

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. DEFINISI ORGANISASI BELAJAR

Organisasi belajar (*learning organization*) merupakan tuntutan semua organisasi yang ingin menjadi semakin baik. Di Indonesia yang sedang bergulir masa reformasi menjadi yang paling sesuai untuk melakukan pembelajaran dan pemelajaran di segala bidang, baik politik, ekonomi, hukum, ketatanegaraan, pendidikan dan masih banyak lagi. Bahkan banyak pihak yang mengatakan bahwa pendidikan merupakan bidang yang menjadikan keberhasilan reformasi, namun juga akan menjadi kegagalan bila salah dalam pengelolaannya. Yang perlu kita ingat adalah organisasi belajar selalu berorientasi proses dan hasil yang menggunakan pengetahuan dan perilaku yang baru dalam proses pembelajaran untuk mencapai tujuan organisasi (Ariani D.W., 2003).

Pembelajaran, menginginkan adanya partisipasi semua pihak, peran manajemen dan simulasi yang memungkinkan semua pihak ambil bagian dalam konsep dan proses (George, 1989). Sebagai suatu budaya, *learning organization* juga menghendaki adanya dukungan pimpinan dengan empat aspek tanggung jawab pimpinan, antara lain: mengembangkan visi ke masa depan, menyusun sasaran mutu secara khusus, menyusun perancangan mutu dan menetapkan kepemimpinan.

Sementara itu, dalam melaksanakan pembelajaran, suatu organisasi belajar memerlukan beberapa alat, antara lain *total quality*, *benchmarking*, *survey pelanggan*, *aliansi*, *reengineering*, perencanaan yang terdesentralisasi, skenario, *self directed team* dan *taskforce* (Fulmer, 1994). Sehingga kita dapat menggunakan filosofi, teori dan alat dalam *total quality* untuk melaksanakan pembelajaran dan pemelajaran dalam organisasi. Selain itu, kita juga dapat mengadopsi budaya yang dianut dalam *total quality management* ke dalam *learning organization*.

Pembelajaran yang dilakukan dalam organisasi juga merupakan metafora

melalui anggota organisasinya, namun organisasi dapat belajar secara *independent* melalui beberapa individu, bukan semua individu (Kim, 1993). Organisasi belajar akan menjadi organisasi belajar hanya melalui individu yang mau belajar. Pembelajaran individu tidak menjamin pembelajaran organisasi, tetapi tanpa pembelajaran individu atau tanpa individu yang mau belajar maka pembelajaran organisasi tidak akan terjadi.

Kegiatan atau proses ini harus mendapat dukungan dari pimpinan organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, dapat kita lihat di sini bahwa betapapun secara individu para personil organisasi bersemangat untuk melaksanakan pembelajaran namun tanpa dukungan pimpinan dan "kepemimpinan" yang berupa ide segar dan visi ke masa depan, semangat itu akan hilang. Pembelajaran yang dilakukan dalam organisasi bukan hanya pembelajaran individu, melainkan suatu organisasi menjadi organisasi belajar hanya melalui pengalaman dan kegiatan individu (Leitch et al, 1996).

Lebih jauh mereka mengatakan organisasi akan belajar melalui anggota secara individu, karena itu dipengaruhi oleh pembelajaran individu baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga teori mengenai *individual learning* berguna untuk memahami pembelajaran dalam organisasi.

Menurut Coad dan Berry (1998) dalam Ariani D.W. (2002), individu dengan pencapaian tujuan berkaitan dengan pencapaian evaluasi positif dan menghindari evaluasi negative dari pihak lain terhadap kemampuan dan performa seorang individu dengan orientasi pada kegiatan atau proses belajar terkait erat dengan peningkatan performa. Individu dengan orientasi pembelajaran dan pemelajaran tersebut mempunyai keterkaitan intrinsik dengan pekerjaan, ketelitian dan kemampuan memilih tugas-tugas yang menantang yang memberikan kesempatan belajar. Maka akan lebih penting bagi individu dan organisasi untuk berorientasi pada pembelajaran dan pemelajaran, sehingga tidak hanya tindakan evaluasi, melainkan ada perbaikan.

P. PERBANDINGAN ANTARA PEMBELAJARAN DALAM ORGANISASI

Organisasi belajar merupakan evolusi organisasi dengan mempelajari operasi yang lama, untuk mengadakan perbaikan dan melakukan tindakan proaktif untuk mempersiapkan masa depan organisasi. Indikator bahwa organisasi melaksanakan suatu organisasi belajar adalah adanya hubungan antara organisasi dengan karyawan, penghargaan terhadap karyawan, pemberdayaan karyawan dan adanya kepemilikan dan tanggungjawab karyawan.

Di dalam organisasi belajar terdapat individu-individu yang mau melakukan pembelajaran. Oleh karena itu pembelajaran yang dilakukan di dalam organisasi nampak sebagai suatu proses institusionalisasi atau pelembagaan pengetahuan individu ke dalam pengetahuan organisasi (Huysman, 2000).

Namun bukan berarti pembelajaran yang dilakukan dalam organisasi merupakan akumulasi dari belajaran individu. Pembelajaran organisasi merupakan proses dimana tindakan individu akan membuat interaksi dengan lingkungan, tanggap terhadap lingkungan serta adanya keyakinan terhadap tanggapan lingkungan yang diartikan oleh individu yang belajar dalam hubungan sebab akibat yang terjadi. Pembelajaran organisasi menjelaskan usaha yang dilakukan organisasi untuk menjadi organisasi belajar dengan cara mengenalkan pembelajaran dalam kesadaran, sistematika dan sinergi yang melibatkan setiap orang dalam organisasi.

Di samping itu, organisasi belajar mempunyai tingkatan yang lebih tinggi dan lebih luas daripada pembelajaran organisasi. Untuk menjadi organisasi belajar maka setiap individu harus melaksanakan pembelajaran dalam organisasi. Menurut Huysman (2000) dalam Ariani D.W. (2003) dalam kaitannya dengan proses pembelajaran organisasi, pembelajaran dapat dianalisis sebagai berikut:

1. *externalizing* terhadap pengetahuan individu sehingga pengetahuan tersebut dapat dikomunikasikan,
2. *objectifying* terhadap pengetahuan tersebut ke dalam pengetahuan organisasi sehingga dapat diterima sebagai sesuatu yang benar,

Dari ketiga hal tersebut dapat dilihat bahwa pembelajaran dalam organisasi menuntut usaha anggota organisasi secara individu sebagai agen pembelajaran dan perubahan yang mendukung terlaksananya organisasi belajar. Pembelajaran dalam organisasi dapat meliputi pembelajaran adaptif, dengan asumsi dasar organisasi mempertahankan dirinya sendiri dan lingkungannya atau pembelajaran generatif, yang merupakan kemampuan organisasi untuk menanyakan persepsinya terhadap hubungan secara internal dan eksternal. Pembelajaran dalam organisasi juga merupakan proses refleksi yang dilakukan oleh anggota organisasi pada semua level, yang terlibat dalam pengumpulan informasi baik dari lingkungan internal maupun eksternal.

Tabel 1
Perbandingan antara Pembelajaran dalam Organisasi dengan Organisasi Belajar

	Pembelajaran dalam Organisasi (Penulisan Deskriptif)	Organisasi Belajar (Penulisan Preskriptif)
Pertanyaan kunci	Bagaimana organisasi tersebut belajar	Bagaimana seharusnya organisasi tersebut belajar
Hasil	Perubahan organisasi secara kuat	Perbaikan organisasi
Sumber informasi	Pengumpulan data secara teratur (systematic)	Pengalaman yang bermanfaat
Dorongan/motivasi	Evolusi organisasi	Keunggulan bersaing
Cara penulisan	Deskriptif/menggambarkan	Preskriptif/memberikan petunjuk atau ketentuan
Tujuan penulisan	Membangun teori	Intervensi
Metodologi	Metode penelitian secara tepat	Studi kasus dan penelitian
Generalisasi	Kesadaran terhadap faktor-faktor yang membatasi generalisasi hasil penelitian	Kecenderungan terlalu menyamaratakan teori ke dalam semua tipe organisasi
Pendorong	Adanya kekuatan baru	Perencanaan
Sasaran peserta	Akademisi	Praktisi
Hasil pembelajaran	Perubahan perilaku secara potensial	Perubahan perilaku yang sesungguhnya
Hubungan antara pembelajaran dan performa	Dapat menjadi positif atau negatif	Menjadi positif
Latar belakang pengetahuan	Teori keputusan, studi mengenai organisasi	Pengembangan organisasi, manajemen strategi

Lebih jauh dikatakan bahwa informasi yang terkumpul tersebut harus disaring melalui proses yang dapat dimengerti, sedang hasilnya harus diinterpretasikan bersama dan digunakan untuk memacu tindakan-tindakan sebagai hasil perubahan yang perlahan-lahan baik dalam perilaku maupun teori organisasi.

Pada tabel 1 ditunjukkan bahwa organisasi belajar merupakan perbaikan organisasi dengan menggunakan pengalaman untuk mencapai keunggulan bersaing. Organisasi belajar akan terlaksana dengan adanya perencanaan yang matang yang didukung dengan teori mengenai pengembangan organisasi dan manajemen strategi. Hasil yang dicapai adalah adanya perubahan perilaku secara nyata. Sementara itu, pembelajaran dalam organisasi merupakan perubahan organisasi dengan menggunakan pengumpulan data secara sistematis untuk melaksanakan evolusi organisasi. Pembelajaran dalam organisasi didorong oleh adanya kekuatan baru yang didukung dengan teori keputusan dan studi mengenai organisasi. Hasil yang dicapai adalah perubahan perilaku potensial yang ditunjukkan dengan adanya niat atau semangat untuk berubah.

C. KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI BELAJAR

Pemimpin merupakan penanggungjawab seluruh kegiatan dalam organisasi. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh peran dan dukungan pemimpin. Dengan demikian pembelajaran organisasi dapat berjalan dengan baik apabila terdapat peran dan dukungan dari pemimpin. Pemimpin atau manajer dipengaruhi oleh persepsi kebutuhan pembelajaran mereka dan bertindak berdasarkan karyawan yang mendukung pembelajaran. Pemimpin dituntut untuk berjalan di depan, tetapi juga harus mampu melayani orang lain, sekaligus menjadi guru atau pelatih bagi orang lain, terutama anak buah atau karyawannya. Dalam organisasi belajar, pemimpin atau manajer harus memegang peranan sebagai pelatih dan fasilitator pembelajaran.

Perilaku fasilitatif nampak dalam perilaku manajer yang menunjukkan level pengertian yang baru dan perspektif baru dalam menunjukkan dukungan pada karyawan untuk membantu pembelajaran dan pengembangan. Bila

pemimpin masih merasa bertindak atau menyediakan sesuatu bagi anak buahnya sebagai belajar atau menunjukkan pencapaian tujuan dalam pembelajaran.

Di samping itu, karyawan atau anggota organisasi akan merasa lebih puas dengan pemberdayaan dan perhatian dalam kerja tim dengan pimpinan atau supervisor yang bertindak sebagai pelatih dan pendukung, bukan pengawas.

Gaya kepemimpinan dalam organisasi belajar juga penting untuk mewujudkan kepuasan anggota organisasi. Menurut penelitian Coad dan Berry (1998) dalam Ariani D.W. (2002) gaya kepemimpinan yang mendukung pembelajaran adalah transformasional, dengan cirri antara lain sebagai berikut:

1. Memberikan perhatian pada pengikut, membangun hubungan dengan penuh perhatian pada masing-masing individu, berfokus pada kebutuhan perseorangan, serta memberikan kesempatan dan tantangan untuk belajar. Dalam kondisi demikian pengikut akan terdorong untuk mengembangkan keahliannya dan berani mengambil inisiatif, merasa percaya dan menghargai pimpinannya.
2. Mampu mendorong imajinasi dan kreativitas pengikut dengan mau meninggalkan cara-cara lama. Pemimpin juga harus mampu mendorong timbulnya ide-ide baru, mempertanyakan segala sesuatu termasuk kemapanan yang telah terwujud, dan mendorong pengikut untuk mampu menyelesaikan masalah dalam organisasi.
3. Mampu menciptakan gambaran masa depan dengan optimis dan dapat dicapai. Pemimpin harus menyusun harapan yang tinggi, selalu berusaha secara maksimal dan mampu mengkomunikasikan visi pada para pengikut.
4. Mampu menjadi contoh atau teladan bagi pengikutnya dengan menunjukkan sasaran yang harus dicapai, menganut etika dan moral yang tinggi, rela berkorban demi mencapai keberhasilan organisasi.

Peningkatan hubungan yang baik antara pimpinan dan anggota organisasi merupakan faktor penting dalam mencapai keberhasilan

pembelajaran dalam organisasi, sehingga komunikasi yang baik antar berbagai pihak perlu dikembangkan. Yang perlu ditekankan adalah organisasi belajar (*learning organization*) lebih merupakan orientasi daripada kegiatan, sehingga memerlukan pengawasan terhadap proses daripada penyusunan tujuan organisasi, dan perlunya kepemimpinan organisasi untuk menangani berbagai kekurangan dalam sistem tersebut.

Pemimpin dalam organisasi belajar juga harus berperan sebagai pemikir, agen perubahan, inovator, pelayan koordinator, pengajar atau pendidik dan mempunyai visi jauh ke depan. Pemimpin harus belajar sesuatu yang baru, dan dalam organisasi belajar pemimpin harus mengerti pembelajaran dari pandangan individu.

Organisasi belajar menghendaki perubahan struktur organisasi dari satu batasan yang kaku ke suatu batasan yang dapat menerima transfer informasi dan pengetahuan. Dengan kata lain, dalam organisasi belajar, pembelajaran individu dan tim harus secara bersama-sama mendukung organisasi dan didukung oleh budaya organisasi. Pemimpin dalam organisasi belajar juga harus mampu menjadi katalisator dalam mempromosikan pembelajaran yang efektif.

Organisasi belajar merupakan suatu organisasi yang mampu menciptakan, mendapatkan, mentransfer pengetahuan dan perubahan perilaku yang berdasarkan pengetahuan dan wawasan baru. Organisasi belajar mempunyai tiga komponen, yaitu:

1. Ide baru merupakan syarat terjadinya pembelajaran.
2. Ide dan pengetahuan baru tersebut harus disampaikan ke seluruh organisasi. Organisasi belajar harus berusaha mengurangi hambatan dalam hal struktur dan proses organisasi, dan hambatan interpersonal untuk berkomunikasi.
3. Perilaku harus berubah sebagai hasil dari pengetahuan yang baru tersebut. Organisasi belajar harus berorientasi proses dan hasil yang menggunakan pengetahuan dan perilaku yang baru dalam proses pembelajaran untuk mencapai tujuan organisasi.

Berbagai penelitian yang telah dilakukan, mengungkapkan bahwa pembelajaran dalam organisasi memerlukan proses panjang yang mencakup kerangka kerja pembelajaran organisasi yang meliputi proses penggerakan (*intuiting*), penerjemahan (*interpreting*), penggabungan (*integrating*), dan pelembagaan (*institutionalizing*) yang terjadi pada semua level baik individu, kelompok maupun organisasi (Crossan et al, 1999).

D. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian ini merupakan penelitian replikasi yang pernah dilakukan sebelumnya oleh Ariani D.W. (2002) dimana penelitian tersebut mengungkap tidak ada perbedaan persepsi dosen dan karyawan terhadap kualitas iklim pembelajaran ditinjau dari lembaga dan masa kerja responden. Sedangkan berdasar jabatan, yang dalam hal ini adalah sebagai dosen atau karyawan menyatakan ada perbedaan. Dengan kata lain persepsi responden yang dosen terhadap kualitas iklim belajar berbeda dengan persepsi responden yang karyawan.

Adapun variabel-variabel dalam penelitian ini menggunakan sepuluh variabel seperti yang dikemukakan oleh Pedler et al (1991) yang terdiri dari: (1) lingkungan fisik, (2) sumber daya untuk belajar, (3) dorongan atau semangat untuk belajar, (4) komunikasi, (5) kehangatan dan dukungan, (6) penghargaan, (7) kesesuaian, (8) saling membantu, (9) penempatan nilai pada ide, dan (10) standar.

Penelitian ini dilakukan di Fakultas Ekonomi UMY dimana dalam hal ini oleh peneliti dianggap sebagai organisasi belajar. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk kebaikan Fakultas Ekonomi di masa mendatang utamanya untuk peningkatan aktivitas belajar individu untuk