

LEARNING ORGANIZATION SEBAGAI STRATEGI MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF

Titik Nurbiyati

Fakultas Ekonomi UII

email: titiknurbiyati@yahoo.co.id

ABSTRAK

Untuk mencapai keunggulan kompetitif peran sumber daya manusia yang kompeten sangat diperlukan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan, yaitu sumber daya manusia yang berbasis pengetahuan dan memiliki keterampilan-keterampilan. Organisasi pembelajaran (Learning Organization) hadir bersama-sama dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan kualitas pengembangan sumber daya manusia, karena mempercepat proses pembelajaran organisasi dan meningkatkan kemampuannya untuk beradaptasi pada perubahan dan mengantisipasi perubahan pada masa depan. Pengembangan sumber daya manusia berbasis pengetahuan memerlukan proses pembelajaran baik pembelajaran self learning maupun organizational learning. Keunggulan bersaing yang dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dapat dijadikan sumber keunggulan kompetitif serta tidak mudah ditiru pesaing.

Kata kunci: Keunggulan Kompetitif, Learning Organization, Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Untuk menjawab tantangan persaingan bisnis dalam era globalisasi dan liberalisasi, setiap perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif yang didukung intelegensi organisasi untuk mengelola pengetahuan melalui proses belajar berkelanjutan. Sejak diperkenalkan tahun 1990-an, organisasi belajar sangat diperlukan perusahaan terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat. Bagi para eksekutif dan manajer yang menyadari pentingnya organisasi belajar pasti membutuhkan pedoman yang jelas dan langkah-langkah yang praktis untuk merealisasikan organisasi belajar (*learning organization*) dalam proses manajemen. Pandangan yang sama juga disampaikan bahwa masa sekarang untuk landasan keunggulan bersaing yang lestari bagi perusahaan yaitu bagaimana mengelola faktor sumber daya manusia di perusahaan (Pfeffer:1996).

Menurut Pfeffer keunggulan bersaing yang dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif serta tidak dapat ditiru pesaing karena 1), Tidak setransparan mengelola sumber daya lain seperti komputerisasi sistem informasi dan 2) Adanya pengaruh budaya dalam mengelola sumber daya manusia, dimana budaya organisasi akan mempengaruhi keterampilan, kemampuan, serta kesesuaian dengan sistem yang ada. Kompetisi masih sulit diterima oleh individu karena lingkungan manusianya yang berbeda dan sistem

personalnya yang tidak mendukung. Kemungkinan utama adalah faktor senioritas lebih dominan daripada prestasi dan keterampilan sehingga keinginan untuk berkompetisi dalam mencapai prestasi sulit untuk dikembangkan. Untuk meningkatkan keinginan berkompetisi, faktor motivasi dan pembelajaran yang diberikan organisasi menjadi sangat menentukan. Hal ini berarti pihak manajemen harus memperhatikan aspek suasana kerja dan umpan balik yang memungkinkan karyawan mampu meningkatkan kemampuan dalam mencapai tujuan tugas yang memuaskan (Gibson,dkk:1998). Organisasi juga didorong untuk melatih karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan, bukan mempelajari apa yang seharusnya tidak perlu dipelajari.

Gerakan yang bertujuan mendorong organisasi untuk memastikan bahwa karyawannya secara sistematis dilatih dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Telah diakui bahwa salah satu penyebab buruknya kerja dan lemahnya daya saing ekonomi Inggris adalah kelalaian para pemberi kerja dalam pembelajaran. Selain itu banyaknya orang yang telah lama dan sering mengganggu menyebabkan hilangnya keterampilan, termasuk kemampuan belajar. Organisasi pembelajar adalah sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasikan diri (Dale:2003). Farago.dkk (Munandar:2003) menambahkan bahwa organisasi pembelajar akan mengarah 1) Adaptif terhadap lingkungan eksternalnya,2) Secara terus menerus menunjang kemampuan untuk berubah, 3) Mengembangkan baik pembelajaran individual maupun kolektif dan 4) Menggunakan hasil pembelajarannya untuk mencapai hasil yang terbaik.

ORGANISASI PEMBELAJAR (*LEARNING ORGANIZATION*)

Setiap organisasi perusahaan dituntut untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain, baik perusahaan lokal maupun internasional. Tidak hanya bersaing, organisasi perusahaan juga harus dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat dan lingkungan sekitar perusahaan. Mendasarkan pada berbagai kondisi perubahan yang cepat dan faktor persaingan yang tinggi inilah yang kemudian menghasilkan kosa kata baru dalam ilmu manajemen yang biasa disebut dengan organisasi pembelajar (*learning organization*).

Jika kita mau bertahan hidup secara individual atau sebagai perusahaan, ataupun sebagai bangsa kita harus menciptakan tradisi perusahaan pembelajaran Geoffrey H. (Dale:2003). Kondisi ini menuntut perusahaan-perusahaan berusaha mencari contoh dari perusahaan yang berhasil. Organisasi pembelajaran adalah suatu konsep dimana organisasi dianggap mampu untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri (*self learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki kecepatan berpikir dan bertindak dalam merespon beragam perubahan yang muncul.

Michel Marquardt dikutip Swanson dan Holton (2001) mendefinisikan *learning organization* sebagai suatu organisasi yang belajar secara kolektif dan bersemangat dan terus menerus mentransformasikan dirinya pada pengumpulan, pengelolaan dan penggunaan pengetahuan yang lebih baik bagi keberhasilan perusahaan. Menurut Lundberg (Dale, 2003) menyatakan bahwa pembelajaran adalah suatu kegiatan bertujuan yang diarahkan pada pemerolehan dan pengembangan keterampilan dan pengetahuan serta aplikasinya. Menurut Sandra Kerka (1995) yang paling konseptual dari *learning organization* adalah asumsi bahwa belajar itu penting, berkelanjutan, dan lebih efektif dan setiap pengalaman adalah suatu kesempatan untuk belajar.

Peter Senge menekankan pentingnya dialog dalam organisasi, khususnya dengan memperhatikan pada disiplin belajar tim (*team learning*). Maka dialog merupakan salah satu ciri dari setiap pembicaraan sesungguhnya dimana setiap orang membuka dirinya terhadap yang lain, benar-

benar menerima sudut pandangnya sebagai pertimbangan berharga dan memasuki yang lain dalam batasan bahwa dia mengerti tidak sebagai individu secara khusus, namun isi pembicaraannya. Tujuannya bukan memenangkan argumen melainkan untuk pengertian lebih lanjut. Belajar tim (*team learning*) memerlukan kapasitas anggota kelompok untuk mencabut asumsi dan masuk ke dalam pola “berfikir bersama” yang sesungguhnya. Dimensi *Learning Organization*, Senge (1999) mengemukakan bahwa di dalam *learning organization* yang efektif diperlukan 5 dimensi yang akan memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang, dan berinovasi yakni:

1. Berpikir sistem (*System Thinking*) Organisasi yang terdiri atas unit yang harus bekerja sama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Unit-unit itu antara lain ada yang disebut divisi, direktorat, bagian, atau cabang. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergis. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergis ini hanya akan dimiliki kalau semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya.
2. Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*). Kemampuan untuk secara terus menerus dan sabar memperbaiki wawasan agar objektif dalam melihat realitas dengan pemusatan energi pada hal-hal yang strategis. Organisasi pembelajaran memerlukan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi, agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan perubahan paradigma bisnis dari paradigma yang berbasis kekuatan fisik ke paradigma yang berbasis pengetahuan.
3. Pola Mental (*Mental Models*). Setiap orang perlu berpikir secara reflektif dan senantiasa memperbaiki gambaran internalnya mengenai dunia sekitarnya, dan atas dasar itu bertindak dan mengambil keputusan yang sesuai. Proses merefleksikan diri dan meningkatkan gambaran diri tentang dunia luar dan melihat bagaimana kemampuan dalam mengambil keputusan dan tindakan.
4. Visi Bersama (*Shared Vision*). Organisasi yang berhasil berusaha mempersatukan orang-orang berdasarkan identitas yang sama dan perasaan senasib. Hal ini perlu dijabarkan dalam suatu visi yang dimiliki bersama. Visi bersama bukan sekedar rumusan keinginan suatu organisasi melainkan sesuatu yang merupakan keinginan bersama. Untuk menggerakkan organisasi pada tujuan yang sama dengan aktivitas yang terfokus pada pencapaian tujuan bersama diperlukan adanya visi yang dimiliki oleh semua orang dan semua unit yang ada dalam organisasi.
5. Belajar Beregu (*Team Learning*). Dalam suatu regu atau tim telah terbukti bahwa regu dapat belajar dengan menampilkan hasil jauh lebih berarti daripada jumlah kinerja perorangan masing-masing anggotanya. Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat kalau orang mau berbagi wawasan dan belajar bersama-sama. Berbagi wawasan pengetahuan dalam tim menjadi sangat penting untuk peningkatan kapasitas organisasi dalam menambah modal intelektualnya

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. Berdasarkan hasil penelitian Tjakraatmaja (2002) dihasilkan temuan bahwa untuk membangun *learning organization* dibutuhkan tiga pilar yang saling mendukung, yaitu : 1. Pembelajaran Individual (*individual learning*), 2. Jalur Transformasi Pengetahuan, 3. Pembelajaran Organisasional (*organizational learning*).

Menurut Pedler, dkk (Dale, 2003) suatu organisasi pembelajaran adalah organisasi yang: 1. Mempunyai suasana dimana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka; 2. Memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok dan stakeholder lain yang signifikan; 3. Menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis; 4. Berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus; Tujuan proses transformasi ini, sebagai aktivitas sentral, agar perusahaan mampu mencari secara luas ide-ide baru, masalah-masalah baru dan peluang-peluang baru untuk pembelajaran, dan mampu memanfaatkan keunggulan kompetitif dalam dunia yang semakin kompetitif. Lundberg (Dale, 2003) menyatakan bahwa pembelajaran adalah suatu kegiatan bertujuan yang diarahkan pada pemerolehan dan pengembangan ketrampilan dan pengetahuan serta aplikasinya. Menurutnya, pembelajaran organisasi adalah: 1. Tidaklah semata-mata jumlah pembelajaran masing-masing anggota; 2. Pembelajaran itu membangun pemahaman yang luas terhadap keadaan internal maupun eksternal melalui kegiatan-kegiatan dan sistem-sistem yang tidak tergantung pada anggota-anggota tertentu; 3. Pembelajaran tidak hanya tentang penataan kembali atau perancangan kembali unsur-unsur organisasi; 4. Pembelajaran lebih merupakan suatu bentuk pembelajaran yang mensyaratkan pemikiran kembali pola-pola yang menyambung dan mempertautkan potongan-potongan sebuah organisasi dan juga mempertautkan pola-pola dengan lingkungan yang relevan; 5. Pembelajaran organisasi adalah suatu proses yang seolah-oleh mengikat beberapa sub-proses, misalnya perhatian, penafsiran, pencarian, pengungkapan dan penemuan, pilihan, pengaruh dan penilaian. 6. Pembelajaran organisasi mencakup baik unsur kognitif, misalnya pengetahuan dan wawasan yang dimiliki bersama oleh para anggota organisasi maupun kegiatan organisasi yang berulang-ulang, misalnya rutinitas dan perbaikan tindakan. Ada proses yang sah dan tanpa henti untuk memunculkan ke permukaan dan menguji praktik-praktik organisasi serta penjelasan yang menyertainya. Dengan demikian organisasi pembelajar ditandai dengan pengertian kognitif dan perilaku.

LEARNING ORGANIZATION DIPERLUKAN DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN

Learning organization berperan membekali organisasi dengan basis pengetahuan dalam rangka memenangkan persaingan. *Learning Organization* sangat diperlukan organisasi terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat. Bagi para eksekutif dan manajer yang menyadari pentingnya *learning organization* pasti membutuhkan pedoman yang jelas dan langkah-langkah yang praktis untuk merealisasikan *learning organization* dalam proses manajemen.

Dalam pengembangan organisasi dan peningkatan kinerja, Miarso (2002) mengemukakan mengapa *learning organization* diperlukan?, *pertama*, dalam rangka pembangunan ekonomi yang berkelanjutan, kita tidak lagi dapat mengandalkan pada tersedianya tenaga kerja yang banyak dan murah, melainkan tenaga terdidik dan terlatih dan menguasai teknologi informasi. Perubahan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan merupakan asas dari *learning organization*. *Kedua*, Pengembangan organisasi yang lebih berorientasi pada lingkungan internal dianggap tidak tepat lagi. Tetapi perlu menguasai lingkungan secara komprehensif. Organisasi dituntut untuk lebih banyak pengetahuan.

Learning organization muncul dalam konteks perubahan lingkungan dan daya saing, dimana organisasi membutuhkan kompetensi dan kepemimpinan untuk mentransformasikan pengetahuan kepada seluruh anggota organisasi. Dengan dukungan lingkungan *learning organization* yang kondusif diharapkan dapat diciptakan orang-orang yang berpengetahuan dengan kompetensi yang

dapat diandalkan. Selain itu perlu dukungan kepemimpinan yang memberdayakan artinya memberikan pendelegasian dan dukungan positif kepada setiap anggota organisasi dalam aktivitas pembelajaran dan memperbaiki kinerja. *Learning organization* lebih dari sekedar pelatihan. Pelatihan membantu seseorang mengembangkan keterampilan dalam bidang tertentu, sedangkan *learning organization* mengembangkan keterampilan dan pengetahuan pada tingkat yang lebih tinggi. Pandangan menyeluruh terhadap *learning organization* adalah organisasi merupakan sebuah tempat dimana pembelajaran dimulai pada tingkat individu, dilanjutkan pada tingkat kelompok dan dikumpulkan, disusun dan disimpan pada tingkatan proses dan sistem agar dibangun dengan baik bahwa setiap orang yang datang dan berhubungan dengan mereka mampu ikut berpartisipasi dalam organisasi dengan sikap yang konsisten.

Inovasi berkelanjutan menghasilkan keunggulan kompetitif. Menurut Rastogi (1998) pengetahuan termasuk inti-kompetensi dan kemampuan adalah penting dan paling berharga dalam sumber daya manusia. Organisasi harus merancang diri mereka sebagai laboratorium untuk belajar untuk menghasilkan sumber daya pengetahuan, berbagi dan menggunakan terus menerus terhadap peningkatan inovasi dan kinerja dan akuisisi, berbagi dan penggunaan sumber daya pengetahuan harus melibatkan seluruh anggota organisasi. Walton (1999) merasa bahwa sumber daya manusia memainkan peran utama dalam pengembangan dan dukungan dari belajar filosofi organisasi, karena mereka adalah desain dari sistem dan proses, di seluruh organisasi.

Menurut Garratt (1997) sistem yang diperlukan untuk memindahkan belajar ke tempat itu dibutuhkan. Ide hanya terjadi pada individu, sehingga pembelajaran organisasi harus dipertimbangkan pada individu, kelompok dan tingkat organisasi (Crossan dkk:1999) dengan strategi yang mencakup seluruh perusahaan dan sumber daya manusia. Jadi kegiatan manajerial penting harus fokus dan membangun sumber daya pengetahuan organisasi (Rastogi, 1998). Rastogi (1998) merasa bahwa pekerja pengetahuan membentuk proporsi penting dari angkatan kerja pada pengetahuan. Merekrut, mempertahankan, dan memotivasi adalah keharusan untuk memastikan keberhasilan berkelanjutan organisasi. Crossan dkk. (1999) merasa perlu untuk menghubungkan sumber daya manusia, manajemen, manajemen strategi dan manajemen teknologi informasi dan sistem sebagai alur belajar. Jones dan Hendry (1994) mengatakan bahwa ada hubungan antara pelatihan, pengembangan manajemen, sumber daya manusia yang lebih luas dan kinerja perusahaan dan daya saing. Kebijakan perusahaan dan perumusan strategi bersama dengan evaluasi pelaksanaan dan perbaikan secara sadar disusun sebagai proses pembelajaran terus menerus memungkinkan perbaikan melalui fleksibilitas.

Sebuah organisasi belajar dapat digambarkan sebagai sebuah organisasi dimana orang-orang secara terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana menggunakan pola pemikiran baru dan luas, adanya kebebasan dalam menentukan cita-cita dan orang-orang terus belajar bagaimana cara belajar bersama.

Barbara J.B (Yusuf A. & Suwarno: 2011) menjelaskan karakteristik *learning organization* sebagai organisasi yang mampu belajar sebagai berikut: 1) Pembelajaran merupakan bagian terpadu dari setiap aktivitas karyawan, belajar sudah menjadi bagian dari tugas, bukan beban tambahan, 2) Pembelajaran adalah suatu proses, bukan suatu peristiwa, 3) Kerjasama adalah landasan dari semua hubungan kerja, 4) Setiap karyawan bertumbuh dan berkembang, dalam proses mengubah organisasi, 5) Organisasi yang mampu belajar itu bersifat kreatif, setiap karyawan membangun kembali organisasi, 6) Organisasi belajar dari dirinya sendiri, para karyawan mendidik organisasi tentang efisiensi, inovasi dan mutu, 7) Menjadi bagian dari organisasi yang mampu belajar adalah menyenangkan

dan menggemirakan. Karakteristik organisasi yang mampu belajar dibandingkan dengan organisasi tradisional yang mengajari seperti dalam tabel 1, berikut ini:

Tabel.1.
Karakteristik Organisasi yang Mampu Belajar

| Karakteristik | Organisasi Tradisional yang Mengajari | Organisasi yang Mampu Belajar |
|-----------------------------------|--|--------------------------------------|
| Siapa yang Belajar? yang ditunjuk | Para Manajer/karyawan | Seluruh manajer/karyawan |
| Siapa yang mengajar? dari luar | Pelatih atau nara sumber pelatih & nara sumber | Atasan langsung, |
| Siapa yang bertanggungjawab? | Departemen Diklat | Setiap Manajer/karyawan |
| Piranti belajar yang digunakan? | Formal, bimbingan, rencana pelatihan | Kursus, magang, rencana belajar |
| Kapan Belajar? | Ketika dibutuhkan | Sepanjang hayat, jangka panjang |
| Kompetensi yang dipelajari? | Sesuai kebutuhan teknik | Teknik & manajerial, human relation |
| Dimana belajar? | Ruang kelas, tempat kerja | Dimana Saja |
| Waktu? | Untuk saat ini sesuai kebutuhan | Untuk masa yang akan datang |
| Motivasi? | Ekstrinsik dan terpaksa | Intrinsik dan semangat |

Sumber: Barbara, B. (2003)

Robbins (2002) mengemukakan bahwa *learning organization* diperlukan bagi manajemen untuk mengembangkan kapasitas organisasi secara bersinambungan untuk menyesuaikan diri dan melakukan perubahan. Pada dasarnya semua organisasi itu belajar, baik secara sadar atau tidak sadar, maka itulah persyaratan yang mendasar untuk mempertahankan eksistensi serta untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

Learning organization dapat membantu para manajer dalam proses pengambilan keputusan manajemen, khususnya membuat keputusan-keputusan yang tidak terprogram secara lebih kreatif. Dalam hal ini, *learning organization* mendorong para manajer terus berupaya meningkatkan kemampuan baik individual maupun kelompok, untuk berpikir dan berperilaku kreatif dan mengoptimalkan potensinya melalui pembelajaran. Dengan terjadinya proses pembelajaran berarti para manajer memotivasi dan memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan serta terus menerus guna meningkatkan efektifitas organisasi.

INDIVIDU DAN LEARNING ORGANIZATION

Salah satu aspek kunci untuk mencari keunggulan kompetitif adalah bagaimana organisasi belajar bekerja lebih efektif di bidang mereka. Ada sejumlah aspek belajar yang penting bagi organisasi

untuk dipertimbangkan. Salah satunya adalah perbedaan antara belajar formal (melibatkan lebih tinggi tingkat kontrol organisasi) dan pembelajaran informal (Efimova & Swaak, 2002). Pembelajaran informal adalah untuk sebagian besar mandiri dan insidental dan mewakili sampai 70% dari pembelajaran pekerjaan terkait (Pusat Pengembangan Tenaga Kerja, 1998). Daerah lain adalah sejauh mana organisasi menunjukkan komitmen mereka untuk belajar dengan mencari penuh pemahaman para pemangku kepentingan yang berbeda dan teknologi dalam bisnis mereka (Calantone *et al.*, 2002).

Organisasi perlu mempertimbangkan belajar individu dan korporasi. Logikanya, sebuah pembelajaran individu pasti akan berdampak pada organisasi tetapi ini bisa dibilang sangat sulit untuk membedakan apa yang dipelajari sebagai individu yang berbeda dari organisasi pada tingkat kolektif (Gheradi *et al.*, 1998). Namun, organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana berinvestasi dalam pembelajaran karyawannya sehingga ini dipertimbangkan sebagai investasi dan bukan beban (Sveiby, 1990). Pembelajaran organisasi adalah perusahaan cara membangun, menambah, dan mengatur pengetahuan dan rutinitas di sekitar kegiatan mereka dan budaya, beradaptasi dan mengembangkan organisasi efisiensi dengan meningkatkan penggunaan yang luas dari keterampilan tenaga kerja mereka (Dodgson, 1993). Argyris dan Schon (1996), menggambarkan organisasi proses belajar dalam hal pembelajaran satu dan double-loop. Single-pembelajaran mengambil strategi, tujuan dan nilai-nilai untuk diberikan dan mereka tetap dalam pembelajaran reflektif siklus, sedangkan pembelajaran putaran ganda memerlukan refleksi dan mungkin modifikasi dari, dasar asumsi yang mendukung strategi, tujuan dan nilai-nilai (Argyris dan Schön: 1996). Bisa dikatakan penting untuk menentukan apakah satu atau kedua berlangsung dalam suatu organisasi untuk mengukur seberapa efektif belajar dalam lingkungannya. Kharabsheh (2007) mengusulkan bahwa ada hubungan positif antara pembelajaran orientasi, orientasi pasar kapasitas, serap dan pengetahuan berbagi organisasi yang membuatnya kompetitif.

Sebuah organisasi belajar dapat digambarkan sebagai sebuah organisasi dimana orang-orang secara terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana menggunakan pola pemikiran baru dan luas, adanya kebebasan dalam menentukan cita-cita dan orang-orang terus belajar bagaimana cara belajar bersama.

LEARNING ORGANIZATION MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF

Dalam era pengetahuan sumber keunggulan kompetitif perusahaan tidak lagi berada pada kepemilikan fasilitas fisik tetapi lebih ditentukan oleh tingkat kualitas pengetahuan baik dalam kreativitas, inovasi maupun pengetahuan. Drucker (1992) mengemukakan bahwa kunci sukses untuk meningkatkan kesejahteraan serta kualitas individu dan kelompok kerja dalam organisasi adalah penemuan dan pendalaman atas ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh tiap individu. Untuk mencapai kesuksesan organisasi perlu merubah nilai-nilai organisasi dan menetapkan fokus baru dengan menciptakan dan menggunakan aset intelektual melalui manajemen pengetahuan untuk dapat bersaing secara efektif dalam lingkungan bisnis dan persaingan berbasis pengetahuan. Monasco (1996) mengemukakan bahwa manajemen pengetahuan merupakan strategi proses yang mengidentifikasi pengetahuan untuk mengembangkan sumber-sumber kompetitif.

Dalam era pengetahuan, manajemen pengetahuan menuntut pentingnya *learning organization*. *Learning organization* memiliki makna kemampuan organisasi dalam menciptakan, memperoleh dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilaku untuk merefleksikan pengetahuan dan pandangan baru. Argyris (1998) mengemukakan bahwa untuk menjadi sebuah organisasi pembelajar,

perusahaan harus mampu mengatasi adanya dilema bahwa kesuksesan pencapaian keunggulan kompetitif sangat tergantung pada proses pembelajaran. Melalui proses pembelajaran individual (*self learning*) dan *learning organization* akan membawa dampak bagi tercapainya *knowledge worker* yang sangat diperlukan dalam organisasi abad 21 yang menghadapi tantangan kompetisi. Organisasi pembelajar mencakup lima aktivitas penting yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam membangun dan mengembangkan sumber daya manusia berbasis pengetahuan yaitu pemecahan masalah secara sistematis, penggunaan pendekatan dalam proses pembelajaran organisasional, belajar dari pengalaman masa lalu, pembelajaran dari pengalaman dan praktek-praktek dari pihak lain dan transfer pengetahuan secara tepat dan efisien melalui organisasi (Garvin:1998). Masing-masing aktivitas memiliki pemikiran dan pola perilaku yang berbeda-beda. Dengan menciptakan sistem dan proses yang mendukung aktivitas dan mengintegrasikan kegiatan operasional sehari-hari, kesuksesan *learning organization* dapat dicapai. Selain itu untuk mencapai kesuksesan dalam pembelajaran, *learning organization* menuntut sumber daya manusia yang memiliki kompetensi global (kompetensi managerial, kompetensi fungsional, kompetensi intelektual, kompetensi profesi dan kompetensi perilaku), tetapi juga sumber daya manusia yang etis dan kreatif yang memiliki basis pengetahuan. Sumber daya manusia dituntut tidak hanya sekedar sebagai pelaku perubahan dalam proses perkembangan organisasi, tetapi individu harus bisa beradaptasi, mempelajari, menguasai perkembangan yang ada serta mengembangkan pengetahuan dan keterampilan untuk tercapainya keunggulan kompetitif organisasi.

MASALAH-MASALAH YANG DAPAT DITEMUKAN DALAM *LEARNING ORGANIZATION*

Di dalam sebuah *learning organization*, kegiatan *sharing* biasa dilakukan untuk memberikan pengetahuan kepada orang lain, dan tentunya ini merupakan suatu proses belajar yang cukup efektif, karena seseorang dapat belajar dari pengalaman orang lain. Namun, kegiatan *sharing* ini juga tidak semudah itu dilaksanakan oleh perusahaan, ada beberapa hal yang dapat menghambat proses *sharing*.

ORGANISASI PENGHAMBAT UNTUK BELAJAR

Beberapa organisasi telah menemukan sulitnya untuk merangkul penguasaan pribadi karena sebagai sebuah konsep itu adalah manfaat tak berwujud dan tidak dapat diukur. Selain itu, penguasaan pribadi dapat dilihat sebagai ancaman bagi organisasi. Ancaman ini dapat menjadi nyata, seperti Senge menunjukkan, bahwa “untuk memberdayakan orang-orang dalam organisasi dapat menjadi kontraproduktif”. Dengan kata lain, jika individu tidak terlibat dengan sebuah visi bersama, penguasaan pribadi dapat digunakan untuk memajukan visi mereka sendiri.

Dalam beberapa organisasi kurangnya budaya belajar dapat menjadi penghalang untuk belajar. Hal ini penting agar tercipta sebuah lingkungan di mana individu dapat berbagi pembelajaran, sehingga lebih banyak orang dapat memperoleh manfaat dari pengetahuan dan individu menjadi berdaya. Sebuah Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*) perlu merangkul sepenuhnya penghapusan struktur hirarkis tradisional. Ini adalah sebuah penghalang untuk pengembangan visi bersama dan berbagi pengetahuan.

INDIVIDU PENGHAMBAT UNTUK BELAJAR

Perlawanan terhadap pembelajaran dapat terjadi dalam Learning Organization, jika tidak tersedia cukup kesadaran pada tingkat individu. Hal ini sering dihadapi oleh orang-orang yang merasa terancam oleh perubahan atau percaya bahwa mereka memiliki paling banyak kehilangan. Orang yang sama yang merasa terancam oleh perubahan cenderung memiliki pikiran tertutup dan tidak bersedia untuk menjalin keterlibatan dengan model mental. Kecuali diimplementasikan secara koheren di seluruh organisasi, Mereka melihat pembelajaran sebagai sesuatu yang elitis dan terbatas pada tingkat yang lebih senior dalam organisasi. Jika ini kasusnya, belajar tidak akan dipandang sebagai visi bersama. Jika pelatihan dan pengembangan adalah wajib, itu dapat dilihat sebagai bentuk kontrol, bukan suatu bentuk pengembangan pribadi dan mengejar penguasaan pribadi dibandingkan mengejar tujuan organisasi secara bersama.

SIMPULAN

Era globalisasi dan pasar bebas, menuntut setiap organisasi perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain, baik perusahaan lokal maupun internasional. Tidak hanya bersaing, organisasi perusahaan juga harus dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat dan lingkungan sekitar perusahaan. Mendasarkan pada berbagai kondisi perubahan yang cepat dan faktor persaingan yang tinggi inilah yang kemudian organisasi dituntut melakukan organisasi pembelajar (*learning organization*).

Pembelajaran merupakan salah satu faktor yang mendukung perusahaan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan mencapai keunggulan kompetitif melalui peningkatan intelegensi organisasi. *Learning organization* dapat diimplementasikan untuk perbaikan strategi manajemen dan meningkatkan efektifitas kinerja. Untuk mengimplementasikan organisasi belajar dan pengembangan diperlukan adanya komitmen untuk perubahan yang didukung kepemimpinan yang efektif dan bersikap melayani. Para karyawan juga perlu didukung untuk memotivasi diri agar dapat dan mau belajar serta tumbuh dan berkembang. Melalui *learning organization* akan dihasilkan manajer dan karyawan yang memiliki motivasi dan kompetensi tinggi serta berorientasi pada pelanggan, sehingga pada gilirannya mendukung peningkatan kinerja perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif.

REFERENSI

- Aggestam, Lena (2006), "Learning Organization or Knowledge Management : Which Came First," *Information Technology and Control* Vol.35, No. 3A
- Argyris, C. and Schon, D. (1996), *Organization Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Braham, Barbara J, (2003), *Creating A Learning Organisation*, Terjemahan dari Fast-Track MBA Series, Jakarta: PT Elex Media Komputindo

- Dale, M.(2003), *Developing Management Skill* (terjemahan), Jakarta: Gramedia
- Drucker,P.F.(1992), *Managing for the Future*, New York: Buttrworth
- Efimova, L. and Swaak, J. (2002). KM and (e)-learning: towards an integral approach? *The new scope of knowledge management in Theory and Practice* , 63-69.
- Garvin, D.A (1998), “Building a Learning Organization, “*Harvard Business Review on Knowledge Management*.
- Gheradi, S., Nicolini, D. and Odella, F. (1998). Towards a Social Understanding of how People learn in Organizations. The Notion of Situated Curriculum. *Management Learning* 29 (3), 273-297.
- Jones, AM and Hendry, C. (1994), “The learning organization: adult learning and organizational transformation”, *British Journal of Management*, Vol. 5, pp. 153-62.
- Kharabsheh, R. (2007). A model of Antecedents of Knowledge Sharing. *The Electronic Journal of Knowledge Management* , 419-426.
- Miarso, Yusufhadi (2002), “Peran Teknologi Pembelajaran Dalam Organisasi Belajar,” *Makalah yang disampaikan pada Seminar Nasional Teknologi Pembelajaran*, Jakarta
- Munandar,A.S(2003), “Learning Organization dan Penerapannya dalam Dunia Usaha,” Makalah Seminar
- Pedler, M., Burgogyne, J. and Boydell, T. 1997. *The Learning Company: A strategy for sustainable development* . 2nd Ed. London; McGraw-Hil
- Pfeffer, J. (1996), *The Art to Maintance human Resources*, New York: Mc.Graw Hill Company.