

# Learning Organization

Konsep mengenai learning organization pertama kali menjadi istilah yang populer setelah Peter Senge melontarkan gagasannya dalam buku *Fifth Discipline*. Sejak itu jargon Learning Organization atau terjemahannya Organisasi Pembelajar banyak disebut dan dibicarakan diberbagai kesempatan. Perusahaan di Indonesia mulai banyak yang 'menyatakan' bahwa organisasinya adalah 'learning organization'.

Mari kita lihat konsep yang asli dibawakan oleh Peter Senge dan bagaimana sebenarnya praktek membentuk learning organization, apa tantangan dan kendala dan bagaimana menghadapinya jika kita berbicara mengenai membuat learning organization dan prakteknya di Indonesia.

Menurut Peter Senge ada lima disiplin (lima pilar) yang membuat suatu organisasi menjadi organisasi pembelajar.

1. **Personal Mastery** – belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan, dan menciptakan lingkungan organisasi yang menumbuhkan seluruh anggotanya untuk mengembangkan diri mereka menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang mereka pilih.
2. **Mental Models** – proses bercermin, sinambung memperjelas, dan meningkatkan gambaran diri kita tentang dunia luar, dan melihat bagaimana mereka membentuk keputusan dan tindakan kita.
3. **Shared Vision** – 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.
4. **Team Learning** – mentransformasikan pembicaraan dan keahlian berpikir (thinking skills), sehingga suatu kelompok dapat secara sah mengembangkan otak dan kemampuan yang lebih besar dibanding ketika masing-masing anggota kelompok bekerja sendiri.
5. **Systems Thinking** – cara pandang, cara berbahasa untuk menggambarkan dan memahami kekuatan dan hubungan yang menentukan perilaku dari suatu sistem. Faktor disiplin kelima ini membantu kita untuk melihat bagaimana mengubah sistem secara lebih efektif dan untuk mengambil tindakan yang lebih pas sesuai dengan proses interaksi antara komponen suatu sistem dengan lingkungan alamnya.

Praktek kelima disiplin ini tidaklah mudah dijalankan dalam konteks Indonesia. Contohnya disiplin **Shared Vision**: bagaimana suatu organisasi menginginkan anggotanya membangun rasa komitmen dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan yang akan diciptakan jika praktek *fairness* masih membebani suatu organisasi ?. Isu yang paling santer terjadi di Indonesia adalah adanya lingkaran setan ketidakadilan dalam sistem pengggajian. Seorang CEO dan direktur memperoleh gaji, fasilitas dan 'penghasilan' yang jauh melebihi takaran staff dibawahnya. Faktor kelipatannya bisa ratusan kali. Kelipatan ini memang spektakular. Di Amerika seorang satpam akan memiliki takehomepay US\$ 20-25000 pertahun dan seorang CEO perusahaan menengah bisa memperoleh US\$100-250000 setahun. Artinya kelipatan perbedaanya adalah dalam kisaran sampai 10 kali. Bisakah ini terjadi di Indonesia ?. Seorang CEO grup kelompok usaha terbesar di Indonesia memperoleh penghasilan setahun berkisar 2-6 miliar rupiah dan manajer di perusahaanya menerima penghasilan sekitar 60 juta rupiah setahun. Mengapa demikian ?. Banyak alasan yang muncul mulai dari beda 'otak', 'keahlian', 'tanggung jawab', yang jurangnya sangat dalam antara direktur dengan staff - sampai kealasan "yah memang di Indonesia keadaannya seperti itu mau diapakan lagi" ?. Bisa anda bayangkan bagaimana

menuntut karyawan untuk memiliki *shared vision* dan komitmen jika faktor disparitas dan jurang perbedaan kemakmuran menganga lebar.

Kolom tulisan yang tersedia di artikel ini terlalu pendek untuk mengulas satu persatu realitas disiplin kelima pilar yang disebutkan oleh Peter Senge diatas. Untuk singkatnya, dari aspek lima disiplin yang masih bisa masuk untuk konteks Indonesia antara lain pilar *Personal Mastery* dan *Mental Models*. Kedua disiplin ini berbicara tentang bagaimana seseorang perlu membuka dan mengubah wawasannya, cara pandanganya sehingga bisa lebih efektif lagi dalam menyikapi persoalan dan tantangan dalam pekerjaan dan karirnya. Disiplin tentang *Team learning* memiliki maksud yang baik untuk mengintensifkan proses transfer pengetahuan antar sesama anggota team tetapi apakah prakteknya bisa dijalankan dengan baik ?. Dinegara yang lebih maju, akses terhadap informasi dan penyerapan pengetahuan terjadi secara sangat intensif, masif (besar-besaran) dan cepat, tetapi di Indonesia yang terjadi sebaliknya. Informasi pada umumnya sangatlah mahal dan langka. Sumber eksternal informasi seperti buku, akses internet, dan perpustakaan, merupakan fasilitas yang sangat minim, mahal dan hanya bisa dinikmati oleh segelintir orang. Sumber pengetahuan tentang industri, teknologi, teknik yang medianya dari transfer *knowledge* dan *skills* dari lembaga lembaga pendidikan dan kursus singkat juga masih sangat minim, terbatas, eksklusif dan kalaupun tih ada apa yang mereka bawakan sangatlah generik bahkan sering hanya menjiplak dari buku buku yang dibuat menjadi kursus atau workshop (bukan dari *sharing experience*). Jadi bagaimana kita mau menggenjot team learning kalau kita tahu persis kualitas lingkungan dan anggota tim yang ada juga pas-pasan sekali dalam pengetahuan dan pengembangan skill mereka. Kebanyakan satu-satunya sumber pembelajaran yang terjadi dibanyak perusahaan adalah pengalaman melakukan tugas internal. Jika pengalaman ini boleh dikatakan sebagai *knowledge* maka *sharing knowledge* dalam *loop* (lingkaran) tertutup ini bisa menjadi isolasi pengetahuan yang justru semakin memiskinkan pengembangan pengetahuan karena input dari loop eksternal mereka praktis minim sekali. Mereka juga tidak melihat kedunia luar dan melakukan *benchmark* betapa cepat pertumbuhan dan perkembangan telah terjadi dilintasi batas antar kompetisi lokal, regional bahkan global. Contoh yang sederhana adalah dunia industri sepatu di Indonesia. Sepuluh tahun lalu Indonesia masih merupakan tempat asal bagi ekspor sepatu kencana negara karena kualitas produk dan harga yang cukup bersaing. Sekarang kita jauh tertinggal dari Vietnam, sebuah negara yang dulu kita anggap kecil dan masih dalam proses penyembuhan luka perang panjang mereka. Kecepatan Vietnam dalam menyerap pengetahuan dari luar, keterbukaan lingkaran pembelajaran perusahaan dan pengembangan infrastruktur *knowledge transfer* mereka menjadikan kita semakin tertinggal jauh dalam kompetisi antar bangsa.

Contoh seorang Matsushita yang berangkat dari eksperimen membuat rice cooker diawal 1900an dan saat ini perusahaan yang didirikannya menjadi raksasa elektronik Panasonic - tidaklah bisa mudah kita tiru di Indonesia (jika kita ingin menghasilkan seorang sekaliber Matshushita misalnya), mengapa?. Seorang Konosuke Matshushita hidup diawal abad 20 ketika kompleksitas persaingan dan industri belum seperti saat ini. Disamping itu pada saat dia menciptakan rice cooker versi Jepangnya dunia saat itu memang kemajuan teknologinya baru sampai pada tahapan tersebut - yang berarti Jepangun saat itu memang sudah sejajar berada pada tingkatan pengetahuan dan teknologi yang sama dengan dunia luar yang paling maju. Nah di Indonesia kita sudah tertinggal berapa generasi teknologi ?. Jika pembaca bertanya kapan kita bisa mengirim orang kebulan – jawaban tahunnya dikurangi dengan 1968 kira-kira merupakan beda jumlah tahun ketertinggalan penguasaan teknologi kita.

Mari kita lihat lebih dalam lagi konsep learning organisation yang kemudian dimekarkan oleh penganut Senge seperti Dan Simpson. Mari

kita bedah satu persatu realitasnya dengan kondisi yang ada di Indonesia. Dan Simpson mengatakan bahwa organisasi pembelajar memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

<b>Pernyataan Dan Simpson tentang Learning Organization</b>	<b>Cek realitas di Indonesia</b>
Orang-orang merasakan mereka melakukan sesuatu yang berarti – baik bagi mereka secara personal maupun dalam konteks dunia yang lebih luas. (Karyawan bekerja bukan hanya karena mereka membutuhkan penghasilan tetapi lebih dari itu)	<i>Berapa banyak orang yang bekerja sebagai karyawan di Indonesia karena melakukan pekerjaannya sebagai sesuatu yang berarti buat mereka – coba tanyakan ini ke pegawai negeri, lalu ke karyawan BUMN, ke karyawan semi BUMN, perusahaan lokal dan multinasional atau ke LSM dan simak perbedaannya !</i>
Setiap individu di organisasi berkembang, bertumbuh dan memperbesar kapasitasnya untuk berkreasi. (penerapan ide ini banyak dibicarakan sebagai konsep yang paling manusiawi dan progresif dalam mengembangkan organisasi – program MM banyak membahasnya dalam studi kasus seperti perusahaan seperti Microsoft, Honda, 3M)	<i>Berapa banyak organisasi bisnis di Indonesia yang serius melatih dan mengembangkan karyawannya dengan pengetahuan teknis, teknologi industri, kemampuan interaksi personal, dsb. Bagaimana perusahaan berharap untuk memperbesar kapasitas karyawan jika yang dimaksud dengan learning organization hanyalah mengumpulkan karyawan untuk tukar menukar ide dan presentasi topik yang diambil dari artikel majalah atau buku buku manajemen ?</i>
Manusia akan lebih ‘pintar’ jika bekerja bersama daripada bekerja sendirian. Jika anda ingin sesuatu yang kreatif muncul tugaskan team untuk melakukannya (ide dasar dari proposisi ini adalah penerapannya team based organization – bekerja dengan banyak orang akan menghasilkan resultan ide dan kinerja yang lebih baik)	<i>Team akan bekerja produktif jika memang ada anggota-anggota yang berkualitas dan ‘piawai’. Membentuk team yang terdiri dari anggota-anggota dengan kualitas pengetahuan dan keahlian seadanya atau pas-pasan tidak akan lebih baik dari menugaskan hanya kesatu orang yang memang sangat menguasai bidangnya. Team work sering gagal di Indonesia karena menjadi tempat aman bagi persembunyian mereka-mereka yang berprestasi seadanya dengan berlindung dibalik prestasi individu yang menjadi penggerak team.</i>
Visi dari arah perusahaan haruslah muncul dari semua tingkatan organisasi, sehingga mereka bisa memahami bagaimana tindakan mereka saling mempengaruhi satu sama lain.	<i>Realitasnya di Indonesia bisakah anda mengharapkan arah dan cetusan visi datangnya dari serikat pekerja, dari karyawan di lapangan ?. Lagi-lagi jurang perbedaan pendidikan, wawasan dan pengalaman membuat hal ini sulit sekali dipraktekan.</i>
Karyawan bebas melakukan eksperimen, mengambil risiko dan secara terbuka menilai hasil yang telah dicapai. Tidak ada seorangpun yang ‘dibunuh’ karena melakukan kekeliruan	<i>Prinsip ini sangat bagus diucapkan tetapi berapa siapa di Indonesia yang bisa dan mau menjalankan? Dengan cekikan biaya ekonomi tinggi dan risiko tinggi berusaha di Indonesia berapa banyak perusahaan yang mau ‘coba-coba’ bereksperimen dengan konsep ini ?</i>
Memperlakukan sesama karyawan sebagai rekan kerja, adanya rasa saling menghormati dan percaya satu sama lain. Saling berbicara dan bekerja bersama tanpa memandang tingkatan dan jabatan.	<i>Prinsip ini sangat baik untuk dijalankan dan perusahaan perlu mengkondisikan agar tercapai suatu keadaan seperti digambarkan disamping. Penghambat dari timbulnya trust dan respect adalah adanya birokrasi yang ditimbulkan karena perusahaan lebih didominasi oleh interaksi kedekatan antar pemilik dan eksekutif. Sistem organisasi, penilaian kinerja dan struktur pembagian otoritas yang tidak jelas juga menghambat tercapainya kondisi kondusif seperti disamping</i>

Membentuk *learning organization* memerlukan komitmen yang kuat dari pemegang saham dan top manajemen. Upaya untuk membentuk learning organization merupakan upaya transformasional yang tidak hanya mengubah budaya kerja tetapi juga menanam dan menginvestasikan perangkat pendukung, infrastruktur, media dan proses pembelajaran itu sendiri yang tidak sedikit membutuhkan biaya.

Membangun *learning organization* perlu awal yang tepat. Fondasi *learning organization* terletak pada ada tidaknya sistem dan struktur organisasi yang tepat dan efektif, pembagian tugas, alokasi tanggung jawab, proses bisnis yang efektif, fasilitas pembelajaran sesuai kebutuhan peningkatan kompetensi inti perusahaan. Penggunaan peta kompetensi yang berisi kelengkapan kompetensi human interaction effectiveness, leadership, characters, kompetensi teknis, pengetahuan industri beserta teknologinya menjadi prasyarat mutlak jika kita ingin berhasil membangun learning organization.

Tidak sedikit perusahaan yang mengklaim dirinya sebagai learning organization. Padahal jika kita singkat yang dimaksud *learning organization* dalam prakteknya hanyalah sebatas membentuk team yang masing-masing anggotanya ditugasi untuk membaca buku-buku manajemen yang ada dipustaka atau dari artikel manajemen dan dibuat forum untuk saling mengajarkan ketemannya apa yang telah

dibaca dan dipelajari. Kenyataan semacam ini sungguh merupakan dagelan dan kenaiifan. Dengan menulis dinding resepsionis nilai-nilai perusahaan dan visi yang dianut tidak serta merta berarti nilai nilai perusahaan tersebut dipraktekan oleh karyawannya. Dengan mengatakan dirinya sebagai learning organization tidak serta merta berarti sebuah perusahaan berubah menjadi *learning organization*.

Pertanyaan dibawah ini bisa digunakan sebagai proses peninjauan diri dan cermin apakah suatu organisasi layak menyebut dirinya sebagai learning organization.

- ⊙ Apa *benchmark* yang digunakan sehingga suatu perusahaan sudah bisa mengatakan dirinya adalah *learning organization*?
- ⊙ Apa praktek praktek berorganisasi yang telah dijalankan?
- ⊙ Bagaimana karyawan dipromosikan? siapa yang dipromosikan? berdasarkan kriteria apa (yang sesungguhnya terjadi dalam proses promosi)?
- ⊙ Adakah upaya perusahaan secara sistematis untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi teknis, manajemen maupun kepemimpinan?
- ⊙ Bagaimana karyawan memperoleh pengetahuan, keahlian dan pengalamannya?
- ⊙ Apakah pelatihan karyawan dilakukan dengan sistematis, memiliki objektif yang jelas, terukur hasil pelatihan, ada perhitungan cost and benefitsnya?

- ⊙ Seberapa cepat dan seberapa besar volume pertumbuhan kapasitas dan akuisisi pengetahuan, keahlian dan pengalaman karyawan yang bekerja diperusahaan yang mengklaim dirinya learning organization?.
- ⊙ Siapa karyawan yang keluar dari perusahaan (yang baik, good quality atau justru sebaliknya) ? mengapa mereka keluar?
- ⊙ Berapa harga pasar karyawan yang keluar dari perusahaan tersebut (apakah ada perbedaan harga pasar yang mencolok antara mereka yang baru sebentar bekerja lalu keluar dan yang telah lama bekerja diperusahaan tersebut lalu keluar)?

Perusahaan sebaiknya jangan terburu mengklaim bahwa dirinya adalah learning organization. Seperti kita lihat diatas bahwa mempraktekan learning organization di Indonesia tantangannya besar dan membutuhkan kesungguhan hati dari pemegang saham untuk memang membuat perusahaannya menjadi institusi yang akan hidup dari generasi kegenerasi. Membentuk learning organization bukan saja membutuhkan keinginan kuat tetapi juga membutuhkan KERELAAN dari pemegang saham untuk menginvestasikan *retained profit*nya dalam bentuk pengembangan sistem organisasi, pertumbuhan 'people' dan membuat organisasi bisnisnya tidak semata menjadi 'economic animal' dan 'profit making machine'. Nah siapa perusahaan di Indonesia yang bergerak kearah seperti itu ?. Kita tunggu dan simak saja jika kita mendengar lagi mereka-mereka yang mengucapkan dirinya adalah learning organization.



### **Leksana TH**

Managing Partner  
Strategic Solution Center  
Executive Coach dan NLP Practitioner  
lexana@centrin.net.id