

## MEMAHAMI *LEARNING ORGANIZATION*

Lukman Cahyadi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul  
Jalan Arjuna Utara No 9 Kebon Jeruk Jakarta 11510  
[lukman.cahyadi@esaunggul.ac.id](mailto:lukman.cahyadi@esaunggul.ac.id)

### **Abstract**

*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 research is a literature review from various sources. As for the results of this study, it can be seen from various explanations of research that has been carried out by previous researchers.*

**Keyword:** *Learning Organization, organization*

### **Abstrak**

Untuk melakukan perubahan atau pergeseran paradigma terhadap situasi dan kondisi yang terjadi saat ini serta upaya mengatasi masalah tantangan atau hambatan yang ditemukan dalam suatu organisasi maka diperlukan adanya suatu strategi melalui pelaksanaan *learning organization* guna menghasilkan kualitas dan profesionalitas kinerja. Penelitian ini merupakan literature review dari berbagai sumber. Adapun mengenai hasil penelitian ini dapat dilihat dari berbagai penjelasan penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya.

**Kata kunci :** *Leaning organization, organisasi*

### **Pendahuluan**

Berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas kinerja organisasi terus menerus dilakukan walaupun hasilnya masih belum memuaskan. Masih banyak keluhan-keluhan ketidakpuasan dari anggota, pelanggan atau masyarakat terhadap layanan dari suatu organisasi. hal ini dikarenakan perilaku kinerja organisasi masih belum menunjukkan perilaku kerja yang profesional dan produktif. Keadaan seperti ini akan berdampak terhadap kebiasaan kerja yang buruk dan dapat mempengaruhi citra anggota organisasi itu sendiri bahkan lebih jauh lagi akan berdampak bagi pencitraan organisasi.

Menurut Haryanti (2016) organisasi pembelajaran merupakan organisasi yang memberdayakan seluruh

anggotanya untuk melakukan aktivitas pembelajaran. Inti dari organisasi belajar terletak pada kemampuan organisasi untuk selalu belajar dari perubahan yang terjadi. Semua pelaku yang terlibat didalam organisasi dituntut untuk selalu mengadakan perbaikan (*continuous 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. Bagaimanapun, implementasi organisasi belajar bukanlah tugas yang mudah. Proses belajar dalam organisasi merupakan hal baru yang harus dapat diterima dan didukung oleh semua pihak yang terlibat.

Tanggung jawab penciptaan organisasi belajar tidak dapat hanya dipikul oleh 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. Dapat dikatakan bahwa aktivitas-aktivitas yang dikembangkan organisasi di pusatkan pada pencapaian dua parameter ini, yang secara esensi merepresentasikan proses adaptasi yang dilakukan secara terus menerus oleh organisasi. Efektivitas lebih mencerminkan kualitas kinerja organisasi yang berkaitan dengan kemampuannya untuk beradaptasi dengan tuntutan lingkungan luar organisasi, sedangkan kualitas hidup anggota organisasi lebih berkonotasi pada bagaimana organisasi mampu mengakomodasi perkembangan kepentingan dan kesejahteraan manusiawi yang menjadi alasan dasar mengapa seseorang mau terlibat dalam kerja dan kinerja organisasi.

Organisasi dituntut untuk secara kreatif 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. Pertanyaannya adalah: model desain serta proses organisasi yang seperti apakah yang mampu mengakomodasi memaksimalkan fungsi adaptasi tersebut ?

### **Learning organization**

Organisasi pembelajaran didefinisikan sebagai organisasi yang

memiliki kemampuan untuk selalu memperbaiki kinerja secara berkelanjutan karena anggota-anggotanya memiliki komitmen dan kompetensi individual yang mampu belajar dan berbagi pengetahuan pada tingkat superfisial dan substansial. Organisasi pembelajaran adalah kata kiasan yang 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 kemampuan dan pengalaman untuk merealisasikan konsep tersebut (*know, how*), sehingga terjadi perubahan atau perbaikan nilai tambah organisasi. (Tjakraatmadja, 2006). Sedangkan 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*). West dan Burnes (2015) memberikan penjelasan yang baik mengenai perbedaan antara pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan organisasi pembelajaran (*learning organization*). 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. Sedangkan organisasi pembelajaran adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengakuisisi, dan mentransfer pengetahuan serta perilaku-perilakunya dalam menyongsong pengetahuan dan wawasan baru.

Upaya pembentukan organisasi pembelajaran ini harus memperhatikan faktor-faktor budaya, strategi, struktur dan lingkungan organisasi yang bersangkutan. Lebih jauh dikemukakan oleh Haryati (2016) 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).

### **Ruang Lingkup *Learning organization***

Menurut Marquardt (2012) ruang lingkup *Learning organization* meliputi adanya perkembangan yang berkelanjutan dan penyesuaian terhadap perubahan yang ada dan mampu menciptakan tujuan dan / atau pendekatan yang baru. 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 stuktur organisasi.
5. Pembelajaran digerakkan oleh kesempatan untuk mendapatkan perubahan yang signifikan dan Mengerjakan dengan lebih baik.

Sumber-sumber pengetahuan dan pembelajaran ini bisa berasal dari gagasan dan pendapat para karyawan, *research & development* (R&D), masukan dari para pelanggan, saling tukar / bagi pengalaman

dan benchmarking (perbandingan). Learning Organization mencakup banyak hal, terutama pada individu dalam organisasi misalnya, karyawan dalam perusahaan.

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 antara lain

1. Belajar dilakukan melalui sistem organisasi secara keseluruhan dan organisasi seakan-
  - a. 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**

Menurut Peter Senge (1990) dalam bukunya *The fifth discipline* adapun yang menjadi 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 :

#### **Kepiawaian Pribadi (*Personal Mastery*)**

Pembelajaran untuk mengembangkan potensi, kapasitas, keahlian pribadi individu dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan. Setiap pribadi 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 diamban.

Bagi organisasi secara terus menerus berupaya mendorong dan menumbuhkan kembangkan semua anggotanya untuk merealisasikan maksud dan tujuan, sasaran dan makna bekerja sesuai harapan yang telah mereka pilih hal ini menunjukkan adanya kematangan pribadi dan bagi pribadi individu sendiri secara terus menerus berupaya meningkatkan kompetensi dirinya.

### **Model-Model Mental (*Mental Models*)**

Mental Models adalah citra, asumsi dan cerita-cerita yang ada dalam pikiran kita sendiri, pikiran orang lain, lembaga, pada setiap aspek tentang dunia luar. Mental model sangat berpengaruh terhadap membentuk, menentukan, dan mempengaruhi penglihatan, sikap, perbuatan keputusan, dan tindakan kita. Kerangka berpikir/persepsi/paradigma yang 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 organisasi harus mampu secara terus menerus mengarahkan mental model para pegawainya untuk selalu bersikap dan bertindak yang benar.

### **Visi Bersama (*Shared Vision*)**

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). Perlu 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

### **Tim Pembelajaran (*Team Learning*)**

Adalah sekelompok orang yang semakin lama semakin mampu belajar melaksanakan pembelajaran secara generatif dan terus menerus ; *learning how to learn, learning how to unlearn, learning how to relearn* dan *learning how to learn collectively about generative learning*. Tim secara terus menerus belajar menyelaraskan dan mengembangkan potensi-potensi individu dalam tim untuk mencapai visi bersama. 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.

### **Berpikir Serba Sistem (*System Thinking*)**

Cara berfikir, cara pandang, cara berbahasa untuk mengembangkan dan memahami kekuatan-kekuatan serta hubungan keterkaitan variabel-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 system 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 dibicarakan secara terbuka, dialog, dan selalu mau mendengar. Organisasi merupakan suatu system yang terdiri dari beberapa sub-sub system. Permasalahan yang terjadi dalam suatu sub system 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.

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. 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.

### **Faktor Penghambat dan Pendukung LO Pegawai**

Pegawai atau anggota dalam suatu organisasi 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 hingga menjadi kebiasaan dan 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.

Sebelum mengidentifikasi faktor penghambat dan pendukung pengembangan PNS terlebih dahulu penulis memaparkan hal-hal yang utama dalam melakukan pengembangan pegawai atau pengembangan organisasi. Seperti yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, data yang menunjukkan minimnya intensitas jumlah PNS yang diberikan kesempatan melanjutkan pendidikan formal dan diklat berjenjang

mengindikasikan bahwa terdapat kesalahan dalam proses *learning organization* dalam hal pengembangan pegawai sebagai bagian dari sebuah organisasi.

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.

Faktor penghambat antara lain adalah (1) kurangnya minat dari para pegawai dengan berbagai alasan, salah satunya adalah usia yang sudah kurang produktif; (2) minimnya alokasi anggaran untuk membiayai pendidikan formal dan diklat berjenjang; serta (3) cenderung adanya politisasi dan faktor hubungan kekerabatan. Namun, yang paling dominan sehingga menghambat kesempatan pegawai lain untuk mengembangkan dirinya lewat pendidikan formal dan/atau

diklat berjenjang adalah pengaruh politik terhadap administrasi kepegawaian. Hal ini senada dengan Thoha (2012) yang menjelaskan bahwa, seringkali kekuasaan dianggap dapat mengakomodasi kepentingan pihak-pihak tertentu saja tanpa mematuhi standar operasional dan prosedur yang telah ditetapkan, sehingga memberikan pengaruh buruk yang mengorbankan kepentingan orang lain yang lebih layak.

Faktor pendukung antara lain adalah (1) telah tersedianya program pengembangan yang telah direncanakan, contohnya keberadaan perguruan tinggi sebagainya yang memudahkan pegawai negeri untuk melanjutkan pendidikan formalnya. Selain itu, melakukan sosialisasi dan penyebaran informasi terkait beasiswa dari kementerian/lembaga negara maupun dari swasta bagi pegawai. (2) telah tersedianya program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat, pemerintah provinsi bahkan dari NGO (*Non Government Organization*). Kedua hal tersebut sejalan dengan amanat Pasal 12 ayat (2) UU No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang menyebutkan bahwa: “untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang menitikberatkan pada sistem prestasi kerja”.

Dari hasil diagnosa yang penulis asumsikan berdasarkan data, pengalaman dan penelitian orang lain, maka kedua faktor tersebut merupakan bagian dari *learning organization* yang memerlukan perhatian serius dan upaya komprehensif. Tujuannya adalah untuk mengakomodasi seluruh pegawai yang layak mengikuti

diklat dan/atau melanjutkan pendidikan formal tanpa terbentur oleh alasan yang irrasional. Setelah dilakukan diagnosa sederhana terhadap pelaksanaan pengembangan PNS di lingkungan, maka diperlukan suatu intervensi untuk mengatasi persoalan-persoalan yang diasumsikan terjadi saat pelaksanaan pengembangan pegawai tersebut. Penulis merekomendasikan beberapa upaya yang dapat dilakukan sebagai suatu bentuk intervensi bagi program pengembangan pegawai.

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

(1) 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;

(2) 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;

(3) 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 pembangunan bagi

pegawai yang bekerja di bidang ekonomi dan pembangunan; dan

(4) 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.

Learning Organization mencakup banyak hal, terutama pada individu dalam organisasi misalnya, karyawan dalam perusahaan. 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.

Menurut Peter Senge kesuksesan seseorang ataupun kelompok dalam suatu organisasi kerja sangat ditentukan adanya organisasi pembelajaran yang manusia-manusianya terus menerus meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil-hasil yang sungguh-sungguh mereka inginkan. Terus menerus mengembangkan dan memelihara pola-pola pikir baru yang sistemik, membebaskan aspirasi-aspirasi kolektif berkembang dan terus menerus belajar bagaimana belajar bersama secara sinerjik, dimana proses pembelajaran yang dialaminya dilakukan melalui 3 (tiga) keterampilan belajar, yaitu :

#### 1. Learning How To Learn

Proses keterampilan belajar secara bersama-sama bagaimana mempelajari cara belajar dalam memahami, menghayati menemukan dan melaksanakan hal-hal



baru, cara, atau teknik yang baru. Sehingga akan menemukan depenisi dan kesimpulan yang baru.

### 2. Learning How To Unlearn

Proses keterampilan belajar secara bersama-sama bagaimana menilai mengevaluasi serta mengendapkan atau mengabaikan dan meninggalkan cara-cara lama yang tidak sesuai / relevan lagi dengan kenyataan kondisi keadaan saat ini.

### 3. Learning How To Relearn

Proses keterampilan belajar bersama-sama bagaimana menggali, menemukan serta mendayagunakan kembali kearifan-kearifan lama yang masih memberikan kontribusi untuk menyelesaikan persoalan-persoalan masalah yang saat ini masih berkembang.

Dengan 3 proses keterampilan pembelajaran ini diharapkan terjadinya perubahan pola pikir, sikap perilaku individu, dan kelompok organisasinya. ada peningkatan Kompetensi SDM yang semakin baik untuk melaksanakan suatu pekerjaan berdasarkan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki.

Komitmen bersama sangatlah dituntut dalam melaksanakan organisasi pembelajaran. Komitmen ini dijalani setiap individu dengan melalui kebiasaan-kebiasaan yang efektif. Untuk menjadi seorang yang efektif (Covey, 1993) dalam bukunya menyatakan ada 7 kebiasaan yang harus dimiliki untuk menjadi seorang yang efektif :

1. Selalulah menjadikan pribadi yang proaktif (*Be proactive*), yaitu orang yang selalu digerakkan oleh nilai-nilai kepedulian.
2. Mulai dengan akhir dalam pikiran (*Begin with the end in mind*), harus tahu tujuan dari kegiatan yang dilakukan
3. Dahulukan yang harus didahulukan (*Put first thing first*). Mampu membiasakan melakukan hal-hal yang diprioritaskan

Selanjutnya untuk memperoleh kesuksesan sangat dipengaruhi tentang kebiasaan akan hal-hal yang positif Maxwell (2004) percaya bahwa orang yang positif mempunyai tujuh kualitas, yaitu :

- a. Meningkatnya rasa kepercayaan kepada diri sendiri
- b. Kesiediaan melihat yang terbaik
- c. Kemampuan melihat peluang dimana-mana memiliki inisiatif, dan kreatif
- d. Fokus pada solusi
- e. Mempunyai hasrat untuk memberi
- f. Memiliki keuletan, ketekunan untuk terus berusaha
- g. Memiliki sifat pemimpin bertanggungjawab atas kehidupan mereka
- h. sendiri.

## Kesimpulan

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

- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (1995). *The Boundaryless Organization-Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Covey, Stephen R. (1993) , *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster. Inc,
- 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.
- 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  
([eprints.undip.ac.id/16212/1/Agapita\\_Sri\\_Haryanti.pdf](http://eprints.undip.ac.id/16212/1/Agapita_Sri_Haryanti.pdf))
- Maxwell ,J.C. 2004. Peta Jalan Menuju Sukses, PT. Gramedia, Jakarta
- 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,
- Senge, Peter M.(1990) *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday
- 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 Pembelajaran*. Bandung: PT. Mizan Grafika Sarana.