

## ORGANISASI PEMBELAJARAN: TEORI DAN REALITA

KABUL, LALU MUH.

Koalisi Kependudukan dan Pembangunan Lombok Timur

Email: Kabullpp@yahoo.com

### ABSTRAK

Organisasi pembelajaran merupakan konsep terbaru dalam khasanah perkembangan teori organisasi. Konsep ini akan menggeser konsep-konsep lama seperti konsep *management by objective* (MBO), perencanaan strategik atau berbagai praktek yang diterapkan di Jepang seperti lingkaran kualitas yang diterapkan secara luas pada tahun 1980-an. Organisasi pembelajaran ini tidak hanya sebatas teori, tetapi didukung oleh realita empiris dari berbagai hasil penelitian dan praktek. Praktek penerapan organisasi pembelajaran telah dikembangkan sejak tahun 1990-an. Untuk menjadi organisasi pembelajaran, diperlukan lima disiplin, yaitu: keahlian pribadi (*personal mastery*), model-model mental (*mental models*), visi bersama (*shared vision*), pembelajaran tim (*team learning*), berpikir sistem (*system thinking*).

Kata Kunci: organisasi pembelajaran, teori, realita.

### ABSTRACT

Learning organization is the latest concept in the repertoire development organization theory. This concept will shift the old concepts such as the concept of management by objectives (MBO), strategic planning or practices applied in Japan as quality circles which are widely applied in the 1980s. Learning organization is not merely a theory, but supported by empirical reality of a variety of research and practice. Organizational practical application of learning has been developed since the 1990s. To become a learning organization, needed five disciplines, namely: personal skills (personal mastery), mental models (mental models), a shared vision (shared vision), learning team (team learning), systems thinking (systems thinking).

Keywords: organizational learning, theory, reality.

### PENDAHULUAN

Menurut Tompkins (2005) teori organisasi merupakan suatu studi tentang bagaimana dan mengapa organisasi yang kompleks berperilaku sebagaimana yang mereka lakukan. Lebih jauh Jones (2007) mengemukakan bahwa teori organisasi adalah studi tentang bagaimana fungsi organisasi dan bagaimana organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan dimana organisasi itu beroperasi. Salah satu pendekatan kontemporer dalam teori organisasi yang diterapkan sejak tahun 1990-an adalah *learning organization* dan kemudian diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi organisasi pembelajaran. Konsep organisasi pembelajaran telah dirintis

sejak tahun 1900-an oleh Frederick Taylor yang mengembangkan teori manajemen ilmiah atau *scientific management* meyakini bahwa jika manajemen mengartikulasikan atau mengukur kebenaran, maka pembelajaran dapat ditransfer kepada pegawai lainnya sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi.

Selanjutnya pada tahun 1950-an, konsep organisasi pembelajaran ini dipertajam oleh sejumlah ahli teori organisasi di Universitas Carnegie Mellon seperti Richard Cyert, James March dan Herbert Simon. Pada tahun 1958 March dan Simon menyatakan bahwa standar operasi prosedur sebagai suatu pilihan organisasi sangat dikondisikan oleh

aturan-aturan. Aturan tersebut selanjutnya merefleksikan proses pembelajaran organisasi dengan mana organisasi beradaptasi dengan lingkungan (Jubaedah, 2010). Tulisan ini tidak hanya membahas organisasi pembelajaran dari segi teori, melainkan juga bagaimana realita empiris organisasi pembelajaran itu di lapangan.

### **ORGANISASI PEMBELAJARAN: REALITA**

Geertz (1976), Penny (1978), dan Boeke (1978) memiliki pandangan bahwa masyarakat Indonesia itu statis, mereka sulit belajar untuk berubah menjadi masyarakat yang dinamis dan progresif. Geertz, seorang antropolog asal Amerika Serikat menyatakan bahwa sifat statis itulah sebagai penyebab sulitnya masyarakat Indonesia keluar dari kesulitan sehingga mereka tetap terperangkap dalam kemiskinan berbagi (*shared poverty*). Disisi lain, sifat statis itu pula menurut Penny, seorang pakar ekonomi pertanian asal Australiayang menyebabkan masyarakat Indonesiatidak memiliki orientasi ekonomi dan oleh Penny disebut *economic mindedness*. Lebih jauh Boeke, seorang ahli ekonomi asal Belanda memandang sifat statis itulah yang membedakan masyarakat timur (Indonesia) dengan masyarakat barat yang bersifat aktif. Pandangan Boeke ini selanjutnya dikenal sebagai teori ganda Boeke.

Baik Geertz maupun Penny dan Boeke memiliki pandangan keliru, masyarakat Indonesia tidaklah statis, mereka dinamis dan progresif. Realitanya, masyarakat mengadopsi revolusi hijau sebagai sistem pertanian baru yang menghantarkan Indonesia berhasil swasembada pangan pada tahun 1980-an. Kalaupun masyarakat statis, tentunya mereka tak peduli dengan revolusi hijau, sehingga tidak mengadopsinya. Proses adopsi ini berlangsung evolutif, artinya berlangsung secara bertahap dalam kurun waktu cukup lama seperti kurva S, yakni pada tahap awal terjadi peningkatan kecil dan lambat, kemudian diikuti oleh peningkatan yang cepat dan diakhiri dengan *leveling of* (Soewardi,

1972). Adopsi revolusi hijau tersebut oleh masyarakat diperoleh melalui proses pembelajaran dan kerjasama dalam organisasi kelompok tani (Abdul Adjid, 1985). Proses pembelajaran inilah yang tampaknya luput dari pandangan ketiga ahli tersebut, sehingga mereka berkesimpulan bahwa masyarakat Indonesia statis. Sejak diterapkannya revolusi hijau pada tahun 1968 keadaan pembangunan pertanian di Indonesia telah berubah dari sistem pertanian tradisional ke sistem pertanian modern, sehingga petani harus belajar bagaimana menerapkan sistem pertanian modern tersebut. Proses pembelajaran yang dilakukan petani mengenai revolusi hijau membutuhkan waktu cukup lama, sekitar 12 tahun terhitung sejak tahun 1968 hingga tahun 1980. Hasil pembelajaran yang diperoleh petani dari proses pembelajaran tersebut, selanjutnya diterapkan oleh petani melalui kerjasama mereka dalam organisasi kelompok tani Insus. Kerjasama dalam organisasi kelompok tani Insus inilah yang berkontribusi besar terhadap "ledakan" produksi beras nasional pada tahun 1980 yang mencapai 20 juta ton atau mengalami kenaikan 12,80 persen dari capaian produksi beras nasional pada tahun 1979 sebesar 17,87 ton (Abdul Adjid, 1985). Disebut ledakan karena produksi beras nasional sempat mengalami stagnasi dalam periode 1974-1977.

Banyak hal yang dipelajari petani mengenai sistem pertanian baru dalam revolusi hijau, seperti penggunaan padi bibit unggul, pupuk kimia, pengendalian hama dan penyakit, pola tanam, tata guna air, panen, dan lain-lain. Dari penggunaan padi bibit unggul misalnya, petani memperoleh pembelajaran bahwa padi bibit unggul dikembangkan untuk menaikkan produksi, tetapi daya tahannya terhadap hama dan penyakit rendah. Kenaikan produksi ini merupakan visi bersama (*shared vision*) dari petani. Agar kenaikan produksi padi berkelanjutan, petani belajar bagaimana mengendalikan hama dan penyakit. Dari proses pembelajaran setiap individu petani secara terus-menerus ini pada akhirnya

melahirkan keahlian pribadi (*personal mastery*) dalam pengendalian hama dan penyakit. Tidak hanya keahlian dalam pengendalian hama dan penyakit saja yang diperoleh petani, melainkan juga keahlian mengenai pemupukan, pengairan, panen, dan lain-lain.

Disisi lain, juga terjadi proses pembelajaran tim (*team learning*) antara seorang petani dengan petani lainnya yang berlangsung dalam pertemuan berkala kelompok. Artinya, melalui pertemuan berkala ini, petani saling berbagi keahlian dan pengalaman yang dimilikinya yang pada akhirnya menyebabkan terjadinya perubahan sikap mental (*mental models*) yang bersifat dinamis, bukan statis. Lebih jauh, juga terjadi perubahan sistem berpikir (*system thinking*) di kalangan petani dan selanjutnya diikuti oleh pola tindak petani, misalnya dalam sistem panen. Sehingga sistem panen pun berubah dari *ani-ani* sebelum revolusi hijau menjadi *gepyok* setelah revolusi hijau. Dalam sistem *gepyok*, setelah padi dipanen segera butir padi dirontokkan dengan alat perontok (*gepyok*) di sawah itu juga. Dari sistem *gepyok*, petani memperoleh pembelajaran mengenai berkurangnya *harvest loss* dalam kegiatan panen. Berbagai hal yang telah dibahas sebelumnya dalam tulisan ini seperti visi bersama (*shared vision*), keahlian pribadi (*personal mastery*), pembelajaran tim (*team learning*), model-model mental (*mental models*), berpikir sistem (*system thinking*) merupakan komponen dalam teori organisasi yang oleh Senge (2006) dikenal dengan lima disiplin organisasi pembelajaran.

Realita empiris lainnya tentang teori organisasi pembelajaran, yang salah satunya dilakukan oleh Herbert Simon dan kawan-kawan adalah penelitian tentang pengambilan keputusan dalam organisasi. Kemudian penelitian lainnya yang mengarahkan pada perhatian terhadap organisasi pembelajaran sekarang ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Chris Argyris dan Donald Schon dan berdasarkan hasil penelitiannya mereka mengenalkan perbedaan konsep antara pembelajaran tingkat pertama dan pembelajaran tingkat kedua (Jubaedah,

2010). Pembelajaran tingkat pertama dikenal dengan *single-loop learning* berkaitan dengan peningkatan kapasitas organisasi untuk mencapai sasaran dan biasanya berhubungan dengan pembelajaran rutin dan berhubungan dengan perilaku.

Pembelajaran tingkat kedua disebut *double-loop learning* yaitu mengevaluasi kembali sifat tujuan organisasi dan perubahan budaya organisasi. Selanjutnya berdasarkan kedua model pembelajaran tersebut, kemudian Bateson (1972, dalam Burnes 2005) mengembangkan model pembelajaran lain yang disebut *triple-loop learning* yang membawa implikasi terhadap perubahan fundamental dalam budaya, struktur dan praktek-praktek organisasi. Penelitian tentang organisasi pembelajaran juga dilakukan oleh Takraatmadja et al (2006) dan temuannya menunjukkan korelasi positif antara karakteristik organisasi dengan kesiapan organisasi untuk berubah. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebuah organisasi yang memiliki karakteristik organisasi pembelajaran yang kuat juga memiliki tingkat kesiapan yang tinggi untuk berubah. Selain itu, berdasarkan penelitian Yohanna L. Tobing et al (2009) kelima disiplin organisasi pembelajaran yang dikemukakan oleh Senge (2006) telah diimplementasikan oleh organisasi bisnis, yakni PT. Bank Mandiri Tbk dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tingkat capaian implementasi dari kelima disiplin tersebut tergolong dalam kategori cukup baik

## **ORGANISASI PEMBELAJARAN: TEORITIS**

### **Hakekat Organisasi Pembelajaran**

Organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerja secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama melalui wadah tertentu (Arganoda, 2005). Selanjutnya Senge (2006) menyatakan bahwa organisasi pembelajaran (*learning organization*) merupakan organisasi dimana individu-individunya mengembangkan kapasitas untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan melalui peningkatan

pemikiran baru dan pengembangan pemikiran serta aspirasi kolektif berkembang secara bebas serta dimana individu-individu secara bersama-sama secara terus menerus melakukan pembelajaran tentang cara-cara belajar bersama. Lebih jauh Senge (2006) menyatakan bahwa yang dimaksud pembelajaran (*learning*) adalah proses tentang pembangunan kapasitas untuk menciptakan yang pada mulanya tidak dapat diciptakan.

Pembelajaran itu sendiri oleh Senge (dalam Gilley dan Maycunih, 2007) dibedakan menjadi 2 (dua) jenis, yaitu pembelajaran adaptif dan pembelajaran generatif. Pembelajaran adaptif adalah tahap pertama dari organisasi pembelajaran yaitu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sedangkan pembelajaran generatif meliputi kreativitas dan inovasi, lebih dari sekadar beradaptasi terhadap perubahan yang ada dan mengantisipasi perubahan. Di sisi lain, James March (dalam Jones, 2007) membedakan dua jenis pembelajaran dalam organisasi, yaitu pembelajaran eksplorasi dan pembelajaran eksploitasi. Pembelajaran eksplorasi berkaitan dengan anggota-anggota organisasi dalam mencari dan melakukan percobaan-percobaan dengan berbagai cara dan bentuk baru dari kegiatan-kegiatan dan prosedur-prosedur dalam organisasi. Pembelajaran eksplorasi ini termasuk didalamnya mencari cara-cara baru dalam mengelola lingkungan seperti mencoba menerapkan strategi aliansi dan membentuk organisasi jejaring kerja (*network organization*) atau mencari struktur organisasi yang baru untuk mengelola sumber daya organisasi seperti struktur lintas fungsi (*cross functional team*). Adapun pembelajaran eksploitasi yaitu cara pembelajaran anggota organisasi untuk meningkatkan dan mengembangkan organisasi yang sudah ada.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut diatas, maka dapat dinyatakan bahwa pada organisasi pembelajaran pada hakekatnya merupakan ciri organisasi yang melakukan proses pembelajaran secara kolektif, transformasi

berkelanjutan, pemberdayaan dan optimalisasi pengembangan teknologi bagi proses pembelajaran itu sendiri. Dalam pada itu, organisasi pembelajaran sebagaimana dikemukakan Senge (2006) bukan hanya sekadar pengembangan kemampuan-kemampuan baru, melainkan juga pergeseran pikiran yang mendasar secara individu dan secara bersama-sama. Lebih jauh, Marquardt (dalam Gilley dan Maycunih, 2007) kemudian mengembangkan ciri dan dimensi organisasi pembelajaran yang dikembangkan oleh Senge adalah sebagai berikut:

1. Pembelajaran dihasilkan oleh sistem organisasi sebagai suatu keseluruhan, seolah-olah organisasi merupakan satu otak pemikiran;
2. Anggota-anggota organisasi mengenali pentingnya pembelajaran berkelanjutan untuk keberhasilan organisasi saat ini dan di masa yang akan datang;
3. Pembelajaran dilakukan secara berkelanjutan, secara strategis menggunakan proses, mengintegrasikan dan sejalan dengan pekerjaan;
4. Adanya fokus terhadap kreativitas dan pembelajaran generatif;
5. Hal yang mendasar adalah berpikir sistem;
6. Anggota organisasi memiliki akses berkelanjutan terhadap informasi dan sumber data yang penting bagi keberhasilan organisasi;
7. Iklim organisasi mendukung, menghargai dan meningkatkan pembelajaran individual dan kolektif;
8. Pekerja berada dalam jaringan kerja yang inovatif, bertindak sebagai komunitas baik di dalam maupun di luar organisasi;
9. Mendukung adanya perubahan, sementara kejutan-kejutan yang tidak diharapkan dan bahkan kegagalan dianggap sebagai kesempatan untuk belajar;
10. Organisasi pembelajaran adalah aktif dan fleksibel;
11. Setiap orang didorong oleh suatu keinginan akan kualitas dan perbaikan berkelanjutan;

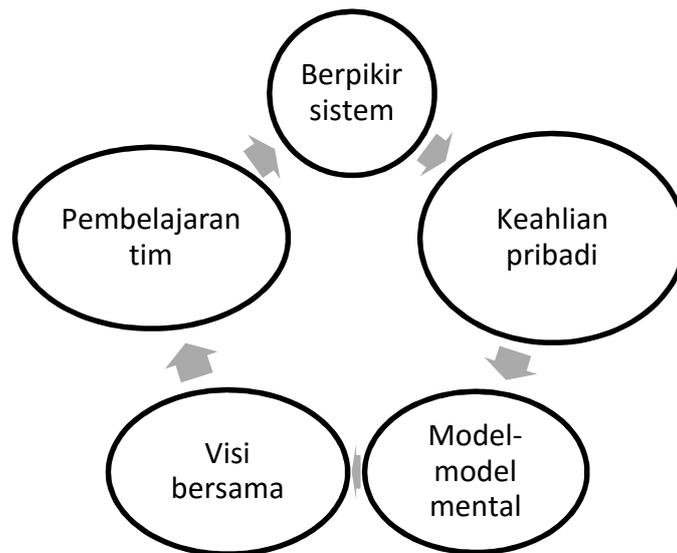
12. Kegiatan-kegiatan ditandai dengan adanya aspirasi, perenungan, dan konseptualisasi;
13. Kompetensi inti yang dikembangkan secara baik bertindak sebagai poin dasar bagi produk dan jasa-jasa baru;
14. Organisasi secara berkelanjutan dapat beradaptasi, memperbaharui dan merevitalisasi dirinya sendiri dalam kaitannya dengan perubahan lingkungan.

### Disiplin Organisasi Pembelajaran

Sejak tahun 1990-an, Peter Senge dan rekan-rekannya di Universitas Massachusetts Institute of Technology memperkenalkan dan sekaligus mempopulerkan konsep disiplin kelima (*fifth discipline*) dalam organisasi pembelajaran (Senge, 2006). Karena popularitas dan pengaruhnya terhadap terhadap bidang manajemen, Peter Senge merupakan guru dari organisasi pembelajaran sehingga konsep organisasi pembelajaran menjadi makin diperhatikan dalam dunia organisasi bisnis (Jubaedah, 2010). Lebih jauh, Jubaedah (2010) menyatakan bahwa kini organisasi pembelajaran merupakan konsep terbaru dalam khasanah perkembangan teori organisasi yang akan menggeser konsep-konsep lama seperti konsep *management by objective* (MBO), perencanaan strategik atau berbagai praktek yang diterapkan di Jepang seperti lingkaran kualitas yang diterapkan secara luas pada tahun 1980-an. Penelitian organisasi pembelajaran juga dilakukan oleh Takraatmadja et al (2006) dan temuannya menunjukkan korelasi positif antara karakteristik organisasi dengan kesiapan organisasi untuk berubah. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebuah organisasi yang memiliki karakteristik organisasi pembelajaran yang kuat juga memiliki tingkat kesiapan yang tinggi untuk berubah.

Untuk menjadi organisasi pembelajaran, Senge (2006) menawarkan lima disiplin yang ia sebut sebagai *five new component technologies* yang diyakini sebagai disiplin yang perlu dimiliki setiap individu organisasi sebagai landasan utama keberhasilan dalam membangun organisasi pembelajaran guna menghadapi dan menciptakan perubahan. Kelima disiplin organisasi pembelajaran tersebut, yaitu: (1) Keahlian pribadi (*personal mastery*), (2) Model-model mental (*mental models*), (3) Visi bersama (*shared vision*), (4) Pembelajaran tim (*team learning*), (5) Berpikir sistem (*system thinking*). Kelima disiplin organisasi pembelajaran tersebut sebagaimana dikemukakan Senge memiliki hubungan korelasional, artinya antara disiplin saling berkaitan satu sama lain yang perlu didorong organisasi kepada anggota dan kelompok kerjanya untuk meningkatkan pembelajaran dan keberhasilan (lihat gambar 1).

Penjelasan mengenai kelima disiplin tersebut adalah sebagai berikut. Pertama, keahlian pribadi (*personal mastery*) merupakan suatu disiplin untuk selalu mengembangkan yang terbaik dari diri pribadi anggota organisasi untuk secara berkelanjutan memperdalam visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesadaran, dan melihat kenyataan secara obyektif. Kedua, model-model mental (*mental models*) yaitu asumsi-asumsi yang sangat melekat, umum atau merupakan suatu gambaran dari bayangan atau citra yang berpengaruh pada bagaimana organisasi memahami dunia dan mengambil tindakan sehingga membawanya ke tempat terbuka dan membuatnya bekerja secara maksimal untuk mewujudkan tujuan organisasi.



Gambar 1. Lima Disiplin Organisasi Pembelajaran

Sumber: Senge (2006)

Ketiga, visi bersama (*shared vision*) yaitu keterampilan untuk menggali gambaran masa depan organisasi secara bersama-sama yang akan menumbuhkan komitmen sejati dan kesadaran diri anggotanya. Dengan membangun visi secara bersama maka akan menimbulkan semangat anggota organisasi atas masa depan yang mereka ciptakan bersama sehingga muncul motivasi kuat dari dalam dan akhirnya anggota organisasi akan secara sukarela memberikan kontribusi yang terbaik untuk organisasi. Keempat, pembelajaran tim (*team learning*) yaitu kemampuan anggota organisasi untuk menahan asumsi pribadi masing-masing dan untuk secara bebas berpikir bersama-sama sebagai satu organisasi. Belajar tim melibatkan adanya dialog antar anggota organisasi dan adanya kebiasaan untuk mengemukakan ide secara bebas dan terbuka untuk kepentingan organisasi. Kelima, berpikir sistem (*system thinking*) yaitu kemampuan untuk secara konsisten melihat organisasi secara keseluruhan, bukan sebagai komponen yang terpisah-pisah. Pola berpikir sistem merupakan kerangka konseptual, suatu bagan pengetahuan, dan alat yang dikembangkan untuk membuat seluruh pola masalah terlihat secara jelas sehingga dapat membantu terjadinya perubahan secara lebih efektif.

## PENUTUP

Organisasi pembelajaran merupakan konsep terbaru dalam khasanah perkembangan teori organisasi. Konsep ini akan menggeser konsep-konsep lama seperti konsep *management by objective* (MBO), perencanaan strategis atau berbagai praktek yang diterapkan di Jepang seperti lingkaran kualitas yang diterapkan secara luas pada tahun 1980-an. Organisasi pembelajaran ini tidak hanya sebatas teori, tetapi didukung oleh realita empiris dari berbagai hasil penelitian dan praktek.

Bahkan bagaimana praktek penerapan organisasi pembelajaran telah dikembangkan oleh Senge sejak tahun 1990-an. Untuk menjadi organisasi pembelajaran, Senge (2006) menawarkan lima disiplin yang ia sebut sebagai *five new component technologies* yang diyakini sebagai disiplin yang perlu dimiliki setiap individu organisasi sebagai landasan utama keberhasilan dalam membangun organisasi pembelajaran guna menghadapi dan menciptakan perubahan. Kelima disiplin organisasi pembelajaran tersebut, yaitu: (1) Keahlian pribadi (*personal mastery*), (2) Model-model mental (*mental models*), (3) Visi bersama (*shared vision*), (4) Pembelajaran tim (*team learning*), (5) Berpikir sistem (*system thinking*).

Kelima disiplin organisasi pembelajaran tersebut sebagaimana dikemukakan Senge memiliki hubungan korelasional, artinya antara disiplin saling berkaitan satu sama lain yang perlu didorong organisasi kepada anggota dan kelompok kerjanya untuk meningkatkan pembelajaran dan keberhasilan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Adjid Dudung, 1985. *Pola Partisipasi Masyarakat Pedesaan Dalam Pembangunan. Pertanian Berencana*. Bandung: Orba Shakti.
- Arganoda, Antonio, 2005. Fostering Values in Organizations. *Journal of Business Ethics*, Vol.45 No.1 June 2005,23-39.
- Burnes, Bernard, 2005. *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. London: Pearson Education Ltd.
- Boeke, J.H., 1978. Memperkenalkan Teori Ganda dalam Sajogyo (ed.): *Bunga Rampai Perekonomian Desa*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia dan IPB.
- Geertz, Clifford, 1976. *Involusi Pertanian: Proses Perubahan Ekologi di Indonesia*. Jakarta: Bharata Karya.
- Gilley, Jerry, W. dan Maycunih, Ann, 2007. *Beyond the Learning Organization: Creating a Culture of Continuous Growth and Development Through State-of-Art Human Resource Practices*. New York: Harper Collins Inc.
- Jones, Gareth, R, 2007. *Organizational Theory, Design, and Change* (5<sup>rd</sup> edition). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Jubaedah, Edah, 2010. Analisis Konseptual Organisasi Pembelajaran. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Vol.VII Nomor 4 Desember 2010, 273-281. Singapura: Sons.
- Penny, D.H., 1978. *Masalah Pembangunan Pertanian di Indonesia*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Senge, Peter, 2006. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization* (revised edition). New York: Double D.
- Soewardi, Herman, 1972. *Respon Masyarakat Desa Terhadap Modernisasi Pertanian, terutama Padi: Suatu kasus yang terjadi di Jawa Barat*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Tompkins, Jonathan, R., 2005. *Organization Theory and Public Management*. Thomson Learning Inc, USA.
- Tjakraatmadja, Jann Hidayat dan Donald Crestofel Lantu, 2006. *Knowledge Management Dalam Konteks Organisasi Pembelajaran*. PT. Mizan Grafika Sarana, Bandung.