EKONOMI & BISNIS

- **Pembelajaran Organisasi Dalam Upaya Peningkatan Nilai Organisasi Pendidikan**

Oleh : *Dr. Eddi Suprayitno, SE., MM.* ✓

- **Persepsi Islam Dalam Etika Berbisnis Berdasarkan Al-Quran dan Hadist**

Oleh : *Hendra Harmain*

- **Keadilan Sosial Dan Ekonomi Dalam Al-Qur'an**

Oleh : *Isnaini Harahap*

- **Prospek Bank Syariah Di Indonesia Dan Peranannya Dalam Menunjang Pertumbuhan Ekonomi Nasional**

Oleh : *Drs Effendi Sadiy, MA*

- **Perlindungan Terhadap Konsumen Pengguna Kartu ATM**

Oleh : *Hj. Nurhayati Harahap, SH., M.Hum*

- **Pemberdayaan Perempuan Nelayan Dalam Menopang Ekonomi Keluarga di Pulau Kampai Kabupaten Langkat**

Oleh : *Kamilah, SE.Ak., M.Si*

Membangun Ekonomi Umat Melalui Mesjid

Oleh : *Dr. H. Saparuddin Siregar SE, Ak, SAS, MAG*

- **Prinsip Dasar Akuntansi Dalam Al-Qur'an**

Oleh : *Nurlaila, SE., MA*

DAFTAR ISI

- **Pengantar Redaksi**
- **Pembelajaran Organisasi Dalam Upaya Peningkatan Nilai Organisasi Pendidikan** 1 - 12
Oleh : Dr. Eddi Suprayitno, SE., MM.
- **Persepsi Islam Dalam Etika Berbisnis Berdasarkan Al-Quran dan Hadist** 13 - 28
Oleh : Hendra Harmain
- **Keadilan Sosial Dan Ekonomi Dalam Al-Qur'an** 29 - 42
Oleh : Isnaini Harahap
- **Prospek Bank Syariah Di Indonesia Dan Peranannya Dalam Menunjang Pertumbuhan Ekonomi Nasional** 43 - 57
Oleh : Drs Effendi Sadly, MA
- **Perlindungan Terhadap Konsumen Pengguna Kartu ATM** 57 - 73
Oleh : Hj. Nurhayati Harahap, SH., M.Hum
- **Pemberdayaan Perempuan Nelayan Dalam Menopang Ekonomi Keluarga di Pulau Kampai Kabupaten Langkat** 74 - 87
Oleh : Kamilah, SE., Ak., M.Si
- **Membangun Ekonomi Umat Melalui Masjid** 88 - 102
Oleh : Dr. H. Saparuddin Siregar SE, Ak, SAS, MAG
- **Prinsip Dasar Akuntansi Dalam Al-Qur'an** 103 - 108
Oleh : Nurlaila, SE., MA
-

PEMBELAJARAN ORGANISASI DALAM UPAYA PENINGKATAN NILAI ORGANISASI PENDIDIKAN

Oleh:

DR. Eddi Suprayitno. SE.,MM.

Abstrak

Organisasi/Lembaga merupakan suatu wadah atau tempat bagi sekelompok manusia yang secara bersama-sama beraktivitas untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Organisasi mempunyai sistem yang secara bersama-sama setiap anggotanya mempunyai komitmen untuk melaksanakan apa-apa yang telah ditetapkan dengan kesepakatan bersama. Organisasi yang baik adalah organisasi yang mengalami perubahan menuju kebaikan yang lebih sempurna dalam memberikan manfaat kepada lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Perubahan organisasi terlaksana melalui proses yang dapat dilakukan melalui lingkungan internal organisasi seperti; inovasi dan kreativitas, sedangkan perubahan yang dilakukan melalui lingkungan eksternal dapat melalui transformasi pengetahuan dan teknologi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada lingkungan internal dan eksternal organisasi sehingga organisasi mempunyai nilai yang superior.

Pendahuluan

Perusahaan yang melakukan pembelajaran organisasi adalah perusahaan yang memiliki keahlian dalam menciptakan, mengambil, dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan pengalaman barunya. Pembelajaran organisasi menolak stabilitas dengan cara terus menerus melakukan evaluasi diri dan eksperimentasi. Baldwin *et al.* (1997) menyatakan bahwa anggota organisasi dari semua tingkatan, tidak hanya manajemen puncak, terus melakukan pengamatan lingkungan dalam upaya

memperoleh informasi penting, perubahan strategi dan program yang diperlukan untuk memperoleh keuntungan dari perubahan lingkungan, dan bekerja dengan metode, prosedur, dan teknik evaluasi yang terus menerus diperbaiki. Organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalaman-pengalamannya akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya (Wheelen and Hunger, 2002:9). Agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah

dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya (Marquardt, 1996:15).

Sebuah organisasi belajar melalui beberapa cara. Dixon, 1994 dalam Pearn *et al.* (1995:180) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi menekankan penggunaan proses pembelajaran pada tingkat individu, kelompok dan organisasi untuk mentransformasikan organisasi ke dalam berbagai cara yang dapat meningkatkan kepuasan para *stakeholder*. Kim (1993) menekankan pentingnya hubungan antara pembelajaran individu dengan pembelajaran organisasi dengan menyatakan bahwa "...organisasi terutama belajar dari anggota organisasi."

Pembelajaran individu dan pembelajaran organisasi tidak dapat dipisahkan.

Organisasi belajar melalui individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi. Pembelajaran individu merujuk pada perubahan keahlian, wawasan, pengetahuan, sikap, dan nilai-nilai yang diperoleh seseorang melalui pengalaman, wawasan dan observasi (Marquardt, 1996:21). Dapat dikatakan bahwa pendidikan formal merupakan satu cara untuk meningkatkan kemampuan individu dan bahwa organisasi memperoleh keuntungan dari berbagai aktivitas individu terdidik tersebut. Berdasarkan pandangan ini,

pembelajaran merupakan sebuah fenomena dimana organisasi memperoleh keuntungan dari anggota organisasinya yang terampil. Sekarang ini, pembelajaran individu tidak menjamin pembelajaran organisasi, tetapi pembelajaran organisasi tidak akan terjadi tanpa pembelajaran individu (Garvin, 2000; Kim, 1993).

Konsep Pembelajaran Organisasi Pendidikan

Organisasi pendidikan merupakan lembaga yang mewadahi aktivitas sekelompok orang yang mempunyai tujuan mulia yaitu berkeinginan untuk mencerdaskan masyarakat. Produk inti dari organisasi pendidikan adalah melakukan transformasi ilmu pengetahuan, skill dan etika. Organisasi pendidikan dalam mentransformasi didukung oleh sarana fisik dan non fisik dan kedua sarana saling berkorelasi dan bersinerji dalam membangun sistem untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Sarana yang paling dominan dalam proses transformasi adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi pendidikan. Sumber daya manusia yang paling utama adalah tenaga pengajar sebab merekalah pelaku utama dalam melakukan transformasi pengetahuan, skill dan etika. Oleh sebab itu dalam proses pembelajaran organisasi pendidikan

yang menjadi objek utamanya adalah melakukan proses transformasi pengetahuan, skill dan etika kepada para staf pengajarnya.

Konsep pembelajaran individu menjelaskan secara implisit bahwa manusia memiliki kemampuan untuk belajar dan berubah untuk mencapai pendewasaan dirinya. Manusia diharapkan untuk selalu mau belajar mengenai lingkungannya (*out-side in-down*), dan sekaligus mengenal dan kemudian mengaktualisasikan dirinya (*inside up-out*). Diharapkan manusia mampu menempatkan dirinya sesuai dengan kapasitas dirinya, sehingga ia dapat memberikan kontribusi terbaik minimal untuk dirinya, dan lebih luas untuk menciptakan kesejahteraan bagi organisasi, masyarakat atau lingkungannya.

Pembelajaran kelompok atau tim menyangkut peningkatan dalam pengetahuan, keahlian dan kompetensi yang disatukan oleh kelompok dan di dalam kelompok. Sedangkan pembelajaran organisasi merujuk pada peningkatan intelektual dan kapabilitas produktif yang diperoleh melalui komitmen seluruh organisasi dan kesempatan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (Marquardt, 1996:21).

Organisasi juga belajar dari organisasi lainnya, misalnya ketika sebuah organisasi pendidikan mengakuisisi atau merger dengan organisasi pendidikan lain,

organisasi pendidikan tersebut dapat menyerap cara-cara dan prosedur organisasi pendidikan tersebut atau menggabungkannya dengan cara dan prosedurnya sendiri, sehingga terbentuk pengetahuan baru baik proses maupun personalianya. Tanpa mekanisme pembelajaran organisasi, maka organisasi pendidikan tidak akan mampu menjaga konsistensi pertumbuhan dan perkembangannya, sehingga tidak mampu menghasilkan nilai tambah yang lebih besar bagi *stakeholders*.

Pada dasarnya tidak ada perbedaan mendasar antara proses belajar individu dengan proses pembelajaran organisasi. Perbedaan terjadi pada jumlah anggota yang terlibat, sehingga konsep utama dari proses pembelajaran organisasi adalah belajar bersama (melibatkan seluruh anggota organisasi), dimana mekanisme berbagi (baik berbagi cara berpikir, berbagi cara pandang, berbagi model mental atau berbagi visi bersama) menjadi kunci utama keberhasilan dari proses pembelajaran organisasi, dan setelah pembentukan pengetahuan tasit organisasi, dilanjutkan dengan proses institusionalisasi untuk mengubah pengetahuan tasit organisasi menjadi pengetahuan eksplisit organisasi.

**Pembelajaran
Pendidikan**

Organisasi

Argyris (1976) mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi adalah proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan. Pembelajaran organisasi menurut Taylor merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai sehingga organisasi menjadi lebih efisien (Luthans, 1998:45). Pembelajaran organisasi berarti proses perbaikan tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik (Fiol and Lyles, 1985). Kemudian Garvin (2000:11) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru.

Definisi lain oleh Stata (1989) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi terjadi melalui pembagian wawasan, pengetahuan dan model mental yang dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman masa lampau. Pedler *et al.* (1991) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai organisasi yang memfasilitasi pembelajaran pada semua anggota organisasinya dan secara berkelanjutan mentransformasikan dirinya. Pembelajaran organisasi adalah proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang bersedia mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan dan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing (Khandekar and Sharma, 2006).

Pembelajaran organisasi pendidikan didasarkan pada prinsip-prinsip dasar pembelajaran yakni menerima dan mengumpulkan informasi, menginterpretasikannya, dan bertindak berdasarkan interpretasi dari informasi tersebut (Garvin, 2000:13). Pembelajaran organisasi menyediakan prinsip-prinsip dan dasar-dasar yang memungkinkan organisasi belajar (Cleveland and Plastrik, 1995). Pembelajaran organisasi juga dapat digambarkan sebagai seperangkat perilaku organisasi yang menunjukkan komitmen untuk belajar dan terus melakukan perbaikan. Pembelajaran organisasi merupakan jenis aktivitas dalam organisasi dimana sebuah organisasi belajar (Ortenblad, 2001). Selain itu pembelajaran organisasi menurut López *et al.* (2005) adalah suatu proses dinamis dalam menciptakan, mengambil, dan mengintegrasikan pengetahuan untuk mengembangkan sumberdaya dan kapabilitas dalam memberikan kontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik. Pembelajaran organisasi menurut Senge (1990) merupakan salah satu keterampilan yang harus dimiliki

oleh pemimpin. Dalam pembelajaran organisasi, atasan secara berkelanjutan memberikan kesempatan kepada setiap anggota organisasi untuk belajar dan karena dengan belajar kemampuan akan meningkat.

Seperti halnya yang dinyatakan oleh Senge (1990:2), bahwa pembelajaran organisasi memiliki orientasi yang kuat pada sumberdaya manusia, dengan menyatakan *"people continually expand their capacity to create the results they desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together."*

Anggota organisasi membagi informasi, menciptakan memori organisasional dalam membentuk kepercayaan bersama, asumsi dan norma, yang akan memandu tindakan individu dan organisasi. Kemampuan organisasi untuk belajar ditentukan oleh kemampuan yang relevan dalam memproses informasi, komunikasi, transfer pengetahuan, koordinasi antar unit bisnis, dan kemampuan untuk membangun hubungan terpercaya dengan konsumen serta negosiasi. Hal ini merupakan tanda pengembangan kompetensi bagi organisasi untuk belajar melalui pengulangan dan praktek langsung (Grant, 1991; Prahalad and Hamel, 1990; Sinkula, 1994; Tuominen *et al.*, 1997). Seperti yang

diungkapkan oleh Chaston and Badger (1999) bahwa fungsi pembelajaran organisasi merupakan sebuah antecedent dari kompetensi organisasi. Pembelajaran membawa anggota organisasi beserta sumberdaya lainnya bersamasama membangun proses dimana kompetensi dibentuk, dan sumber daya manusia secara berkelanjutan mencrapkan pengetahuan dan keahliannya untuk masalah-masalah strategis atau operasional sehingga pengetahuan yang lebih dalam terbangun, yang selanjutnya akan meningkatkan kompetensi.

Van Vught (1995) menjelaskan beberapa hal yang berperan penting sebagai pengungkit dan pendorong pembelajaran organisasi, yakni: komitmen pada visi bersama, memelihara kebiasaan berdialog, mobilisasi aktivitas, merancang konteks organisasi yang tepat (merancang infrastruktur organisasi yang sesuai dengan karakteristik atau kebutuhan pengetahuan baru), dan globalisasi pengetahuan lokal (berbagi pengetahuan baru kepada seluruh unit dan tingkatan organisasi).

Watkins and Marsick (1993:11) memberikan konsep yang berorientasi praktek, yakni pembelajaran organisasi yang difokuskan pada manusia. Dalam pandangan mereka, pembelajaran organisasi didefinisikan oleh dan tergantung pada struktur dan proses yang:

1. Menciptakan secara berkesinambungan kesempatan untuk belajar
2. Mengembangkan penyelidikan dan dialog
3. Mendorong kerjasama dan kelompok belajar
4. Membangun berbagai sistem untuk mendapatkan dan berbagi pembelajaran
5. Memberdayakan anggota organisasi menuju visi bersama, dan
6. Menghubungkan organisasi dengan lingkungannya

Pembelajaran organisasi dalam studi ini mengacu pada pendapat Garvin (2000:11) yang mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilaku anggotanya untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan baru. Oleh karena organisasi belajar melalui individu dalam organisasi, maka pembelajaran organisasi dalam studi ini terjadi melalui pembelajaran dosen. Seperti diungkapkan oleh Kim (1993) yang menekankan pentingnya hubungan antara pembelajaran individu dengan pembelajaran organisasi dengan menyatakan bahwa "...organisasi terutama belajar dari anggota organisasi." Marquardt (1996:21) menyatakan bahwa pembelajaran individu dan

pembelajaran organisasi tidak dapat dipisahkan. Organisasi belajar melalui individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi. Pembelajaran individu merujuk pada perubahan keahlian, wawasan, pengetahuan, sikap, dan nilai-nilai yang diperoleh seseorang melalui pengalaman, wawasan dan observasi.

Dimensi Pembelajaran Organisasi

Boydell and Leary (1996) serta Chaston and Badger (1999) menggunakan dan menguji model pembelajaran organisasi, yang berkaitan dengan implementasi, perbaikan dan integrasi. Boydell and Leary (1996) serta Chaston and Badger (1999) membangun pembelajaran organisasi dengan menggunakan 21 item skala dari lima dimensi yakni kejelasan tujuan dan misi, komitmen kepemimpinan dan pemberdayaan, ekperimentasi, transfer pengetahuan dan kelompok pemecahan masalah.

Selanjutnya Tomas *et al.* (1997) membangun skala pembelajaran organisasi global dalam pembelian, dengan empat dimensi yakni orientasi pada tim, orientasi pada sistem, orientasi pada pembelajaran dan orientasi pada memori. Sinkula (1994) serta Baker and Sinkula (1999) mengukur dan menguji orientasi pembelajaran dengan menggunakan 18 item pengukuran dari tiga dimensi yakni komitmen untuk

belajar, *shares vision* dan *open-mindedness*.

Khandekar and Sharma (2006) menggunakan 9 item untuk mengukur pembelajaran yang berkaitan dengan aktivitas SDM, yakni: strategi sumberdaya manusia, pelatihan dan pembelajaran, penilaian kinerja, imbalan dan insentif, kondisi yang mendukung, tim kerja, penciptaan pengetahuan, kualitas manajemen, dan fleksibilitas.

Watkins and Marsick (1993:8) mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi dibangun melalui pemimpin-pemimpin yang telah memperhitungkan resiko dan eksperimen yang dilakukan, desentralisasi pengambilan keputusan dan pemberdayaan karyawan, tersedianya keterampilan untuk membagi ilmu pengetahuan dan menggunakannya, imbalan dan struktur organisasi untuk berbagai inisiatif sumber daya manusia, pertimbangan terhadap konsekuensi jangka panjang dan dampaknya pada pekerjaan yang lain, frekuensi penggunaan tim kerja lintasfungsional, kesempatan untuk belajar dari pengalaman, dan budaya umpan balik dan penyingkapan.

Senge (1990:35) dalam bukunya *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, membangun lima disiplin kunci dari pembelajaran organisasi. Menurut Senge lima disiplin tersebut yakni *system*

thinking, *mental models*, *personal mastery*, *team learning* dan *building shared vision* merupakan "komponen teknologis" atau dimensi yang sangat penting yang diperlukan dalam membangun pembelajaran organisasi.

Marquardt (1996:30) kemudian menambahkan satu dimensi lagi yang penting dalam membangun pembelajaran organisasi yakni dialog. Menurut Marquardt (1996:30) untuk mewujudkan proses pembelajaran organisasi ada enam dimensi yang diperlukan yakni sistem berpikir, model mental, keahlian personal, kerjasama tim, membagi visi bersama, dan dialog.

Dari berbagai dimensi pengukuran pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, maka studi ini menggunakan 6 (enam) dimensi pembelajaran organisasi yang dibangun oleh Marquardt (1996:30), yakni.

1. Sistem berpikir, yakni kerangka konseptual seseorang yang digunakan untuk membuat pola yang lebih jelas, dan untuk membantunya melihat bagaimana mengubah mereka secara efektif.
2. Model mental, yakni asumsi-asumsi yang melekat secara mendalam tentang bagaimana pengaruh pemahaman kita terhadap dunia dan bagaimana

seseorang mengambil tindakan. Misalnya, bagaimana dampak model mental atau image belajar atau bekerja atau patriotisme terhadap perilaku seseorang dan bagaimana seseorang bertindak pada situasi dimana konsep-konsep tersebut terjadi.

3. Keahlian personal, mengindikasikan kecakapan atau keahlian tingkat tinggi. Hal ini menuntut komitmen jangka panjang untuk terus belajar sehingga dapat membangun keahlian serta mencurahkan kecakapan tersebut dalam organisasi.

4. Kerjasama tim, yakni keahlian yang difokuskan pada proses menyatukan dan membangun kapasitas tim untuk menciptakan pembelajaran dan menghasilkan anggota-anggota yang benar-benar diharapkan. *Team learning* merupakan masalah praktek dan proses. Senge menyebut proses ini sebagai *team learning* dan menjelaskan bahwa hal ini merupakan disiplin yang ditandai dengan tiga dimensi penting, yakni:

- a. kemampuan untuk memiliki wawasan berpikir mengenai masalah-masalah penting
- b. kemampuan untuk bertindak dengan cara-cara yang inovatif dan koordinatif
- c. kemampuan untuk memainkan peranan yang berbeda pada tim yang berbeda

5. Keahlian membagi visi bersama, yaitu keahlian agar setiap anggota organisasi memusatkan segala usahanya pada satu visi yang membangun berkembangnya komitmen sejati.

6. Dialog, yakni kemampuan untuk mendengar, berbagi dan komunikasi tingkat tinggi diantara anggota organisasi. Keterampilan ini menuntut kebebasan dan kreativitas mengeksplorasi isu-isu, kemampuan untuk saling mendengar secara mendalam, dan menanggukkan pandangannya sendiri.

Dengan belajar organisasi mampu memperoleh, mengintegrasikan dan mengaplikasikan pengetahuan baru dan unik melalui ekperimentasi, perbaikan dan inovasi dalam kegiatan internal organisasi. Organisasi tidak hanya mencari informasi khusus untuk mempertahankan daya saing dan keberlanjutan kompetensi intinya, tetapi juga belajar bagaimana memperoleh, memproses, menyimpan dan mendapatkan kembali informasi secara efektif dan efisien. Hal ini memungkinkan organisasi untuk menentukan informasi yang dibutuhkan untuk memperbaharui, menyebarkan kembali atau menyusun kembali kompetensi intinya setelah dilakukan pemindaian dan penilaian yang teliti dan terus

menerus pada lingkungan. Kompetensi memasukkan pengetahuan dan keahlian perusahaan dan diakumulasikan melalui proses pembelajaran berkelanjutan (Pralhad and Hamel, 1993), dan juga bahwa proses eksperimentasi dan perbaikan merupakan kunci kesuksesan bersaing (Senge and Sterman, 1992).

Menurut Prahalad and Hamel (1990) agar perusahaan sukses pada kondisi lingkungan yang terus berubah, perusahaan harus menjalankan hal-hal berikut. Pertama, dalam jangka panjang, perusahaan harus mampu belajar pada tingkat yang setidaknya sama dengan perubahan lingkungan jika membangun dan mempertahankan kompetensi inti yang memiliki nilai di pasar. Kedua, tingkat pembelajaran dalam organisasi harus setidaknya sama dengan para pesaing jika menginginkan perubahan kinerja. Ketiga, proses aktivitas pembelajaran haruslah ditujukan oleh pengukuran kinerja, yang berarti bahwa aktivitas pembelajaran memiliki dampak atau pengaruh terhadap kinerja bisnis. Hanya dengan cara ini, perusahaan yang memiliki kemampuan untuk belajar lebih cepat mengenai perubahan lingkungan dan bertindak tepat waktu, akan dapat mencapai keunggulan bersaing. Oleh karena itu Wang and Lo (2003) kemudian

menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi inti perusahaan.

Secara umum, indikasi dari keberhasilan proses pembelajaran organisasi adalah makin luas dan makin intensifnya mekanisme belajar bersama (organisasi), karena organisasi mampu melakukan proses perbaikan berkelanjutan, melalui peningkatan kualitas cara pandang dan cara berpikirnya, serta organisasi mampu melakukan proses inovasi sosial, melalui peningkatan kualitas paradigmanya. Sasaran utama proses pembelajaran organisasi adalah institusionalisasi pengetahuan kolektif yang dimiliki para anggota sebagai hasil integrasi (berbagi pengetahuan dan atau berbagi model mental), yang diaktualisasikan dalam bentuk strategi, program, sistem, atau pedoman organisasi.

Kline and Saunders (1995) menyatakan bahwa untuk mencapai keberhasilan pembelajaran organisasi, diperlukan 10 langkah strategis, yaitu:

1. Organisasi harus memiliki budaya pembelajaran untuk mengetahui dimana posisi saat ini dan melalui pembelajaran dapat diidentifikasi kekuatan dan rintangan untuk mengeliminasi ancaman dan untuk mengembangkan elemen baru;

2. Mengembangkan hal-hal positif dimana seluruh anggota organisasi memiliki kebiasaan mengembangkan diri serta mendorong anggota lain untuk melakukan hal yang sama;
 3. Organisasi harus dapat menciptakan lingkungan yang kondusif dan memberikan perlindungan terhadap anggota organisasi untuk melahirkan ide-ide baru;
 4. Memberi penghargaan kepada anggota organisasi yang mampu mengelola resiko yang mereka hadapi;
 5. Membantu anggota organisasi lain untuk bersinergi dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh anggota organisasi tersebut;
 6. Membuat komitmen agar anggota organisasi mampu melahirkan inovasi baru;
 7. Menjelaskan visi kepada anggota organisasi dan memberi peluang kepada anggota organisasi untuk memberikan kontribusinya;
 8. Menerjemahkan visi ke dalam bentuk tujuan dan program;
 9. Membangun suatu sistem yang sistematis untuk menghubungkan seluruh anggota organisasi dan tim sehingga setiap anggota dan tim dapat memberikan kontribusinya
 10. Menjalankan program pembelajaran.
- Konsep asli dari Argyris and Schon (1996) tentang pembelajaran organisasi, memiliki fokus utama pada kualitas dan hasil pembelajaran organisasi. Mereka berargumentasi bahwa tidak hanya terdapat satu siklus proses pembelajaran, namun terdapat tiga tingkatan pembelajaran, yakni: *single loop learning* yang dicirikan oleh perbaikan kesalahan-kesalahan namun bukan perubahan fundamental dari sistem yang mendasari. Hal ini berarti bahwa pembelajaran terjadi ketika ada kesalahan-kesalahan yang dilakukan, dan usaha untuk memperbaikinya disebut belajar. Tipe belajar seperti ini disebut "pembelajaran negatif". Sedangkan di sisi lain *double loop learning*, cenderung memperoleh sesuatu yang baru melalui pengembangan yang sudah ada, atau dengan melakukan proses perbaikan tanpa melakukan kesalahan-kesalahan. Tipe belajar ini dinamakan "pembelajaran positif", memiliki suatu inovasi yang akan meningkatkan nilai-nilai organisasi. Terakhir *deutero double loop learning* yang berhubungan dengan metakognisi atau mempelajari bagaimana belajar (Argyris and Schon, 1996).
- Asumsi Argyris and Schon adalah bahwa pembelajaran organisasi membutuhkan pembelajaran individu namun hal ini tergantung pada pembelajaran kolektif dan tindakan yang didasarkan pada kepentingan organisasi. Ketika pembelajaran

organisasi sangat efektif, kombinasi dari pembelajaran individu dan kolektif menyebabkan perubahan dalam teori-teori organisasi mengenai bagaimana seharusnya dilakukan (Argyris, 1994). Organisasi menambahkan pembelajaran ini ke dalam rutinitas organisasi yang telah berubah dan melanjutkan pertanyaan dari asumsi-asumsi yang mendasari tindakan dan perilaku (March, 1999:76).

Ada beberapa cara yang dapat mendukung proses pembelajaran organisasi, yaitu mengembangkan sikap akomodatif terhadap munculnya ide baru, mengembangkan sistem pemikiran, mengembangkan kreativitas, mengembangkan kesadaran pegawai dan nilai-nilai organisasi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi serta memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyelesaikan permasalahan secara kolaboratif.

Dalam organisasi lembaga pendidikan sebagaimana objek studi ini, manfaat yang diperoleh dari pembelajaran organisasi adalah meningkatkan kemampuan dalam mengadaptasi model-model, melakukan remediasi, dan mengurangi tingkat putus sekolah (Hughes, 1994:36). Hal ini sesuai dengan konsep pendidikan berkelanjutan (*continuing education*) bahwa pelatihan dan pengembangan staf merupakan

kegiatan utama yang harus selalu dilakukan.

Menurut Mills and Friesen (1992) ada tiga karakteristik kunci dari pembelajaran organisasi, yakni: pertama, organisasi harus memiliki komitmen terhadap pengetahuan. Artinya, organisasi memiliki komitmen untuk terus menerus mengupayakan memperoleh pengetahuan. Salah satu aspek penting dari komitmen muncul mulai dari seleksi anggota organisasi. Sering sekali perusahaan mempekerjakan karyawan yang berharap perusahaan akan mengajarkan kepada mereka apapun yang harus mereka ketahui. Akibatnya perusahaan tidak memperoleh pengetahuan berharga dari luar perusahaan. Sehingga dalam hal ini perusahaan tidak memperoleh pembelajaran apapun.

Kedua, pembelajaran organisasi harus memiliki sebuah mekanisme pembaharuan (*a mechanism of renewal*) dalam organisasi. Departemen-departemen dan unit-unit lain dalam organisasi secara perlahan masuk ke dalam birokrasi. Organisasi berhenti beradaptasi; yang berarti berhenti belajar. Organisasi mengalami kesulitan untuk mencapai kesuksesan. Pembelajaran organisasi harus mampu mengubah kondisi seperti ini dan melakukan pembaharuan dan perbaikan terus menerus.

Ketiga, pembelajaran organisasi harus memiliki keterbukaan (*openess*) terhadap dunia luar. Hal ini melibatkan berbagai cara, sebab begitu banyak hal yang harus dipelajari organisasi dari lingkungannya. Berbagai hal yang menyangkut keterbukaan misalnya para manajer membutuhkan pengetahuan mengenai bagaimana lingkungan bisnis berubah secara periodik serta kemauan untuk terus mengikuti pendidikan formal. Bagian pemasaran harus tanggap terhadap perubahan selera konsumen dan pemasok. Semua ini merupakan contoh keterbukaan terhadap dunia luar.

Kesimpulan

Menurut Luthans (1998:45) karakteristik pembelajaran organisasi dapat tercermin dalam nilai-nilai kultural yang berorientasi pada manusia (*human oriented cultural values*). Budaya yang memandang bahwa setiap pegawai merupakan sumber ide, pegawai adalah orang yang paling dekat hubungannya dengan permasalahan organisasi sehingga mereka akan memiliki cara terbaik secara vertikal maupun horizontal, dan setiap ide harus dihargai serta kesalahan yang dilakukan dianggap sebagai suatu proses pembelajaran.