

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Learning organization.*

Istilah organisasi pembelajar sebagian berasal dari gerakan “*In Search of Excellence*” dan selanjutnya digunakan oleh Garrat (dalam Dale: 2003). Namun Geoffrey Holland (Dalam Dale: 2003) selanjutnya menyatakan bahwa “jika kita mau bertahan hidup secara individual atau sebagai perusahaan, ataupun sebagai bangsa kita harus menciptakan tradisi perusahaan pembelajaran.

Menjadikan organisasi/perusahaan sebagai *learning organization*, perusahaan dapat dengan cepat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar perusahaan melalui strategi-strategi yang diaplikasikan perusahaan, dan dengan demikian perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif (Slater dan Narver, 1995).

Menurut Pedler, dkk (dalam Dale: 2003) suatu organisasi pembelajaran adalah organisasi yang:

- a. Mempunyai suasana di mana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka.
- b. Memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok dan *stakeholder* lain yang signifikan.

- c. Menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis.
- d. Berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus

Garvin (1993) mendefinisikan *learning organization* sebagai proses di mana organisasi/perusahaan belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta menyesuaikan sikap dari perusahaan untuk merefleksikan hasil belajar dari perusahaan. Sebagian besar peneliti secara umum memandang *learning organization* sebagai suatu proses yang berkembang sepanjang waktu namun untuk beberapa aspek penting mereka mempunyai pendapat yang berbeda.

Sinkula, Baker dan Noordewier (1997) berpendapat bahwa proses belajar perusahaan (*learning organization*) berkembang manakala masing-masing personel dalam perusahaan bertindak sebagai *learning agent* dalam perusahaan. Merespon perubahan-perubahan lingkungan perusahaan baik eksternal maupun internal dengan mendeteksi dan mengoreksi praktek praktek yang dilakukan perusahaan serta menggunakan hasil belajar tersebut untuk mengembangkan kemampuan pribadi dan mempertajam visi dan misi perusahaan.

Sementara itu definisi *Learning Organization* menurut Marquardt (2002, Dalam Hadiyati; 2007) organisasi akan dapat

menjadi “organisasi pembelajaran” hanya dengan membelajarkan individu-individu didalamnya dengan memberdayakan aspek pembelajaran, organisasi, manusia, pengetahuan, dan teknologi.

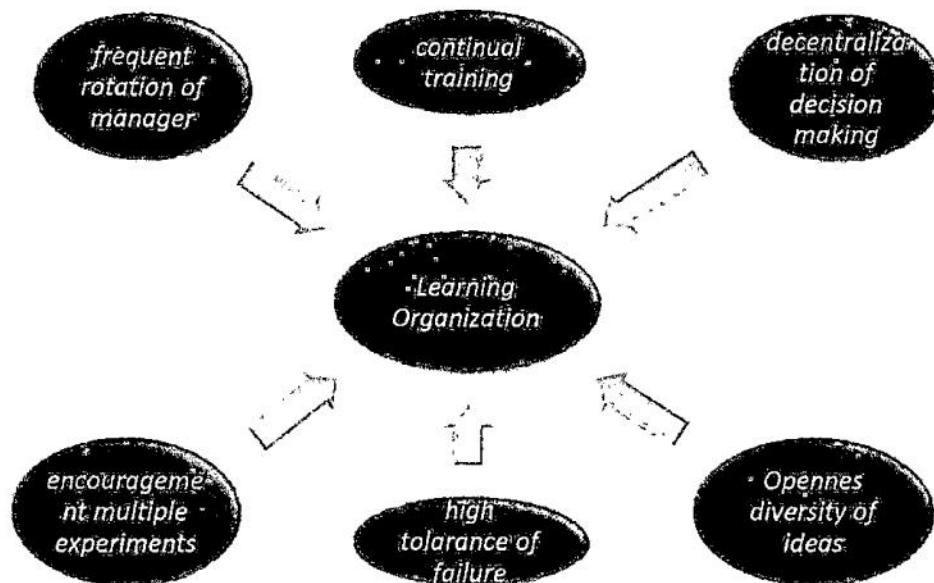
Peter Senge (1990) mengatakan sebuah organisasi pembelajar adalah organisasi “yang orang-orangnya secara terus menerus mengembangkan kapasitasnya guna menciptakan hasil yang mereka inginkan, dengan pola berfikir baru, aspirasi kelompok diberi kebebasan dan orang-orang didalamnya secara terus menerus belajar dan mempelajari sesuatu secara bersama”.

Sinkula, Baker dan Noordewier (1997) mengajukan tiga bagian yang berkaitan dengan *learning organization*: nilai-nilai organisasi (termasuk di dalamnya orientasi belajar), proses pengolahan informasi pasar (termasuk di dalamnya pengumpulan informasi pasar dan penyebaran informasi pasar), dan tindakan organisasi (termasuk di dalamnya dinamika program pemasaran). Selanjutnya hal yang perlu dikembangkan dalam *learning organization* adalah interpretasi organisasi dan memori organisasi sebagai komponen yang penting dalam *learning organization*.

2. Dimensi *Learning Organization*.

Robert A Pitts (1996, dalam Uning Hadiyati: 2007) mengembangkan model untuk membangun *LO* melalui 6 kunci pokok yang potensial menjadikan organisasi sebagai organisasi yang belajar, diantaranya;

- a. *Frequent rotation of manager* (perputaran manajer yang sering).
- b. *Continual training of personal* (pelatihan yang berkesinambungan/terus menerus).
- c. *Decentralization decision of making* (desentralisasi pengambilan keputusan).
- d. *Encouragement multiple experiments* (mendorong banyak eksperimen).
- e. *High tolerance of failure* (toleransi terhadap kegagalan/kesalahan).
- f. *Openness and diversity of ideas* (keterbukaan terhadap ide dan keragaman).



SUMBER: jurnal usahawan Vol. 01 TH XXXVI januari 2007

GAMBAR 1.1
DIMENSI LEARNING ORGANIZATION

Menurut Robbert A Pitts (1996, dalam Uning Hadiyati: 2007) setiap dimensi tersebut potensial menyumbang ke sebuah proses membangun organisasi pembelajaran dapat dilakukan. Rotasi manajer secara periodik, dikatakan sebagai sumber untuk belajar di tingkat individual, karena setiap manajer yang dirotasi akan membawa pengalaman perspektif dan kemampuannya yang telah dikembangkan di tempat atau bagian lain. Rotasi manajerial bermaksud membangun hubungan timbal balik dan sinergi per departemen dan devisi. Seringnya rotasi manajerial mempertinggi kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Pelatihan dan pengembangan yang terus menerus untuk mendapatkan keterampilan baru akan mengurangi tekanan pekerja yang melawan perubahan. Banyak peneliti atau analis mencatat bahwa pelatihan yang berkesinambungan adalah pilar dari kunci kesuksesan perusahaan-perusahaan di Jepang dengan belajar teknologi baru untuk mengembangkan produk baru yang berkualitas. Kesuksesan suatu produk adalah karena komitmen kuat pada pelatihan dan pengembangan karyawan. Kontribusi pelatihan mampu mencapai kualitas lebih baik, dan mendorong ide-ide produk baru. Dengan mendorong para karyawan untuk belajar keterampilan baru, dan pengembangan diri karyawan akan mengurangi rasa takut karyawan apabila dihadapkan pada situasi dilakukannya perubahan. Para karyawan yang sering terlibat

langsung dalam aktivitas operasional lebih banyak yang memahami kondisi pekerjaannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu mendorong memberi tanggungjawab pengambilan keputusan kepada para individu. Desentralisasi memudahkan menghadapi perubahan dan pembelajaran organisasi, Karena itu perlu untuk mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Desentralisasi pengambilan keputusan, memberikan ruang gerak mereka untuk melakukan eksperimen dengan cara-cara baru yang mereka anggap sesuai. Robbert A Pitts menyatakan bahwa kesuksesan Sony diantaranya adalah mendelegasikan tanggung jawab secara luas.

Perusahaan memberikan pernyataan kepercayaan dan tujuan gerakan inovasi kepada para karyawannya. Strategi ini berarti perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk belajar dan menggunakan ide-ide baru yang konsisten dengan tujuan perusahaan. Mengembangkan produk baru dan proses teknologi seringkali merupakan tugas rumit. Kadang-kadang beberapa inisiatif perlu dicoba untuk menentukan mana yang lebih baik. Sehingga tim atau kelompok kerja, dengan beragam latar belakang yang dimiliki mampu mendorong orang-orang mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang mendalam yang dapat bermanfaat dalam memikirkan tentang produk-produk baru atau yang disenangi pasar. Keberhasilan perusahaan Sony

adalah mendorong untuk bereksperimen dalam terobosan menghasilkan produk. Tim proyek yang bekerja membantu menentukan format bagaimana yang kebanyakan diinginkan konsumen akan dengan mudah dihasilkan. Mendorong dengan banyak bereksperimen adalah kunci sukses yang hebat pada Honda dalam mengembangkan jangkauan yang luas teknologi mesin untuk motor, mesin pemotong rumput dan lain-lain.

Robbert A Pitts (1996, dalam Uning Hadiyati; 2007) berpendapat bahwa untuk membangun terciptanya organisasi pembelajar, perlu kesediaan menerima kegagalan atau kesalahan dari sebuah pekerjaan atau eksperimen yang dilakukan karyawan. Jika hukuman diberikan kepada orang-orang yang mengerjakan rancangan dan akhirnya gagal/ada kesalahan, maka akan sedikit orang yang mau dan berkeinginan menerima rancangan yang penuh resiko. Dalam hal ini perusahaan tidak menghukumnya namun harus mendorongnya jika menginginkan kreativitas para pekerjanya. Manajer memberikan penghargaan kepada mereka jika usaha rancangannya layak dan berarti bagi perusahaan. Cara ini akan mendorong semangat para pekerja, dan mereka menghindari berspekulasi ketika harus melakukan penyelidikan/menemukan solusi-solusi baru. Banyak perusahaan besar (Sony, IBM) yang inovatif telah mengalami kegagalan. Dan perusahaan tidak memberikan hukuman kepada para manajer dan karyawan atas

kegagalan produk yang tidak diterima pasar. Perusahaan justru memberikan posisi penting bagi manajer atau karyawan yang mengalami kegagalan dengan harapan dapat menularkan pengalaman dan keterampilannya. Mereka didorong menerapkan keahliannya untuk merancang produk-produk baru. Sony dan IBM perusahaan besar yang tidak pernah menghukum para karyawan yang mengalami kegagalan produk namun justru didorong untuk mengembangkan diri. Keterbukaan seorang pimpinan, bukan hanya terbuka dan bersedia mendengarkan gagasan-gagasan baru, usulan dan kritik dari orang lain, tetapi kesediaan untuk memahami perbedaan pandangan/perspektif. Pimpinan harus bisa menghargai orang-orang lain dalam hal nilai-nilai latar belakang dan pengalaman. Tuntutan keterbukaan, akan mengurangi adanya pengawasan oleh para manajer. Pengawas langsung yang secara terus menerus akan membatasi potensi pembelajaran yang efektif. Pentingnya keterbukaan, adalah kemampuan memahami adanya keanekaragaman dalam perspektif atau pandangan dari orang lain. Melalui keterbukaan, akan memunculkan ide-ide baru, sehingga perusahaan perlu terbuka terhadap ide dan pengetahuan baru melalui budaya pembelajaran dengan memfasilitasi "dialog" dan menghargai setiap pemikiran dan ide.

Berdasarkan konsep *LO* di atas, dapat disimpulkan bahwa *LO* merupakan organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada di dalam organisasi untuk terus menerus belajar guna meningkatkan kapasitas dirinya dengan cara belajar, karena dengan praktik *LO* dapat menjadikan sebuah organisasi lebih mudah dan lebih memungkinkan untuk berhasil dalam melakukan setiap penyesuaian diri dan mampu beradaptasi terhadap lingkungan bisnis yang seringkali menuntut perubahan dan lebih kompetitif lagi.

3. Karakteristik *Learning Organization*.

Watkins dan Marsick (1998) memiliki 7 dimensi yang berkaitan dengan pembentukan organisasi pembelajar, yaitu:

- a. Menciptakan kesempatan belajar yang terus menerus (*continous learning*), yaitu menggambarkan usaha organisasi dalam menciptakan kesempatan learning berkesinambungan untuk seluruh anggotanya.
- b. Mendukung *Inquiry* dan *dialog*, yaitu usaha organisasi dalam membangun budaya "mempertanyakan, umpan balik dan melakukan percobaan.
- c. Mendorong kelompok *learning* dan kolaborasi (*team learning*), yaitu menggambarkan semangat kerjasama dan kemampuan kerjasama yang mendukung pemanfaatan tim secara efektif.

- d. Memberikan kewenangan kepada karyawan melalui visi bersama (*empowerment*), yang diartikan dengan proses organisasi untuk membangun dan mensosialisasikan visi bersama dan mendapatkan umpan balik dari anggotanya tentang kesenjangan antara keadaan saat ini dengan visi yang baru.
- e. Menyusun sistem untuk mengakomodasi dan menyebarkan *learning (embedded sistem)*, yaitu menandakan usaha organisasi untuk menerapkan suatu sistem guna menampung dan menyebarkan *learning*.
- f. Menghubungkan organisasi dengan lingkungannya (*system connection*) yang memperlihatkan pemikiran global dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk menghubungkan organisasi dengan lingkungan eksternal dan internalnya.
- g. Menyediakan kepemimpinan strategik untuk *learning (strategic leadership)*, memperlihatkan sejauh mana pemimpin berpikir secara strategis tentang bagaimana memanfaatkan learning untuk menciptakan perubahan dan membawa organisasi ke tujuan / pasar baru.

Braham (2003), menegaskan bahwa *Learning Organization* adalah organisasi yang mengutamakan pembelajaran. Secara ideal setiap pekerja memiliki komitmen untuk terus memperbaiki diri melalui belajar. Ginting, mengutip pernyataan Pedler (2004) mengatakan bahwa “organisasi yang belajar” adalah sebuah

organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya yang secara terus menerus mentransformasikan diri dan suatu perusahaan pembelajar bukan organisasi yang mengikuti banyak pelatihan (training). Perlunya pengembangan keterampilan individu tertanam dalam konsep dan merupakan bagian dari kebutuhan akan pembelajaran organisasi.

4. Piranti pembelajaran untuk *LO*.

Braham (2003, dalam Ma'ruf dan Wafiatun Mukharomah; 2005) menyebutkan sepuluh piranti pembelajaran untuk membentuk sebuah organisasi yang mampu belajar (*LO*) diantaranya adalah:

- a. Belajar adalah bagian setiap aktivitas yang dilakukan.
- b. Belajar adalah merupakan kegiatan yang dianjurkan dan sering mendapatkan penghargaan.
- c. Organisasi mendukung kerja tim, kreativitas, pemberdayaan dan mutu.
- d. Karyawan dipercaya untuk menentukan pelajaran yang mereka perlukan.
- e. Karyawan dengan berbagai jenis tugas dari bidang yang berbeda belajar bersama-sama.
- f. Organisasi mengembangkan hubungan mentor-peserta untuk meningkatkan pembelajaran.

- g. Belajar merupakan bagian dari rapat, kelompok kerja dan proses kerja.
- h. Setiap orang memiliki peluang belajar yang sama.
- i. Organisasi menganggap bahwa kesalahan adalah sebagai peluang belajar.
- j. Organisasi memprakarsai pelatihan dan memberi penghargaan kepada karyawan yang mau mempelajari berbagai jenis keterampilan kerja.

Adanya piranti-piranti pembelajaran tersebut, berarti dapat disimpulkan bahwa apabila ada satu atau lebih piranti yang tidak terdapat dalam organisasi maka organisasi perlu mengembangkan piranti pembelajaran yang belum terdapat di organisasinya.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Adapun yang menjadi acuan penulis dalam melakukan penelitian ini adalah dengan memilih beberapa penelitian terdahulu sebagai berikut;

1. Penelitian yang dilakukan oleh Uning Hadiyati serta menjadi acuan utama penulis dalam melakukan penelitian ini. Hasil penelitian yang dilakukan Uning Hadiyati pada tahun 2007 silam dengan penelitian yang berjudul "strategi mengelola perubahan melalui *Learning Organization* di lingkungan Perusahaan kecil menengah sentra industri kecil mebel rotan" yaitu dengan menggunakan teori Robbert A Pitts (1996) menunjukkan bahwa 4 dimensi dari 6 dimensi *Learning*

Organization cukup mendukung untuk terciptanya sebuah organisasi belajar di lingkungan Perusahaan kecil menengah. Sedangkan 2 dimensi lainnya di lingkungan Perusahaan kecil menengah masih tergolong rendah untuk mendukung terbentuknya organisasi yang mampu belajar.

2. Kemudian dari penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Ma'ruf dan Wafiatun Mukharommah tahun 2009 dengan judul "strategi mengelola perubahan melalui *Learning Organization* Industri kecil dan menengah pada industri batik di kota Surakarta" Pengusaha dalam mengelola perubahan melalui praktek *Learning Organization* termasuk pada kategori cukup baik. Meskipun ada perbedaan signifikan dalam pengelolaan *learning organization* dikalangan industri batik di Surakarta. Praktek pengelolaan terhadap aspek *openness and diversity of ideas* dan *continual training* memiliki keunggulan atau lebih diutamakan dibandingkan aspek lain. Terdapat perbedaan signifikan dalam pengelolaan *learning organization* di kalangan industri skala kecil, menengah dan industri besar. Kelompok industri besar memiliki keunggulan dalam mengelola perubahan melalui *learning organization* dibandingkan kelompok industri kecil dan menengah. Dengan demikian hipotesis penelitian dapat dibuktikan (teruji). Persepsi karyawan terhadap *learning organization* memandang baik atau sangat pentingnya *learning organization* bagi pembelajaran diri sebagai individu, dan tidak ada perbedaan persepsi atas keempat indikator

learning organization di kalangan pekerja, artinya bahwa pekerja memiliki tingkat persepsi sama terhadap *learning organization*.

3. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sondang Yohanna L. Tobing dan Rachma Fitriati pada tahun 2009 dengan judul penelitian "pengaruh Organisasi pembelajar terhadap kompetensi pegawai bank di PT Bank Mandiri (Persero)". Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah PT Bank Mandiri (Persero), Tbk. Kantor Pusat Jakarta, telah menerapkan kelima disiplin yang membentuk organisasi pembelajar seperti yang dikemukakan oleh Peter Senge, yaitu *personal mastery*, *shared vision*, *mental model*, *system thinking*, dan *team learning*. Kelima disiplin ini diimplementasikan dengan cukup baik, dilihat dari tanggapan tertinggi para pegawai dibawah ini, yaitu setiap pegawai berusaha mencari solusi inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan. setiap pegawai didorong dalam meningkatkan kemampuan kerja; setiap pegawai bersedia menerima kritik dan saran. Setiap pegawai berpendapat bahwa keberhasilan satu unit kerja mempengaruhi unit kerja lain. Terakhir setiap pegawai menyatakan punya keinginan untuk mengembangkan gagasan atau ide secara bersama, Tingkat kompetensi pegawai Bank Mandiri Kantor Pusat Jakarta, ditinjau dari karakteristik yang dikemukakan oleh Spencer, yaitu *motives*, *traits*, *self concept*, *knowledge*, dan *skill* menunjukkan hasil yang baik. Hal ini dapat dilihat dari setiap pegawai memiliki keyakinan bahwa tercapainya cita-cita merupakan salah satu motif seseorang yang mempunyai

kompetensi tinggi. setiap pegawai akan terus melakukan perbaikan jika mengalami kegagalan dalam bekerja. Setiap pegawai akan menerapkan inovasi kreatif dalam meningkatkan kinerja. Setiap pegawai akan memaksimalkan kepuasan nasabah/pelanggan organisasi dengan pengetahuan yang dimiliki.