

# **LEARNING ORGANIZATION**

## **Menciptakan Organisasi yang Berbasis Intelektual**

**Oleh : Endang Wirjatmi Tri L<sup>\*)</sup>**

### **ABSTRAK**

*Navran (1998), secara umum memberikan gambaran tentang Learning Organization sebagai suatu organisasi yang mencari, untuk menciptakan masa depannya sendiri. Organisasi pembelajaran merupakan suatu proses kreatif dan berlangsung secara terus menerus bagi setiap anggotanya, berkembang, dan beradaptasi sendiri dalam menghadapi kebutuhan dan aspirasi dari dalam atau luar manusia. Dengan demikian organisasi tersebut tangguh dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Learning itu sendiri bertujuan mengembangkan kapasitas kemampuan manusia untuk menciptakan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan. Semua tuntutan individu, organisasi, komuniti maupun masyarakat secara luas dapat terakomodasi bersama dalam konsep tersebut.*

### **Pendahuluan**

Perkembangan global telah menggeser orientasi organisasi di banyak negara maju. Gejala yang diingatkan oleh pemikiran *knowledge-based economy* (Thurow, 1999), dan gejala ini mengarah pada kecenderungan yang mendorong adanya *value driven intellectual capital* (Sullivan, 2000). Lebih lanjut, dunia saat ini juga sedang mengalami revolusi industri III, yang ditandai dengan adanya mikroelektronika, komputer, telekomunikasi, material rancangan, robot dan bioteknologi. Ini mentransformasi seluruh aspek kehidupan (apa yang kita lakukan dan bagaimana melakukannya). Demikian pula, kebingungan dan *chaos*, menyangkut dimana kesuksesan itu harus diraih. Setiap orang harus bekerja tanpa satu titik stabilitas yang pasti (*solid fixed point of stability*) dan mantap untuk menjadi dasar bagi pembuatan rencana-rencana. Kondisi ini menyadarkan pentingnya kebutuhan akan sumberdaya intelektual.

Ketertinggalan bangsa Indonesia, dalam modal intelektual sangat dirasakan. Ter-

bukti dengan masih berkuatnya kita menangani beragam konflik. Perusakan berlandaskan atas demonstrasi, adanya konflik kepentingan, sulitnya menerima kebijakan yang diberlakukan, merupakan kurangnya kesadaran intelektual. Kurangnya kesadaran intelektual menyebabkan konflik yang terjadi tidak menemukan suatu keterhubungan dalam suatu sistem. Pertanyaan yang muncul adalah; Mampukah konflik-konflik tersebut menyadarkan kita untuk melakukan pergeseran kekuatan sumberdaya manusia dalam bentuk fisik ke arah intelektual?

Tulisan ini mengajak kita mencari metoda yang paling efektif untuk menjawab pertanyaan di atas. Disamping harus menjawab pertanyaan lebih rinci: Sejauhmanakah para pemegang kekuasaan memberikan perhatian terhadap perkembangan tuntutan global tersebut? Jawaban atas pertanyaan itu akan memunculkan pertanyaan yang baru: Apakah para birokrat telah mempunyai pertanyaan di atas? Hal ini merupakan modal dasar yang paling berharga. Sebab, jika para birokrat telah mempunyai segudang pertanyaan yang

<sup>\*)</sup> Endang Wirjatmi Tri L adalah Pembantu Ketua Bidang Kemahasiswaan STIA LAN-RI Kampus Bandung.

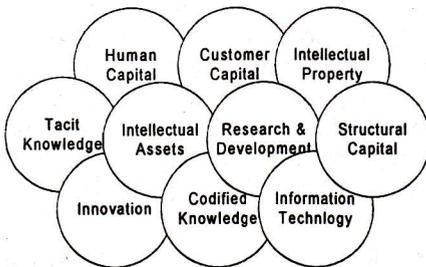
mengarah pada pertanyaan-pertanyaan itu, maka mereka setidaknya akan mempunyai pemikiran yang mengarah pada peningkatan intelektual sumberdaya aparatur negara.

### Organisasi yang Berbasis Intelektual Sebagai Kapital

Pada umumnya yang menggunakan istilah kapital adalah organisasi swasta. Namun beberapa ahli telah banyak menggunakan istilah tersebut dalam organisasi publik sebagai pengganti istilah sumberdaya. Pada umumnya para ekonom mendeskripsikan sumberdaya untuk suatu industri ke dalam 3 (tiga) kategori yaitu; tanah, tenaga kerja dan kapital. Dalam hal ini kapital dalam pengertian yang sangat terbatas pada keuangan dan aset-aset ekonomi lainnya. Tetapi dalam perkembangannya, muncul ide kapital intelektual sebagai sesuatu yang baru. Aset yang digunakan dan diberdayakan adalah *brain power*.

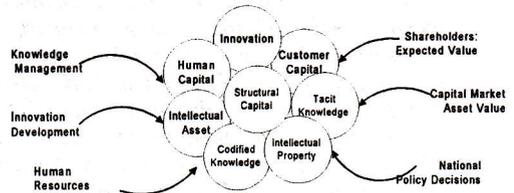
Pengertian kapital/modal intelektual mempunyai beragam definisi. Satu sama lain kadangkala mempunyai maksud yang sama, namun berbeda istilah. Beberapa elemen yang sering disebut dalam kapital intelektual, disebutkan oleh Sullivan (2000) adalah: *Human capital, customer capital, stakeholder capital, cultural capital, relationship capital, organizational capital, structural capital, process capital, and economic capital*. Istilah-istilah ini secara keseluruhan berbasis pada intelektual gambar 1.

Gambar 1



Elemen-elemen di atas dapat digunakan untuk mengelola pengetahuan, membuat inovasi dan pengembangan, menggunakan sumberdaya manusia sesuai dengan harapan pelanggan, kebijakan yang diberlakukan oleh pemerintah, maupun tuntutan pasar.

Gambar 2



Bila disadari akan kekuatan dari kapital intelektual, maka kekuatan tersebut menjanjikan sesuatu bagi organisasi agar tidak mengalami suatu kehancuran. Pertanyaannya adalah; Bagaimanakah menciptakan kapital intelektual di organisasi?

### Learning Organization Sebagai Metode Menumbuhkan Intelektual Sebagai Kapital

Peter Senge (1990), telah memulai memberikan suatu strategi untuk pengembangan intelektual dengan mengetengahkan konsep *Learning Organization*. Konsep itu dibagi dalam lima tipe yang disebut "*discipline*." Pandangan *The Fifth Discipline*, telah distrukturkan secara konsisten dengan kehidupan manusia. Navran (1998), secara umum memberikan gambaran tentang *Learning Organization* sebagai suatu organisasi yang mencari untuk menciptakan masa depannya sendiri, yaitu pemelajaran yang merupakan suatu proses kreatif dan berlangsung secara terus menerus bagi setiap anggotanya, dan berkembang, beradaptasi sendiri dalam menghadapi kebutuhan dan aspirasi dari dalam atau

luar manusia.<sup>1</sup> Dengan demikian organisasi tersebut dapat tangguh dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Peter Senge lebih lanjut telah mengantisipasi kompleksitas yang dihadapi oleh organisasi melalui kapital intelektual. *Learning* itu sendiri bertujuan mengembangkan kapasitas kemampuan manusia untuk menciptakan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan.

Adapun kelima disiplin yang ditunjukkan dalam konsep tersebut adalah; *Personal Mastery*, *Mental Model*, *Shared Vision*, *Team Learning* dan *System Thinking*. Kelima disiplin bekerja secara bersama-sama dan merupakan suatu sistem. Kontribusi setiap disiplin akan tampak pada proses *learning* itu sendiri secara berangkain. Pembahasan singkat kelima disiplin disampaikan sebagai berikut:

1. ***Personal Mastery***, merupakan kegiatan belajar yang untuk memperbesar kapasitas pribadi. Setiap orang hingga dapat menciptakan hasil yang paling diinginkan, dan menciptakan lingkungan organisasi yang mendorong ke arah yang lebih berani dari para anggotanya untuk mengembangkan diri menuju maksud dan tujuan yang dipilihnya. Kegiatan yang dilakukan tidak hanya berwujud pendidikan, pelatihan dan pengembangan. Namun termasuk bagaimana kita membawa pengetahuan ke dalam organisasi dan menggunakan kreativitas untuk menjaga individu dan organisasi mendengarkan, mengetahui dan melakukan perubahan keadaan lingkungan (Garvin, 1993). Sehingga disiplin seperti ini akan memberikan perolehan yang lebih besar daripada sekedar penjumlahan perolehan individu.
2. ***Mental Model***, merupakan refleksi dari adanya kesinambungan peningkatan

pengetahuan yang memperjelas gambaran internal tentang dirinya di dalam dunia. Gambaran ini diangkat ke permukaan ditunjukkan dan akan menjadi pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*), juga memperlihatkan bagaimana *actions* dan *decisions* dapat ditampilkan. *Mental model* ini dimiliki oleh setiap individu anggota organisasi. Karenanya organisasi dapat memanfaatkan *mental model* yang menggunakan kesadaran orang untuk membaca realitas sosial. Menunjukkan kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu yang bernilai pembelajaran. Sudarsono (2003), menyebutkan disiplin belajar sebagai kemampuan seseorang untuk melaksanakan percakapan bernilai pembelajaran, yang bersifat menyeimbangkan antara *inquiry* (kemampuan memahami segala sesuatu tentang orang lain) dengan *advocacy* (kemampuan menyakinkan segala sesuatu tentang diri kita kepada orang lain). Garvin (1993), mengatakan bahwa dengan menggunakan *mental model* kita akan mendapatkan kondisi organisasi yang seluruh analisisnya diwarnai oleh *mental model* anggota organisasi yang siap menyampaikan gagasan secara obyektif dan sekaligus membuat pikiran secara terbuka serta dapat menerima pemikiran orang lain.

3. ***Shared Vision***, menyediakan basis untuk berpikir secara umum guna membuat komitmen, sehingga *shared vision* ini penting untuk menghasilkan fokus dan energi dalam *learning* (Garvin, 1993). *Shared vision* dapat digunakan untuk menggalang "*a sense of commitment*" kelompok, dengan cara mengembangkan *image* masing-masing anggotanya secara bersama tentang masa depan yang dicari dan akan diciptakan. Hal tersebut diraih dengan melalui prinsip-prinsip serta praktek kegiatan-kegiatan yang terarah serta menghindari adanya pembangkangan dari para anggota organisasi agar tujuan yang diinginkan dapat diraih.

<sup>1</sup> Eton Lawrence, Research Directorate Policy Research and Communications Branch, Public Policy Communication, 1998. <http://www.psc.efp.gc.ca/prcb/rd/pdr/docs/lrn-orge.htm>.

4. **Team Learning**, merupakan suatu metode untuk mengharmonisasikan kekuatan individu secara umum, untuk mengarah pada suatu visi bersama (Garvin, 1993). Kegiatan ini merupakan proses transformasi konversasional disertai ketrampilan berpikir kolektif, sehingga kelompok *learning* ini tampil meyakinkan untuk dapat mengembangkan intelegensi serta kemampuan dan bakat yang lebih besar dari sejumlah anggota tim secara individual. *Team learning* dapat mengembangkan pola-pola interaksi yang baik, mengurangi pola-pola interaksi yang bersifat defensif atau pola-pola interaksi yang tidak dipahami. Lebih jauh, *team learning* ini akan mengembangkan pola interaksi yang bersifat dialog, tidak saling menekan dan memahami setiap pemikiran anggota organisasi.

5. **System Thinking**, merupakan sesuatu yang membuat seluruh tipe *learning* bekerja dalam harmoni. Ini merupakan suatu cara berfikir tentang keseluruhan (*hollistic*), dan suatu bahasa untuk dimengerti dan dijelaskan. Juga merupakan kerangka kerja konseptual, menggambarkan sosok pengetahuan dan analisis yang dapat memudahkan kita untuk memahami semua pola-pola interaksi dalam suatu sistem. Sistem ini mengindikasikan adanya berbagai kekuatan dan interelasi yang membentuk perilaku sistem. Disiplin ini menolong kita agar dapat melihat bagaimana sistem itu dapat berubah dan melakukan perubahan ke arah yang lebih efektif (Garvin, 1993). Di samping itu, *system thinking* dapat digunakan untuk mengambil langkah yang lebih serasi dengan berbagai proses yang lebih luas secara alami dalam dunia ekonomi.

Masing-masing disiplin tersebut semestinya dipelajari lebih mendalam oleh para pemimpin. Namun dalam bahasan Peter Senge, setiap disiplin itu bukan hanya merupakan subyek studi saja, tetapi juga sebagai *a body of technique*, yang didasari

oleh teori dan pengertian tentang dunia yang harus dikuasai dan dipraktekkan. Oleh karena itu bahasan *Learning Organization* juga dikatakan sebagai bahasan tentang "*a whole of system*."

### Aplikasinya dalam Praktek

Setiap organisasi akan dapat mengembangkan kapital intelektual dengan melalui *learning organization*. Praktek-praktek setiap disiplin dari *learning organization* akan dapat membantu individu meninggalkan cara-cara lama yang memanfaatkan posisi, kedudukan, kekuasaan, kewenangan dengan mengorbankan orang lain sebagai *power*. Oleh karenanya banyak para manajer dan para ahli yang menjadikan *learning organization* sebagai *a vehicle for growing*.

Organisasi akan dapat terus menerus melakukan pembelajaran, walaupun sering kali terjadi hambatan dalam pelaksanaannya. Hambatan-hambatan yang menjadi penolakan pembelajaran disebutkan oleh Peter Senge antara lain:

1. *I am My position;*
2. *The enemy is out there;*
3. *The illusion of taking charge;*
4. *The fixation on events;*
5. *The parable of boiled frog;*
6. *The delusion of learning from experience;*
7. *The myth of the management team.*

Ketujuh hambatan tersebut banyak terjadi di organisasi. Tidak seorangpun mau mengakui kesalahan atau kegagalan dirinya sendiri. Bila ada kesalahan atau kegagalan, maka mereka cenderung melemparkan tanggung jawab kepada orang lain.

*Learning organization* ini dapat diaplikasikan secara praktis, dengan syarat difasilitasi oleh pemimpin organisasi, dan dilakukan secara terus menerus. Hal yang dapat digunakan oleh para pemimpin dalam membangun *learning organization* adalah *action learning*, dimana para pemimpin dapat belajar dari pemimpin-pemimpin yang lain, dengan mempelajari situasi mereka

guna mendapat peluang untuk membagi dan membandingkan apa yang sudah mereka pelajari. Prinsip dasarnya adalah:

1. Belajar dari pengalaman
2. Membagi pengalaman itu dengan orang lain
3. Terbuka terhadap kritikan dan nasehat kolega
4. Menerima nasehat itu dan mengimplementasikannya
5. Mengkaji ulang aksi/ tindakan dan pelajaran yang didapat bersama dengan kolega.

Banyak organisasi dan lembaga modern saat ini tengah menggeser pemikiran pengembangan dan pembinaan pegawainya. Mulai dari diklat di kelas, ke arah *learning organization*. Dari pendidikan yang teoritis ke arah program pendidikan manajemen yang berbasis aksi atau tindakan. Proses transformasi tersebut, pada saatnya akan mendorong para pemimpin organisasi untuk membentuk *mental model* agar selalu siap berubah. Adapun komponen-komponen perubahan itu bisa dijelaskan seperti di bawah ini. Beberapa terkait dengan program pendidikan manajemen sebagai bagian dari *learning organization*, yaitu;

1. Dari *mengajar* menjadi *menyediakan informasi (resourcing)*  
Para pengajar harus berubah peran dan menjadi lebih terampil dalam konsultasi dan konseling pribadi. Begitu pula dalam arti yang luas, mereka harus mampu menjadi sumber informasi, menyelesaikan persoalan-persoalan yang ada sekarang, dan menerapkan pengetahuan mereka berdasarkan waktu yang nyata.
2. Dari *program* ke *kontrak*  
Penilaian intra-organisasional akan lebih banyak dilaksanakan berdasarkan persoalan-persoalan dan peluang-peluang, bukan berorientasi pada produk seperti sekarang ini.
3. Dari *orientasi individual* ke *orientasi kelompok*.  
Orang harus bekerja bersama-sama sebagai satu kelompok dan akhirnya

akan bertambah keinginannya untuk belajar bersama sebagai satu kelompok. Aktivitas semacam ini membutuhkan struktur pendidikan yang fleksibel dan pengajar-pengajar yang mampu bertindak sebagai sumber konsultatif.

4. Dari *kasus-kasus standar* ke *kasus-kasus nyata*  
Orang akan condong berurusan dengan kasus mereka saat ini dan menerapkan kegiatan belajar mereka pada pokok-pokok persoalan yang ada sekarang ketimbang kasus yang ditulis 10 tahun lalu.
5. Dari *pendelegasian* ke *pengembangan*  
Manajer-manajer lini akan memikul lebih banyak tanggung jawab dalam fungsi pelatihan dan pendidikan. Mereka akan menjadi pengembang orang lain. Ini difasilitasi dengan adanya sumber-sumber pengajaran jarak jauh.
6. Dari *top-down appraisal* ke *bottom-up appraisal*  
Orang dituntut untuk lebih bertanggung jawab atas penilaian (*appraisal*) mereka sendiri dan selanjutnya akan tumbuh inovasi-inovasi seperti penilaian kelompok (*team appraisal*).
7. Dari *orientasi berpusat produk* ke *orientasi berpusat pasar*  
Perubahan terbesar akan terjadi dalam filosofi dan sikap, sehingga pengajar manajemen harus lebih berorientasi pada *output*. Struktur jenjang pendidikan akan berubah (MBA, misalnya, akan diraih sebagai kegiatan paruh waktu) dan akan muncul banyak pola perkuliahan paruh waktu dan cara-cara yang inovatif dimana organisasi-organisasi industri terkait dengan organisasi-organisasi akademik, guna memampukan para manajer untuk memajukan kualifikasi mereka sebagai satu proses integral dengan pekerjaan mereka.
8. Dari *input* ke *output*  
Setelah sekian lama pendidikan manajemen menekankan input (menjejalkan orang dengan pengetahuan dan keterampilan), kini konsentrasi harus

diarahkan lebih kepada output. Manajer harus belajar memproduksi output, yang meliputi upaya menghubungkan pengetahuan dan keterampilan pada proyek-proyek dan tugas-tugas yang memiliki satu tujuan tertentu, ketimbang mengajarkannya sebagai tujuan itu sendiri.

9. Dari *pendidikan yang fixed ke pendidikan yang kontinyu*

Pendidikan manajemen merupakan satu bagian yang vital dan integral dari pendidikan yang kontinu. Dunia sedang berubah sedemikian pesat, karenanya peluang-peluang untuk belajar perlu distrukturkan agar orang dapat ambil bagian dengan cara yang fleksibel dan beradaptasi dengan tuntutan-tuntutan baru.

10. Dari pengembangan *manajemen eksperiensial ke pengembangan manajemen eksistensial*

Sejauh ini penekanan pada simulasi telah menjadi basis dari proses belajar. Kini pergeseran sedang mengarah kepada proses belajar eksistensial yang nyata.

Pergeseran-pergeseran di atas sangat berkaitan dengan proses pendidikan pada masa depan, yang kian hari berwujud filosofi. Metode dan strukturnya akan semakin dekat dengan kehidupan, eksistensi dan realitas para pemimpin. Dengan demikian, hal itu akan memberi dampak pada kinerja, dan membantu berlangsungnya perbaikan dalam tindakan perorangan serta tindakan organisasi

## Penutup

Dengan metode tersebut di atas, maka para pemimpin harus mempunyai kompetensi dalam menyalurkan ide-ide dari seluruh anggota organisasinya. Karena itu, perlu ada kesiapan *mental model* para pemimpin termasuk dalam hal ini pemimpin negara/ birokrat. Perubahan yang mendasar adalah mengkaitkan disiplin-disiplin lain

yang terdapat dalam *learning organization* dengan hal-hal sebagai berikut:

1. Pemimpin harus memiliki visi organisasi yang di percayai untuk dipegang teguh oleh seluruh anggota organisasi. Pemimpin benar-benar menyadari posisi *personal mastery* yang dimiliki dan mengarahkan *personal mastery* anggotanya menuju pada visi yang diemban.
2. Pemimpin organisasi tidak lagi dapat berpikir parsial atau berpikir linier. Hal ini harus disadari bahwa setiap aksi atau tindakan selalu memiliki *feedback*, sehingga kita harus berpikir terjadinya *double-loop learning*.
3. Pemimpin dapat memanfaatkan tim *learning* untuk melakukan pengkajian atas pemikiran yang muncul dari masing-masing individu (anggota organisasinya) dengan melakukan dialog untuk mengungkapkan *personal mastery* masing-masing anggota organisasi menjadi *personal vision*. Bertolak dari proses ini, maka *personal mastery* tersebut akan menjadi *organizational mastery*, lebih maju lagi akan mengarah pada visi organisasi.

## Daftar Pustaka

- Garvin, D., 1993, Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*.
- Hardjosoekarto, Sudarsono, 2002, Strategi reformasi SDM Aparatur, *Learning dan Learning Organization, Orasi Ilmiah pada Wisuda ke-17 STIA LAN Kampus Bandung*.
- ....., 2003, Krisis dimata Para Presiden, Tantangan Berpikir Sistem Para Pemimpin Masa Depan RI, *Draft buku*.
- Mabey, Christopher and Paul Iles, 1994, *Managing Learning*, The Open University.
- Marquard, Michael and Angus Raynalds, 1994, *The Global Learning Organization*, Richard D. Irwin, Inc.
- Nonaka, Ikojiro, 1995, *The Knowledge Creating Company: How Japanese*

*Companies Create the Dynamic of Innovation*, Oxford University Press.

Senge, Peter M., 1990, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, Doubleday, New York.

Sullivan, Patrick H., 2000, *Value Driven Intellectual Capital, How to Convert*

*Intangible Corporate Assets Into Market Value*, Wiley/Arthur Anderson.

Thurow, Lester C., 1999, *Creating Wealth, The New Rule for Individuals, Companies and Countries in a Knowledge-Based Economy*, Nicholas Brealey Publishing Limited, London.