MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI ORGANISASI PEMBELAJARAN

*Naili Farida *)*

Abstract

Learning Organisation is an organisation aim for capacity building, self adjusment and continuosly changing to keep up with environment dynamic change and guarantee organisation longetivity learning model can be conducted within group or team or units within organisation and individual is a process achieved by person throuh learning to improve human resource capasity. To create learning organisation it takes five elements, the are : individual skill, vision, mental model, learning team and thinking system. Therefor organisation will be able to accept future challenge.

***Key words** : learning organisation*

A. PENDAHULUAN

Era globalisasi membawa dampak bagi suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional baik produk atau jasa. Perusahaan akan bersaing tidak hanya di lingkungan nasional saja, tetapi persaingan yang ketat dengan perusahaan internasional. Pasar global berkembang sehingga perusahaan yang unggul adalah perusahaan yang dapat mengikuti perubahan. Manajemen perubahan bukan suatu masalah yang mudah bagi perusahaan, sebab perusahaan mempunyai unsur-unsur antara lain sumber daya manusia sebagai faktor pendorong dari perubahan. Perubahan dapat dilaksanakan dengan organisasi pembelajaran bagi anggota-anggota organisasi. Kelangsungan perusahaan akan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal akan tetapi faktor eksternal yang tidak bisa dikontrol sehingga perusahaan harus melakukan perubahan jika tidak ingin ditinggalkan oleh pelanggan. Perubahan akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap cara-cara melaksanakan , menyelesaikan masalah dan mengevaluasi hasil pekerjaan.

Menurut Marquardt dan Raymond (1994) ada 9 faktor yang mendorong perubahan dunia kerja yaitu : (1)Tekanan ekonomi dan pemasaran, (2) tekanan lingkungan dan ekologi, (3) teknologi informasi, (4) era pengetahunan, (5) harapan karyawan dan tumbuhnya keahlian baru dalam pekerjaan, (6) struktur dan ukuran organisasi, (7) *Society turbulance*, (8) Gerakan : *"Total Quality Management"*, (9) diversifikasi dan mobilitas tenaga kerja. Keseluruhan faktor tersebut dapat mendorong organisasi untuk mengubah cara berpikir , melaksanakan , menyelesaikan masalah pekerjaan dan mengelola karyawan, selain itu hubungan dengan pihak lain yaitu: supplier, dan pelanggan serta selalu memonitor pesaing.

Organisasi pembelajaran mulai didiskusikan dalam beberapa literatur sekitar tahun 1920. Namun sejak tahun 1980 perusahaan yang menyadari pentingnya *"Learning Organization"* (organisassi pembelajaran) di dalam meningkatkan kinerja perusahaan Para pimpinan perusahaan mulai menyadari arti pentingnya meningkatkan *"learning Organization"* dengan *"Corporate Performance"*, *Competitive* dan "Keberhasilan Organisasi"(Dharma. 2001). Beberapa tahun yang lalu banyak perusahaan yang mengembangkan konsep *"LearningOrganization"* sebagai contoh : Honda dari Jepang, Samsung, Canon adalah pelopor perusahaan yang telah menerapkan konsep organisasi pembelajaran. Salah satu ciri organisasi di abad 21 adalah Organisasi Pembelajaran yang mampu menjawab semua tantangan yang dihadapi sekaligus menjamin kehidupan dan kelangsungan suatu perusahaan.

B. PEMBAHASAN

1. APAKAH *LEARNING ORGANIZATION ?*

Beberapa definisi yang dikemukan oleh Peter Senge memberikan pengertian adalah : *Whose ideas have attracted the wides attention, see them as organizarions where people "Learning Organizational continuelly expand their capacity to create the result they truly desire, where new and expensive patterns of thinking are nurtureed, where people are continually learning how to lern together"* Pengertian Learning organization adalah

**) Pengajar Jurusan Administrasi Bisnis FISIP Undip*

organisasi yang orang-orangnya secara terus menerus mengembangkan kapasitasnya guna menciptakan hasil yang mereka inginkan, dengan pola berpikir yang baru, aspirasi kelompok diberi kebebasan dan orang-orang di dalamnya secara terus menerus belajar mempelajari sesuatu secara bersama.

Inti konsep *Learning Organization* adalah membangun individu-individu pembelajar dalam organisasi. Tidak ada Learning organisation tanpa individu individu pembelajar, hanya dengan cara belajar organisasi akan dapat mempertahankan keunggulan bersaing.

Definisi yang kemukakan oleh Karen Watkins dan Victoria Marsick, melihat kekuatan *learning organization as its enhanced organization capacity to change or transform. The learning organization " empowers its people integrates quality of work life, creates free space for learning, encourage collaboration and sharing the gains, promotes inguiry and creates continuous learning opportuities. In learning organization, learning is a continuous, strategically useed process integrated with, and running parallel to, work. Learning in llearning organization changes perceptions,behavior, beliefs, mental models, strategies, policies, and metaphor for adaptive responses with the system as a whole to triggers in the environment"*

Menurut David Schwabdt mendefinisikan *Learning Organization* sebagai: " *System of action, actors, symbols and processes that enables an organization to transform information into valued knoledge, which in turn increase its lung run adaptive capacity"*

Menurutt Kreitner dan Kinichi (2001) *Learning organization* sebgaai organisasi yang secara praktis menciptakan, mendapatkan dan mentrasnfer pengetahuan dan mengubah perilakunya atas dasar pengetahuan dan wawasan yang baru.

Menurut Klas Melander "*Learning Company*" adalah seberapa baik perusahaan berhasil menciptakan kondisi-kondisi yang konduktif bagi sumberdaya manusia agar mereka memiliki komitmen, integritas dan tanggungjawab secara kolektif terhadap keseluruhan kinerja organisasi yang memberikan preskripsi :

a. Setiap individu harus memiliki persamaan persepsi dan pandangan terhadap kegiatan. tujuan, arah organisasi di masa datang yang lazim disebut visi organisasi.
b. Setiap individu harus memiliki akses secara kontinu terhadap informasi yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan organisasi.
c. Sumber daya manusia harus mempunyai kesempatan untuk belajar dari sesama anggota organisasi dan mmebuat kesimpulan dan konsensus bersama terhadap apa yang seharusnya dilakukan organisasi.

Menurut Marquardt (Shaffar, 2001) menyebutkan bahwa organisasi akan dapat menjadi satu organisasi sebagai wadah untuk membangun kelompok manusia yang memiliki kompetensi yang beragam dan mampu melaksanakan kerjasama sehingga mampu untuk berbagi visi, pengetahuan untuk disinergikan dan ditransformasikan menjadi modal intelektual organisasi.

Sedangkan Senge (1990) menyatakan bahwa belajar seseorang dapat memperbaiki diri sendiri melakukan belajar akan mempercepat kemampuannya untuk menciptakan sesuatu yang diinginkan.

Definisi dari beberapa tokoh-tokoh yang diuraikan dapat disimpulkan bahwa organisasi pembelajaran dapat merupakan alat pendorong dan mempercepat individu, kelompok dan organisasi untuk dapat disinergikan . Individu sebagai sumber daya manusia sehingga organisasi dapat belajar dari kesalahan, kegagalan dan keberhasilan dari suatu organisasi.

2. LANGKAH-LANGKAH PEMBELAJARAN

Ada empat langkah pembelajaran yang perlu dilalui untuk menjadi *Learning Organization* yaitu sebagai berikut:

a. ***Knowledge acquisition*** **(Penguasaan pengetahuan)**

Penguasaan pengetahuan adalah suatu proses yang dilakukan organisasi dengan cara menghimpun keahlian dari pekerja untuk menciptakan cadangan sumber pengetahuan yang suatu saat dapat diambil apabila diperlukan.

b. ***Information distribution*** **(Distibusi Informasi)**

Distribusi informasi dipergunakan sebagai basis untuk perubahan, harus didistribusikan kepada dan dipahami oleh mereka yang memerlukan.

c. ***Information Interpretation*** **(Interpretasi Informasi)**

Interpretasi informasi sangat penting karena pembelajaran membawa perubahan secara efektif, jadi pengetahuan tidak hanya dikumpulkan, tetapi secara akurat juga harus

dipresentasikan.

d. *Organization Memorization* **(Pengingatan organisasi)**
Pengingatan organisasi mencerminkan perlunya wadah dimana pengetahuan dan sejarah organisasi disimpan sehingga dapat ditarik sebagai pelajaran apabila dpierlukan untuk memulai perubahan (Greenberg dan Baron, 1997)

3. KARAKTERISTIK ORGANISASI PEMBELAJARAN

Organisasi pembelajaran memiliki tiga karakteristik. **Pertama** adalah gagasan baru merupakan persyaratan bagi *learning organization*. *Learning organiszation* secara aktif berusahan menginfus organisasi dengan gagasan dan informasi baru, hal tersebut dilakukan secara tetap untuk menyaring lingkungan eksternal, menyewa tenaga ahli jika dibutuhkan dan menggunakan sumber daya yang penting dengan melatih mengembangkan pekerjanya. **Kedua** pengetahuan baru harus ditransfer ke seluruh organisasi. Learning organization berusaha keras mengurangi struktur, proses dan hambatan interpersonal terhadap berbagai informasi, gagasan dan pengetahuan antara anggota organisasi. **Ketiga** perilaku harus berubah sebagai hasil pengetahuan baru, karena organisasi pembelajaran berorientasi pada hasil. lingkungan diperkuat dimana pekerja didorong menggunakan perilaku dan proses operasional yang baru untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Wibowo, 2005)

4. CARA PEMBELAJARAN

Ada enam cara pembelajaran dominan atau Learning Model adalah sebgai berikut:

a. *Analytic Learning* **(Pembelajaran Analitis)**
Pembelajaran terjadi melalui penyatuan secara sistematis informasi internal dan Eksternal. Informasi cenderung kuantitatif dan dianalisis melalui sistem formal. Tekanan pada penggunaan logika deduktif untuk secara numerik menganalisis data Obyektif.

b. *Synthetic Learning* **(Pembelajaran Sintesis)**
Pembelajaran ini lebih intuitif dan generik daripada pembelajaran analitis. Dalam pembelajaran ini mengandung sejumlah besar informasi yang komplek dengan menggunakan pembelajaran sistem. Jadi pekerja berusaha mengidentifikasi hubungan, isu, masalah dan peluang yang ada.

c. *Experimental Learning* **(Pembelajaran Experimental)**
Pembelajaran ekperimental menggunakan pendekatan metodologi rasional yang didasarkan dalam menjalankan ekperimen dan memonitr hasilnya. Peserta pembelajaran melakukan eksperimen untuk melakukan pengujian.

d. *Interactive Learning* **(Pembelajaran Interaktif)**
Pembelajaran interaktif cara ini berhubungan *learning by doing* atau pembelajaran dengan cara melakukan sesuatu. Pembelajaran ini menmggunakan prosedur metodologi sistematik, pembelajaran terjadi terutama melalui pertukaran informasi . Pembelajaran dengan metode ini lebih bersifat intuitif dan deduktif.

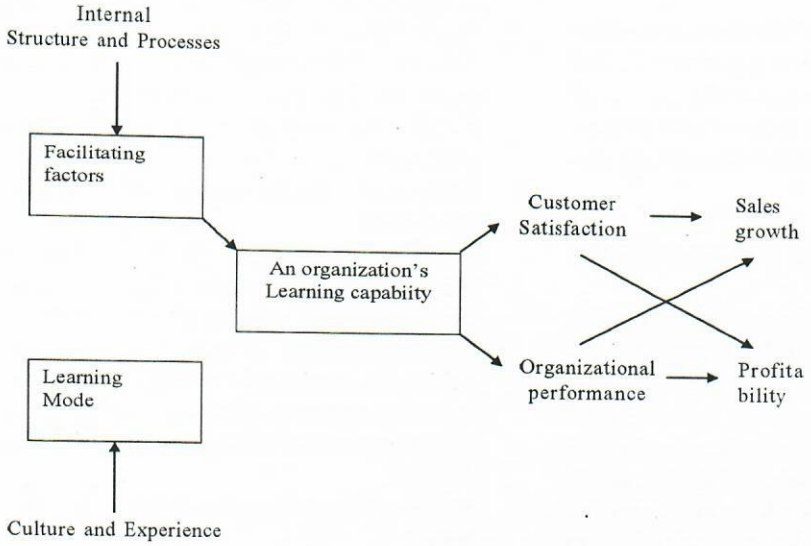
e. *Structural Learning* **(Pembelajaran Structural)**
Pembelajaran struktural menggunakan cara pendekatan metodologis yang didasarkan pada penggunaan rutinitas organisastional. Rutinitas organisasional adalah proses dan prosedur yang standar yang memerinci bagaimana menjalankan tugas dan peran yang tepat..

f. *Institutional Learning* **(Pembelajaran institusional)**
Pembelajaran institusional cara ini mencerminkan proses induktif dengan mana organisasi menyumbangkan dan memodelkan nilai-nilai kepercayaan dan praktik baik dari lingkungan eksternal atau dari eksekutif senior. Sosialisasi dan monitoring memainkan peranan penting dalam metode pembelajaran ini. (Wibowo, 2005).

4. KAPABILITAS PEMBELAJARAN

Di dalam organisasi pembelajaran perlu mengembangkan learning capability yaitu serangkaian kompetensi inti didefinisikan sebagai pengetahuan, ketrampilan dan pengetahuan teknis khusus yang membedakan organisasi dengan pesaing dan proses internal yang memungkinkan organisasi diterima di lingkungannya. *Learning capability* sarana untuk mengetahui dan merespon perubahan internal dan eksternal. Kapabilitas ini pada gilirannya dapat meningkatkan kesempatan memuaskan konsumen dan mendorong penjualan dan secara keseluruhan akan mendukung keberhasilan organisasi atau perusahaan.

Bagan 1
Kapabilitas Pembelajaran



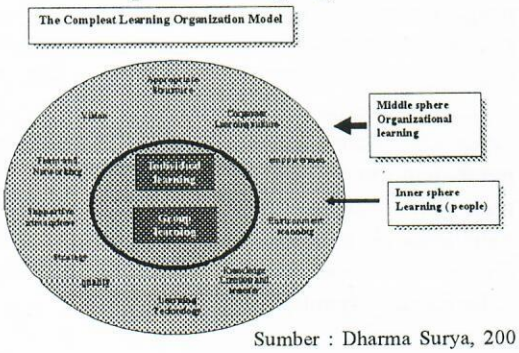
Sumber :Kreitner dan Kinicki, Organization Behavior, 2001.

Kapabilitas organisasi pembelajaran ada 2 faktor yaitu : (1)faktor-faktor fasilitas *(Facilitating factor)*ad adalah struktur dan proses internal seberapa mudah atau sulit mempengaruhi pembelajaran dan jumlah pembelajaran yang efektif terjadi, dan (2) model-model pembelajaran *(learning mode)* cara dimana organisasi berusaha menciptakan dan memaksimalkan pembelajaran. Tujuan kapabilitas organisasi pembelajaran adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan dan meningkatkan performa organisasi hasil akhir adalah pertumbuhan penjualan yang mempengaruhi profit secara keseluruhan.

6. MODEL *LEARNING ORGANIZATION*

Model-model organisasi pembelajaran ada beberapa pendekatan salah satu dari Marquadt dan Reymonds ,1994 (Dharma, 2001)

Bagan 2.
The Compleat Learning Organization Model



Sumber : Dharma Surya, 2001.

Dalam model "*Individual Learning* "adalah proses belajar yang diperoleh individu melalui sistem pengembangan sumber daya manusia atau dalam bentuk lainnya; termasuk dalam hal ini belajar sendiri *(self-study)*, pengamatan dan *computer-based instruction*. Sedangkan group learning adalah belajar melalui kelompok, tim, unit – unit dan sub unit organisasi lainya. *Group learning* sering diperoleh dari berbagai pengalaman. Seperti yang uraikan (Bechtold,2000) menyusun organisasi pembelajaran adalah kerangka pengembangan untuk mindset (pola pikir) organisasi pembelajaran perluasan pengembangan riil dengan formal dan informal serta pengetahuan bersama. Fokus pada pembelajaran informal. Tingkatan pembelajaran adalah: mengetahui sesuatu, pengetahuan yang cukup untuk hal lain, pemahaman pelaksanaan pekerjaan pemahaman aplikasi dan inovasi pengetahuan. Koneksi dengan pihak lain. Interaksi sosial dan jaringan koneksi diciptakan untuk pembelajaran internal setiap anggota membutuhkan koneksi silang dalam organisasi. Selanjutnya diperlukan adaptasi pembelajaran bagian lain dari organisasi peningkatan nilai-nilai organisasi. Agen organisasi pembelajaran adalah peran manajer dan bagian pelatihan karena perubahan lingkungan bisnis. Proses implememtasi organisasi pembelajaran adalah ketrampilan proses dan forum secara bertahap menciptakan budaya yang kondusif dalam pembelajaran. Organisasi dengan kapabilitas yang kuat akan inovasi tumbuh dengan subur dengan langkah cepat dalam lingkungngan kompetitif.

Model *"Middle - sphere"* ada beberapa unsur yang dibutuhkan dalam organisasi yaitu: (1) *Appropriate structure, (2) Corporate Learning culture, (3)Epowerment, (4) Environmental scanning, (5) Knowlegde creation and transfer (6) Learning Technology, (7)Quality, (8) Strategy ,· (9) Supportive atmosphere, (10) TeamWork and Networking dan (11) Vision.* Unsur-unsur yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. **Ketepatan struktur** ***(Appropriate strukture)***

Ketepatan stuktur organisasi mempunyai peranan yang penting karena struktur yang tidak tepat akan mengakibatkan organisasi tidak efisien sehingga mengakibatkan biaya yang tinggi. struktur organisasi yang ramping akan lebih efisien.

2. **Budaya Belajar** ***(Corporate Culture)***

Unsur ini menghargai belajar sebagai suatu sistem nilai yang harus dihargai tinggi dalam organisasi sehingga orang yang berani mengambil resiko akan mendapat penilaian yang baik

Interaksi yang baik antara pimpinan dan karyawan menciptakan suasana belajar yang positif dalam organisasi, interaksi antara karyawan dan pelanggan.

3. **Memberdayakan Sumber daya Manusia** ***(Empowerment)***

Sumberdaya manusia adalah aset yang berharga bagi organisasi sehingga organiasasi melaksanakan proses belajar dapat secara individu atau kelompok untuk dapat meningkatkan kompetensi dari individu dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian di Selandia Baru yang dilakukan (Coetzer, 2003) studi empris pemahaman manajer pada pembelajaran karyawan bukti menunjukkan bahwa potensi dari organisassi bisnis kecil sebagai lokasi untuk pembelajaran kurang penuh disadari ada dua alat yang sangat bermanfaat (1) menginterpretasi dan meneliti efek manajer adalah tempat kerja informal karyawan yang belajar pada perusahaan kecil dan (2) mengevaluasi riset yang sekarang dan menentukan sisi gap. Sumberdaya manusia mempunyai peranan penting dalam organisasi pembelajaran informal dalam mengembangkan modal manusia, yang dipilih adalah manajer pada perusahaan skala kecil. Modal manusia sebagai format model untuk menumbuhkan minat *workplace learning* yaitu bukti pertumbuhan minat tempat kerja menjadi lingkungan pembelajaran yang efektif. Selain itu pentingnya pembelajaran terutama kebutuhan akan organisasi untuk beraksi terhadap perubahan yang sangat cepat dalam lingkungan eksternal untuk dapat bertahan organisasi harus memonitor lingkungan eksternal mengantisipasi dan menyesuaikan ke perubahan yang berkesinambungan.. Implementasi seperti pengenalan teknologi baru, produk, proses yang pada umumnya memerlukan ketrampilan dan pengetahuan baru. Pembelajaran adalah penting . tidak hanya untuk survival organisasi, tetapi karena kemampuan untuk belajar lebih cepat dari pesaing mungkin satu-satunya manfaat kompetisi yang dapat mendukung (Gues, 1988). Keberhasilan organisasi pembelajaran dapat meningkatkan kinerja dari organisasi secara holistik.

4. **Lingkungan** ***(Environment Scanning)***

Lingkungan eksternal sangat mempengaruhi kinerja organisasi antara lain: Ekonomi, Politik .Sosial, Hukum dan Teknologi serta persaingan. Selain itu faktor lingkungan internal juga tidak kalah penting peranannya dalam meningkatkan kinerja organisasi.

5. **Penciptaan dan transfer pengetahuan** ***(Knowledge creation and transfer)***

Dalam organisasi dibutuhkan penciptaan dan transfer pengetahuan diantara anggota-anggota dalam organisasi sehingga organisasi dapat survive karena ada kelangsungan dan transfer pengetahuan.

6. **Teknologi Pembelajaran** ***(Learning Teknology)***

Oganisasi harus mempunyai pengetahuan tentang teknologi informasi untuk memperoleh informasi , analisis , pengembangan pengetahuan dan ketrampilan dari individu sebagai anggota dalam organisasi. Sesuai dengan artikel yang dikemukakan (Lee and Bennet, 2000) di West Midlands region UK, dilakukan pada tiga perusahaan menjelaskan perpektif organisasi pembelajaran yang dicapai dalam perusahaan manufaktur ukuran kecil-menengah yang dilakukan supplyer komponen automatif, syarat perubahan yang konsentrasi dengan rantai persediaan dan substansi dari tanggungjawab suppliyer komponen termasuk peningkatan dan inovasi . satu cara dimana perusahaan merespon perubahan secara bersama hasil dari kebutuhan diri sendiri yang dikembangkan dengan peralatan dengan karakteristik pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: mental model bersama, nilai pembelajaran, pengalaman dan inovasi, legitimasi politik, pembelajaran dari masa lampau, perpektif sintesis, komitmen untuk pengembangan profesional dan partisipasi pencarian informasi . Perusahaan yang memberikan tanggapan terhadap perubahan bersama dimana perusahaan dengan dikembangkan peralatan teknologi sesuai dengan kebutuhan perusahaan , sehingga perusahaan dapat fokus perubahan dalam menghadapi tantangan , kekuatan yang tidak bisa dipungkiri dan autoritas manajemen.

7. **Kualitas** ***(Quality)***

Belajar merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus sehingga pelanggan tidak akan pindah ke perusahaan atau organisasi karena kualitas selalu mengalami peningkatan.

8. **Strategi** ***(Strategy)***

Strategi adalah keputusan pimpinan dalam suatu organisasi untuk dapat melaksanakan proses pembelajaran adalah sebagai roda penggerak organisasi.

9. **Atmosfir Dukungan** ***(Supportive Atmosphere)***

Dalam organisasi pembelajaran tidak mengabaikan dukungan, kebutuhan, kepentingan dan pengembanan individu yang ada di dalam organisasi sebagai sumber daya manusia dipandang komitmen yang tinggi dalam organisasi

10. **Jaringan dan Tim kerja** ***(Team Work and Networking)***

Sumber daya manusia dapat bekerja dengan kolaboratif dalam unit-unit organisasi dan dapat menciptakan jaringan kerja untuk memperoleh sumber daya di luar organisasi baik secara informal dan formal serta tim kerja yang solid.

11. **Visi** ***(Vision)***

Visi sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, jika unsur-unsur organisasi dapat memahami dan melaksanakan visi meliputi misi, nilai-nilai dan sikap serta visi harus disosialisasikan pada individu-individu yang ada sehingga individu dapat mewujudkan visi tersebut.

Unsur-unsur tersebut dibutuhkan oleh organisasi untuk mendukung poses belajar yang optimal dengan *Learning organization*. Kebutuhan masing-masing organisasi berbeda satu sama lain tergantung fokus dan penekanan utama yang akan dilaksanakan oleh organisasi.

Senge (1990) menciptakan *Learning Organisation* menyatakan bahwa di dalam organisasi yang efektif diperlukan unsur-unsur ada 5 yaitu: keahlian pribadi, visi bersama, model mental, tim pembelajaran, pemikiran sistem.

1. **Keahlian Pribadi** *(Personal Mastery)*

Keahlian pribadi adalah suatu disiplin yang secara terus menerus dilakukan dan mengklarifikasi bagian dalam visi pribadi mereka, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan melihat kenyataan secara obyektif, dan keahlian pribadi adalah esensi dari organisasi pembelajaran dan organisasi pembelajaran adalah landasan spiritual. Seorang yang memiliki keahlian pribadi yang tinggi yang dilaksanakan secara konsisten dapat memperoleh hasil yang tinggi pula. Orang yang melakukan pekerjaan dengan tekun pada pembelajaran yang dilakukan sendiri dan bersifat jangka panjang

2. **Visi bersama** *(Shared Vision)*

Kepemimpinan seseorang mempunyai pemikiran dalam suatu organisasi tentang kelangsungan suatu pengukuran dan kejayaan dalam pencapaian tujuan, nilai-nilai dan misi-misi itu sangat mendalam dari organisasi. Visi sangat menentukan keberhasilan suatu organiasi.

3. **Model Mental** *(Mental Model)*

Asumsi-asumsi yang mendalam, generalisasi-generalisasi atau setiap gambaran atau image-image itu dipengaruhi bagaimana manusia memandang dan mengambil tindakan di dunia. Manusia sering tidak sadar dengan perilakunya karena model mental dapat membantu dalam pengambilan keputusan.

4. **Tim Pembelajaran** *(Team Learning)*

Pembelajaran dimulai dengan dialog kapasitas anggota dari suatu tim yang didukung asumsi-asumsi dan keaslian pemikiran bersama satu dan mengorganisir pola-pola interaksi dalam suatu tim untuk menggali pembelajaran dalam suatu organisasi. Seperti hasil penelitian (Bosley, 2005) mengenai dialog *online* tutor dengan 9 mahasiswa pascasarjana yang mencerminkan pembelajaran *face-to face* secara efektif dengan program *learning through work* (LtW). Pembelajar menjawab pertanyaan, melaporkan rencana dan kemajuan , memberi umpan balik dan mengungkap perasaan serta informasi pribadi. Selanjutnya tutor menjawab langsung isi dialog seperti administrative atau organisasi, teknis, afektif, sosial dan akademis berkenaan dengan desain program. Implikasi hasil penelitian keberadaan dari dialog akademis tidak menjamin, tetapi mahasiswa dapat berhubungan dengan materi dan gagasan pada tingkat kritis dan konstruksi di lingkungan pembelajaran *online*. Jika tutor dan mahasiswa proses menggunakan pembelajaran situasi konvensional yang dapat ditiru dari kontek pembelajaran memudahkan tutor dengan pembelajar.

5. **Pemikiran Sistem** *(System Thinking)*

Konsep kerangka kerja dari keseluruhan dari pengetahuan dan alat-alat telah dikembangkan untuk membuat pola-pola keseluruhan sehingga lebih jelas untuk membantu mereka untuk melihat dan mengubahnya secara efektif.

Kelima disiplin yang dikemukakan oleh Senge harus dihayati, dikembangkan sebagai suatu kesatuan yang utuh sehingga dapat dilaksanakan dalam tindakan untuk suatu organisasi pembelajaran dan pelaksanaan disiplin itu melalui proses yang terus menerus sehingga dapat meningkatkan kinerja organiasi.

Penelitian Dampak Organisasi Pembelajaran di Malmara (Tanriverdi and Zehir, 2006) mengaplikasikan konsep organisasi pembelajaran

Senge dalam *"The Five Diciplines "* meliputi: (a) kebiasaan, (b) kapasitas membuat visi bersama, (c) model pemikiran sistem, (d) kebebasan tim kerja, (e) Kapasitas pengetahuan. Tahapan tranformasi pembelajaran organisasi dari mengetahui organisasi untuk memahami organisasi untuk pemikiran orgaisasi selanjutnya untuk organisasi pembelajaran . Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan korelasi yang positif antara organisasi pembelajaran, inovasi perusahaaan, performan operasional dan performa pasar dan tidak ada korelasi dengan dinamisme pasar .Keberhasilan organisasi pembelajaran tergantung individu dan manager perlu mengembangkan kondisi organisasi pembelajaran dengan menciptakan kondisi . Keberhasilan dan kelangsungan perusahaan tergantung dari komunikasi, visi bersama karyawan, fasilitas tim pembelajaran, sejarah dan pengalaman, pemikiran sistem. Esensi dari organisasi pembelajaran adalah konsep keahlian pribadi, disiplin dalam bekerja dengan model mental, membangun visi bersama, tim pembelajaran dan pemikiran sistem. Perusahaan harus memiliki pemahaman dari pemikiran sistem harus ada pada pimpinan industri untuk masa lampau dan masa yang akan datang.

D. PENUTUP

Sumberdaya manusia adalah faktor yang menentukan keberhasilan dalam organisasi pembelajaran, dengan organisasi pembelajaran seseorang atau anggota-anggota dalam organisasi dengan kemampuan belajar dapat meningkatkan kemampuan untuk dapat mempercepat dan menciptakan hal - hal yang diinginkan dengan melalui proses belajar. langkah-langkah untuk memulai suatu organisasi pembelajaran dalam suatu organisasi, diikuti karakteristik organisasi pembelajaran Selain itu kapabilitas pembelajaranorganisasi meliputi fasilitating factor dan learning mode sehingga organisasi dapat menciptakan dan memaksimalkan pembelajaran serta cara pembelajaran yang dipilih harus sesuai dengan kebutuhan dari suatu organisasi. Cara pembelajaran ini antara lain , pembelajaran analitis, pembelajaran sintetis, pembelajaran eksperimental, pembelajaran interaktif, pembelajaran struktural, dan pembelajaran institusional. Model organisasi pembelajaran ada dua yaitu model individu dan kelompok yang dapat dilaksanakan organisasi. Selain itu ada faktor-faktor lain yang dibutuhkan dalam organiasasi pembelajaran. Ada lima faktor dari Senge yaitu: keahlian pribadi, mental model, visi bersama, tim pembelajaran, sistem pemikiran sebagai modal untuk mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal meliput politik, ekonomi, hukum ,sosial dan teknologi serta persaingan yang sangat cepat dan kompetitif sehingga perusahaan yang memiliki kapabilitas yang kuat akan mampu bersaing dan unggul dari pesaing agar kelangsungan hidup organisasi tetap akan terjaga.

DAFTAR PUSTAKA

Bechtold Brigid L, 2000,Evolving to Organizational Learning, *International Journal Hosp Materiel* Manage Q 2000, 21(3),pp 11-25 Aspen Publishers, Inc

Boesley Sara, 2003, On line dialogues in learning through work, *Journal International, The* Medical School, University of Warwick, Convebtory, UK and David Young, University of *Derby, UK.*

Coetzer A.John, 2006, Research and Practice in Human Resource Management, Developing Human Capital in Small Firm: A Conceptual Framework for Analysing the Effects of Managers on Employee Learning, International Journal.

Dharma Surya, 2001, *Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Melalui Organisasi Pembelajaran (Learning Organizational)*, No,o1Th XXX ,Januari, Jakarta.

Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2001, *Organization Behavior*, Singapura, McGraw-Hill. Inc.

Lee Gloria, Bennet David, 2000, Technological and organization change in small-to Medium-sized Manufacturing Companies, *International Journal of operations & Production Management,* Vol 20 no 5.

Shaffar, Rivahino, 2001, *Analisa Tingkat Pembelajaran dalam Rangka Membangun Organisasi* PT Tempo Utama, S2 Master, Jakarta.

Senge Peter M, 1990, *The Fifth Dicipline*, The Art and Practise of Learning Organization, Printed in The United States of America.

Tanriverdi Haluk, Zehir Cemal, 2006, Impact of Learning Organizations Applications and Market Dynamism on Organization Innovativeness and Market Performance, *Business Review,* Cambrige; Dec 2006; 6,2:ABI/INFORM Global.

Wibowo, 2007, *Manajemen Perubahan*, Edisi kedua, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.