

ORGANISASI BELAJAR (LEARNING ORGANIZATION) UNTUK MENGEFEKTIFKAN ORGANISASI

Kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi tidak dapat melepaskan diri dari keharusan melaksanakan konsep “organisasi belajar (learning organization disingkat LO)” agar dapat mencapai tujuan secara maksimal.

Sehubungan dengan itu C. Marine Fiol dan Marjorie A. Lyies (1985,p.97) mengatakan organisasi belajar adalah “proses perbaikan tindakan, melalui peningkatan pemahaman dan pengetahuan” dilingkungan suatu organisasi.

Selanjutnya David A.Garrin (1993. P78) mengatakan bahwa organisasi belajar merupakan pengorganisasian kreativitas, kecakapan dan transfer ilmu pengetahuan, yang selanjutnya diharapkan mampu memperbaiki perilaku sebagai ilmu pengetahuan baru. Pengertian ini jelas menunjukkan bahwa sebuah organisasi **bersifat dinamis, karena harus mengikuti perubahan dan perkembangan lingkungannya** khususnya untuk organisasi profit agar dapat mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya.

Perubahan lingkungan yang sangat cepat khususnya bagi organisasi profit antara lain berupa :

1. **Perubahan nilai-nilai** menyebabkan terjadi perubahan pada kebutuhan konsumen dalam mengkomsumsi barang atau jasa sebagai produk sebuah organisasi. Konsumen semakin menginginkan dan membutuhkan produk barang dan jasa yang berkualitas.
2. **Perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat pesat** berpengaruh langsung pada proses produksi, jumlah dan kualitas prosuk, mengharuskan organisasi melakukan adaptasi. Usaha melakukan adaptasi tersebut itu mengharuskan setiap semua organisasi/perusahaan untuk melakukan kegiatan belajar secara terus-menerus agar tidak dikalahkan kompetitornya.
3. **Perubahan dan perkembangan konsep-kosep yang mendasar mengenai organisasi** khususnya struktur organisasi, pemberdayaan sumber daya manusia, pengembangan/manajemen untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas.
4. **Era globalisasi menciptakan era persaingan yang berat dan ketat** sebagai kondisi yang mengharuskan setiap organisasi berusaha meningkatkan daya saing dalam menghadapi kompetitornya.

Untuk lebih memperjelas pengertian organisasi belajar, berikut ada beberapa definisi dan penjelasnya :

Peter M. Senge dan Art klener (1990, p20) menjelaskan bahwa “ *organisasi belajar adalah organisasi yang para anggotannya secara terus-menerus meningkatkan kapasitas kerjanya untuk menciptakan hasil-hasil yang sungguh-sungguh diinginkan dan pola-pola berpikir yang baru serta tetap maju secara terarah dan aspirasi bersama diberi ruang yang bebas, dan para anggota secara terus-menerus mempelajari bagaimana cara belajar kelompok*”. Pemberdayaan itu dapat dilakukan dengan cara kerja kelompok yang harus dipelajari secara terus-menerus, agar pelaksanaan pekerjaan semakin efisien dan efektif.

Michael Back didalam Michael Marquardt dan Angus Reynold (1994, p20) yang mengatakan “*organisasi belajar adalah organisasi yang memberikan fasilitas pembelajaran dan*

pengembangan pribadi pada semua anggotanya dan pada saat yang sama organisasi tersebut secara terus-menerus mengubah dirinya sendiri”.

Untuk mewujudkan tugas utama organisasi belajar tersebut agar menjadi kompetitif dilingkungan yang dinamis, pemimpin atau organisasi harus mengurangi birokrasi dan menjadi lebih fleksibel. Untuk itu Michael Marquardt dan Angus Reynolds (1994, p.21) telah memberikan beberapa kiat untuk organisasi belajar. Kiat yang dimaksud sebagai berikut :

Pertama : semua anggota organisasi harus memiliki pandangan yang harmonis tentang aktivitas-aktivitas, tujuan-tujuan organisasi dan mengikuti arah kecenderungan masa yang akan datang, yang secara populer disebut visi.

Kedua : organisasi harus mengakui dan menerima pentingnya setiap individu memiliki akses untuk secara terus-menerus mendapatkan informasi (data) dari semua tingkatan.

Ketiga : anggota organisasi harus memiliki kesempatan belajar dari anggota lainnya dan untuk membuat keputusan mengenai segala sesuatu yang dibutuhkan untuk dikerjakan.

Dengan memperhatikan uraian-uraian terdahulu, dapat dikatakan bahwa organisasi belajar merupakan suatu system, yang menurut Michael Marquardt terdiri dari lima sub system . diantara lain :

1. Sub system pertama : Pembelajaran

Pembelajaran berhubungan dengan kemampuan pimpinan dalam memberikan motivasi agar semua anggota organisasi melakukan upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan kerjanya. Pembelajaran mencakup tingkat dan jenis keterampilan (skill) yang harus dikuasai sesuai dengan perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangannya yang harus diadaptasi. Pembelajaran harus dilakukan oleh individu, kelompok (team) dan organisasi.

2. Sub Sistem Kedua : Analisis Organisasi

Organisasi dalam organisasi belajar merupakan tubuh tempat proses pembelajaran berlangsung/diselenggarakan. Di dalamnya terdapat 4 komponen yang harus mendapat perhatian dari para pemimpin dalam upaya mengefektifkan organisasi. Keempat komponen tersebut adalah :

- 1) Visi
- 2) Budaya
- 3) Strategi
- 4) Dan struktur organisasi

3. Sub Sistem Ketiga : Manusia (SDM)

Sub system manusia (people sub system) dari organisasi belajar merupakan unsur sentral, karena tanpa sub system ini seluruh sub system lainnya dan kegiatan organisasi akan lumpuh. Sub system ini terdiri dari anggota organisasi/karyawan khususnya konsumen bagi organisasi yang disebut perusahaan/industry. Ke 4 unsur SDM itu sangat penting bagi kegiatan mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi, melalui kegiatan organisasi belajar.

Sub system manusia adalah SDM didalam dan diluar organisasi yang harus diberdayakan melalui organisasi belajar.

a. Anggota organisasi/karyawan

Anggota organisasi /karyawan diberdayakan agar terus menerus belajar untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi kerjanya dalam rangka menghadapi masa depan organisasi.

b. Pemimpin

Pemimpin diberdayakan agar terus menerus belajar mengenai kepemimpinan yang mampu mengefektifkan organisasi dalam mencapai tujuannya

c. Pelanggan/ Konsumen

Konsumen atau pelanggan diberdayakan agar dapat mengidentifikasi kebutuhan dan keinginannya

d. Pemasok

Pemasok diperdayakan agar dapat memberikan kontribusi terhadap program – program organisasi dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen/pelanggan atau organisai masyarakat pada umumnya

e. Mitra usaha

Diberdayakan untuk saling bertoleransi dan saling mendukung dalam meraih sukses/laba, melalui organisasi belajar dengan peningkatan berbagai kompetensinya, pengalaman dan pengetahuannya

f. Masyarakat

Masyarakat harus diberdayakan melalui lembaga pendidikan, lembaga sosial dan ekonomi sebagai sumber informasi yang melalui organisasi belajar, agar kualitas informasinya semakin tinggi.

4. Sub Sistem Keempat : Pengetahuan

Sub system ini dalam organisasi belajar terus-menerus dibutuhkan, baik yang berkenaan dengan pengetahuan kepemimpinan & manajemen maupun pengetahuan mengenai bidang kerja di dalam organisasi. 4 kegiatan organisasi belajar yang berkenaan dengan pengetahuan, yang mencakup akuisisi berupa alih/adaptasi pengetahuan, kreasi (penciptaan), penyimpanan dan pemanfaatan pengetahuan.

- a. **Akuisisi** : berupa kegiatan pengumpulan dan penguasaan data dan informasi dari sumber-sumber didalam dan diluar organisasi.

- b. **Kreasi** : pengetahuan baru yang diciptakan didalam organisasi melalui kegiatan-kegiatan penyelesaian masalah yang dihadapi unit kerja/organisasi
- c. **Penyimpanan** : kegiatan organisasi belajar dalam bentuk menghimpun data dan informasi dari berbagai sumber kedalam data base untuk memudahkan pimpinan/anggota organisasi yang berkepentingan mengakses data atau informasi yang dibutuhkan
- d. **Pengalihan dan pemanfaatan** : jaringan data/informasi yang diperoleh dari kegiatan tersebut diatas, yang siap digunakan dalam melakukan kegiatan organisasi belajar bagi anggota organisasi

5. Sub Sistem Kelima : Teknologi

Sub system ini dalam kegiatan organisasi belajar merupakan sarana pendukung tersedianya akses dan pertukaran informasi untuk terjadinya proses pembelajaran. Dalam kegiatan organisasi belajar sub system ini sangat penting untuk kegiatan kepemimpinan mengefektifkan organisasi, karena dalam era globalisasi dan era sekarang ini dan dimasa mendatang, kemampuan organisasi dalam menghimpun, mengolah dan memanfaatkan data/informasi secara cepat dan tepat, akan mempengaruhi kemampuan kompetitifnya.

- 1) **Teknologi informasi** dalam organisasi belajar meliputi kegiatan-kegiatan mengumpulkan, mengkaji menyimpan dan mendistribusikan data/informasi dengan menggunakan computer.
- 2) **Pembelajaran berbasis teknologi** dalam organisasi belajar mencakup pembelajaran dengan mempergunakan video audiodan computer multi media, baik untuk penyampaian maupun pertukaran informasi berupa pengetahuan, keterampilan dan keahlian tertentu.
- 3) **Komponen system pendukung kinerja elektronik** dalam organisasi belajar upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi melalui pembelajaran terhadap cara kerja penggunaan alat bantu elektronik, yang terus berubah dan berkembang.

Dalam uraian-uraian diatas jelas bahwa program organisasi belajar (learning organization), sangat pendukung bagi usaha pemimpin dalam mengefektifkan organisasi masing-masing. Organisasi belajar adalah organisasi yang pemimpinnya mampu menerapkan pembelajaran bersama secara terus-menerus, untuk mentransformasikan organisasinya agar lebih baik dari masa sebelumnya.

PENGEMBANGAN ORGANISASI (ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT) UNTUK MENGEFEKTIFKAN ORGANISASI

Sepanjang abad 20 dan di awal abad 21 pengembangan dan kemajuan ilmu dan teknologi ternyata telah berlangsung sangat cepat, tidak terkecuali di bidang pengelolaan organisasi. Di bidang tersebut telah dihasilkan berbagai teori dan konsep baru, beberapa diantaranya merupakan konsep yang menyeluruh (integral), yang tidak sekedar bersifat teoritis, tetapi juga berupa konsep-konsep operasional atau yang berkenaan dengan cara.

Perkembangan konsep menyeluruh di dalam Manajemen sebagai ilmu induk atau ilmu dasarnya, maka lahir : Manajemen By Objective (MBO), Total Quality Manajemen (TQM) dan Manajemen Strategik (MS). Disamping itu lahir pula **Perkembangan konsep secara parsial (berfokus) pada bidang –bidang khusus dalam lingkup Manajemen seperti :** Manajemen Pemasaran, Manajemen Produksi , Manajemen keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia termasuk didalamnya Perencanaan SDM, Budaya Organisasi dan Penilaian Kinerja

Pengertian Pengembangan Organisasi

Pengertian pengembangan Organisasi (PO) Pada uraian-uraian terdahulu telah diketengahkan bahwa terdapat beberapa konsep mengenai kegiatan mengefektifkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu untuk memahami pengertian PO berikut ini yang akan diketengahkan beberapa pendapat di dalam literature ilmiah, yang bersumber dari negara maju dan modern,

Pengembangan organisasi (Fred Luthans) adalah pendekatan modern dalam manajemen terhadap perubahan dan perkembangan organisasi dari sudut sumber daya manusia, pendekatan yang dimaksud memiliki dua makna yaitu,

1. PO harus diselenggarakan dengan prinsip-prinsip atau nilai-nilai demokratis dalam memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, nilai-nilai utamanya adalah pengakuan dan penerimaan anggota organisasi/karyawan sebagai individu dengan kelebihan dan kekurangan masing-masing.
2. PO harus dilaksanakan sebagai tindakan kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, yang dilakukan dengan membantu anggota organisasi/karyawan meningkatkan keterampilan dan keahlian kerjanya sesuai perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang kerjanya. Para manajer harus menerima komitmen bahwa perubahan dan perbaikan organisasi sebagai kegiatan PO, hanya dapat dilakukan melalui pendekatan SDM, karena kedudukannya sebagai faktor sentral yang sangat menentukan terhadap berfungsi atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuannya.

Pengertian Pengembangan Organisasi (Warren G Bennis) merupakan respon terhadap perubahan, yang berhubungan dengan segi pendidikan yang kompleks untuk mengubah keyakinan, sikap, nilai-nilai dan struktur organisasi, agar mampu mengadaptasi secara baik teknologi baru, perubahan masyarakat yang dilayani, dan tantangan-tantangan di dalam perubahan yang rumit tersebut.

Menurut Wendel L French dan Cecil H. Bell, PO adalah usaha jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan sebuah organisasi dalam memecahkan masalah, dan proses pembaharuan, terutama melalui manajemen dan kerjasama yang lebih efektif sebagai budaya yang dikembangkan dalam organisasi.

Filsafat Dan Nilai-Nilai PO

Program dan kegiatan PO dalam kepemimpinan untuk meningkatkan efektivitas organisasi bertolak dan berpedoman pada filsafat dan nilai-nilai yang jelas mengenai manusia dan kehidupannya. Salah satu diantaranya adalah adanya manusia yang memiliki unsur fisik dan psikis yang menarik dan terus menerus dipikirkan sebagai obyek filsafat. Berpikir filsafat tentang manusia dan kehidupannya salah satu hasilnya adalah filsafat demokrasi yang menghargai dan melindungi hak asasi individu, khususnya berupa pengakuan dan penghargaan terhadap perbedaan individu dalam berpikir, berpendapat, merasa, berperilaku dll.

Lahirnya kegiatan PO Berdasarkan **filsafat demokratis**, yang kemudian dikongkritkan dalam nilai-nilai demokratis sebagai berikut :

1. Nilai-nilai yang mengakui kesamaan hak dan kewajiban individu, berupa perlakuan yang tidak diskriminatif dari pemimpin/ manajer puncak, tingkat menengah dan tingkat bawah
2. Nilai-nilai yang menghargai perbedaan individual khususnya kemampuan dalam bekerja, yang diimplementasikan dengan memberikan kebebasan berpikir, berpendapat, berprestasi menyampaikan kreativitas, inisiatif dll.
3. Nilai-nilai kebersamaan yang diimplementasikan melalui kegiatan mendahulukan kepentingan bersama (organisasi) di atas kepentingan pribadi dan kelompok termasuk juga bebas KKN.
4. Nilai-nilai kebebasan yang bertanggung jawab dalam arti kebebasan anggota organisasi sebagai individu bukan kebebasan sebeb-bebasnya, tetapi merupakan kebebasan yang dibatasi oleh kebebasan individu.
5. Nilai-nilai menerima, menghargai dan menjalankan akuntabilitas publik sesuai dengan ketentuan organisasi dalam mempertanggungjawabkan wewenang pelaksanaan pekerjaan masing-masing

Filsafat demokratis dalam PO itu sangat mendukung perwujudan kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, dengan perilaku kepemimpinan sebagai berikut :

- a. Mempercayai dan mendorong anggota organisasi
- b. Memberikan peluang dan dukungan pengembangan kemampuan
- c. Memberikan kesempatan dan fasilitas yang sama pada anggota organisasi
- d. Mengembangkan cara bekerja dalam kelompok
- e. Membantu anggota organisasi mencapai sukses dan kepuasan kerja.

Tujuan Pengembangan Organisasi (PO)

Tujuan khusus PO dalam hubungannya dengan kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi adalah :

1. Mengubah dan mengembangkan pandangan terhadap perspektif organisasi dengan memperluas wawasan pada anggota organisasi, khususnya pimpinan puncak/tingkat atas dan pimpinan menengah yang dapat dikembangkan sampai pada pimpinan tingkat bawah termasuk staf. Mencakup aspek-aspek sebagai berikut :
 - a. Kemampuan mengadaptasi perubahan dan perkembangan nilai-nilai dari masa ke masa
 - b. Kemampuan melakukan evaluasi diri dan merancang perubahan untuk mewujudkan kondisi diri, unit kerja dan organisasi yang lebih baik
 - c. Kemampuan melaksanakan nilai-nilai baku dalam kehidupan berorganisasi.
 - d. Kemampuan menghayati dan meningkatkan kepekaan pada nilai-nilai kemanusiaan yang bersifat universal
 - e. Kemampuan mengimplementasikan nilai-nilai di dalam budaya organisasi yang demokratis
2. Kemampuan mengadaptasi perubahan, perkembangan, dan kemajuan ilmu teknologi.
3. Peningkatan pengetahuan, keterampilan/keahlian dalam bekerja.
4. Pengembangan orientasi pada peningkatan produktivitas dan pemberian pelayanan yang berkualitas
5. Peningkatan kemampuan mengadaptasi perubahan nilai-nilai sosial dan nilai-nilai kerja.

Karakteristik PO

Dalam praktek sulit untuk membedakan kegiatan PO dengan beberapa kegiatan lainnya seperti kegiatan Organisasi Belajar, kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia, Pembinaan budaya Organisasi, Perubahan Terencana dll.

1. PO diawali dengan merumuskan rencana perubahan

PO cenderung identik dengan kegiatan manajemen yang disebut Perubahan Terencana (Planned Change) yang dilakukan melalui anggota organisasi sebagai sumber daya manusia (SDM). Untuk itu usaha perencanaan perubahan harus didasarkan pada atau bertolak dari kondisi organisasi pada masa sekarang, yang memerlukan kegiatan “evaluasi diri”.

2. PO merupakan perubahan yang komprehensif

PO harus mengikutsertakan semua pihak di dalam organisasi, karena semuanya berkepentingan pada eksistensi organisasi yang baik/sehat sekarang dan di masa mendatang. Oleh karena itu setiap anggota organisasi di bidang/unit kerja masing-masing harus diikutsertakan dalam melaksanakan PO yang bersifat komprehensif.

3. PO merupakan perubahan berkelanjutan untuk jangka waktu panjang

PO tidak boleh berhenti selama sebuah organisasi tetap eksis di lingkungannya, dalam arti PO harus dilaksanakan untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi untuk jangka waktu panjang, PO merupakan program untuk melakukan perubahan dan perbaikan yang tidak mengenal batas waktu berhenti., sehingga hasilnya akan diperoleh sesuai dengan

proses pelaksanaannya berdasarkan pentahapan kegiatannya di dalam perencanaan yang berkesinambungan.

4. PO berfokus pada kerja sama dalam tim kerja

Usaha mewujudkan organisasi yang sehat/baik atau lebih baik dari kondisi sebelumnya adalah tanggung jawab semua anggota organisasi. Setiap anggota organisasi harus diberdayakan dengan memberikan kesempatan berpartisipasi dalam melaksanakan PO sesuai tugas pokok organisasi. Untuk itu dalam kepemimpinan mengefektifkan organisasi, perlu diupayakan pemberdayaan anggota organisasi melalui pembentukan kelompok atau tim kerja, dengan bekerjasama di dalam tim kerja, setiap anggota organisasi dapat pula mengembangkan wawasan, sikap, cara berpikir, cara bekerja, keterampilan dengan belajar dari anggota yang lain.

5. PO bekerja secara ilmiah dan memanfaatkan hasil penelitian

PO bukan kegiatan spekulatif. Dalam menghadapi suatu masalah atau kondisi yang tidak memuaskan, sebelum melakukan perbaikan/perubahan atau untuk menyelesaikan masalah organisasi, PO harus dimulai mengumpulkan data/informasi secara menyeluruh dan obyektif dan dilakukan melalui kegiatan penelitian terapan agar hasilnya dapat didayagunakan secara optimal dengan resiko kegagalan sekecil mungkin.

6. PO bersifat intervensi

Kegiatan PO dalam melakukan perubahan dan perbaikan untuk menjadi organisasi yang semakin baik/sehat. Harus dilakukan oleh anggota organisasi sebagai sumber daya manusia. Kondisi tersebut berarti juga PO harus mengintervensi secara aktif dan bahkan proaktif dalam memahami kebiasaan individu atau kelompok dalam bekerja.

7. PO mengikutsertakan agen perubahan

Organisasi dalam melaksanakan PO tidak mustahil menghadapi rencana perubahan yang tidak dapat dilakukan sendiri, sehingga memerlukan bantuan dari agen perubahan sebagai katalisator, seperti lembaga manajemen sebuah universitas, tenaga ahli suatu produk tertentu dengan menggunakan teknologi baru yang canggih, lembaga-lembaga konsultan dalam bidang yang terkait dengan tugas pokok organisasi dll.

Ruang Lingkup PO

Setiap anggota organisasi berskala kecil, menengah dan besar memerlukan seorang pemimpin puncak dan sejumlah pimpinan tingkat menengah dan bawah untuk menggerakannya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan menyelenggarakan kegiatan tersebut, akan semakin besar peluang untuk menjadi organisasi yang efektif dalam arti sehat/baik yang semakin tinggi kemampuannya dalam mencapai tujuannya. Untuk itu para pemimpin organisasi perlu mengetahui dan memahami ruang lingkup PO, agar dapat melaksanakannya secara optimal.

1. Mengatasi Sentralisasi yang berlebih-lebihan
2. Mencegah Keterlambatan Dan Penundaan Pengambilan Keputusan
3. Meningkatkan Kemampuan melaksanakan kontrol dan pengendalian

4. Meningkatkan Kemampuan manajerial/kepemimpinan
5. Meningkatkan Kemampuan melaksanakan koordinasi
6. Meningkatkan keterampilan dan keahlian kerja (profesionalitas)
7. Perbaikan dan peningkatan Kualitas Kehidupan Kerja

Dari uraian-uraian di atas jelas bahwa beberapa kegiatan di dalam PO ternyata juga menjadi kegiatan di dalam program organisasi belajar dan Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).