

PERANAN ORGANISASI PEMBELAJAR DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI KERJA

Oleh

Ruzikna

Staf Pengajar Prodi Administrasi Niaga FISIP Universitas Riau

***Abstract:** The company must face globalization era by improving Human Resources (HR) competence because the only way of achieving the competitive advantage is through good Human Resource Management (HRM) in the company. HRM leads to successful role achievement can be done by the spirit to grow through education process and training. A phenomenon in Indonesia still seems that employees hired by the companies only for work which will bear employers who only can work, instead of think. Means, HR are still regarded as one of production factor, not as asset nor company partner, which different with HR empowerment principles. HR achievements can be done by motivating employees through learning process which reflected from adopting of new ways, creative and innovative as well as involvement in the process of organizational goals formulation.*

***Key words:** competence, competitive advantage, motivation, work achievement*

PENDAHULUAN

PADA era pengetahuan, teknologi semakin tumbuh dan berkembang serta telah melahirkan tatanan kehidupan baru, yang memiliki karakteristik berbeda dibandingkan dengan era manual atau era mesin industri. Kualitas SDM merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi daya saing bangsa. Masalah SDM yang rendah menyebabkan proses pembangunan yang selama ini berjalan kurang didukung oleh produktivitas dan kompetensi tenaga kerja yang memadai. Kita memerlukan kader-kader terbaik bangsa yang memiliki kecerdasan tinggi, sikap mental prima, unggul dan berdaya saing tinggi, kemampuan handal dengan nasionalisme sejati. Daya saing bangsa dapat kita capai dengan meningkatkan kualitas SDM, menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai, perbaikan kondisi ekonomi mikro dan makro serta perbaikan kualitas lembaga publik.

Fakta ini membuat pakar ekonomi menyatakan pesimis akan kemampuan dunia usaha Indonesia memasuki pasar bebas dan pasar global. Padahal Indonesia telah ikut dalam perjanjian perdagangan bebas baik untuk kawasan regional AFTA maupun yang berskala internasional seperti APEC dan GATT yang berarti Indonesia harus siap untuk memasuki pasaran negara asing dan siap pula sebaliknya menerima negara asing untuk membuka usaha di Indonesia (Nasution, 2000).

Selama ini banyak perusahaan di Indonesia berhasil memperoleh kesuksesan karena adanya praktek monopoli, proteksi dan subsidi, terutama industri-industri yang dianggap memiliki posisi kunci dan strategis. Praktek ini tentunya akan hilang pada era liberalisasi perdagangan nanti. Oleh sebab perusahaan harus mengubah landasan suksesnya agar dapat mencapai keunggulan bersaing dalam era perdagangan bebas nanti.

Djawahir (SWA, 2002) mengemukakan suatu fenomena bahwa perusahaan masih menyarankan karyawannya hanya untuk bekerja. Dengan kata lain, karyawan hanya dijadikan sebagai robot. Kenyataan seperti ini akan melahirkan orang-orang yang hanya bisa bekerja tetapi tidak bisa berpikir, sehingga dapat diartikan bahwa sumber daya manusia masih dianggap sebagai salah satu faktor produksi dan bukan sebagai asset dalam arti sebagai mitra perusahaan. Hal ini tentu saja tidak sesuai dengan prinsip pemberdayaan manusia masa sekarang dalam suatu organisasi. Era globalisasi harus dihadapi perusahaan dengan meningkatkan kompetensi SDM karena pada masa sekarang ini hanya ada satu landasan untuk keunggulan bersaing yang lestari bagi perusahaan, yaitu bagaimana mengelola faktor SDM di perusahaan.

Keunggulan bersaing yang dicapai melalui pengelolaan SDM yang dimiliki perusahaan dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif serta tidak mudah ditiru pesaing karena:

- ♦ Mengelola SDM tidak setransparan

mengelola sumber daya lain seperti komputerisasi dan sistem informasi

- ♦ Adanya pengaruh budaya dalam mengelola SDM, dimana budaya organisasi akan mempengaruhi ketrampilan, kemampuan, serta kesesuaian dengan sistem yang ada.

Pengelolaan SDM yang mengarah pada pencapaian prestasi dapat dilakukan dengan menumbuhkan semangat untuk berkembang melalui proses pendidikan dan latihan atau kegiatan pembelajaran.

Di Indonesia sendiri, kegiatan promosi karyawan untuk jabatan-jabatan level manajer seringkali berdasarkan hubungan baik atau hubungan kekerabatan dan tidak berdasarkan prestasi dan ketrampilan sehingga keinginan untuk mencapai prestasi sulit untuk dikembangkan. Ditambahkan pula bahwa untuk meningkatkan kompetensi karyawan, faktor motivasi dan pembelajaran yang diberikan organisasi menjadi sangat menentukan. Hal ini berarti pihak manajemen harus memperhatikan aspek suasana kerja dan umpan balik yang memungkinkan karyawan mampu meningkatkan kompetensi dalam mencapai tujuan tugas yang memuaskan (Gibson, dkk. 1998).

Keinginan meningkatkan kompetensi dapat tumbuh melalui dorongan motivasi berprestasi pada karyawan. Jika seseorang memiliki motivasi berprestasi, maka ia akan berusaha untuk mengungguli orang lain, berprestasi sesuai dengan standar, dan berjuang untuk sukses. Mereka juga mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau efisien

daripada yang dilakukan sebelumnya.

Memotivasi seorang karyawan tentu saja tidak terlepas dari usaha pihak organisasi untuk meningkatkan ketrampilan karyawan. Di Inggris, tuntutan untuk memperbaharui atau menambah ketrampilan karyawan kini menjadi agenda politik (Dale, 2003). Sebagai contoh, *National Council for Vocational Qualification* (NCVQ) dibentuk untuk memfokuskan kembali fungsi pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan yang berkaitan dengan kerja dan membuat standar kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan bisnis demi pencapaian suatu produktivitas kerja karyawan yang baik.

Organisasi didorong untuk melatih karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan, bukan mempelajari apa yang seharusnya tidak perlu dipelajari. Lembaga pendidikan NCVQ kini mulai bekerja sama dengan organisasi bisnis untuk bisa menghasilkan lulusan yang mampu bekerja dan memiliki ketrampilan.

Selain itu organisasi juga didorong untuk melakukan pelatihan para karyawannya. Gerakan *Investor in People* (Dale, 2003) bertujuan mendorong organisasi untuk memastikan bahwa karyawannya secara sistematis dilatih dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Telah diakui bahwa salah satu sebab buruknya kinerja dan lemahnya daya saing ekonomi Inggris adalah kelalaian para pemberi kerja dalam pembelajaran.

Selain itu, banyaknya orang yang telah lama dan sering menganggur menyebabkan hilangnya ketrampilan, ter-

masuk kemampuan belajar, yang telah mereka kuasai sebelumnya. Banyak ke-trampilan yang telah mereka miliki menjadi ketinggalan jaman karena terjadinya perubahan teknologi dan cara kerja.

Pedler, dkk (Dale, 2003) mengatakan bahwa organisasi pembelajar adalah sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasikan diri. Hal ini sejalan dengan pendapat Farago dkk (Munandar, 2003) yang mengatakan bahwa organisasi adalah tempat berjalannya suatu proses yang berkesinambungan dalam tujuannya meningkatkan kemampuan diri dan orang-orang yang terlibat didalamnya.

Ditambahkan lagi oleh Farago, dkk. bahwa organisasi pembelajar akan mengarah pada: (1) Adaptif terhadap lingkungan eksternalnya; (2) Secara terus menerus menunjang kemampuan untuk berubah; (3) Mengembangkan baik pembelajaran individual maupun kolektif; dan (4) Menggunakan hasil pembelajarannya untuk mencapai hasil yang terbaik.

Keseluruhan aspek yang dikemukakan oleh Farago mengarah pada keinginan untuk selalu memperhatikan kondisi lingkungan disekitarnya dalam tujuan untuk memperbaiki kinerja dan mengamati kinerja orang lain. Keinginan untuk maju dan terus belajar menjadi kunci tujuan organisasi pembelajar.

Dari sisi jumlah individu organisasi pembelajar dapat dilihat dari bentuk kerja sama dalam kelompok maupun dalam bentuk personal yang mengarah pada

terbentuknya kompetensi. Kompetensi yang dimiliki oleh individu karyawan dalam usaha meningkatkan kinerja inilah yang sebenarnya menjadi topik yang menarik karena pada dasarnya manusia memiliki dorongan untuk berkembang yang dimunculkan dari motivasi berprestasinya.

Dari uraian di atas maka ingin dilihat sejauh mana dampak dari penerapan organisasi pembelajaran terhadap keinginan karyawan untuk meningkatkan kompetensi melalui pengembangan diri yang optimal. Kemampuan karyawan dalam mengembangkan diri akan menumbuhkan motivasinya untuk lebih baik dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

KOMPETENSI KARYAWAN

Untuk mewujudkan organisasi yang mampu tumbuh dan berkembang, dibutuhkan modal, yaitu segala bentuk kekayaan yang dapat digunakan untuk menghasilkan kekayaan (*market value*) yang lebih besar. Di era ilmu pengetahuan kini dikenal dua jenis modal organisasi, yaitu modal fisik dan modal virtual (*human capital*). Modal fisik merupakan kekayaan perusahaan yang tercatat dalam akuntansi, biasanya berupa mesin, peralatan, gedung, tanah dan kekayaan fisik lainnya. Sedangkan modal virtual organisasi merupakan modal yang tidak berwujud dan tidak terukur, sehingga sulit dicatat dalam akuntansi namun dapat dirasakan keberadaan dan kontribusinya pada perkembangan organisasi.

Menurut pendapat Roos dalam Tina

Melinda (2008: 9) modal virtual organisasi adalah modal intelektual, yaitu modal yang tidak terlihat secara nyata, namun memberikan nilai tambah yang sangat besar bagi *stakeholders*, sedangkan Brooking dalam Tina Melinda (2008: 10) menyatakan modal intelektual sebagai aset yang tidak terlihat yang merupakan gabungan dari faktor manusia, proses dan pelanggan, yang memberikan keunggulan kompetitif bagi suatu perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa modal virtual organisasi bersumber dari pengetahuan pekerja (*human capital*), yang menjadi sumber untuk menciptakan keunggulan dalam menjalankan usaha atau menggunakan teknologi yang cenderung terus berkembang di masa depan. Modal virtual suatu organisasi dapat menjadi aset organisasi untuk menghasilkan kekayaan yang lebih besar, sehingga sangat berperan dalam meningkatkan nilai tambah (*market value*) perusahaan.

Mengacu pendapat dari Chattel (1995) yang mengemukakan bahwa organisasi masa depan adalah organisasi yang inovatif, adaptif dan responsive terhadap perubahan yang terjadi, agar mampu bertahan dan menang dalam persaingan, maka tidaklah berlebihan bila diperlukan SDM yang memiliki kompetensi lebih dan hal itu akan dapat terealisasi manakala sumber daya manusia yang dimiliki dapat berfungsi sebagai *human capital*. Dimana *human capital* merupakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan professional.

Kompetensi adalah merupakan bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performance secara luas pada semua situasi dan job tasks (Spencer, 1993). Kompetensi berasal dari kata competence yang berarti mampu. Sedangkan kompetensi menurut AZ/N2S ISO 9000: 2000 adalah demonstrated ability to apply knowledge and skill yang artinya pengetahuan yang ditunjukkan untuk menerapkan pengetahuan dan keahlian.

Adapun ciri kompetensi adalah merupakan sekelompok pribadi yang spesifik, dapat dilihat dan dapat diverifikasi secara logis dan dapat dikelompokkan bersama, serta sudah diidentifikasi sebagai hal-hal yang berpengaruh besar terhadap keberhasilan pekerjaan. Jenis-jenis kompetensi ada 3 yaitu: kompetensi organisasi, kompetensi pekerjaan atau teknis dan kompetensi individual. Sedangkan karakteristik mendasar yang dimiliki kompetensi ada 5, yaitu motif, traits, konsep diri, pengetahuan dan skill.

Sejalan dengan pendapat di atas Richard L. Daft, mengatakan ketrampilan yang diperlukan untuk mengelola sebuah departemen atau organisasi dapat dibagi dalam tiga kategori: konseptual, interpersonal dan teknis.

1. Ketrampilan Konseptual (*conceptual skill*) adalah kemampuan kognitif untuk memandang organisasi sebagai suatu kesatuan dan mengetahui hubungan antar bagiannya. Keterampilan konseptual melibatkan pemikiran,

pemrosesan informasi dan kemampuan perencanaan. Keterampilan ini termasuk mengetahui tempat suatu departemen yang sesuai dengan organisasi secara keseluruhan dan bagaimana organisasi sesuai dengan industri, komunitas, dan lingkungan bisnis serta sosial yang lebih luas. Hal tersebut mengandung arti kemampuan untuk berpikir secara strategis untuk memandang secara luas dan berjangka panjang.

2. Keterampilan Interpersonal (*human skill*) adalah kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dan menggunakan mereka serta bekerja dengan efektif sebagai seorang anggota kelompok. Keterampilan ini terlihat dalam cara seseorang berhubungan dengan orang lain termasuk kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan, komunikasi dan memecahkan konflik.
3. Kemampuan Teknis (*technical skill*) adalah kecakapan dalam pelaksanaan tugas-tugas spesifik keterampilan teknis meliputi penguasaan metode, teknik dan peralatan yang terlibat dalam fungsi-fungsi spesifik seperti permesinan, pabrikasi atau keuangan. Keterampilan teknis juga mencakup pengetahuan spesialisasi, kemampuan menganalisis dan kecakapan untuk menggunakan alat dan teknik untuk memecahkan masalah dalam disiplin spesifik.

Sementara menurut Eko Prasetya (2008), pada penelitiannya yang berjudul

Analisis Pengembangan SDM di PT. Bank Syariah Mandiri, dapat diketahui bahwa kompetensi pengetahuan, kompetensi motivasi diri, kompetensi kepemimpinan, kompetensi komunikasi, kompetensi manajerial, kompetensi pemecahan masalah, kompetensi kerjasama tim dapat mewakili kompetensi umum (*core competencies*) yang dibutuhkan oleh Bank Syariah Mandiri. Di samping itu, pelaksanaan program pengembangan karyawan hendaknya diawali dengan melakukan analisis terhadap kebutuhan pengembangan diri karyawan yang berbasis pada kompetensi, sehingga menjadi dasar bagi perusahaan untuk menentukan kompetensi apa yang perlu dikembangkan dan jenis pengembangan apa yang perlu diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensi tersebut.

Kompetensi merupakan gabungan dari pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan sikap, perilaku atau kualitas pribadi (*attitude*) yang diperlukan setiap karyawan sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan secara optimal (Lyle M. Spencer). Maksudnya kompetensi yang dimiliki oleh karyawan terdiri dari dua kategori, yakni kompetensi keras (*hard competency*) yang berupa pengetahuan dan ketrampilan maupun kompetensi lunak (*soft competency*) yang berupa sikap atau perilaku.

Setiap individu pada umumnya memiliki keinginan untuk berkembang, menurut Teori Seleksi dari D.C. Ammon (Hendropuspito, 1989), berdasarkan pada teori Darwin dan Spencer, sejak dahulu

mahluk hidup didorong oleh alamnya sendiri untuk melewati proses seleksi menuju ke keadaan yang makin sempurna. Melalui perjuangan hidup mahluk hidup yang lemah tersingkir dari kehidupan dan yang kuat terus bertahan melewati proses seleksi baru.

Dari beberapa pendapat mengenai kompetensi yang dimiliki seseorang dalam pekerjaan dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan yang meliputi ketrampilan pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan sikap, perilaku atau kualitas pribadi (*attitude*) yang diperlukan setiap karyawan sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan secara optimal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi.

1. Jenis kelamin.

Penelitian tentang perbedaan antara pria dan wanita telah banyak dilakukan. Banyak perbedaan yang telah ditemukan, baik dari segi fisik, kepribadian maupun dalam perilaku kerja. Ancok, Faturochman & Sutjipto (1988) mengatakan bahwa salah satu penyebab mengapa wanita kemampuannya lebih rendah dibandingkan pria adalah anggapan bahwa sejak kecil wanita memang lebih rendah dari pria.

Stereotipe peran jenis mengatakan bahwa pria lebih agresif dibandingkan wanita. Wanita lebih bersifat kooperatif dan kurang agresif. Keadaan ini disebabkan adanya perasaan takut akan sukses yang dimiliki wanita serta kon-

sekuensi sosial yang negatif yang akan diterimanya. Bila wanita sukses bersaing dengan pria, mungkin akan merasa kehilangan femininitas, popularitas, takut tidak layak untuk menjadi teman kencan atau pasangan hidup bagi pria, dan takut dikucilkan.

2. Jenis Pekerjaan

Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan berbeda-beda, jika pekerjaan yang bersifat teknis dan spesifik tentu memerlukan ketrampilan teknis, sedangkan pekerjaan yang bersifat yang melibatkan pemikiran, pemrosesan informasi dan kemampuan perencanaan, serta pekerjaan yang berhubungan dengan proses kerja swama pada suatu organisasi, dan pekerjaan-pekerjaan yang berhubungan dengan fungsi kepemimpinan misalnya: kemampuan untuk memotivasi, koordinasi, bimbingan, komunikasi dan memecahkan konflik.

3. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan yang dimiliki seseorang akan mempengaruhi proses pemilihan pekerjaan. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan tingkat tantangan yang tinggi semakin kuat. Harapan-harapan dan ide kreatif akan dituangkan dalam usaha penyelesaian tugas yang sempurna (Caplow, dalam As'ad, 1987). Ide yang kreatif merupakan simbol aktualisasi diri dan membedakan kemampuan dirinya

dengan orang lain dalam penyelesaian tugas serta menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

4. Promosi Karir

Berdasarkan penyelidikan di negara-negara barat, ternyata gaji hanya menduduki urutan ketiga sebagai faktor yang merangsang orang untuk bekerja. Sedangkan faktor yang paling utama di dalam memotivisir orang bekerja adalah rasa aman dan kesempatan untuk naik pangkat (promosi) dalam pekerjaannya (Anoraga, 2001).

Pengalaman-pengalaman individu pada awal bekerja dimana ia mampu mengalahkan rekan kerjanya dalam perolehan pengetahuan, keahlian dan informasi akan memberi dampak positif bagi kecerahan prospek karirnya. Dijelaskan bahwa adanya dukungan dari memberikan konseling karir bagi mereka.

5. Umur

Gellerman (1987) berpendapat bahwa para pekerja muda pada umumnya mempunyai tingkat harapan dan ambisi yang tinggi. Mereka mempunyai tantangan dalam pekerjaan dan menjadi bosan dengan tugas-tugas rutin. Mereka tidak puas dengan kedudukan yang kurang berarti. Hal ini juga terjadi pada pekerja usia menengah. Status menjadi sesuatu yang penting. Pada usia inilah mereka akan ditentukan apakah sukses atau tidak.

6. Sosial Ekonomi

Adanya bonus yang diberikan pihak perusahaan bagi mereka yang dianggap berprestasi merupakan tendensi alami untuk meningkatkan kompetensi. Bonus yang diberikan umumnya berupa uang, dan sangat mempengaruhi keinginan individu untuk meningkatkan kompetensi dan berprestasi lebih baik lagi.

7. Masa Kerja

Para pekerja usia menengah dengan pengalaman kerja yang cukup sangat mementingkan status. Pada usia ini sangatlah menentukan apakah mereka akan sukses selanjutnya atau tidak. Kesuksesan diperoleh melalui keinginan meningkatkan kompetensi dalam pencapaian tujuan, karena pada tingkat usia menengah mereka telah sampai pada tahap pemeliharaan karir. Usaha mempertahankan dan meningkatkan karir dilakukan dengan menunjukkan prestasi kerja sebaik-baiknya. Prestasi kerja meningkat sejalan dengan bertambahnya pengalaman dalam penyelesaian tugas.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa keinginan untuk meningkatkan kompetensi dalam pekerjaan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang bersifat eksternal dan internal. Jenis kelamin, umur, jenis pekerjaan, tingkat pendidikan, masa kerja, promosi karir, dan keinginan untuk meningkatkan status sosial ekonomi sangat mempengaruhi keinginan seseorang untuk meningkatkan kompetensi.

ORGANISASI PEMBELAJAR (LEARNING ORGANIZATION)

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

Statemennya ini mengacu pada usaha mencari contoh-contoh praktek terbaik sehingga organisasi pembelajar bisa dijiplak dan diperbanyak. Kondisi ini justru menyebabkan perusahaan-perusahaan berusaha mencari contoh dari perusahaan yang berhasil. Dengan kata lain mereka berusaha mencari organisasi yang paling sempurna untuk dicontoh tanpa menyadari bahwa tidak ada bentuk organisasi yang seperti itu.

Dengan suatu proses kajian literatur, wawancara dan investigasi lain maka Pedler, Boydell dan Burgoyne (1988) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai berikut: "Sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasi diri."

Pedler, dkk (Dale 2003) menekankan sifat dua sisi dari definisi tersebut. Suatu perusahaan pembelajar bukan organisasi yang semata-mata mengikuti banyak pelatihan. Perlunya pengembangan keterampilan individu tertanam dalam konsep, setara dan merupakan bagian dari

kebutuhan akan pembelajaran organisasi.

Selanjutnya menurut Pedler, dkk (Dale, 2003) suatu organisasi pembelajaran adalah organisasi yang:

1. Mempunyai suasana dimana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka;
2. Memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok dan *stakeholder* lain yang signifikan;
3. Menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis;
4. Berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus;

Tujuan proses transformasi ini, sebagai aktivitas sentral, adalah agar perusahaan mampu mencari secara luas ide-ide baru, masalah-masalah baru dan peluang-peluang baru untuk pembelajaran, dan mampu memanfaatkan keunggulan kompetitif dalam dunia yang semakin kompetitif.

Peter Sange (1990) mengatakan sebuah organisasi pembelajar adalah organisasi "yang terus menerus memperbesar kemampuannya untuk menciptakan masa depannya" dan berpendapat mereka dibedakan oleh lima disiplin, yaitu: penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran tim, dan pemikiran sistem.

Lundberg (Dale, 2003) menyatakan bahwa pembelajaran adalah suatu kegiatan bertujuan yang diarahkan pada pemerolehan dan pengembangan ketrampilan

dan pengetahuan serta aplikasinya. Menurutnya pembelajaran organisasi adalah:

1. Tidaklah semata-mata jumlah pembelajaran masing-masing anggota;
2. Pembelajaran itu membangun pemahaman yang luas terhadap keadaan internal maupun eksternal melalui kegiatan-kegiatan dan sistem-sistem yang tidak tergantung pada anggota-anggota tertentu;
3. Pembelajaran tidak hanya tentang penataan kembali atau perancangan kembali unsur-unsur organisasi;
4. Pembelajaran lebih merupakan suatu bentuk meta-pembelajaran yang mensyaratkan pemikiran kembali pola-pola yang menyambung dan mempertautkan potongan-potongan sebuah organisasi dan juga mempertautkan pola-pola dengan lingkungan yang relevan;
5. Pembelajaran organisasi adalah suatu proses yang seolah-oleh mengikat beberapa sub-proses, misalnya perhatian, penafsiran, pencarian, pengungkapan dan penemuan, pilihan, pengaruh dan penilaian.
6. Pembelajaran organisasi mencakup baik unsur kognitif, misalnya pengetahuan dan wawasan yang dimiliki bersama oleh para anggota organisasi maupun kegiatan organisasi yang berulang-ulang, misalnya rutinitas dan perbaikan tindakan. Ada proses yang sah dan tanpa henti untuk memunculkan ke permukaan dan menguji

praktek-praktek organisasi serta penjelasan yang menyertainya. Dengan demikian organisasi pembelajar ditandai dengan pengertian kognitif dan perilaku.

Tokoh lain yang memberikan definisi mengenai organisasi pembelajaran adalah John Farago & David Skyrme (Munandar, 2003). Dalam salah satu tulisan mereka mengatakan bahwa: "*Learning Organizations are those that have in place systems, mechanism and processes, that are used to continually enhance their capabilities to achieve sustainable objectives for themselves and the communities in which they participate.*"

Dari uraian di atas dapat dicatat butir-butir berikut ini, yaitu bahwa organisasi pembelajaran adalah:

1. Adaptif terhadap lingkungan eksternalnya;
2. Secara terus menerus menunjang kemampuan untuk berubah;
3. Mengembangkan baik pembelajaran individual maupun kolektif;
4. Menggunakan hasil pembelajaran untuk mencapai hasil yang lebih baik;

Dari uraian-uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi pembelajaran adalah organisasi yang secara terus menerus dan terencana memfasilitasi anggotanya agar mampu terus menerus berkembang dan mentransformasi diri baik secara kolektif maupun individual dalam usaha mencapai hasil yang lebih baik dan sesuai dengan

kebutuhan yang dirasakan bersama antara organisasi dan individu di dalamnya.

KARAKTERISTIK ORGANISASI PEMBELAJAR

Megginson dan Pedler (Dale, 2003) memberikan sebuah panduan mengenai konsep organisasi pembelajaran, yaitu: "Suatu ide atau metaphor yang dapat bertindak sebagai bintang penunjuk. Ia bisa membantu orang berpikir dan bertindak bersama menurut apa maksud gagasan semacam ini bagi mereka sekarang dan di masa yang akan datang. Seperti halnya semua visi, ia bisa membantu menciptakan kondisi dimana sebagian ciri-ciri organisasi pembelajar dapat dihasilkan". Kondisi-kondisi tersebut adalah:

1. Strategi pembelajaran;
2. Pembuatan kebijakan partisipatif;
3. Pemberian informasi (yaitu teknologi informasi digunakan untuk menginformasikan dan memberdayakan orang untuk mengajukan pertanyaan dan mengambil keputusan berdasarkan data-data yang tersedia);
4. Akunting formatif (yaitu sistem pengendalian disusun untuk membantu belajar dari keputusan);
5. Pertukaran internal;
6. Kelenturan penghargaan;
7. Struktur-struktur yang memberikan kemampuan;
8. Pekerja lini depan sebagai penyaring lingkungan;
9. Pembelajaran antar perusahaan;

10. Suasana belajar;

11. Pengembangan diri bagi semua orang.

Meskipun melakukan semua hal di atas, tidak otomatis suatu organisasi menjadi organisasi pembelajar. Perlu dipastikan bahwa tindakan-tindakan tidak dilakukan hanya berdasarkan kebutuhan. Tindakan-tindakan tersebut harus ditanamkan, sehingga menjadi cara kerja sehari-hari yang rutin dan normal. Strategi pembelajaran bukan sekedar strategi pengembangan sumber daya manusia, tetapi juga dapat membentuk kebersamaan, berfikir sistem dan berani pengambilan resiko.

Dalam organisasi pembelajar, pembelajaran menjadi inti dari semua bagian operasi, cara berperilaku dan sistem. Mampu melakukan transformasi dan berubah secara radikal adalah sama dengan perbaikan yang berkelanjutan.

Schein (Munandar, 2003) mengemukakan karakteristik organisasi pembelajar sebagai berikut:

- Dalam hubungan dengan lingkungan maka organisasi bersifat lebih dominan dalam menjalin hubungan;
- Manusia hendaknya berperilaku proaktif;
- Manusia pada dasarnya adalah makhluk yang baik;
- Manusia pada dasarnya dapat diubah;
- Dalam hubungan antar manusia, individualisme dan kolektivisme sama-sama penting;
- Dalam hubungan atasan-bawahan

kesejawatan atau partisipatif dan otoritatif atau paternalistik sama-sama pentingnya;

- Orientasi waktu lebih berorientasi pada masa depan yang pendek;
- Untuk penghitungan waktu lebih digunakan satuan waktu yang medium;
- Jaringan informasi dan komunikasi berkesinambungan secara lengkap;
- Orientasi hubungan dan orientasi tugas sama-sama pentingnya.
- Perlunya berpikir secara sistematis.

Farago dan Skyrme (Munandar, 2003) mengatakan bahwa organisasi pembelajaran memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Berorientasi pada masa depan dan hal-hal yang sifatnya eksternal atau di luar dari diri organisasi;
2. Arus dan pertukaran informasi yang jelas dan bebas;
3. Adanya komitmen untuk belajar dan usaha individu untuk mengembangkan diri;
4. Memberdayakan dan meningkatkan individu-individu di dalam organisasi;
5. Mengembangkan iklim keterbukaan dan rasa saling percaya;
6. Belajar dari pengalaman;

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik dari organisasi pembelajaran adalah keyakinan bahwa individu adalah proaktif untuk meningkatkan keinginan diri, berusaha maju dan terus belajar dengan menciptakan iklim organisasi yang terbuka dan

arus informasi yang jelas.

Kondisi ini nantinya akan menghasilkan proses yang terus berkesinambungan dengan tetap mengacu pada kondisi internal organisasi yang pada akhirnya mengacu pada kondisi dan tuntutan eksternal di luar organisasi.

Sesuai dengan orientasi pengembangan sumber daya manusia dewasa ini, organisasi dituntut untuk selalu memperhatikan perubahan-perubahan yang terjadi terutama yang di luar organisasi. Saat ini orang menyadari bahwa perubahan terjadi sangat cepat, semua aspek mengalami perubahan. Gaya hidup, tradisi, teknologi, perekonomian bahkan kepemimpinan mengalami pergeseran-pergeseran yang jauh berbeda dari dasawarsa sebelumnya.

Iklim persaingan global mengacu pada dua hal: (1) Persaingan antar perusahaan; dan (2) Persaingan antar individu di dalam perusahaan. Kondisi ini berarti untuk sukses maka perusahaan atau organisasi harus meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, sehingga dapat melahirkan ide-ide yang kreatif dan inovatif untuk memajukan atau mengembangkan organisasi selanjutnya tentu akan bisa bersaing dengan perusahaan lain.

Dari hasil penelitian Nunik Sukaryaningsih berupa tesis dengan judul Pengaruh persepsi Tingkat Persaingan dan Motivasi Organisasi terhadap Prilaku Pembelajaran Organisasi, menggambarkan, bahwa secara umum tingkat dan motivasi organisasi berpengaruh positif

terhadap organisasi pembelajaran. Sedangkan secara parsial, motif yang berorientasi pada prestasi (motif berprestasi) berpengaruh positif terhadap semua dimensi yakni: keterbukaan, berfikir sistem, kebersamaan, pengambilan resiko dan fleksibilitas. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin kuat anggota organisasi merasakan atau semakin besar organisasi memberi kesempatan, dorongan dan penghargaan atas perilaku yang mencerminkan motif berprestasi seperti penggunaan cara-cara baru yang khas, kreatif dan inovatif serta keterlibatan dalam perumusan tujuan jangka panjang. Hal tersebut akan semakin mendorong organisasi untuk belajar dari pengalaman sendiri, melihat keterkaitan antara berbagai persoalan dan bagian, tidak menghindar dari masalah-masalah yang kompleks, mengembangkan kebersamaan dalam segala hal, menanggung resiko dan tidak segan-segan merubah keyakinan, kebiasaan, tujuan, strategi, dan cara kerja yang tidak sesuai.

Melalui penelitiannya, Mc. Clelland (Gibson, 1996) menemukan adanya hubungan motivasi berprestasi (*need for achievement*) dengan keinginan untuk mencapai suatu tujuan. Jika seseorang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, maka ia terdorong untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan, serta menggunakan ketrampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pencapaiannya.

Kehadiran orang lain akan lebih memacu produktivitasnya. Orang lain dipandang sebagai saingan yang me-

lahirkan perilaku kompetitif dalam pencapaian tujuan yang menantang, yaitu pengembangan aktualisasi. Penelitian tentang motivasi berprestasi ini juga menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara prestasi dengan keinginan berkompetisi (Johnson, 1981).

Kehadiran orang lain juga disebut sebagai pencetus lahirnya *evaluation apprehension*, yaitu perasaan orang lain turut mengevaluasi penampilan kerjanya (Cotrell, dalam Mc. Clelland, 1987). Pendapat ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara keinginan berkompetisi dengan motivasi berprestasi. Orang-orang yang ingin bersaing dan mengungguli orang lain pada dasarnya memiliki motivasi berprestasi yang tinggi.

Menurut Mc. Clelland, bisanya orang dengan motivasi tinggi umumnya memasang target pencapaian yang lebih tinggi dari apa yang bisa ia peroleh. Hal ini yang menyebabkan mengapa mereka selalu berorientasi pada kesuksesan. Selain itu ciri lain yang utama adalah mereka selalu menginginkan perubahan. Bukan hanya menginginkan tapi bahkan menyetujui perubahan.

Kondisi-kondisi yang terjadi di luar dirinya atau di luar organisasi tempat ia bekerja merupakan hal yang memberikan kepuasan baginya untuk ditaklukkan. Untuk itu mereka menuntut agar keinginan menghadapi perubahan difasilitasi oleh organisasi dalam bentuk upaya-upaya pembelajaran dan peningkatan kemampuan (Pedler, dkk dalam Dale, 2003).

Pada dasarnya orang-orang yang

memiliki motivasi yang tinggi tidak menyukai iklim yang permanen. Mereka menuntut perubahan atau transformasi yang dilakukan organisasi secara terus menerus. Cita-cita mereka untuk mencapai "*standard of excellent*" akan dapat menjadi kenyataan dengan organisasi yang juga proaktif memajukan diri mereka melalui proses pelatihan dan pembelajaran. Menjadi anggota organisasi pembelajaran berarti berada dalam sebuah organisasi dimana pengajuan pertanyaan dan perubahan adalah hal yang normal (Lundberg, 1995).

Dalam istilah-istilah organisasi, tingkat perubahan ini mengharuskan orang melakukan hal-hal yang berbeda dan melihat dunia dengan cara yang berbeda. Mungkin saja orang yang sama bekerja di tempat yang sama, memberikan jasa yang sama persis dengan sebelumnya, tetapi bekerja dengan cara yang sepenuhnya berbeda karena alasan-alasan baru. Asumsi bahwa manusia pada dasarnya baik dan proaktif mencapai perubahan (Schein, 1992) menjadikan upaya pembelajaran adalah hal yang ditempuh oleh individu-individu untuk mencapai kesuksesan persaingan.

Dalam suatu organisasi terdapat keanekaragaman perilaku individu dalam mengembangkan diri dan mencapai tujuannya. Di dalam organisasi pembelajaran dikemukakan pula kemampuan dalam "mengelola keanekaragaman" (Dale, 2003). Hal ini berarti bahwa masing-masing individu mempunyai hak untuk menjalankan perbedaan dan harus didorong

untuk memberikan kontribusi yang unik.

Pengelolaan keragaman akan membawa konflik internal, dengan memahami perspektif dan cara kerja yang berbeda-beda, akan dimungkinkan untuk membangun kualitas organisasi.

Secara umum dapat dikatakan bahwa orang-orang yang memiliki jiwa kompetisi tinggi akan hidup dalam persaingan dan keinginan saling mengalahkan. Dunia baru penuh tantangan yang berbeda-beda sehingga kita perlu mencari cara kerja yang baru. Organisasi pembelajaran yang sedang dikembangkan selain merubah individu didalamnya juga bertujuan untuk merubah system dan cara kerja lama yang dianggap tidak lagi sesuai dengan tuntutan perubahan eksternal dan tuntutan peningkatan kompetensi individu didalamnya.

Namun organisasi pembelajaran juga menekankan unsur kolektivisme selain unsur individual dalam pembelajaran dan keinginan berubah (Farago & Skyrme, dalam Munandar 2003). Kondisi ini nantinya tentu akan mengurangi dorongan untuk berkompetisi. Namun perlu juga diingat bahwa kompetisi tidak selalu mengarah pada persaingan individu.

Apa yang dikemukakan oleh Hendropuspito (1989) bahwa kompetisi tidak mengandung kekerasan dan ancaman untuk menghancurkan pihak lain. Hal ini memungkinkan persaingan berjalan dengan damai. Artinya individu bisa berusaha untuk maju tanpa melupakan kolektivisme.

PENUTUP

Kondisi ketenagakerjaan dan pengembangan sumber daya manusia sudah mengalami pergeseran nilai yang jauh berbeda dari dasawarsa sebelumnya. Pandangan mengenai karyawan yang dulunya sebagai obyek bergerak menjadi sebagai mitra perusahaan yang dihargai dan dipandang memberikan kontribusi tidak ternilai.

Globalisasi di segala bidang turut mem-percepat aplikasi dari pandangan baru di atas. Indonesia sebagai salah satu anggota bangsa-bangsa di dunia mau tidak mau turut ikut melaksanakan perubahan-perubahan tersebut. Harus diakui bahwa Indonesia sebenarnya belum begitu siap dalam melaksanakan perubahan-perubahan tersebut.

Namun mau tidak mau, hal tersebut harus segera dilaksanakan. Perubahan ini dipandang perlu pada saat ini. Terutama untuk pengembangan karyawan dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi tanpa batas sebagai upaya untuk menjawab tantangan eksternal. Untuk itu keinginan individu untuk berkembang perlu difasilitasi oleh pihak perusahaan.

Harmonisasi dari individu untuk berubah dan berkembang serta kesadaran organisasi untuk mengembangkan diri dan anggotanya merupakan kunci utama dari peningkatan kinerja dan mutu organisasi secara keseluruhan. Organisasi pembelajaran sebagai satu kosakata baru dalam pembahasan manajemen dipandang penting untuk memfasilitasi dan meningkatkan keinginan individu karyawan untuk

mempunyai kompetensi.

Peningkatan kemampuan secara berkesinambungan baik dalam skill, nilai dan visi organisasi saat ini memang belum begitu optimal dilaksanakan. Seringnya pelatihan-pelatihan tanpa "*need analysis*" yang jelas membuat pelatihan kehilangan makna dan kekuatan.

Selain itu pelatihan sering di-pandang hanya sebagai obat dari suatu penyakit yang sifatnya kuratif tanpa adanya upaya untuk mempersiapkan organisasi secara transformasional. Transformasi organisasi tidaklah sama dengan pengembangan organisasi. Transformasi organisasi merujuk pada upaya organisasi yang untuk secara proaktif merubah semua aspek yang ada di-dalamnya, baik individu, kepemimpinan, sumber daya, struktur organisasi maupun proses-proses pertukaran informasi.

Pembelajaran organisasi adalah sesuatu yang baru yang kadang masih sering disalahtafsirkan hanya sebagai upaya-upaya pelatihan maupun pengembangan kemampuan organisasi dan karyawan. Sebenarnya organisasi pembelajaran membawa misi dimana pembelajaran yang dilakukan lebih pada merubah hakikat manusia atau individu karyawan untuk sadar akan potensi yang dimilikinya.

Pembelajaran yang berkesinambungan merupakan inti dari organisasi pembelajaran. Selain itu organisasi pem-

belajaran harus melihat ke dalam dirinya sendiri. Kekuatan organisasi pembelajaran lebih kepada kemampuan organisasi untuk menilai siapa dirinya, siapa orang-orang didalamnya yang selanjutnya digunakan sebagai sumber analisa dalam menentukan model pembelajaran yang sesuai dengan ciri khas suatu organisasi.

Untuk menjawab tantangan itu tentu saja perlu kerjasama antara organisasi dengan individu di dalamnya, kepekaan mengenai visi dan misi, kemampuan mengetahui harapan-harapan karyawan, serta kemampuan untuk merubah sikap dan perilaku kerja karyawan. Diharapkan dengan kondisi saat ini yang penuh persaingan, dimana yang siapa akan tetap maju dan yang tidak siap akan tertinggal maka karyawan dapat termotivasi untuk selalu berbenah, baik sikap mental maupun ketrampilannya.

Berangkat dari peningkatan kompetensi yang tergambar dari peningkatan prestasi karyawan dengan penerapan organisasi pembelajaran, kompetensi akan muncul pada masing-masing individu bukan untuk saling menyalahkan atau menimbulkan konflik namun saling terpacu untuk selalu memberikan yang terbaik, belajar dari pengalaman dan tidak pernah puas akan hasil yang dicapai. Organisasi pembelajaran diharapkan akan menjadi wadah untuk menyalurkan semua harapan-harapan individu karyawan untuk tetap maju dan berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, J., Faturochman, Sutjipto, H.P. 1988. Persepsi terhadap Kemampuan Kerja Wanita. *Jurnal Psikologi*. Tahun XVI. No. 1, Juli 1988. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Anoraga, P. 2001. *Psikologi Kerja* (Edisi ke-3). Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M. 1987. Hubungan Faktor Umur, Pendidikan, Masa Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja pada Petugas Dinas Luar Asuransi. Penelitian (Tidak Diterbitkan). Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Chattel, A., 1995, *Managing for The Future*, London: Mc. Millan, Press, Ltd
- Dale, M. 2003. *Developing Management Skill* (Terjemahan). Jakarta: PT. Gramedia
- Djawahir, K.M. (2002, 10-23 Oktober). Tantangan (Makin) Sulit Tumbuhkan Komitmen Karyawan. *SWA*, 21, 36-38.
- Daft, L. Richard, 2002, *Manajemen*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Eko Prasetyo, 2008, Analisis Pengembangan SDM di PT Bank Syariah Mandiri, <http://www.speedfire.fox.com>.
- Gellerman, S.W. 1987. Motivasi & Produktivitas (Terjemahan S. Wandoyo). Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Hendropuspito, D. (1989). *Sosiologi Sistematis*. Jakarta : Kanisius.
- Nunik Sukaryaningsih, 2005, tesis dengan judul Pengaruh persepsi Tingkat Persaingan dan Motivasi Organisasi terhadap Prilaku Pembelajaran Organisasi, *Jurnal Publik & Bisnis*, Vol 3, No.1.
- Nasution, A. 2000. *Peluang Bisnis di Era Kompetitif*. Jakarta: PT. Pustaka Binnaman Pressindo

Munandar, A.S. 2003. Learning Organi-zation dan Penerapannya Dalam Dunia Usaha
Makalah Seminar Industri Kolokium di Makassar (Tidak Diterbitkan)

Sange, Peter, 1999, The Fifth Disciplin: The Art and Practise of the Learning
Organization, New York.

Schein, E.H., 1992. Organizational Culture and Leadership, 2nd edision, San Francisco:
Jossey Bass.

Tina Melinda, 2008, Membangun Budaya Organisasi Sebagai Dasar Imple-mentasi
Knowledge Management untuk Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi, National
Confe-rence UKWMS, Surabaya.