



Analisis Konseptual Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)

Ratu Sartika¹, Bambang Herawan Hayadi²

¹Mahasiswa Pascasarjana Manajemen Sumberdaya Manusia, Universitas Bina Bangsa

²Dosen Pascasarjana Manajemen Sumberdaya Manusia, Universitas Bina Bangsa

Abstract

Received: 3 Oktober 2024

Revised: 13 Oktober 2024

Accepted: 29 Oktober 2024

In order to make changes or paradigm shifts to the current situation and conditions as well as efforts to overcome the challenges or obstacles found in an organization, it is necessary to have a strategy through the implementation of a learning organization in order to produce quality and professional performance. This study is a literature review from various resources. As for the results of this study, it can be perceived from various explanations of research that has been carried out by previous researchers.

Keywords: Learning Organization, organization

(*) Corresponding Author: ratusartikas@gmail.com

How to Cite: Sartika, R., & Hayadi, B. (2024). Analisis Konseptual Organisasi Pembelajaran (Learning Organization). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(24), 486-498. Retrieved from <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/11414>

PENDAHULUAN

Organisasi pembelajaran (learning organization) sebagai suatu proses yang diperlukan bagi organisasi untuk beradaptasi, memodifikasi dan merubah lingkungan organisasi sehingga organisasi dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Dalam upaya peningkatan kualitas kinerja organisasi yang berakibat dari ketidakpuasan anggota, pelanggan, atau masyarakat terhadap layanan dari suatu organisasi yang terjadi karena perilaku kinerja organisasi masih belum menunjukkan perilaku kerja yang profesional dan produktif. Keadaan seperti ini akan berdampak terhadap ke kebiasaan kerja yang buruk dan dapat mempengaruhi citra anggota organisasi itu sendiri bahkan lebih jauh lagi akan berdampak bagi pencitraan organisasi.

Organisasi pembelajaran merupakan organisasi yang memberdayakan seluruh anggotanya untuk melakukan aktivitas pembelajaran, Haryanti (2016). Inti dari organisasi pembelajaran (learning organization) terletak pada kemampuan organisasi untuk selalu belajar dari perubahan yang terjadi. Semua pelaku yang terlibat didalam organisasi dituntut untuk selalu mengadakan perbaikan (*continous improvement*) dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Peranan organisasi tidak lagi difokuskan pada persoalan eksternal organisasi, tetapi lebih ditekankan pada bagaimana internal organisasi mampu bertahan dan belajar ditengah persaingan yang ada. Proses belajar dalam organisai merupakan hal baru yang harus dapat diterima dan didukung oleh semua pihak yang terlibat.



Tanggung jawab atas learning organization tidak dapat hanya difokuskan pada seorang manajer saja, tetapi juga membutuhkan keterlibatan semua orang dalam organisasi. Menurut Himam (2017) dalam perspektif *organizational change and development (OCD)*, dapat diidentifikasi adanya dua parameter pokok yang menjelaskan ke arah mana organisasi seharusnya berubah dan berkembang, yaitu: parameter efektivitas dan parameter kualitas hidup anggota organisasi. Aktivitas-aktivitas yang dikembangkan organisasi di pusatkan pada pencapaian dua parameter ini, yang secara esensi merepresentasikan proses adaptasi yang dilakukan secara terus menerus oleh suatu organisasi.

Suatu organisasi diharuskan mengembangkan upaya adaptasinya secara dinamis agar dapat bertahan hidup dan hal ini akan berdampak langsung pada efektivitas maupun kualitas hidup anggota organisasi. Dalam pengertian ini, konsep organisasi sebagai entitas pembelajar berkembang dikalangan para ahli manajemen dan organisasi. Organisasi pembelajaran menggambarkan suatu organisasi sebagai sebuah sistem yang terintegrasi dan senantiasa selalu berubah, karena individu-individu anggota organisasi tersebut mengalami proses belajar, yang dilandasi oleh budaya kerjanya. Proses belajar individual terjadi jika anggota organisasi mengalami proses pemahaman terhadap konsep-konsep baru (*know, why*), yang dilanjutkan dengan meningkatnya pengalaman untuk merealisasikan konsep tersebut (*know, how*), sehingga terjadi perubahan atau perbaikan nilai tambah organisasi. (Tjakraatmadja, 2006).

Menurut Marquart (1996), organisasi belajar (OB) adalah organisasi yang mau belajar secara kuat dan kolektif serta secara terus-menerus meningkatkan dirinya untuk memperoleh, mengatur, dan menggunakan pengetahuan demi keberhasilan bersama. OB juga memberdayakan sumber daya manusia di dalam dan di sekitarnya, dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan proses belajar dan produktivitasnya. Lebih jauh, Marquardt menambahkan bahwa OB merupakan suatu sistem yang terdiri atas lima subsistem, yaitu (1) belajar (*learning*); (2) pengetahuan (*knowledge*); (3) teknologi (*technology*); (4) manusia (*people*); dan (5) organisasi (*organization*). Selain itu, West dan Burnes (2015) berpendapat mengenai perbedaan antara pembelajaran organisasi dan organisasi. Pembelajaran organisasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan tipe-tipe aktifitas yang terdapat dalam organisasi pada waktu pembelajaran organisasi mengacu pada keadaan di dalam maupun di luar organisasi tersebut.

Dalam upaya pembentukan organisasi pembelajaran, harus memperhatikan faktor-faktor budaya, strategi, struktur dan lingkungan organisasi yang bersangkutan. Haryati (2016) mengemukakan bahwa ada delapan karakteristik yang harus dimiliki oleh organisasi agar berhasil menjadi organisasi pembelajaran, yaitu :

1. Adanya peluang untuk belajar bagi seluruh komponen yang ada dalam

organisasi, bukan hanya secara formal tetapi juga terwujud dalam aktivitas sehari-hari.

2. Adanya perancangan struktur dan budaya organisasi yang menjamin, merangsang, dan memungkinkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi untuk belajar, menanyakan praktek manajemen yang ada selama ini, bereksperimen, dan berkontribusi dengan ide-ide baru yang lebih segar.
3. Adanya insentif bagi para manajer yang selalu menggunakan prinsip keterbukaan dan partisipatif dalam setiap proses pengambilan keputusan.
4. Adanya prinsip penerimaan terhadap kemungkinan timbulnya kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran.
5. Adanya kesempatan dan hak yang sama bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali untuk melakukan kegiatan pembelajaran.
6. Adanya keterbukaan sistem manajemen data dan akuntansi yang bisa diakses oleh para pengguna yang lebih luas namun berkompeten.
7. Semakin kaburnya batas-batas yang ada antar karyawan dan antar departemen sehingga memungkinkan terciptanya keterbukaan komunikasi dan hubungan.
8. Adanya pemahaman bahwa keputusan pimpinan bukanlah solusi yang lengkap tetapi lebih sebagai eksperimen yang masuk akal (*rational experiment*).

Dengan demikian maka penulisan jurnal ini menyebutkan *learning organization* sebagai suatu bertujuan untuk membahas organisasi pembelajaran proses yang diperlukan bagi organisasi untuk memodifikasi dan merubah lingkungan teori organisasi, pengertian konseptual, organisasi sehingga organisasi dapat perkembangannya serta kritisi terhadap konsep mempertahankan kelangsungan hidupnya.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan strategi penelitian deskriptif. Menurut Rukajat, (2018) Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha menggambarkan fenomena yang terjadi secara realistik, nyata dan kekinian, karena penelitian ini terdiri dari membuat uraian, gambar atau lukisan secara sistematis, faktual dan tepat mengenai fakta, ciri dan hubungan antara fenomena yang dipelajari. Menurut Purba et al., (2021) Penelitian deskriptif adalah pengumpulan data untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan tentang status terakhir subjek penelitian, yang merupakan metode penelitian faktual tentang status sekelompok orang, suatu objek, suatu keadaan, sistem pemikiran atau peristiwa dalam saat ini. dengan interpretasi yang benar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Learning Organization Dalam Teori Organisasi

Untuk membahas konsep atau teori tentang organisasi pembelajaran maka terlebih dahulu perlu dibahas dimana posisi teori ini dalam keseluruhan teori organisasi. Adapun teori organisasi sebagaimana dinyatakan oleh Tompkins (2005) merupakan suatu studi tentang bagaimana dan mengapa organisasi yang kompleks berperilaku sebagaimana yang mereka lakukan. Teori organisasi merupakan suatu struktur formal organisasi, proses-proses internal, hambatan-hambatan eksternal serta cara organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya (Tompkins, 2005). Begitu pula pendapat Jones (2007) yang menyatakan bahwa teori organisasi adalah studi tentang bagaimana fungsi organisasi dan bagaimana organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan dimana organisasi beroperasi. Selain itu Robbins dan Barnwell (2002) menambahkan bahwa teori organisasi merupakan pendekatan makro yang unit analisisnya tidak saja organisasi itu sendiri juga sub-sub unit inti di dalam organisasi. Teori organisasi fokus pada perilaku organisasi tentang efektivitas organisasi serta tidak hanya terpaku pada kinerja dan sikap anggota juga pada keseluruhan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan mencapai tujuan-tujuannya. Berdasarkan uraian singkat tersebut maka salah satu hal yang menarik para ahli teori organisasi adalah upaya-upaya organisasi beradaptasi, mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya sebagai konsekuensi dari suatu sistem terbuka. Salah satu upaya yang menjadi perhatian para ahli organisasi tersebut adalah tentang konsep learning organization atau terkadang disebut juga organizational learning.

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

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

informasi dan komunikasi. Burnes (2000) juga menyatakan dalam bukunya yang berjudul “Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamic” menempatkan learning organization atau organizational learning sebagai salah satu pendekatan untuk melakukan perubahan organisasi. Burnes juga berpendapat bahwa learning organization merupakan salah satu paradigma yang mendominasi pemikiran para manajer di dunia Barat yang berkembang pada tahun 1980-an dan 1990-an. Pada masa itu di dunia Barat ada tiga pendekatan yang digunakan dalam organisasi yaitu pendekatan culture-excellence, pendekatan Manajemen Jepang dan Organizational Learning. Pendapat menarik lainnya yang dinyatakan oleh Burnes bahwa salah satu faktor meningkatkan perhatian dunia Barat terhadap konsep learning organization adalah semakin meningkatnya penetrasi perusahaan-perusahaan Jepang ke dalam pasar negara-negara Barat. Hal tersebut menurutnya disebabkan oleh salah satu kemampuan perusahaan-perusahaan Jepang dalam meningkatkan kecepatan mereka mengumpulkan informasi tentang pasar dan kompetitor, serta kemudian informasi tersebut didistribusikan dan dijadikan sebagai dasar bertindak internal organisasi. Tidak hanya itu saja, menurutnya perusahaan-perusahaan Jepang di samping memiliki kemampuan belajar, beradaptasi dan berkembang juga didukung oleh komitmen untuk melakukan proses perbaikan internal secara berkelanjutan. Pada akhirnya, Burnes menyebutkan bahwa kesadaran pentingnya pembelajaran secara kolektif bagi keberhasilan organisasi tidak saja makin meningkatkan perhatian terhadap konsep learning organization, juga menjadi jembatan penghubung antara pendekatan Barat dan Timur dalam mengelola organisasi. Dengan mengutip pendapat Probst dan Buchel, Burnes menyatakan bahwa learning organization merupakan alternatif paradigma dimana sistem dalam organisasi dapat dirubah dan memungkinkan kita untuk mendefinisi ulang kehidupan ekonomi dan masyarakat. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa konsep learning organization merupakan kontribusi yang unik terhadap teori organisasi khususnya berkaitan dengan kajian perubahan organisasional di dalam menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan. Organisasi sebagai suatu sistem terbuka sebagaimana dinyatakan oleh Katz dan Kahn (dalam Robbins dan Barnwell, 2002) memiliki tiga ciri utama yaitu bergerak ke arah pertumbuhan dan perkembangan, menjaga keseimbangan dan memelihara kemampuannya untuk beradaptasi dengan lingkungan serta menggunakan berbagai cara untuk mencapai tujuantujuan yang diinginkannya.

Ruang Lingkup *Learning Organization*

Ruang lingkup *Learning organization* meliputi adanya perkembangan yang berkelanjutan dan penyesuaian terhadap perubahan yang ada dan mampu menciptakan tujuan dan / atau pendekatan yang baru, Marquardt (2012). Pembelajaran ini harus menyatu pada cara organisasi menjalankan kegiatannya, dalam hal ini pembelajaran akan sangat berarti apabila :

1. Pembelajaran merupakan bagian dari kegiatan kerja sehari-hari.
2. Pembelajaran dapat diterapkan pada individu, unit kerja dan perusahaan.
3. Pembelajaran bersifat mampu memecahkan masalah pada akar penyebabnya.
4. Pembelajaran fokus pada tersebarnya pengetahuan di seluruh struktur organisasi.
5. Pembelajaran digerakkan oleh kesempatan untuk mendapatkan perubahan yang signifikan dan Mengerjakan dengan lebih baik.

Tingkat keberhasilan karyawan sangat tergantung pada diperolehnya kesempatan untuk mempelajari dan mempraktikkan hal dan keahlian yang baru. Perusahaan berinvestasi pada pendidikan, pelatihan dan berbagai kesempatan lain yang diberikan pada para karyawannya untuk tumbuh dan berkembang. Kesempatan tersebut dapat berupa rotasi pekerjaan, kenaikan gaji pada karyawan yang berprestasi dan/atau terlatih. On-the-job training merupakan suatu cara yang efektif untuk melatih dan menarik garis hubungan yang lebih baik antara kepentingan dan prioritas perusahaan.

Marquardt mengidentifikasi ciri – ciri organisasi belajar sebagai berikut:

1. Belajar dilakukan melalui sistem organisasi secara keseluruhan dan organisasi seakan-akan mempunyai satu otak;
2. Semua anggota organisasi menyadari betapa pentingnya organisasi belajar secara terus-menerus untuk keberhasilan organisasi pada waktu sekarang dan akan datang;
3. Belajar merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus serta dilakukan berbarengan dengan kegiatan bekerja;
4. Berfokus pada kreativitas dan generative learning;
5. Menganggap berpikir system adalah sangat penting,
6. Dapat memperoleh akses ke sumber informasi dan data untuk keperluan keberhasilan organisasi;
7. Iklim organisasi mendorong, memberikan imbalan, dan mempercepat masing-masing individu dan kelompok untuk belajar;
8. Orang saling berhubungan dalam suatu jaringan yang inovatif sebagai suatu komunitas di dalam dan di luar organisasi;
9. Mudah bergerak cepat dan fleksibel;
10. Setiap orang terdorong untuk meningkatkan mutu secara terus menerus;
11. Kegiatan didasarkan pada aspirasi, refleksi, dan konseptualisasi;
12. Memiliki kompetensi inti (*core competence*) yang dikembangkan dengan baik sebagai acuan untuk pelayanan dan produksi; dan
13. Memiliki kemampuan untuk melakukan adaptasi, pembaharuan, dan revitalisasi sebagai jawaban atas lingkungan yang berubah.

Indikator *Learning organization*

Indikator *learning organization* yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar untuk menjadikan dirinya seorang master di bidang ilmunya, kelima disiplin tersebut menurut Peter Senge (1990) adalah sebagai berikut :

1. *Personal Mastery (Kepiawaian Pribadi)*

Kepiawaian pribadi merupakan pembelajaran untuk mengembangkan potensi, kapasitas, keahlian pribadi individu dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan. Setiap individu berusaha terus memupuk rasa percaya diri, memfokuskan energi, selalu ingin mengetahui, mencermati realitas secara objektif, mengembangkan kesabaran dan kepribadian yang baik, memberi prakarsa, menciptakan hasil-hasil yang sungguh-sungguh didambakan, memiliki dan mencintai misi yang dimiliki.

2. *Mental Models (Model-Model Mental)*

Mental Models merupakan sebuah citra, asumsi, dan cerita-cerita yang ada dalam pikiran diri sendiri, pikiran orang lain, lembaga, pada setiap aspek tentang dunia luar. Mental model berpengaruh terhadap membentuk, menentukan, dan mempengaruhi penglihatan, sikap, perbuatan keputusan, dalam sebuah tindakan diri. Kerangka berpikir mempengaruhi cara seseorang melihat dunia yang kemudian akan mempengaruhi prilakunya. Secara tidak sadar prilakunya akan sangat ditentukan oleh mental modelnya.

Merubah perilaku belajar seseorang hanya dapat dicapai bila belajar tersebut diakui dan dirasakan bermanfaat bagi dirinya. Perubahan mental model seseorang sangat penting untuk merubah prilakunya secara terus menerus menjadi pembelajar. Oleh karena itu harus mampu secara terus menerus mengarahkan mental model para pegawainya untuk selalu bersikap dan bertindak yang benar.

3. *Shared Vision (Visi Bersama)*

Visi bersama adalah suatu visi yang kebanyakan anggota kelompok / himpunan / organisasi komit dengan tulus, karena mencerminkan visi pribadinya masing-masing. Visi pribadi yang merupakan kesepakatan bersama (visi Bersama dapat menciptakan identitas bersama yang dapat menghubungkan ratusan bahkan ribuan orang). Dalam sebuah organisasi diperlukan untuk membangun rasa komitmen dalam suatu kelompok, dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan yang akan diciptakan, prinsip dan praktek yang menuntun cara kita mencapai tujuan masa depan tersebut.

Bagi organisasi penciptaan visi idealnya diawali dari penggalian visi pribadi selanjutnya disusun secara bersama-sama untuk disepakati bersama dan dijalani bersama-sama sehingga setiap pribadi ada suatu komitmen dan tanggung jawab terhadap pencapaian visi tersebut.

4. Team Learning (Tim Pembelajaran)

Tim pembelajaran adalah sekelompok orang yang semakin lama semakin mampu belajar melaksanakan pembelajaran secara generatif dan terus menerus. Tim secara terus menerus belajar menyelaraskan dan mengembangkan potensi-potensi individu dalam tim untuk mencapai visi bersama. Tim pembelajaran harus dapat mentransformasikan pembicaraan dan keahlian berfikir (*thinking skills*), sehingga suatu kelompok dapat secara sah mengembangkan otak dan kemampuan yang lebih besar dibanding ketika masing-masing anggota kelompok bekerja sendiri.

Organisasi harus mampu menciptakan kerjasama tim yang baik efektif dan efisien perlu mempersiapkan SDM yang kompeten, memiliki disiplin dan tanggung jawab baik tanggung jawab secara pribadi maupun kelompok, serta komunikasi yang terbuka, saling percaya satu dengan lainnya serta kemampuan memecahkan masalah bersama-sama dan mengambil keputusan keputusan yang tepat.

5. System Thinking (Berpikir Serba Sistem)

Berpikir serba sistem merupakan cara berfikir, cara pandang, cara berbahasa untuk mengembangkan dan memahami kekuatan-kekuatan serta hubungan keterkaitan *variable-variabel* yang membentuk perilaku dari suatu sistem-sistem suatu kerangka konseptual, suatu tatanan pengetahuan dan alat-alat yang dikembangkan untuk membuat pola keseluruhan menjadi jelas dan membantu kita bagaimana merubahnya secara efektif. Berpikir secara sistem salah satu upaya untuk disiplin dalam melihat atau mencermati suatu masalah secara keseluruhan dan saling terkait yang diarahkan pada pola perubahan jangan berpola pikir secara sempit pemecahan masalah dibiarkan secara terbuka, dialog, dan selalu mau mendengar. Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari beberapa sub-sub system. Permasalahan yang terjadi dalam suatu sub sistem akan berdampak juga terhadap sub- sub system yang lain. Oleh karena itu organisasi harus mampu mencermati dan berfikir secara system menyeluruh dengan mengkaitkan seluruh sub-sub system lainnya yang ada.

Konsep lima dimensi dari Peter Senge tersebut perlu dipadukan secara utuh, dikembangkan dan dihayati oleh setiap anggota organisasi, dan diwujudkan dalam perilaku sehari-hari. Kelima dimensi organisasi pembelajaran ini harus hadir bersama-sama dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan kualitas pengembangan SDM, karena mempercepat proses pembelajaran organisasi dan meningkatkan kemampuannya untuk beradaptasi pada perubahan dan mengantisipasi perubahan pada masa depan. Kelima dimensi dari Peter Senge tersebut perlu dipadukan secara utuh, dikembangkan dan dihayati oleh setiap anggota organisasi, dan diwujudkan dalam perilaku sehari-hari. Kelima dimensi organisasi pembelajaran ini harus hadir Bersama-sama dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan kualitas pengembangan SDM, karena mempercepat proses

pembelajaran organisasi dan meningkatkan kemampuannya untuk beradaptasi pada perubahan dan mengantisipasi perubahan pada masa depan.

D. Faktor Penghambat dan Pendukung LO Pegawai

Dalam suatu organisasi, pegawai atau anggota dikatakan profesional apabila memiliki kompetensi terhadap tugas pokok fungsinya, serta memiliki motivasi kerja yang baik. Kompetensi yang dimiliki harus secara terus menerus dikembangkan dan diterapkan sehingga dapat mempengaruhi tingkat pengalaman seseorang dalam bekerja. Hal ini akan semakin menunjukkan kemampuan penguasaan bidang tupoksinya, semakin cakap dan tanggap dalam merespon perubahan, tuntutan serta mampu menyesuaikan dengan perkembangan saat ini. Rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan semakin dituntut dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya begitu juga dengan pertanggung jawaban terhadap tugas-tugas yang diemban. Dengan adanya kompetensi dan pengalaman kerja semakin membuat seseorang profesional dan semakin produktif menghasilkan karya kerja yang baru dan lebih baik sehingga berdampak organisasi yang semakin berkembang lebih baik lagi.

Thoha (2012) mengemukakan bahwa untuk mengidentifikasi masalah dalam pengembangan organisasi atau pegawai, terdapat dua hal yang harus diperhatikan yakni (1) melakukan diagnosa, yaitu upaya untuk menemukan persoalan yang timbul dalam suatu organisasi, dimulai dari pemahaman tentang kerja dan aktivitas organisasi yang berkaitan dengan penyusunan lembaga atau satuan organisasi dan aktivitas atau tugas pokok dan fungsi; dan (2) melakukan intervensi, yaitu upaya memperbaiki masalah-masalah organisasi sehingga diperoleh hasil yang baik, efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan identifikasi masalah tersebut, yang pertama kali diterapkan adalah melakukan diagnosa dengan tujuan melihat faktor internal maupun eksternal, baik yang mempengaruhi atau berkaitan dengan timbulnya masalah organisasi.

Terkait dengan indikasi masalah pada pelaksanaan pengembangan, maka setelah melakukan diagnosa berdasarkan asumsi penulis dan didasari oleh penelitian orang lain terdapat 2 (dua) faktor yang mempengaruhi pengembangan PNS. Faktor-faktor tersebut diidentifikasi sebagai faktor penghambat dan pendukung.

E. Faktor-Faktor Penghambat Menuju Learning Organization

Dalam membangun sebuah organisasi pembelajaran dalam kenyataannya menurut beberapa pakar tidaklah semudah seperti halnya konsep teoritis yang dirumuskan. Misalnya Senge (2002) menyatakan bahwa beberapa organisasi menemui kenyataan betapa sulitnya untuk menerima keahlian pribadi, karena sebagai suatu konsep keahlian pribadi tidak nyata dan manfaatnya tidak dapat diukur secara kuantitatif. Bahkan terkadang menurutnya keahlian pribadi seorang pegawai sering dianggap sebagai ancaman bagi organisasi. Karena itu bila anggota organisasi tidak terlibat dalam visi bersama, maka keahlian pribadi tersebut mungkin saja digunakan untuk meningkatkan visi pribadinya sendiri. Hambatan lainnya yang sering dihadapi dalam mengembangkan organisasi pembelajaran adalah kurangnya budaya belajar. Dalam suatu organisasi pembelajaran perlu diciptakan lingkungan yang membuat individu dapat saling bertukar pembelajaran tanpa merasa dievaluasi atau diabaikan, sehingga mereka

dapat memperoleh manfaat dari pengetahuan dan menjadi lebih diberdayakan. Karena itu tradisi struktur organisasi yang hirarkis perlu diganti dalam organisasi pembelajaran. Jones (2007) menyarankan bahwa untuk mengembangkan proses pembelajaran organisasi sehingga menjadi suatu organisasi pembelajaran, struktur organisasi yang harus dikembangkan adalah struktur yang disebutnya *collateral organizational structure*. Adapun yang dimaksud dengan *collateral organizational structure* menurutnya adalah bahwa organisasi informal dari manajer yang dibentuk sejajar dengan struktur formal organisasi untuk membayangi pengambilan keputusan dan tindakan dari manajer dalam organisasi formal. Dengan struktur seperti ini menurut Jones, organisasi akan mampu meningkatkan kemampuannya untuk belajar dan menyesuaikan diri dengan situasi baru serta meningkatkan kemampuan untuk membuat keputusan dalam cara yang tidak terstruktur. Salah satu karakteristik dalam organisasi pembelajaran adalah pertukaran pengetahuan atau *knowledge sharing*. Beberapa penelitian berkaitan dengan pertukaran pengetahuan tersebut mengidentifikasi beberapa faktor penghambat terjadinya pertukaran pengetahuan dalam organisasi (dalam Serenko, Bontis dan Hardie, 2007). Faktor-faktor tersebut diklasifikasikan menjadi tiga faktor yaitu faktor individual, organisasional dan teknologi. Terdapat beberapa faktor yang menghambat pertukaran pengetahuan dalam organisasi antara lain sebagai berikut:

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

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

1. Kurangnya arahan kepemimpinan dan manajerial dalam mengkomunikasikan manfaat dan nilai dari praktek-praktek berbagi pengetahuan,
2. Kurangnya ruangan formal dan informal untuk membagi, merefleksikan dan menggenerasikan pengetahuan baru,
3. Kurangnya penghargaan yang terbuka dan sistem pengakuan yang dapat memotivasi pegawai untuk berbagai pengetahuannya,
4. Budaya organisasi yang ada tidak memberikan dukungan yang cukup bagi praktek-praktek pertukaran pengetahuan,
5. Kurangnya sumber daya organisasi yang memberikan peluang yang cukup bagi pertukaran pengetahuan,
6. Aliran komunikasi dan pengetahuan dibatasi dalam arahan-arahan tertentu, misalnya dari atas ke bawah,
7. Lingkungan fisik dan tata ruang kerja membatasi dampak praktek-praktek pertukaran pengetahuan,

8. Struktur hirarki dan ukuran organisasi.

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

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

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

Berdasarkan faktor penghambat yang dihasilkan dari diagnosa pada bagian sebelumnya, adapun upaya yang perlu dilakukan dapat direkomendasikan sebagai berikut:

- a. Memberikan pembinaan terhadap disiplin, moral dan etika dengan cara menerapkan peraturan kantor atau tata tertib yang mengikat, karena menurut penulis selama ini tidak ada aspek kedisiplinan yang dominan ditonjolkan dari manajemen kepegawaian hingga budaya learning organization tidak dapat terbentuk secara maksimal akibat pegawai negeri yang tidak disiplin dan memilih untuk menyibukkan diri pada hal-hal yang tidak memberi manfaat dari sisi pembelajaran organisasi;
- b. Melakukan penilaian kinerja secara terprogram per triwulan, per semester atau per tahun yang dapat dilakukan oleh masing-masing kepala bagian agar output atau hasil kerja para pegawai dapat dilihat sebagai bahan evaluasi dan penilaian kelayakan untuk melanjutkan pendidikan formal atau mengikuti diklat berjenjang;
- c. Memberikan diklat teknis yang sesuai dengan kompetensi pekerjaan serta tupoksi pada bagian yang ia tempati, contoh: diklat keuangan daerah bagi pegawai yang bekerja di bagian keuangan, atau diklat perencanaan pengembangan bagi pegawai yang bekerja di bidang ekonomi dan pembangunan; dan
- d. Memberdayakan pada potensi khusus untuk menekuni bidang keahliannya, kemudian memberikan apresiasi berupa kesempatan pendidikan yang dibarengi dengan kewajiban pemerintah untuk mendukung ketersediaan dana dan jaminan lainnya.

KESIMPULAN

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

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

Akhirnya dengan menerapkan *learning organization* akan menghasilkan SDM pegawai yang lebih kompeten, berkualitas dan profesional dalam bekerja, sehingga visi-misi dan tujuan organisasinya dapat tercapai dengan tepat sasaran serta siap untuk mengikuti perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Burnes, Bernard. 2000. *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. London: Pearson Education Ltd
- Covey, Stephen R. (1993) , *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster.
- Cappelli, P. (2008). *Talent Management for the Twenty-First Century Talent Management for the Twenty- First Century*. *Harvard Business Review*, March, 74-82.
- Dwiyanto, Agus. 2008. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press: Yogyakarta.
- Gilley, Jerry, W. & Maycunich, Ann. 2000. *Beyond the Learning Organization: Creating a Culture of Continous Growth and Development Through State-of-the-Art Human Resource Practices*, New York: HarperCollins Publishers.
- Harsono. 2011. *Sistem Administrasi Kepegawaian*. Fokusmedia: Bandung
- Haryanti, Agapita Sri. 2016. Tesis : Analisis faktor-faktor yang menjadi Prediktor organisasi pembelajaran Untuk meningkatkan kinerja karyawan (study kasus pada pt. Gramedia pustaka utama jakarta) Program studi magister manajemen Program pasca sarjana Universitas diponegoro Semarang 2006
- Jones, Gareth, R. 2007. *Organizational Theory, Design and Changes* (5th edition). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Maxwell ,J.C. 2004. *Peta Jalan Menuju Sukses*, PT. Gramedia, Jakart

- Marquardt, M.J. 2012. *Building the learning organization*. New York : McGraw-Hill
- Marquardt, M. J. 1996. *Building the Learning organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York, NY.: McGraw-Hill.
- McGraw-Hill.Himam, F. (2009). *Inventing the Future*. Koln, Germany: Lambert Academic Publishing. Hirschhorn,
- McHugh, D., Groves, D. and Alker, A. 1998. "Managing learning: what do we learn from a learning organization?" *The Learning Organization*. 5 (5) pp. 209-220.
- Robbins, Stephen P. & Barnwell, Neil. 2002. *Organization Theory: Concepts and Cases* (4th edition). New South Wales: Pearson Education Australia
- Senge, Peter M.(1990) *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday
- Serenko, Alexander, Bontis, Nick, & Hardie, Timothy. 2007. *Organizational Size And Knowledge Flow: A Proposed Theoretical Link*. *Journal of Intellectual Capital*, Volume 8 Nomor 4, pp: 610-627.
- Stacey, Ralph. 2003. *Learning as an Activity of Interdependent People*. *The Learning Organization*, Volume 10 Nomor 6, pp: 325-331
- Thoha, Miftah. 2012. *Birokrasi Pemerintah dan Kekuasaan di Indonesia*. Thafa Media: Yogyakarta.
- Tjakraatmadja, Jann Hidajat dan Donald Crestofel Lantu. 2006. *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajar*. Bandung: PT. Mizan Grafika Sarana.
- Tompkis, Jonathan, R. 2005. *Organization Theory and Public Management*. USA: Thomson Learning, Inc