

PARADIGMA ORGANISASI YANG BELAJAR

Drs. Andreas Budihardjo, M.Psi

Definisi

Peter Senge (1990) mendefinisikan "learning organizations" atau "Organisasi Yang Belajar" sebagai "a group of people continually enhancing their capacity to create what they want to create". Michael Maccoby (1988) menyebut paradigma organisasi yang belajar sebagai paradigma teknoservis karena para karyawan harus bertanggung jawab tidak saja pada proses dan hasil produksi tetapi juga pada penggunaan teknologi untuk memuaskan pelanggan internal dan eksternal. Organisasi teknoservis belajar secara terus-menerus dari para pelanggan, karyawan, perusahaan lain dan juga belajar dari keberhasilan dan kegagalannya sendiri. Perusahaan harus belajar secara sistemik, dan menguji teori-teori melalui praktik dan melakukan penyesuaian-penyesuaian. Tom Kramlinger (1992) mendefinisikan paradigma belajar "A large body of aligned individuals (such as corporation) whose members at all levels spontaneously learn and innovate in ways that promote the well-being and mission of the organization".

Senge (1990) mempergunakan kata *discipline* pada judul bukunya "The Fifth Discipline". Kata *discipline* itu sendiri berasal dari kata bahasa Latin *disciplina* yang berarti *learning*. *Learning* yang dimaksud adalah belajar generatif (*generative learning*) atau *double-loop learning*. Belajar generatif tidak cukup untuk membuat organisasi berhasil jika tidak diikuti pendekatan organisasi pada lingkungan

yang didukung oleh sistem manajemen yang pelaksanaannya merupakan perwujudan gagasan-gagasan dalam bentuk tindakan-tindakan nyata.

Tobin (1993) mengemukakan lima prinsip belajar pada "Learning Organization", yaitu:

- 1) Setiap orang adalah pelajar
- 2) Orang belajar dari satu sama lain/ saling belajar
- 3) Belajar memungkinkan perubahan
- 4) Belajar terjadi secara terus-menerus
- 5) Belajar adalah investasi dan bukan biaya

Banyak organisasi/perusahaan di dunia termasuk di Indonesia telah menunjukkan kemampuan mereka dalam "belajar cara belajar", misalnya Arthur Andersen, PT. Telkom, PT. Astra, British Petroleum, SGV Utomo. Ford, bahkan sejak 1980-an akhir telah mengimplementasi filosofi organisasi yang belajar yang disepakati pada saat diselenggarakannya program senior eksekutif. Banyak perusahaan menjalankan "belajar generatif" dan didukung oleh sistem manajemen yang profesional, sehingga perusahaan-perusahaan tersebut berhasil meningkatkan keefektifan dan performa perusahaan. Arthur Andersen dengan bisnis barunya 'informasi dan konsultasi teknologi' serta Royal Dutch/Shell, perusahaan minyak Belanda merupakan perusahaan yang berhasil pada tahun 1990-an karena mempraktikkan paradigma organisasi yang belajar.

Menurut Tobin (1993), "tuntutan" menjalankan usaha/bisnis telah berubah. Hal tersebut disebabkan antara lain oleh "batas dunia" yang semakin tipis sehingga kemajuan teknologi dan persaingan antar-perusahaan semakin ketat. Perubahan dari "basic values", keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan, dan orientasi pasar mendorong perubahan yang besar pada cara berpikir dan cara berbisnis.

Tobin mengemukakan perbedaan dasar Praktik Usaha Konvensional (*Conventional Practice*) dengan "Organisasi yang Belajar" dalam tabel 1 di halaman 40.

Asumsi Dasar

Paradigma Organisasi

Paradigma organisasi yang belajar sempat diperdebatkan, namun sejumlah asumsi dasar yang diterima sebagai bagian dari paradigma ini antara lain adalah:

Konsep organisasi yang belajar. Konsep ini telah dikenal pada berbagai aliran manajemen sejak dahulu. Konsep dasar organisasi sebagai *sistem belajar* dapat ditelusuri sejak Taylor mengembangkan "sains manajemen" pada tahun 1900-an. Kata "sains" oleh Taylor diartikan sebagai pengamatan yang sistematis dan pengukuran. Ia mengemukakan bahwa manajemen harus dapat diajarkan dan hasilnya harus dapat diukur. Pola belajar harus dapat ditransfer pada para karyawan agar dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi dan keefektifan organisasi.

Tabel 1
Dasar Perbedaan Praktik Konvensional
dengan Organisasi yang Belajar

	PRAKTIK KONVENSIONAL	ORGANISASI YANG BELAJAR
Lingkungan Dasar	<ul style="list-style-type: none"> + Stabil + Dapat diramalkan + Lokal, regional, nasional + Budaya yang kaku + Hanya kompetisi 	<ul style="list-style-type: none"> + Berubah, dinamis + Tidak dapat diramalkan + Global + Budaya yang fleksibel + Kompetisi, kolaborasi, ko kreasi
Kegiatan/Praktik Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> + Berdasarkan pada pengalaman waktu lalu + Penekanan pada produk 	<ul style="list-style-type: none"> + Berdasarkan pada kejadian sekarang + Penekanan pada pasar (<i>market driven</i>)
Keuntungan Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> + Biaya rendah berdasarkan pada standarisasi + Efisiensi 	<ul style="list-style-type: none"> + Keunikan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan + Kreativitas
Prasyarat Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> + Mengikuti rutinitas kerja + Mengikuti instruksi + Menghindari risiko + Konsisten + Mengikuti prosedur + Menghindari konflik 	<ul style="list-style-type: none"> + Mampu bekerja dengan banyak perkecualian + Mampu memecahkan persoalan, dan membuat perbaikan-perbaikan + Berani mengambil risiko + Kreatif + Kolaborasi dengan karyawan lain + Belajar dari konflik

Sumber: Daniel R. Tobin, 1993

Tabel 2
Perbedaan Pelatihan Konvensional
dengan Organisasi yang Belajar

PELATIHAN KONVENSIONAL	ORGANISASI YANG BELAJAR
a) Pada umumnya para karyawan memperoleh pelatihan keterampilan sedang para eksekutif menerima pengembangan	a) Semua karyawan memperoleh pengembangan diri jangka panjang
b) Sasaran didasarkan pada permintaan/tuntutan pelanggan	b) Sasaran didasarkan pada strategi perusahaan dan kebutuhan pengguna jasa
c) Pelatihan cenderung berorientasi jangka pendek	c) "Organisasi yang Belajar" memfokuskan pada kompetensi inti, dan berorientasi pada perencanaan strategik jangka panjang
d) Kebutuhan analisis oleh manajer dan divisi pelatihan	d) Kebutuhan belajar dianalisis secara bersama-sama antara karyawan, manajer dan divisi pelatihan
e) Program dirancang oleh para ahli, dan pelatihan diberikan oleh instruktur	e) Proses belajar bersifat ' <i>self-directed</i> ', dan para peserta dilibatkan merancang program bersama para ahli dan staf yang bertanggung jawab
f) Materi pelatihan cenderung bersifat umum dan biasanya kurang relevan	f) Materi cenderung bersifat spesifik, relevan dan aplikatif
g) Evaluasi cenderung dilakukan sesaat	g) Evaluasi dilakukan berkala dan dikaitkan dengan sasaran dan strategi perusahaan

Argyris dan Schon (1978) menjelaskan paradigma ini dengan membedakan antara *first-order learning* dan *second-order learning*. *First-order learning* melibatkan peningkatan kapasitas organisasi untuk mencapai sasarannya dan sering dikaitkan dengan *routine and behavioral learning*, sedang *second-order learning*, lazim juga disebut *double-loop learning* atau *deutero-learning*, merevaluasi karakteristik dari sasaran, nilai-nilai dan keyakinan yang mendasarinya. Berbeda dengan *first-order learning*, *second-order learning* melibatkan perubahan budaya perusahaan dan "*belajar cara belajar*". *Second-order learning* biasa juga disebut dengan *belajar generatif*.

Penelitian mutakhir tentang "belajar" yang dilakukan oleh Peter Senge di MIT. Amerika, dengan mempergunakan sistem teori pada proses belajar berhasil menjelaskan proses organisasi yang belajar. Hasil penelitian dan karyanya membuat "organisasi yang belajar" menjadi sangat terkenal. Kendati ada asumsi yang menyatakan bahwa paradigma ini bukanlah hal yang terlalu baru, namun kenyataannya banyak perusahaan yang berminat dan mulai mengaplikasikan paradigma organisasi yang belajar. Berbeda dengan belajar yang lazim dilakukan oleh perusahaan melalui pelatihan, organisasi yang belajar mensyaratkan belajar organisasional, maksudnya suatu belajar yang melibatkan serangkaian proses dan struktur yang mendorong setiap individu menciptakan ilmu-ilmu baru, saling bertukar pengetahuan, pengalaman serta secara terus-menerus berupaya meningkatkan diri dan performa perusahaan. Perbedaan belajar melalui Pelatihan yang Konvensional dengan Organisasi yang Belajar antara lain digambarkan dalam tabel 2 di samping.

Sasaran Belajar. Kenyataan menunjukkan bahwa dewasa ini ada tiga hal yang dihadapi oleh organisasi, yaitu: kemampuan tenaga kerja, kemampuan untuk berubah, dan persaingan. Dengan memperluas kapasitas belajar, organisasi akan meningkatkan peluang berhasil pada setiap dimensi tersebut. Sasaran belajar memfokuskan pada kemampuan perusahaan untuk bersaing sebab itu perusahaan harus mampu menciptakan, membuat produk dan layanan baru. Asumsi ini menuntut manajer bertanggung jawab terhadap

penentuan dan pelaksanaan strategi selain menekankan pelatihan karyawan untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan.

Proses belajar. "Belajar" di dalam organisasi harus dilakukan oleh setiap individu dan organisasi. *Individual learning* terjadi jika seseorang memperoleh pengetahuan melalui pendidikan, pengalaman, atau eksperimen. Organisasi yang belajar terbentuk jika sistem dan budaya organisasi mempertahankan *learning* dan menransfer gagasan-gagasan tersebut pada para anggota. Implikasinya adalah jika manajer menginginkan organisasi yang belajar, ia harus mendorong individu dan organisasi agar belajar.

Tingkat belajar. "Belajar" dapat terjadi dan diskalakan dari tingkat superfisial sampai dengan tingkat substansial. Suatu perusahaan yang belajar melalui TQM atau *reengineering*, jika terbatas pada munculnya gagasan-gagasan pada kegiatan-kegiatan operasional tertentu maka *belajar* yang terjadi hanya bersifat superfisial. Sebaliknya jika kegiatan-kegiatan tersebut merupakan *sarana* dalam membentuk nilai-nilai, budaya dasar karyawan dan organisasi sebagai sistem maka *belajar* yang terjadi bersifat substansial, karena berpotensi mempunyai "kapasitas untuk berubah".

Belajar dan kegagalan. "Belajar" dapat berasal dari kegagalan. Kegagalan sering mempunyai pengaruh yang positif pada sasaran jangka panjang jika meningkatkan toleransi terhadap risiko, pencarian info, dan motivasi. Kegagalan ini lazim disebut sebagai *intelligent failures*. Kegagalan tersebut mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: a) sebagai hasil dari perencanaan yang sangat cermat, b) memiliki hasil yang tidak pasti, c) biasanya tidak fatal, d) dijalankan dengan suatu cara yang jelas, e) akibat dan penyebab kegagalan dapat dipelajari dengan efektif. Hal tersebut berimplikasi bahwa manajer perlu menciptakan budaya yang memberi kesempatan pada karyawan untuk belajar mengambil keputusan dengan mempertimbangkan risiko-risiko yang mungkin terjadi.

Urutan proses belajar. "Belajar" sering mengikuti serangkaian proses yang dapat diramalkan, biasanya disebut dengan

learning continuum. Proses belajar ini diawali dari penemuan gagasan-gagasan baru sampai pada difusi gagasan-gagasan tersebut. Proses belajar ini terjadi berurutan, baik pada proses belajar pribadi maupun pada tingkat perusahaan.

Lima Komponen Teknologi

Untuk mencapai sasaran organisasi yang belajar, Peter Senge (1990) mengemukakan lima komponen teknologi, yaitu:

1. *Systems thinking*. Sejak kecil kita diajar memilah-milah persoalan yang rumit menjadi bagian-bagian sehingga menjadi lebih mudah dipahami. Namun kenyataannya, hal tersebut dapat menimbulkan persoalan yang lebih besar karena kita kehilangan kemampuan melihat konsekuensi-konsekuensi dari tindakan kita, dan juga kehilangan *sense* melihat bagian-bagian tersebut secara keseluruhan. *Systems thinking* adalah suatu kerangka berpikir yang membantu kita melihat suatu pola bagian-bagian dengan lebih jelas dan membantu kita mengubah bagian-bagian tersebut secara efektif. Di samping itu, *systems thinking* merupakan suatu dasar untuk melihat pola bagian-bagian suatu permasalahan dan hubungannya. Dengan mengetahui suatu pola yang mendasari bagian-bagian tersebut, kita dapat menyederhanakan suatu persoalan yang besar secara sistematis.

2. *Personal mastery*. Konsep ini terdiri dari serangkaian praktik dan prinsip tertentu. Ada tiga elemen penting yang termasuk dalam *personal mastery* ini, yaitu :

+ *Personal vision*. Banyak pemimpin mempunyai sasaran, tetapi tidak banyak dari mereka yang mempunyai visi yang jelas. Berbeda dengan tujuan, visi adalah suatu gambaran yang diinginkan secara pasti dimasa mendatang. Misalnya sebagai manajer, Anda menghendaki pangsa pasar produk perusahaan Anda meningkat supaya keuntungannya meningkat, sehingga perusahaan Anda dapat menjadi independen dan besar. Sasaran yang terakhir, yaitu per-

usaha menjadi independen dan besar, mempunyai nilai yang tertinggi dibandingkan kedua sasaran yang lain sebab itu sasaran ini merupakan *end* sedang sasaran yang lain lebih merupakan *means*. Kemampuan untuk memfokuskan diri pada sasaran akhir yang diinginkan merupakan dasar dari *personal mastery*.

+ *Creative tension*. Kesenjangan yang tak terhindarkan sering muncul di antara visi dan realitas, misalnya Anda hendak mendirikan perusahaan namun Anda tidak mempunyai modal. Kesenjangan tersebut potensial melemahkan semangat namun pada saat yang sama merupakan sumber energi yang mendorong *creative tension* (ketegangan kreatif). Ketegangan kreatif mendorong munculnya alternatif-alternatif pemecahan yang tak terpikirkan sebelumnya. Visi menarik realitas padanya dan sebaliknya visi ditarik/dipengaruhi oleh realitas, sehingga melahirkan terobosan-terobosan baru (*break throughs*). Tidak jarang perusahaan yang memodifikasi/mengubah visi awalnya karena alasan realitas, misalnya suatu perusahaan yang pada mulanya mempunyai visi menjadi "The Best and The Most Efficient" tetapi karena alasan tertentu akhirnya memodifikasi visinya menjadi "The Best" saja.

+ *Commitment to truth*. Kesediaan untuk keluar dari batasan-batasan dan kebiasaan-kebiasaan, sehingga kita tertantang menemukan cara-cara yang benar yang mengarahkan pada pemahaman suatu kerangka dengan saksama sehingga mampu mengubah kerangka tersebut untuk menghasilkan sesuatu yang kita inginkan.

3. *Mental Models*. Kita biasanya bersikap, berperilaku dan bertindak berdasarkan asumsi atau pengalaman-pengalaman. Kerangka tersebut sangat mempengaruhi perilaku seseorang sebab itu tidak jarang model mental menghambat kita keluar dari pola-pola tersebut dan akibatnya kita menjadi

sangat dibatasi dan tidak kreatif. Suatu contoh jika kita menggeneralisasi bahwa semua orang adalah malas dan tidak jujur karena pengalaman-pengalaman kita. Sikap dan perilaku kita terhadap orang akan dipengaruhi oleh *mental models* yang boleh jadi tidak benar. Konsep organisasi yang belajar memberi suatu terobosan mengatasinya, yaitu mengelola *mental models* dengan cara mengenali, menguji validasi kerangka model tersebut serta melakukan perbaikan-perbaikan.

4. *Shared Vision*. Komponen ini sangat penting, karena perusahaan akan sulit menjadi besar tanpa visi. Pernyataan Visi (*Vision Statement*) dan karisma direktur saja belum cukup, sebab visi yang orisinal harus diterima dan dihayati oleh semua karyawan, sehingga akan melahirkan "*excellence*" dan "*learning*" yang selalu dikejar oleh mereka. "*Shared vision*" merupakan komponen yang penting pada paradigma ini karena ia memberi arah dan motivator, bahkan visi tidak hanya terbatas pada komitmen karyawan, karena visi mengarahkan cara berpikir dan bertindak yang baru. Di samping itu, visi juga mendorong komitmen jangka panjang serta eksperimen-eksperimen dalam organisasi. "IBM" terkenal dengan visi layanannya, "Polaroid" dengan instan fotonya dan "Ford" terkenal transportasi masalahnya.

5. *Team Learning*. Komponen ini merupakan unit kunci paradigma ini. Jika setiap anggota yang komit, pandai, bermotivasi, maka kontribusi suatu tim akan sangat besar dalam mencapai sasaran perusahaan. Belajar tim (*Team Learning*) membangun disiplin dengan mendasarkan pada "*shared vision*" dan "*personal mastery*" sebab tim yang hebat pasti terdiri dari individu-individu yang hebat pula. Belajar tim melibatkan dua cara, yaitu diskusi dan dialog. "*Team Learning*" sangat penting karena tim merupakan "*Fundamental Learning Unit*" pada organisasi-organisasi modern.

Senge menyatakan bahwa kelima komponen teknologi merupakan dasar yang penting pada paradigma organisasi

yang belajar, namun supaya dapat diimplementasi lingkungan/keadaan yang mendorong setiap individu untuk belajar perlu diciptakan. Senge mengemukakan tiga elemen utama untuk mengaplikasikan paradigma tersebut :

1. Perlu diawali dengan komitmen yang serius dan kemauan yang besar bahwa organisasi perlu berubah.
2. Setiap individu perlu diberi kesempatan mempraktikkan gagasan-gagasan barunya supaya proses belajar menjadi suatu kebiasaan yang terus berlangsung.
3. Perlu disediakan sarana dan metode untuk mengimplementasi gagasan-gagasan baru.

Organisasi yang belajar memandang dunia sebagai sesuatu yang saling tergantung dan terus berubah. Organisasi yang belajar didirikan oleh para manajer, direktur atau pemimpin yang setia pada perusahaan melalui belajar yang integratif, yaitu proses dan konten yang tidak dipisahkan. Jadi organisasi yang belajar tidak muncul dengan sendirinya.

Organisasi yang belajar mendorong peningkatan produktivitas, efisiensi kerja serta gagasan-gagasan baru. Ford, misalnya, memadukan sistem berpikir, belajar kolaboratif dan belajar bertindak (*action learning*) untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Keberhasilan manajemen akan sangat bergantung antara lain pada kepedulian terhadap mutu, kemauan memperhatikan proses dan hasil pekerjaan, keterbukaan semua tingkatan karyawan, serta kerja sama antarindividu.

Kesimpulan dan Implikasi

Organisasi dewasa ini menganut sistem terbuka yang bergantung pada lingkungan yang lebih luas supaya dapat bertahan, berlangsung hidup dan bahkan berkembang. Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif menuntut organisasi memilih paradigma organisasi yang belajar. Paradigma tersebut mensyaratkan karyawan selalu menanyakan konsekuensi sistemik dari tindakan mereka. *Belajar adaptif* dan *belajar generatif* merupakan salah satu ciri khas paradigma tersebut. Pendekatan paradigma belajar berupaya tidak hanya melakukan penyesuaian

terhadap lingkungan tetapi juga "belajar" dan selalu berupaya lebih maju daripada perubahan itu sendiri. Setiap individu pada semua tingkatan manajemen bertanggung jawab pada *proses belajar*.

Membangun perusahaan/organisasi yang belajar menuntut para pemimpin perusahaan mengembangkan karyawan agar melihat perusahaan sebagai suatu sistem yang dapat mengembangkan kemampuan, bereksperimen, serta secara kolaboratif merumuskan kembali suatu persoalan. Setiap karyawan wajib mengembangkan nilai-nilai yang menekankan pada *shared vision* untuk menciptakan komitmen pribadi, dan *system thinking* yang memfokuskan pada hubungan antara sebab dan akibat serta melihat persoalan sistemik jauh ke depan. *Proses reengineering* cenderung mengorganisir pelaksanaan manajemen dan produksi melalui proses yang efektif dan efisien. Paradigma ini mengarahkan perusahaan memproduksi suatu produk dengan tepat dan cepat. Perusahaan dengan budaya belajar (*learning culture*) mendorong dan mengarahkan setiap karyawan, manajemen, pelanggan, pemasok bersama-sama melihat peluang, mencapai sasaran dan mengembangkan perusahaan melalui "*learning*".

Daftar Pustaka

1. Argyris, Chris (1992). "Education for Leading-Learning," *Organizational Dynamics*, Summer.
2. Argyris, C., dan D. Schon (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.
3. _____, dan Fred Kofman (1993). "The Heart of Learning Organizations," *Organizational Dynamics*, Fall.
4. _____ (1992). "Overcoming Organizational Defenses," *Organizational Dynamics*, Summer.
5. Jones, Owen Michael, Danne M. Moore, dan Richard S. Christopher (1988). *Inside Organizations: Understanding The Human Dimension*. USA: Sage.
6. Kramlinger, Tom (1992). "Training's Role in a Learning Organization," *Training*, Juni.
7. Luthans, Fred (1993). "Meeting the New Paradigm Challenges through Total Quality Management," *Management Quarterly*, Spring.

8. McGill, E. Michael, John, W. Slocum, Jr., dan David Lei (1992). "Management Practices and Learning Organizations," *Organizational Dynamics*, Summer.
9. Maccoby, Michael (1988). *Why Work Leading The Vew Generation*. Washington, USA: Simon & Schuster, .
10. Nystrom, Paul, dan William Starbuck, para editor (1981). "How Organizations Learn to Unlearn," dalam *Handbook of Organization Design*. Oxford University Press.
11. Schein, H. Edgar (1993). "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning," *Organizational Dynamics*, Fall.
12. Senge, M. Peter (1991). "The Learning Organization Mode Plan," *Training & Development*, Oktober.
13. _____ (1993). *The Fifth Discipline, the Art & Practice of the Learning Organization*. U.K. : Century Business.
14. Tobin, R. Daniel (1993). *Re-Educating the Corporation: Foundations for the Learning Organization*. USA: Oliver Wight Publications, I.

*Drs. Andreas Budihardjo, MPsi adalah
Faculty Member Sekolah Tinggi
Manajemen Prasetiya Mulya.*
