

Bangunan Stratejik Organisasi Pembelajar

Oleh: James R. Situmorang

*Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Katolik Parahyangan, james@unpar.ac.id*

Abstract

One of the characteristics of modern organization is a learning organization. Learning organization is an organization that is continually learning shared among members use existing knowledge so that the company can achieve success. Some companies have succeeded as a learning organization. since the 1990s. Learning organization continuously practice and utilize the knowledge in accordance with the company's ability. The ability to practise is known as learning capability. Five characteristics are called building strategic that become the foundation of a learning organization is the clarity of the vision and mission, leadership commitment and empowerment, experimentation and rewards, effective transfer of knowledge, teamwork and group problem solving.

Keywords: *learning organization, learning capability, strategic building, knowledge, fifth discipline*

Abstrak

Salah satu karakteristik organisasi modern adalah organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar adalah organisasi yang terus menerus belajar secara bersama di antara anggotanya menggunakan pengetahuan yang ada sehingga perusahaan dapat mencapai kesuksesan. Beberapa perusahaan telah sukses mempraktekkan sebagai organisasi pembelajar sejak tahun 1990-an. Dalam melakukan pembelajaran, organisasi pembelajar secara kontinyu mempraktekkan hal-hal yang telah dipelajari agar organisasi dapat semakin berkembang. Kemampuan seperti itu dikenal dengan istilah kapabilitas pembelajaran. Lima karakteristik yang disebut sebagai bangunan stratejik yang menjadi fondasi organisasi pembelajar adalah kejelasan visi dan misi, komitmen dan pemberdayaan kepemimpinan, eksperimen dan penghargaan, transfer pengetahuan yang efektif, kerja sama tim dan pemecahan masalah secara kelompok

Kata kunci: organisasi pembelajar, kapabilitas pembelajaran, bangunan stratejik, pengetahuan, disiplin kelima

1. Pendahuluan

Salah satu ciri atau karakteristik organisasi modern adalah secara kontinyu mengembangkan organisasi agar dapat menjadi organisasi yang lebih baik dari waktu ke waktu. Organisasi bisnis atau perusahaan sebagai salah satu jenis organisasi pada dasarnya harus selalu belajar mengingat banyak hal-hal yang terjadi baik di dalam maupun luar organisasi yang harus dihadapi secara cermat sehingga perusahaan dapat terus bertahan dalam tingkat persaingan bisnis yang semakin hari menjadi semakin ketat. Organisasi yang senantiasa "belajar" disebut sebagai organisasi pembelajar dan proses pembelajarannya dikenal dengan istilah pembelajaran organisasi.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis, perusahaan dapat melakukan strategi atau cara yang sesuai dengan struktur, budaya ataupun misi organisasi. Apabila perusahaan lebih menganggap pesaing sebagai permasalahan maka strategi bisnis dan juga strategi perusahaan dapat diterapkan agar perusahaan dapat memenangi persaingan. Apabila perusahaan memilih untuk meningkatkan kemampuan dari sisi internal maka perusahaan dapat mengambil posisi sebagai organisasi pembelajar sehingga perusahaan akan terus tumbuh dan berkembang apapun tantangan yang akan dihadapi.

Organisasi pembelajar sebagai organisasi modern tentu secara prinsip harus berbeda dengan organisasi tradisional. Untuk membedakan antara keduanya maka dapat dilihat berdasar berbagai dimensi yang dimuat pada tabel berikut ini:

Tabel 1 Perbedaan Organisasi Tradisional dan Organisasi Pembelajar

Faktor Pembeda	Organisasi Tradisional	Organisasi Pembelajar
Sikap terhadap perubahan	Jika hal itu dapat dikerjakan, mengapa dirubah?	Jika kamu tidak berubah, kamu tidak akan bekerja dalam waktu yang lama
Sikap terhadap ide-ide baru	Tertutup dengan ide-ide baru dari luar	Terbuka dengan ide-ide baru dari luar
Penanggung jawab inovasi	Bagian Penelitian dan Pengembangan	Setiap orang didalam organisasi
Ketakutan Utama	Membuat kesalahan	Tidak belajar, tidak akan dapat beradaptasi
Daya saing	Produk dan layanan	Kemampuan untuk belajar, ilmu pengetahuan dan

Pekerjaan manajer	Mengontrol yang lain	keahlian Mengijinkan yang lain
-------------------	----------------------	-----------------------------------

Sumber: www.uin-malang.ac.id

Literatur tentang pembelajaran organisasi telah mengembangkan perspektif yang berbeda tentang bagaimana membangun kapabilitas pembelajaran. DiBella (1995) telah mengidentifikasi apa yang disebut perspektif normatif organisasi pembelajar. Perspektif yang tepat menggambarkan pendekatan dalam makalah ini adalah bahwa pembelajaran adalah kegiatan kolektif yang terjadi dalam kondisi atau keadaan tertentu. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan kondisi yang membantu perkembangan pembelajaran.

Suatu organisasi pembelajaran dikembangkan tidak secara kebetulan acak tetapi dengan intervensi yang dilakukan pemimpinnya untuk membangun kondisi internal untuk belajar. Asumsi implisit adalah bahwa pola dasar organisasi ada yang menegaskan organisasi pembelajar, yang mempengaruhi kinerja organisasi, efektivitas jangka panjang dan kelangsungan hidup. Garvin (1993) berpendapat bahwa organisasi perlu mengelola proses pembelajaran secara aktif untuk memastikan bahwa itu terjadi dengan cara dirancang, bukan secara kebetulan. Kebijakan yang khusus dan praktek manajemen membentuk blok bangunan organisasi pembelajaran dan bertanggung jawab untuk tercapainya kesuksesan.

Kebutuhan berikutnya adalah untuk mengidentifikasi praktek-praktek manajemen yang mendorong pembelajaran organisasi, atau kondisi yang memungkinkan suatu organisasi untuk menjadi organisasi belajar. Asumsinya adalah bahwa pembelajaran organisasi memang terjadi, namun pembelajaran yang efektif membutuhkan kondisi yang tepat dan praktek manajemen (Ulrich et al., 1993).

Learning capability is defined as "the ability of the organization to implement the appropriate management practices, structures and procedures that facilitate and encourage learning" (Garvin, 1993) (kapabilitas pembelajaran didefinisikan sebagai "kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan praktek, struktur dan prosedur manajemen yang tepat yang memfasilitasi dan mendorong pembelajaran.")

Kapabilitas pembelajaran diperlukan oleh organisasi yang termasuk kategori organisasi pembelajar. Kapabilitas pembelajaran akan membuat pembelajaran dalam organisasi menjadi lebih efektif karena pada dasarnya belajar dalam pengertian yang umum memang memerlukan kapabilitas atau kemampuan dari pihak yang belajar. Memiliki kapabilitas pembelajaran yang mumpuni akan membuat segala hal yang dipelajari oleh organisasi dapat terserap secara maksimal.

2. Organisasi Pembelajar

Pada awal tahun 1990-an konsep organisasi pembelajar telah menjadi gagasan inti yang sangat diperlukan bagi manajer, konsultan dan peneliti. Untuk organisasi bisnis, kemampuan untuk belajar lebih baik dan lebih cepat dibandingkan pesaingnya adalah kompetensi inti yang penting.

Suatu organisasi pembelajar dapat dikenali dari luar dengan melihat kelincihannya dalam perubahan bagaimana organisasi tersebut berhubungan dengan dunia luar dan bagaimana organisasi melakukan kegiatan internal. Hal ini dapat dikenali dari dalam dengan etos yang belajar dari tantangan dan kesalahan sebagai pusatnya. Sementara hasil yang sukses sangat penting bagi organisasi pembelajar - biasanya mereka menetapkan standar yang sangat tinggi - mereka mengakui bahwa sering sukses hanya dicapai setelah melakukan kesalahan pada awalnya, dan apa yang orang belajar dari kesalahan-kesalahan awal sering menjadi kunci keberhasilan pada akhirnya. Dan orang-orang harus belajar dari kesalahan setiap orang, bukan kesalahan mereka sendiri saja. Adalah sangat mahal untuk memiliki orang-orang yang mengulangi kesalahan yang telah dibuat oleh orang lain.

Sebuah cerita dari IBM menceritakan tentang seorang manajer yang sangat ketakutan untuk melihat bosnya setelah kegagalan proyek inovasi besar yang ia pimpin. Tanpa membuang waktu, ia berkata, "Saya kira Anda akan memecat saya". "Mengapa saya harus melakukan itu," jawab sang Bos, "ketika saya baru saja menginvestasikan \$ 6.000.000 dalam pendidikan Anda?" Cerita yang mencerminkan beberapa cara berpikir yang merupakan ciri khas dari organisasi pembelajaran: pembelajaran yang penting berasal dari kesalahan - sekali mereka telah dianalisis

dengan baik; bentuk pembelajaran setidaknya sama pentingnya dengan pelatihan formal, dan perusahaan harus menjaga dengan baik orang-orang yang mengembangkan pengetahuan ini(Sugarman, 2000:2)

Suatu organisasi pembelajar harus baik pada dua jenis pembelajaran: baik dalam menciptakan solusi baru dan baik pada berbagi pengetahuan dengan anggota organisasi yang lain yang mungkin membutuhkannya. Jadi harus ada keterbukaan terhadap ide-ide baru, dari mana pun mereka berasal, dan untuk berbagi pengetahuan untuk kebaikan bisnis perusahaan- menyisihkan rasa malu terhadap kesalahan seseorang yang dirasakan bersama dan keengganan untuk meminta bantuan atau meminjam solusi orang lain. Ini bukan hanya sikap individu yang harus berubah, meskipun sebenarnya juga kebijakan dan pola perilaku manajemen yang membuat karyawan lebih sulit untuk menjadi seorang pembelajar yang baik dan mau berbagi. Ketika karyawan dapat percaya bahwa bos mereka tidak akan menghukum mereka untuk mengungkapkan kesalahan atau mencari bantuan dengan masalah yang sulit maka akan ada lebih banyak pembelajaran organisasi dan solusi yang lebih baik untuk dibagi bersama (Sugarman, 2000:3).

Pandangan tentang organisasi pembelajar pada awalnya dipopulerkan oleh Peter M. Senge lewat bukunya yang berjudul *The Fifth Discipline, The Art & Practise of The Learning Organization*. Senge (1994) mendefinisikan, *learning organization is " organization where people continually expand their capacity to create the results they truly 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* (organisasi pembelajaran adalah "organisasi di mana orang terus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang mereka benar-benar inginkan, di mana pola-pola berpikir baru dan ekspansif diasuh, di mana aspirasi kolektif dibebaskan, dan dimana orang terus-menerus belajar bagaimana belajar bersama).

Definisi lain dikemukakan oleh Marquardt (1996), "*a learning organization as an organization that learns collectively and continually transform itself to better collect, manage, and use knowledge for corporate success*" (organisasi pembelajar

adalah sebagai sebuah organisasi yang belajar secara kolektif dan secara kontinyu mengubah dirinya untuk lebih baik dalam mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan pengetahuan untuk keberhasilan perusahaan.

Dari kedua definisi yang disebutkan dapat ditarik kesamaan yaitu bahwa dalam organisasi pembelajar harus ada kebersamaan atau kolektivitas karyawan dan secara terus menerus belajar berdasarkan pengetahuan yang mereka miliki.

Senge (1994), memberikan lima saran sebagai sebuah komponen teknologi untuk mencapai tujuan organisasi pembelajar yaitu;

1. *System thinking*

System thinking is a conceptual framework, a body of knowledge and tools that has been developed over the past fifty years, to make the the full patterns clearer and to help us see how to change them effectively (Berpikir sistem adalah suatu kerangka kerja konseptual, tubuh pengetahuan dan alat-alat yang telah dikembangkan selama lima puluh tahun terakhir, untuk membuat pola-pola penuh dengan lebih jelas dan untuk membantu kita melihat bagaimana mengubah mereka secara efektif).

2. *Personal mastery*

Personal mastery is the discipline of continually clarifying and deepening our personal vision, of focusing our energies, of developing patience, and seeing reality objectively (Penguasaan pribadi adalah disiplin dari mengklarifikasi dan memperdalam visi pribadi kita secara kontinyu, dari memfokuskan energi kita, dari mengembangkan kesabaran, dan melihat realita dengan obyektif)

3. *Mental models*

Mental models are deeply ingrained assumptions, generalizations, or even pictures or images that influence how we understand the world and how we take action (Model mental adalah asumsi yang tertanam secara mendalam, generalisasi, atau bahkan gambar atau citra yang mempengaruhi bagaimana kita memahami dunia dan bagaimana kita mengambil tindakan)

4. *Shared vision*

If any one idea about leadership has inspired organization for thousands of years, it's the capacity to hold a shared picture of the future we seek to create. One is hard

pressed to think of any organization that has sustained some measure of greatness in the absence of goals, values, and missions that become deeply shared throughout the organization. (Jika salah satu ide tentang kepemimpinan telah mengilhami organisasi selama ribuan tahun, itu adalah kapasitas untuk menampung gambar bersama tentang masa depan yang kita cari untuk menciptakan. Salah satu yang ditekankan dengan keras untuk memikirkan organisasi apapun yang telah mempertahankan beberapa ukuran dari kejayaan tanpa adanya tujuan, nilai-nilai, dan misi yang kemudian menjadi kebersamaan secara mendalam di seluruh bagian organisasi).

5. Team learning.

The discipline of team learning starts with "dialogue" the capacity of members of a team to suspend assumptions and enter into a genuine "thinking together". The discipline of dialogue also involves learning how to recognize the patterns of interaction in teams that undermine learning. Team learning is vital because teams, not individuals, are the fundamental learning unit in modern organizations (Disiplin pembelajaran tim dimulai dengan "dialog" kapasitas anggota tim untuk menanggukkan asumsi dan masuk ke dalam "berpikir bersama-sama" yang asli. Disiplin dialog juga melibatkan pembelajaran bagaimana mengenali pola interaksi dalam tim yang melemahkan pembelajaran. Pembelajaran tim sangat penting karena tim, bukan individu, adalah unit pembelajaran fundamental dalam organisasi modern).

Memiliki pandangan yang sama, Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi lewat bukunya yang berjudul *The Knowledge-Creating Company* (1995) melihat karakteristik pengetahuan yang diciptakan perusahaan adalah tempat dimana penemuan pengetahuan baru bukanlah merupakan sebuah aktivitas khusus. Aktivitas ini merupakan bagian dari pandangan hidup. Setiap pekerja merupakan pekerja berpengetahuan (*knowledge workers*).

3. Karakteristik Organisasi Pembelajar

Mengenai karakteristik organisasi pembelajar, sudah banyak penulis dan peneliti mengemukakan berbagai karakteristik dari suatu organisasi pembelajar. Jamali dan Sidany (2008) telah berhasil mengidentifikasi berbagai pendapat tentang

karakteristik organisasi pembelajar seperti berikut ini, Watkins dan Marsick (1998) menyebutkan karakteristik organisasi pembelajar yaitu ” *continous learning, dialogue and inquiry, team learning, embedded system, empowerment, leadership. financial performance, knowledge performance*, Tannenbaum (1997) menyebutkan “ *learning opportunities, tolerance and mistakes, high performance expectations, openness to new ideas, policies and practices support training, awaeness of big picture, satisfaction with development*, Griego (2000) menyebutkan “ *training education, rewards and recognition, information flow, individual and team development, vision dan strategy*.

. Dengan menganalisis kesamaan antara berbagai deskripsi yang ditemukan dalam tinjauan literatur yang luas sebelumnya, lima karakteristik utama dan praktek manajemen yang merupakan kondisi kunci untuk pembelajaran dalam sebuah organisasi telah dapat diidentifikasi. Kelima karakteristik yang merupakan blok bangunan stratejik organisasi pembelajar adalah sebagai berikut:¹

1. **Kejelasan visi dan misi.** Organisasi sebagai keseluruhan, dan setiap unit di dalamnya, perlu memiliki misi atau tujuan yang diartikulasikan secara jelas. Karyawan perlu memahami misi ini dan bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi untuk mencapainya. Selain itu, organisasi perlu untuk memajukan komitmen karyawannya untuk tujuan yang dimaksud. Senge (1990) telah menyatakan bahwa "*building a shared vision (membangun visi bersama)*", terutama visi dari keadaan masa depan yang diinginkan, menciptakan tensi yang mengarah kepada pembelajaran. Karyawan memahami kesenjangan antara visi dan kondisi saat ini dan lebih mampu untntuk berusaha untuk menutup kesenjangan (Mohrman dan Morhman, 1995).

2. **Komitmen dan pemberdayaan kepemimpinan.** Pemimpin harus berkomitmen untuk tujuan organisasi, khususnya tujuan pembelajaran. Selain itu, mereka perlu menciptakan iklim egalitarianisme dan kepercayaan, di mana pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan pendekatan dan kegagalan diubah menjadi bagian dari proses pembelajaran. Secara khusus, para pemimpin harus membantu mengidentifikasi kesenjangan kinerja dan kemudian mendorong pencarian pengetahuan yang dapat

¹ Dari artikel Goh (1998) ” *Toward a learning organization: the strategic building blocks*”

mempersempit dan menutup kesenjangan. Hampir semua penulis mengutip kepemimpinan sebagai elemen penting membina iklim belajar, melalui perilaku, seperti mencari umpan balik, bersikap terbuka terhadap kritik, mengakui kesalahan, dan memberdayakan karyawan mereka untuk membuat keputusan dan mengambil risiko (Garvin, 1993)

3. **Eksperimen dan penghargaan.** Permasalahan yang dihadapi oleh organisasi memberikan peluang untuk bereksperimen. Struktur dan sistem organisasi perlu mendukung praktek eksperimen ini. Sistem penganggaran, misalnya, dapat dirancang untuk menantang kebutuhan melakukan sesuatu karena "kami selalu melakukan mereka", dan sistem kompensasi dapat dirancang untuk menghargai inovasi dan pengambilan risiko. Ini adalah praktek manajemen yang diamati secara paling konsisten sampai jauh dalam organisasi pembelajar. Kebebasan untuk bereksperimen dengan metode kerja baru dan proses inovatif harus didukung dan didorong (Senge, 1990; Garvin, 1993)

4. **Transfer pengetahuan yang efektif.** Komunikasi harus jelas, cepat dan terfokus. Informasi yang berkaitan dengan masalah dan peluang organisasi harus ditransfer melintasi batas-batas fungsional dan struktural dalam organisasi. Sekali lagi, sebagian besar penulis mengutip khususnya kemampuan organisasi untuk mentransfer pengetahuan melintasi batas-batas internal dan mentransfer pengetahuan dari lingkungan eksternal - misalnya, dari pemasok, pelanggan dan bahkan dari pesaing yang menjadi patokan (Garvin, 1993; Pedler, Boydell, Burgoyne, 1989).

5. **Kerja sama tim dan pemecahan masalah secara kelompok.** Dalam dunia yang kompleks saat ini, individu perlu saling membantu untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur dan sistem dalam organisasi perlu mendorong kerja sama tim dan pemecahan masalah secara kelompok oleh karyawan dan untuk mengurangi ketergantungan pada manajemen level atas. Tim juga harus mampu untuk bekerja melintasi berbagai fungsi. Bekerja dalam tim, anggota organisasi dapat berbagi pengetahuan dan meningkatkan pemahaman mereka tentang orang lain di berbagai belahan organisasi, kebutuhan mereka dan cara mereka bekerja, juga mendorong transfer pengetahuan (Senge, 1990; Garvin, 1993).

Dengan demikian, ke-lima blok bangunan stratejik dapat dikatakan merupakan fondasi yang penting untuk mencapai kapabilitas pembelajaran dalam suatu organisasi. Jelas tampak beberapa blok bangunan stratejik bukanlah sesuatu yang baru. Literatur sebelumnya juga telah mengidentifikasi, misalnya, kepemimpinan dan pemberdayaan dan kerja sama tim dan pemecahan masalah kelompok adalah sebagai praktek manajemen yang dapat memfasilitasi pembelajaran karyawan, prestasi kerja dan kepuasan kerja (Mohrman dan Mohrman, 1995). Namun dapat dikatakan disini bahwa identifikasi blok bangunan stratejik sebelumnya bersama-sama dengan budaya bereksperimen dan kemampuan untuk mentransfer pengetahuan juga dapat memberi kontribusi kepada kapabilitas pembelajaran organisasi.

Dalam membangun kemampuan belajar ini, organisasi juga perlu menyadari bahwa mereka sedang terlibat dalam proses perubahan. Membangun kemampuan belajar mirip dengan intervensi perubahan apapun yang organisasi lakukan. Organisasi harus bergerak dari kondisi saat ini ke keadaan masa depan yang lebih diinginkan yang mewujudkan karakteristik organisasi pembelajaran yang memiliki landasan yang kuat dari lima blok bangunan stratejik yang sudah dijelaskan sebelumnya. Perencanaan dan implementasi perubahan dengan sukses diperlukan untuk meningkatkan kapabilitas pembelajaran sehingga dengan demikian menjadi bagian yang krusial dari proses menjadi organisasi pembelajar.

4. Studi Kasus

Kasus pada Perusahaan Telekomunikasi

Kasus pada perusahaan telekomunikasi ini akan menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi bukan hanya untuk perusahaan kelas dunia saja namun juga dapat dilakukan perusahaan level menengah karena pada prinsipnya kapabilitas pembelajaran sudah ada pada setiap perusahaan namun biasanya belum dimanfaatkan secara optimal. Perusahaan telekomunikasi ini mengembangkan produk baru dan strategi pemasaran untuk perusahaan telepon area layanan jarak jauh, klien komersial, komunikasi nirkabel, dan layanan jaringan internet. Perusahaan ini memiliki sekitar

1.000 karyawan yang sebagian besar karyawannya berasal dari latar belakang teknik dan pemasaran yang kuat, dan ada juga sejumlah kecil staf pendukung.

Kunci utama dari inisiatif organisasi pembelajaran adalah anggota tim sumber daya manusia organisasi. Sebuah studi kasus ditulis mendokumentasikan bagaimana perusahaan telah mengidentifikasi kelemahan dalam kapabilitas pembelajaran dan menggambarkan serangkaian campur tangan untuk memperbaikinya.

Proses implementasi

Perusahaan memulai proses dengan meluncurkan program percontohan yang disebut Forum Pembelajaran. Pada tahap perencanaan awal, survei perusahaan secara luas pada organisasi pembelajar dilakukan. Survei mengungkapkan kekurangan dalam bidang kepemimpinan, transfer pengetahuan dan kejelasan visi dan misi. Forum Pembelajaran kemudian fokus pada masalah-masalah inti tersebut, mendaftarkan tim percontohan karyawan pemasaran tingkat menengah dengan tanggung jawab utama di level bawah untuk mendorong perubahan di area-area yang menjadi kelemahan tersebut.. Satu tim konsultan dari luar perusahaan dengan keahlian dalam pengembangan kepemimpinan, keterampilan pelatihan, konsultasi kolaboratif, dan keterampilan negosiasi lanjut kemudian disewa sebagai nara sumber untuk Forum Pembelajaran.

Forum Pembelajaran dirancang sekitar beberapa tim pembelajaran secara bersama, masing-masing dengan tujuh anggota. Tim-tim tersebut kemudian diikuti dalam pelajaran-pelajaran prasyarat dalam pelatihan, manajemen waktu, dan keterampilan perencanaan karir. Tujuan bisnis kemudian ditetapkan untuk masing-masing individu dalam tim - berdasarkan pendapatan atau pertumbuhan - dan kemudian tim memutuskan keterampilan apa untuk masing-masing individu yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Mengatur tujuan bisnis artinya bahwa setiap peserta harus mengambil sebuah proyek bisnis yang nyata sebagai basis untuk pembelajarannya.

Konsultan dari luar kemudian bekerja dengan tim pembelajaran bersama untuk membantu masing-masing anggota menentukan kurikulum pelatihan yang sesuai

untuk tujuan bisnis mereka yang spesifik. Tim bertemu sebulan sekali untuk menerima pelatihan yang telah mereka pilih, dan untuk melaporkan status proyek bisnis mereka. Peserta juga menerima dua sampai tiga jam pelatihan individual setiap bulan, lebih sering melalui telepon. Karena mereka bekerja pada proyek-proyek bisnis yang sebenarnya, mereka menyelesaikan sebagian besar pelatihan kerja selama hari kerja normal.

Tim Forum Pembelajaran mengadopsi sebagai mana motto mereka "Belajar, demonstrasikan, berbagi". Struktur program dan pengembangan dari semua alat pengukuran Forum Pembelajaran difokuskan pada tiga prinsip ini. Perusahaan membutuhkan masing-masing peserta untuk memilih lima mitra belajar dengan siapa mereka berbagi pelatihan yang telah terdaftar dalam Forum. Hal ini mendorong peserta program untuk mempraktekkan mengajarkan keterampilan baru mereka; itu juga membantu penyebaran pembelajaran secara lebih cepat ke seluruh bagian organisasi.

Tim menggunakan sejumlah alat pengukuran untuk membenarkan nilai program pembelajaran dan untuk menyempurnakan strukturnya seperti survei efektivitas tim pembelajaran bersama. Ini diberikan satu bulan ke dalam program percontohan dan berikutnya setelah sembilan bulan kemudian. Hasil dari survei menunjukkan dimana organisasi harus memodifikasi kurikulum pelatihan untuk meningkatkan kinerja tim di berbagai bidang seperti visi bersama, menjelaskan tujuan bisnis dan mencapai hasil yang baik pada level bawah. Hasil-hasil survei ini memungkinkan perusahaan untuk memperbaiki materi kursus di titik-titik yang dianggap lemah dan untuk meningkatkan kekuatannya pada orang lain.

Perusahaan juga menerapkan daftar pembelajaran dan penyelesaian sebagai sebuah daftar yang terus menerus dicatat oleh peserta program. Ini memberikan catatan lengkap dari poin penting dalam proses pembelajaran dan hasil utama yang mereka raih. Dokumen memungkinkan untuk pelacakan kesuksesan yang mudah dan memberikan sejarah program yang akan dibagi ke seluruh organisasi dan juga kepada peserta Forum Pembelajaran di masa depan.

Sebagai bagian dari proses pelacakan, organisasi melaporkan hasil bisnis yang signifikan seperti peningkatan pendapatan yang menghasilkan kegiatan dengan klien yang sudah ada, usaha bisnis baru dan peluang bisnis baru lainnya yang bisa langsung dikaitkan dengan kegiatan Forum Pembelajaran (Simington dan Berry, 1998)

5. Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan-penjelasan pada bagian sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kapabilitas pembelajaran berkaitan erat dengan organisasi pembelajar dimana lima blok bangunan strategik organisasi pembelajar merupakan fondasi bagi kapabilitas pembelajaran dalam suatu perusahaan.
2. Berdasarkan kasus yang ada, organisasi pembelajar pada dasarnya dapat dipraktekkan oleh setiap perusahaan yang ingin lebih berkembang di kemudian hari, namun tingkat kompleksitas pembelajaran organisasi sangat tergantung kepada banyak hal misalnya struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan sebagainya.

Daftar Rujukan

- DiBella, A., 1995, Developing learning organizations: a matter of perspective, *Academy of Management Proceedings*, 287-290.
- Garvin, D., 1993, Building a learning organization, *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.
- Goh, S.C., 1998, *Toward a learning organization: the strategic building blocks*, *SAM Advanced Management Journal*, 15-22.
- Goh, S.C., Richards, G. 1997, Benchmarking the learning capability of organizations, *European Management Journal*, Vol. 15 No. 5, 575-583.
- Jamali, D., Sidani, Y., 2008, Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context, *The Learning Organization*, Vol.15 N0.1, 58-74.

Nonaka, I, Takeuchi, H., 1995, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York.

Marquart, M.J., 1996, *Building The Learning Organization*, McGraw-Hill, New York, New York

Mohrman, S.A., Mohrman, A.M. Jr, 1995, *Organizational change and learning*, Jossey Bass, San Francisco, California.

Pedler, M., Boydell, T. and Burgoyne, J.,1989, Towards the learning company, *Management Education and Development*, Vol. 20 No. 1, 1-8.

Senge, P. M,1990, Building learning organizations, *Sloan Management Review*, Fall, 7-23.

Senge, P. M,1994, *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York, New York.

Simington, C. and Berry, M.,1998, *Case study*, *HRFOCUS*, May, 11-12.

Sugarman, B., 2000, A Learning-Based Approach to Organizational Change, *Internet*, 1-34