dan bagaimana informasi yang disimpan saling berhubungan.
  - Mentoring, proses untuk berbagai dari yang ahli kepada pegawai baru tentang semangat, nilai, dan aspek teknis. Sifat mentoring tidak mendikte tetapi berbasis keleluasaan.

- Analisis jaringan sosial, yakni proses identifikasi siapa berinteraksi dengan siapa, dan bagaimana informasi dikomunikasikan dari satu individu atau kelompok kepada individu atau kelompok yang lain.

## **B. Mengelola Pengetahuan (*Knowledge Management*)**

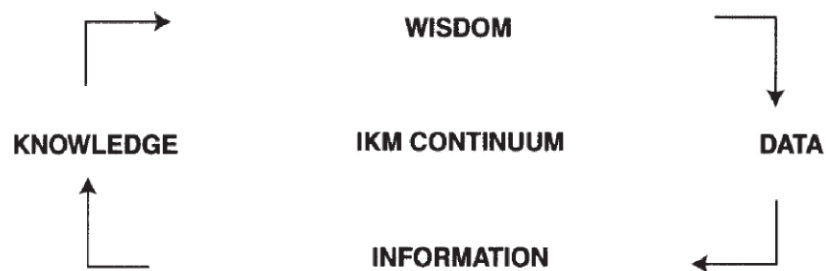
Pengetahuan sangat penting dalam sebuah organisasi yang menerapkan pendekatan organisasi pembelajar. Marquardt (2002) mengungkapkan bahwa pengetahuan adalah makanan bagi organisasi pembelajaran, yang dengan nutrisinya memungkinkan organisasi untuk tumbuh. Individu boleh datang dan pergi, namun pengetahuan yang bernilai tinggi tidak boleh hilang, jika hilang maka perusahaan akan kelaparan dan mati. Oleh karena sangat penting untuk menerapkan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang baik.

Ada beberapa cara praktis sederhana sebagaimana dikemukakan oleh Milner (2000) untuk memahami ruang lingkup pentingnya manajemen informasi dan pengetahuan (*information and knowledge management, IKM*). Cara tersebut menurutnya adalah dengan melihat prinsip-prinsip yang mengakui :

- Dalam organisasi ada kewajiban untuk memahami proses produksi data;
- Oleh karenanya pengumpulan dan penataan data untuk pemanfaatan atau menyaring esensinya menjadi kegiatan yang prioritas;
- Data selanjutnya ditransformasi menjadi informasi melalui proses diseminasi dan interpretasi yang sesuai;

- Informasi yang dihasilkan selanjutnya dimanfaatkan untuk membantu menghasilkan pengetahuan (knowledge) dan membantu proses pengambilan keputusan;
- Puncak dari proses dari data menjadi informasi, menjadi pengetahuan adalah munculnya kebijakan organisasi (*organizational wisdom*) yang tidak lain adalah akumulasi proses belajar yang membantu organisasi untuk maju kedepan.

Proses tersebut selanjutnya dijelaskan dalam Gambar berikut.



Gambar 10. Kontinuum Informasi hingga Knowledge Management

Sumber: Milner, 2000

Sebelum mendiskusikan tentang bagaimana mengelola pengetahuan yang baik, maka terlebih dahulu perlu dibahas apa itu manajemen pengetahuan (*knowledge management\_KM*). Manajemen pengetahuan menurut Bergeron (2003) adalah kemampuan untuk secara selektif menangkap, mengarsipkan, dan mengakses praktik terbaik atas pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan dan pengambilan keputusan baik karyawan hingga manajer baik secara individu maupun kelompok. Dicontohkan oleh Bergeron adalah bagaimana seorang manajer memiliki pengetahuan bagaimana agar secara cepat bisa memproses pengadaan dari penyedia (perilaku individu), demikian juga pengetahuannya bagaimana bekerja dengan manajer lainnya agar suatu

kebijakan dapat menembus hirarki korporasi (perilaku kelompok). Atau secara khusus untuk lingkup organisasi bisnis, *Knowledge Management* oleh Bergeron (2003) didefinisikan sebagai strategi optimalisasi cermat yang secara sistematis menyeleksi, menyuling, mengelompokkan, mengemas dan mengkomunikasikan informasi esensial kepada bisnis sebuah perusahaan dengan cara yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan tingkat kompetitif korporasi.

Fernandez & Sabherwal (2015) mendefinisikan *knowledge management* (KM) sebagai melaksanakan apa yang dibutuhkan berdasarkan pengetahuan terbaik yang dimiliki. Awalnya KM memang diterapkan secara individu namun akhir-akhirnya menarik perhatian organisasi untuk diterapkan karena dipandang mampu menciptakan, menyebarkan, dan memperbaiki pengetahuan korporasi.

Terkait dengan manajemen pengetahuan, maka perlu diperjelas pula pengertian data, informasi, dan pengetahuan itu sendiri. Apa perbedaan dan apa hubungan antara ketiga hal tersebut.

Fernandez & Sabherwal (2015) menyatakan bahwa pengetahuan (*knowledge*) dibedakan dari data dan informasi dengan dua cara :

- Cara paling sederhana yang melihat pengetahuan sebagai tingkat tertinggi dalam hirarki, sedangkan informasi berada di tengah, dan data berada di level paling bawah. Menurut pandangan ini pengetahuan adalah informasi yang memungkinkan suatu tindakan dan keputusan atau dapat dikatakan informasi dengan tujuan. Oleh karenanya pengetahuan secara intrinsic mirip dengan informasi atau data, namun levelnya paling atas sekaligus paling mendalam dan karenanya paling berharga.

- Cara pandang yang lebih kompleks dengan menerjemahkan pengetahuan sebagai sebuah wilayah (area) keyakinan teruji tentang hubungan antar konsep yang relevan dengan suatu wilayah tertentu.

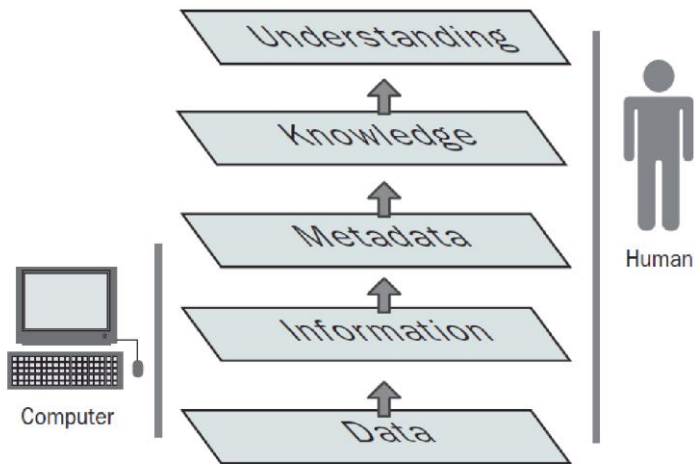
Memang tidak mudah memahami proses data menjadi informasi dan bagaimana informasi ditransformasi menjadi *knowledge* sebagaimana dikemukakan oleh Davenport & Prusak (dalam Milner 2000). Menurutnya pengetahuan bukanlah data dan bukan pula informasi, meskipun berkaitan dengan keduanya. Dengan pemahaman yang keliru terkadang terjadi investasi yang sia-sia untuk membangun suatu sistem teknologi dengan biaya besar. Namun demikian secara konkritnya seperti dikemukakan oleh Nonaka & Takeuchi (dalam Milner, 2000) penciptaan pengetahuan akan menghasilkan inovasi berkesinambungan dan keunggulan kompetitif sebagai hasilnya.

Banyak informasi terkumpul terkadang sebatas data statistik, yang selanjutnya perlu diinterpretasikan menjadi informasi dimana dengan informasi ini maka akan bisa diaplikasikan dan memiliki makna. Menurut Milner (2000) proses mengelola data untuk mengubahnya menjadi informasi bersifat kompleks namun strategis. Disini peran manajemen informasi adalah menentukan apa yang paling bermanfaat dan menguntungkan dari interpretasi data, dimana interpretasi ini dilakukan oleh manusia sebagai *interface*.

Meskipun secara akademis banyak pendapat tentang pengertian apa yang dimaksud pengetahuan (*knowledge*), khususnya dikaitkan dengan data dan informasi, Bergeron (2003) memberikan beberapa definisi konkrit yang dapat mempermudah dalam memberikan pemahaman. Beberapa pengertian tersebut adalah :

- Data, adalah angka, kuantitas numeric atau atribut lain yang diperoleh dari observasi, eksperimen, atau perhitungan;
- Informasi adalah data dalam konteks. Informasi adalah sekumpulan data dan penjelasannya serta interpretasinya, dan material tekstual lain terkait dengan suatu objek, peristiwa, atau proses tertentu;
- Metadata, adalah data tentang informasi. Metadata meliputi ringkasan deskripsi dan kategori tingkat tinggi atas data dan informasi. Dengan demikian metadata adalah informasi tentang konteks dimana informasi dipergunakan;
- Pengetahuan (knowledge) adalah informasi yang tersusun, telah disintesis atau diringkas untuk mempermudah pemahaman, atau penyadaran. Dengan demikian pengetahuan merupakan kombinasi dari metadata dan penyadaran atas konteks dimana metadata dapat diaplikasikan dengan baik;
- Pemahaman instrumental, adalah kejelasan dan lengkapnya pemikiran tentang keadaan, kegunaan, atau penjelasan atas sesuatu. Merupakan kekuatan internal personal yang memberikan pengalaman intelektual dengan menghubungkan antara pengetahuan spesifik dengan konsep yang lebih luas.

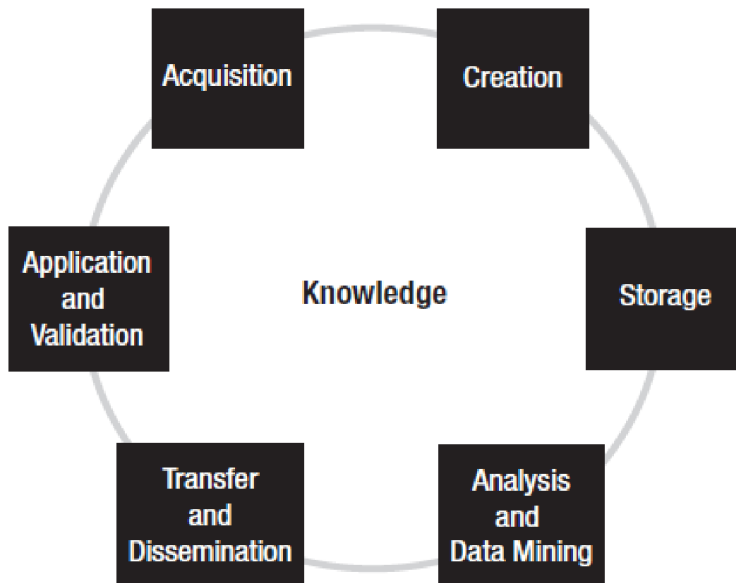
Adapun ilustrasi dari hubungan hirarki antar konsep dalam manajemen pengetahuan tersebut adalah sebagai Gambar berikut.



Gambar 11. Hierarki Konsep

Sumber: Bergeron, 2003

Marquardt (2002) menawarkan model sistem dalam mengelola pengetahuan perusahaan, yang tentu dapat dianalogikan sebagai organisasi. Model sistem ini terdiri dari enam sub sistem yang merupakan tahapan atau rangkaian proses yakni akuisisi (*acquisition*), penciptaan (*creation*), penyimpanan (*storage*), analisis dan penambangan data (*analysis and data mining*), transfer dan diseminasi (*transfer and dissemination*) dan aplikasi serta validasi (*application and validation*). Adapun subsistem proses tersebut terlihat dalam Gambar berikut.



Gambar 12. Sub-sub Sistem Pengetahuan

Sumber: Marquardt, 2002

Selanjutnya dalam mengelola pengetahuan perlu pula dipahami tentang keadaan dari pengetahuan itu sendiri, bahwa pengetahuan terdiri dari dua yakni pengetahuan yang terkatakan (*explicit knowledge*) dan pengetahuan yang tak terkatakan (*tacit knowledge*). Menurut Marquardt (2002) *tacit knowledge* adalah pengetahuan yang disimpan di dalam dan boleh jadi sulit untuk diungkapkan. Sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang formal, sistematis, dan mudah dibagikan, seperti spesifikasi produk, rumus ilmiah, dan program komputer.

Ikujiro Nonaka (dalam Marquardt, 2002) menemukan empat pola interaksi antara pengetahuan yang *tacit* dengan *explicit* dalam proses membangun atau memperkaya pengetahuan organisasi. Keempat pola tersebut adalah :

- *Tacit to tacit*: pengetahuan ini tumbuh saat satu individu memberikan pengetahuan kepada individu lain dalam hubungan pemagangan. Dengan bekerja dekat dengan ahlinya pemegang akan menyerap *tacit knowledge* milik masternya;
- *Explicit to explicit*: pengetahuan ini muncul dari kombinasi dan sintesa *explicit knowledge* yang telah ada, saat dilakukan pertemuan dan melakukan pengumpulan dan sintesa informasi. Pola ini tidak banyak menghasilkan pengetahuan baru karena menggunakan pengetahuan yang telah ada;
- *Tacit to explicit*: pola ini menghasilkan pengetahuan melalui proses saat satu individu menyampaikan dan mempromosikan pengetahuan yang dimilikinya dan menghasilkan sesuatu yang baru yang dapat disebarakan ke lingkup organisasi; dan
- *Explicit to tacit*: yakni proses penciptaan pengetahuan melalui proses dimana *explicit knowledge* yang baru diinternalisasi oleh anggota organisasi sehingga tercipta *tacit knowledge* baru, dan kemudian dijadikan standar dalam mengelola bisnis.

### C. Rangkuman

Setelah berhasil merintis, memulai, membangun organisasi pembelajaran, selanjutnya yang tidak kalah menantang adalah melakukan pengelolaan (*managing learning organization*). Marquardt berpendapat bahwa subsistem organisasi pembelajaran berupa pembelajaran, organisasi, orang, pengetahuan, dan teknologi harus dikelola dengan baik. Pengelolaan hal-hal tersebut dibarengi dengan prinsip perbaikan berkelanjutan.

Selanjutnya tidak kalah pentingnya adalah manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang sangat berhubungan karena merupakan “makanan” bagi organisasi pembelajaran.

#### **D. Soal Latihan**

Beberapa pertanyaan yang dapat menjadi pedoman dalam mendalami berbagai aspek pengelolaan organisasi pembelajaran adalah:

- Tantangan apa saja yang harus dihadapi dalam mengelola organisasi pembelajaran?
- Dimensi atau apa saja yang perlu dipersiapkan untuk menjamin terjadinya proses pembelajaran yang efektif dan berkelanjutan?
- Bagaimana memastikan agar proses pembelajaran memberikan dampak kemanfaatan bagi kemampuan adaptasi dan tingginya kinerja atau kesuksesan organisasi.
- Apa hakekat data, informasi, dan pengetahuan dan bagaimana hubungan di antara ketiganya?
- Bagaimana agar pengetahuan (*knowledge*) dapat dijaga dan bermanfaat bagi organisasi.
- Berikan contoh pengelolaan organisasi pembelajaran dalam praktik

## BAB V

### PENUTUP

Penerapan pendekatan organisasi pembelajaran dibutuhkan bagi instansi pemerintah agar dapat menyesuaikan dengan berbagai perubahan dan perkembangan yang terjadi. Dengan organisasi pembelajaran maka diharapkan organisasi memiliki kemampuan untuk menemukan berbagai solusi dengan memanfaatkan *knowledge* baik yang berasal dari dalam maupun hasil transfer dari luar organisasi.

Dengan berpedoman pada modul ini, pengajar dan peserta diharapkan dapat memperkuat pemahaman tentang konsepsi, urgensi, dan cara menerapkan konsep organisasi pembelajar. Refleksi dengan situasi organisasi masing-masing peserta juga diharapkan dapat menjadi bahan bahasan dan rencana tindak lanjut dalam pembelajaran.

Selain itu peserta sangat dianjurkan untuk membaca referensi yang relevan terutama bacaan sebagaimana tercantum dalam daftar pustaka modul ini. Berbagai penjelasan lebih utuh akan didapatkan dari referensi tersebut sehingga pemahaman dan pedoman tindak lanjut menjadi lebih rinci. Referensi di luar daftar pustaka juga banyak tersedia dalam berbagai format baik dari lingkup akademis maupun kalangan praktisi yang juga akan sangat bermanfaat untuk menambah pemahaman tentang organisasi pembelajaran.

## DAFTAR PUSTAKA

### 1. Buku

Bergeron, Bryan. 2003. *Essentials of Knowledge Management*. John Wiley & Sons, Inc

Fernandez, Irma Becerra & Sabherwal, Rajiv. 2015. *Knowledge Management Systems and Processes*. Second Edition. Routledge. New York.

Goldsmith, Marshall. Morgan, Howard & Ogg, Alexander J. (eds.). 2004. *Leading Organizational Learning Harnessing the Power of Knowledge*. Jossey-Bass. San Francisco.

Marquardt, Michael J. 2002. *Building the Learning Organization, Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Second Edition. Davies-Black Publishing.

Milner, Eileen M. 2000. *Managing Information and Knowledge in the Public Sector*. Routledge, London.

Schwandt, David R. & Marquardt, Michael J. 2000. *Organizational Learning: from World-Class Theories to Global Best Practices*. Taylor & Francis Group, LLC

Senge, Peter M. 1994. *The Fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organization*. 2<sup>nd</sup> Edition. Currency Doubleday. New York.

### 2. Artikel/Jurnal

- Aliev, Ismail Magerramovich & Sigov, Viktor Ivglafievich. 2017. *Creating a Learning Organization as an Increase in the Adaptability of a Company's Human Capital to the Volatility of the External Environment*. European Research Studies Journal Volume XX, Issue 4B, 2017 pp. 57-69.
- Dawood, Saeeda. Mammona. Fahmeeda & Ahmed, Aijaz. 2015. *Learning Organization–Conceptual and Theoretical Overview*. International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE). Volume 2, Issue 4, April 2015, PP 93-98.
- Garvin, David. 1993. *Building a Learning Organization*. <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>. Diakses 25 November 2021.
- Schmitz, Susana. Rebeloa, Graciac, Teresa. Francisco J. & Tomásc, Inés. 2014. *Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related?* Journal of Work and Organizational Psychology 30 (2014) 113-121
- Serrat, Olivier. 2009. Dimensions of the Learning Organization. Asian Development Bank. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27580/dimensions-learning-organization.pdf>.  
[Diunduh November 2021](#)