

Organizational Learning Policy: Scientific or Experience?

Elvrida N. Sinaga

Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sumatra Utara. E-mail: sinagaelvridan@gmail.com

Abstrak

Organisasi tertentu masih belum menyadari bahwa faktor internal dan faktor eksternal dari karyawan yang dapat menghambat pengembangan karirnya dan sekaligus dapat menghambat kinerja karyawan yang unggul dalam suatu organisasi, tidak dapat terlepas dari kebutuhan akan organizational learning. Dengan pendekatan yang bersifat kualitatif berdasarkan data-data sekunder, disimpulkan bahwa kebijakan organizational learning yang memadai untuk kelangsungan organisasi adalah kebijakan yang mengharuskan pendekatan pengembangan pengetahuan melalui eksperimen dan kreativitas, bukan berdasarkan pengalaman karena gagal atau berhasil.

Keywords: Organizational Learning, Performance, Organization

A. LATAR BELAKANG

Pengembangan karir yang merupakan serangkaian kegiatan aktif dan continue yang berkontribusi pada eksplorasi karier, pendirian, kesuksesan, dan pemenuhan seseorang (Dessler, 2014), dapat terkendala jika mengalami dua faktor utama yang menghambat karir seseorang, yakni faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan hal-hal yang datang dari dalam karyawan sendiri, mengingat sekalipun perusahaan/organisasi, manajer, dan atasan karyawan harus berperan dalam memandu dan mengembangkan karier karyawan, namun karyawan harus selalu menerima tanggung jawab penuh atas pengembangan dan keberhasilan kariernya sendiri (Dessler, 2014), sedangkan faktor eksternal mencakup hal-hal di luar pekerja/karyawan yang meliputi perusahaan tempat karyawan bekerja, peraturan dari pemerintah, dan lain sebagainya.

Terdapat satu kesamaan umum terkait faktor internal dan faktor eksternal yang dapat menghambat pengembangan karir seseorang pada suatu organisasi, yaitu gagalnya pencapaian tujuan organizational learning. Faktor internal terkait organizational learning tersebut, antara lain, tidak adanya niat karyawan untuk mengikuti secara sungguh-sungguh pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan, padahal karyawan sendiri tahu bahwa pelatihan dan pembelajaran pada setiap tingkatan adalah hal yang tidak terhindarkan bagi karyawan agar tetap dapat dipekerjakan dan memiliki karier yang memuaskan (Dessler, 2017). Sedangkan faktor eksternal terkait organizational learning tersebut, antara lain, kurangnya dana perusahaan untuk memberikan pembelajaran dan pelatihan yang memadai bagi

karyawan tertentu yang memang potensinya besar untuk mengikuti pelatihan/pembelajaran tersebut.

Selayaknya setiap organisasi yang ingin tumbuh dan berkembang menyadari perlunya *organizational learning*, mengingat *organizational learning* mampu menghasilkan kinerja karyawan yang unggul dan menghasilkan karyawan yang sistematis dalam menyelesaikan masalah (Dessler, 2017). Urgensi *organizational learning* ini melatarbelakangi studi ini untuk menjawab rumusan permasalahan, kebijakan *organizational learning* yang bagaimana yang memadai diterapkan untuk keberlangsungan organisasi? Pentingnya mewujudkan suatu *organizational learning* dalam bentuk kebijakan didasarkan pada pemikiran Abidin (2019) yang menegaskan bahwa kebijakan bersifat teknis dan strategis, yang penentuan alternative kebijakan tersebut ditentukan oleh efektivitas, efisiensi, kecukupan (*adequacy*), *equity*, *responsiveness*, and *appropriateness*.

B. METODE PENELITIAN

Dalam menjawab permasalahan yang ada, studi ini mempergunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan hal-hal yang tidak mempergunakan angka-angka, melainkan berdasarkan keputusan maupun pendapat untuk dicarikan jalan keluar permasalahan yang timbul dalam suatu penelitian (Waters, 2011).

C. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

a. Overview of Organizational Learning

Adanya *organizational learning* akan menjadikan suatu organisasi menjadi terampil menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan dan memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru, sehingga secara keseluruhan organisasi tersebut dapat menghasilkan kinerja karyawan yang unggul dan menghasilkan karyawan yang sistematis dalam menyelesaikan masalah (Dessler, 2017).

Untuk lebih memahami *organizational learning*, studi ini memandang perlu mengupas pemikiran Wibowo dan Robbins. Menurut Wibowo (2006), *organizational learning* merupakan organisasi yang secara aktif menciptakan, mendapatkan dan mentransfer pengetahuan dan mengubah perilakunya atas dasar pengetahuan, menurut Robbins (2001), *organizational learning* adalah proses pengembangan performa yang bersifat berkelanjutan meningkatkan kemampuan untuk menghadapi tantangan individu dalam organisasi.

Pengertian *organizational learning* yang dikemukakan oleh Wibowo (2006) dan Robbins (2001) tersebut memiliki kesamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah hal perlunya proses aktif pada setiap organisasi. Hal ini sejalan dengan pemikiran beberapa ahli, seperti Huber (dalam Langer, 2018) yang menegaskan bahwa suatu organisasi selalu berproses untuk belajar jika salah satu bagiannya memperoleh pengetahuan yang memiliki potensi yang bermanfaat bagi organisasi, Veve (2015) yang merangkum gagasan beberapa peneliti di bidang pembelajaran organisasi yang telah mengadopsi pemikiran bahwa suatu organisasi memiliki perilaku belajar yang sama dengan suatu organisme, dan Kearns (2015) yang menegaskan bahwa suatu organisasi selalu membutuhkan panduan yang baik untuk kematangan organisasi tersebut. sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi harus mampu menemukan seluruh pemikiran sistem dan tanda-tanda dari organisasi

melalui proses pembelajaran organisasi dan individu-individunya, sebagai satu-satunya cara agar suatu organisasi terus memperoleh keunggulan kompetitif (Kearns, 2015; Langer, 2018; Veve, 2015).

Kemudian, terdapat beberapa perbedaan tentang organizational learning antara yang dikemukakan oleh Wibowo (2006) dengan Robbins (2001), yang antara lain menjangkau pada dasar pengutamaan dalam berproses, kualifikasi proses, dan tujuannya. Menurut Wibowo (2006), proses aktif yang diperlukan oleh suatu organisasi harus didasarkan pada pengetahuan untuk mengubah perilaku melalui proses menciptakan, mendapatkan, mentransfer dan mengubah, sedangkan Robbins (2001) berpendapat bahwa proses aktif yang diperlukan oleh suatu organisasi harus didasarkan pada tantangan individu dalam organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja/performa yang berkelanjutan.

b. Organizational Learning

Faktor internal dan faktor eksternal dalam organizational learning dapat menghambat perkembangan kinerja/performa yang berkelanjutan suatu organisasi. Misalnya, faktor internal karyawan berupa tidak adanya niat karyawan untuk mengikuti secara sungguh-sungguh pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan akan berdampak pada karyawan yang menjadi terlalu berfokus pada zona nyamannya (seperti, nyaman menetap di kota besar tertentu, insentif, dan tunjangan), sehingga berani menolak tawaran dari organisasi untuk ditempatkan pada berbagai pengalaman profesional di daerah geografis lain yang masih cakupan kerja dalam organisasi. Tentunya, hal-hal internal karyawan tersebut akan semakin memperkecil bahkan menghambat peluang kepemimpinan yang lebih besar dan lebih menantang bagi karyawan (Dessler, 2014), mengingat tujuan organizational learning melalui pendidikan dan pelatihan tidak diikuti secara sungguh-sungguh oleh karyawan.

Kemudian, faktor eksternal karyawan yang dapat menghambat organizational learning berupa kurangnya dana perusahaan untuk memberikan pembelajaran dan pelatihan yang memadai bagi karyawan tertentu, akan berimbas pada beberapa hal berikut. Pertama, karyawan tertentu menjadi kewalahan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang hanya bersifat administrative dan tidak realistis, sehingga karyawan tersebut hanya disediakan waktu sedikit atau dipaksa untuk secara pribadi mengembangkan potensinya (Dessler, 2017). Kedua, organisasi, pimpinan, atau manajer gagal menerapkan filosofi *the right man on the right place*. Padahal filosofi tersebut dapat diterapkan dengan melakukan tes Self-Directed Search (SDS)-nya (tersedia online di www.self-directed-search.com) dalam menilai orientasi pekerjaan dan tugas yang diminati karyawan tersebut, sebagaimana Holland pernah mengatakan bahwa kepribadian (termasuk nilai-nilai, motif, dan kebutuhan) adalah salah satu penentu pilihan karier (Holland mencontohkan: seseorang dengan orientasi sosial yang kuat mungkin tertarik pada karier yang memerlukan aktivitas interpersonal daripada intelektual atau fisik dan untuk pekerjaan seperti pekerjaan social) (Dessler, 2014). Ketiga, banyak organisasi yang berupaya mencapai hasil maksimal melalui pengembangan dan penghargaan, ternyata dapat merusak motivasi yang seharusnya lebih baik dilakukan berdasarkan pendekatan yang berfokus pada pembangunan yang mendorong waktu bersama karyawan lini depan dan pembangunan komunikasi dua arah. Hal ini sejalan dengan penelitian Krats dan Brown (2013) yang menemukan bahwa karyawan umumnya lebih mendukung sistem manajemen kinerja ketika

mereka digunakan untuk tujuan pengembangan daripada untuk tujuan penilaian (Torrington *et al*, 2017).

Adanya penghambat internal dan eksternal karyawan tersebut dapat ditangani dengan mengupas perbedaan organizational learning antara pemikiran Wibowo dan Robbins. Penanganannya dapat mempergunakan dua perspektif tentang teori pembelajaran organisasi yang dikemukakan oleh Langer (2018), yakni pendekatan adopsi dan pendekatan pengembangan. Pendekatan adopsi yang dipelopori oleh Cyert dan Maret (1963, dalam Langer, 2018) memperlakukan organisasi sebagai sistem kegiatan yang berorientasi pada tujuan, dimana sistem tersebut menghasilkan pembelajaran hal pengulangan pengalaman (yang telah berhasil atau gagal), sedangkan pendekatan pengembangan pengetahuan memperlakukan organisasi sebagai sekumpulan anggota yang saling tergantung dengan pola kognisi dan keyakinan yang sama, dimana organisasi dapat menghasilkan pengetahuan baru melalui eksperimen dan kreativitas.

Pendekatan adopsi pengetahuan tersebut tercermin pada pengertian organizational learning yang dikemukakan oleh Robbins (2001), sedangkan pendekatan pengembangan pengetahuan tersebut tercermin pada pengertian organizational learning yang dikemukakan oleh Wibowo (2006). Kemudian, kecenderungan pemahaman organizational learning yang dikemukakan oleh Wibowo (2006) pada aliran deskriptif, dengan akademisi yang mengejar pertanyaan 'bagaimana organisasi belajar?' sedangkan kecenderungan pemahaman organizational learning yang dikemukakan oleh Robbins (2001) pada aliran preskriptif, ditargetkan pada praktisi yang tertarik pada pertanyaan 'bagaimana seharusnya organisasi belajar?' (Vera et al, 2011).

D. KESIMPULAN

Berdasarkan latar belakang, metode, serta analisis dan pembahasan, disimpulkan bahwa kebijakan organizational learning yang memadai untuk kelangsungan suatu organisasi adalah kebijakan yang mengharuskan pendekatan pengembangan pengetahuan melalui eksperimen dan kreativitas, bukan berdasarkan pengalaman karena gagal atau berhasil karena akibatnya bisa fatal bahkan menyebabkan kegagalan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Said Zainal, 2019, Kebijakan Publik, Edisi 4, Jakarta, Penerbit Salemba Humanika.
- Dessler, Gary, dan Nita Chhinzer, 2017, Human Resources Management in Canada, Ontario, Pearson Canada, Inc.
- Dessler, Gary, 2014, Fundamentals of Human Resource Management, Harlow, Pearson Education Limited.
- Langer, Arthur M., 2018, Information Technology and Organizational Learning: Managing Behavioral Change in the Digital Age, Boca Raton, Florida, CRC Press, hlm.63-64.
- Kearns, Paul, 2015, Organizational Learning and Development: From an Evidence Base, Oxon, Routledge, hlm.1-2.

- Neve, Theresia Olsson, 2015, *Eight Steps to Sustainable Organizational Learning: How to Tackle Search and Transfer Barriers*, Cham, Springer International Publishing Switzerland, hlm.16-17.
- Torrington, Derek, Laura Hall, Stephen Taylor, and Carol Atkinson, 2017, *Human Resource Management*, Harlow, Pearson Education Limited.
- Vera, Dusya, Mary Crossan, dan Marina Apaydin, *A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity*, dalam Mark Easterby-Smith dan Marjorie A. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2011, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd, hlm.154-155.
- Donald Waters, *Quantitative Methods for Business*, 2011, Essex, Pearson Education Limited, hlm. 4-5.