

KAPASITAS BELAJAR ORGANISASI KRISTEN DALAM MENGANTISIPASI PERUBAHAN LINGKUNGAN

Heru Kristanto[⊕]

ABSTRACT

The current issues in the organization theory are to face external environment, which changes rapidly. The alteration is caused by improving information and communication technology, so that human life systems are influenced. As a part of the human life systems, the Christian Organizations must be sensitive to the alteration of the age and have a learning capacity to learn faster than the rapid changes. This anticipation is key to sustaining the existence of the Christian Organizations.

Kata-kata kunci: *environment*, perubahan, *learning capacity*, Organisasi Kristen, antisipasi.

PENDAHULUAN

Keberadaan Organisasi Kristen (dalam tulisan ini selanjutnya disingkat OK) diperlukan bagi pelayanan untuk menolong sesama manusia dalam bentuk pendidikan, kesehatan dan kesejahteraan masyarakat lainnya. Oleh karena itu, peran OK adalah bentuk penerapan Hukum Kasih yang kedua yaitu “Kasihilah sesamamu manusia seperti dirimu sendiri” (Matius 22:39).

Dalam kenyataannya penerapan Hukum Kasih ini bukan sesuatu yang mudah diterapkan. Tugas pelayanan duniawi yang dilembagakan melalui OK banyak mengalami tantangan dan hambatan baik dari dalam maupun luar. Tantangan tersebut harus dijawab dengan membuat kesesuaian atau keseimbangan antara kapasitas yang dimiliki oleh OK dengan tuntutan atau bahkan hambatan yang dihadapi dari luar OK. Tantangan dari luar dapat berupa aspek politik, ideologi, sosial, budaya, ekonomi dan struktur persaingan dalam pelayanan yang diselenggarakan oleh agama atau lembaga sosial lainnya.

Namun, salah satu isu yang tak kalah penting yang harus dihadapi oleh OK adalah perubahan lingkungan yang cepat akibat perubahan teknologi dan globalisasi. Melalui kemajuan teknologi komunikasi dan informasi dunia tidak lagi dibatasi oleh

[⊕] Drs. Heru Kristanto, M.T. adalah Dosen pada Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta

ruang dan waktu, sehingga interaksi dan komunikasi antar manusia dapat dilakukan di manapun dan kapanpun.

Setiap terjadi perubahan pada faktor-faktor di atas, OK harus menyesuaikan diri agar dapat bertahan hidup. Setiap perubahan akan membawa dampak bagi kelangsungan hidup OK. Kecenderungan perubahan yang terjadi akibat globalisasi ini pada umumnya ditandai dengan kondisi yang selalu bergerak dan makin sulit diduga, beragam dan bersifat internasional (dari *ethnocentric* menuju *geocentric*).

Perubahan dari luar tersebut merupakan dinamika lingkungan yang sulit dikendalikan, namun hal ini harus disikapi secara arif, sekaligus ditindaklanjuti dengan berbagai respon yang sesuai. Menghadapi hal ini, OK dituntut memiliki tingkat fleksibilitas dan adaptabilitas yang tinggi, agar mampu menjaga kelangsungan hidupnya dan mampu bersaing dengan yang lain. Kondisi ini harus disadari oleh OK sebagai proses “pendewasaan”.

Tidak ada resep yang dapat diberlakukan untuk mengatasi lingkungan eksternal yang bergejolak dan paradoks, kecuali menempatkan manusia pada posisi sentral dan penting dalam OK. Jika dikaji lebih mendalam alasan terjadinya perubahan yang tidak jelas polanya bukan sekedar ditimbulkan oleh perkembangan teknologi dan globalisasi, melainkan akibat dari perubahan peran, kebutuhan dan selera manusia. Pada akhirnya, dampak dari perubahan itu juga kembali ke sumberdaya manusia bukan hanya OK sebagai suatu institusi. Hal ini dapat dimaklumi bahwa, gejolak yang terjadi di dunia adalah konsekuensi dan ditimbulkan oleh perilaku manusia dalam usaha mencapai kualitas kehidupan yang lebih baik. Menanggapi kondisi di atas Arie de Geus (Hidajat, 1999) menyatakan bahwa karakteristik organisasi yang berumur panjang antara lain:

1. Sensitif terhadap lingkungan
2. Kohesif: memiliki jati diri yang kuat
3. Toleran terhadap perbedaan dan kesalahan (peluang untuk belajar)
4. Melaksanakan manajemen investasi secara konservatif: yaitu prudential (hati-hati) dan konvensional.

Guna menghadapi lingkungan yang baru, dibutuhkan proses belajar dan tambahan energi untuk berpikir, karena hal ini bukan hanya persoalan manajemen semata-mata, melainkan seluruh anggota OK. Permasalahan yang terjadi adalah: Mengapa OK dan anggotanya (SDM yang dimilikinya) harus belajar dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungannya? Apakah

anggota OK mempunyai kapasitas (kemampuan) seperti yang dituntut oleh perubahan lingkungannya? Jawaban kedua pertanyaan tersebut berkaitan dengan kesiapan OK dan kesadaran tentang tanggapan strategik yang perlu diambil untuk menghadapi perubahan eksternal tersebut.

Tulisan ini akan menguraikan tentang tuntutan perubahan yang terjadi pada lingkungan OK dan kapasitas organisasi belajar sebagai alat antisipasinya. Dalam tulisan ini pula, kapasitas organisasi belajar dijabarkan dari pendapat beberapa pakar serta relevansinya dengan perubahan lingkungan.

ORGANISASI BELAJAR

Pada saat ini semakin disadari akan arti penting kebutuhan untuk belajar bagi suatu organisasi agar mampu beradaptasi dengan lingkungan yang penuh ketidakpastian, kompleks, *turbulen* dan sukar diprediksi. Meskipun setiap individu atau sumberdaya manusia (SDM) dalam OK telah belajar, tetapi hal ini belum menjamin bahwa organisasi tersebut telah belajar dan mampu menghadapi persaingan ketat dengan lingkungannya.

Kita telah menyadari bahwa saat ini sebagian OK Indonesia di semua aktivitas pelayanannya baik yang bergerak di bidang pendidikan, kesehatan dan kejahteraan lainnya sedang mengalami deklinasi (penurunan) baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Kecenderungan menurun ini sebenarnya sudah mulai dirasakan sejak tahun 1980-an dan terus berlangsung hingga saat ini. Puncak kinerja (dapat dikatakan sebagai zaman keemasan) dari OK di Indonesia adalah tahun 1960 – 1970 an, sebab bantuan dari luar negeri khususnya Belanda untuk OK di Indonesia saat itu sangat besar. Sejalan dengan menurunnya bantuan dari luar negeri, kinerja OK di Indonesia mulai menurun. Kondisi ini juga diperparah oleh faktor eksternal berupa persaingan pelayanan antara OK dengan lembaga/organisasi baik negeri, swasta dan lembaga keagamaan lainnya.

Selain disebabkan oleh faktor eksternal, faktor internal juga berkontribusi ikut melemahkan kinerja OK. Faktor-faktor internal yang berkontribusi melemahkan kinerja OK antara lain:

1. Keterlambatan kaderisasi pengurus, sebagai misal kepengurusan yang melebihi periode yang lazim, akibatnya sulit memisahkan antara kepemilikan kelembagaan dan pribadi. Sebaliknya, seluruh pengurusnya berganti secara total setiap kali terjadi pergantian daur kepengurusan, sehingga tidak terjadi

- kesinambungan program (setiap daur pengurus berbeda tujuan dan kebijakannya, terkadang tidak sambung dengan tujuan dan kebijakan sebelumnya).
2. Salah urus (mis-management), terkait dengan penyalahgunaan dan pengelolaan yang belum sesuai dengan kaidah manajemen yang berkembang.
 3. Struktur dan proses organisasi yang tidak berubah sejak didirikan atau tidak fleksibel dengan tuntutan perubahan lingkungan internal dan eksternalnya.
 4. Pengelola banyak yang masih belum bekerja secara penuh (full time) atau sambilan, sehingga cenderung kurang profesional. Hal ini juga terkait dengan hak dan kewajiban yang terkadang kurang jelas, dan sering belum tegas batasan antara pengabdian dan profesionalitas.

Sebenarnya faktor di atas sudah sering dilontarkan dalam pembicaraan atau rapat, tetapi sering tidak ditindaklanjuti. Hambatan dalam memutuskan sering disebabkan oleh dikotomi antara pelayanan dan profesionalitas, sehingga pengelolaan cenderung monoton dan pragmatis (kalau bisa dilakukan apa adanya, mengapa harus mencoba yang sulit). Hal ini menunjukkan bahwa OK tersebut kurang termotivasi untuk belajar atau kurang mau beradaptasi dengan perkembangan lingkungan, sehingga berdampak pada ketidakmampuan mencapai kinerja yang diharapkan.

Motivasi belajar dalam OK perlu ditingkatkan agar organisasi dan individu di dalamnya tidak mengulangi kelemahan praktek lama. Organisasi yang belajar akan belajar dari perubahan yang terjadi dan belajar untuk berubah. Tanpa proses belajar, perubahan hanya akan merupakan polesan dan *improvement* hanya akan menjadi impian belaka.

Organisasi Belajar (OB) atau *Learning Organization* (LO) merupakan topik hangat selama dekade ini. Sejak tahun 1990, ketika Senge menulis buku yang berjudul *The Fifth Discipline, The Art and Practice of The Learning Organization*, topik ini banyak diperbincangkan. Menurut Senge (1990:3), organisasi belajar menggambarkan suatu organisasi di mana tiap-tiap orang mengembangkan kapasitasnya secara terus-menerus untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka dambakan, pola pikir baru yang didukung untuk tumbuh dan berkembang, dan aspirasi kolektif yang bebas berkembang, serta di mana tiap anggota secara terus-menerus belajar bagaimana belajar bersama. Dalam buku tersebut Senge (1990) mengusulkan penggunaan lima disiplin/ketrampilan yaitu :

1. *Personal mastery* (penguasaan pribadi), suatu disiplin yang secara terus-menerus memperluas dan memperdalam pengetahuan serta keahlian masing-masing, memfokuskan seluruh usaha untuk mempertajam visi pribadi, memfokuskan seluruh energi, mengembangkan kesabaran dan ketekunan, serta melihat realitas secara obyektif. Disiplin ini merupakan pondasi penting organisasi belajar, karena merupakan disiplin seumur hidup serta pondasi spiritual organisasi belajar.
2. *Mental models* (model mental), asumsi-asumsi, generalisasi-generalisasi, atau bahkan gambaran dan citra yang tertanam dalam pikiran kita yang kemudian mempengaruhi bagaimana kita memahami dunia dan tindakan kita. Model mental membentuk suatu norma tentang bagaimana kita bertindak atau mempengaruhi apa yang kita lihat. Disiplin ini dimulai dengan menggali gambaran-gambaran, asumsi-asumsi, dan generalisasi-generalisasi dalam pikiran anggota organisasi dan kemudian menguraikan serta membahasnya satu per satu.
3. *Shared vision* (membangun visi bersama), menciptakan rasa kebersamaan yang melingkupi organisasi dan menjadikan aktivitas-aktivitas yang berbeda menjadi menyatu (koheren). Seperti halnya visi pribadi yang merupakan tujuan yang diyakini oleh seseorang, demikian pula visi bersama diyakini oleh semua orang dalam organisasi tersebut. Ketika anggota organisasi memiliki visi bersama mereka menjadi saling terikat dalam aspirasi bersama, serta meyakini visi bersama tersebut dengan menjadikannya sebagai visi mereka sendiri. Visi bersama sangat penting untuk organisasi belajar karena visi bersama ini memberikan focus dan menyediakan energi untuk pembelajaran.
4. *System thinking* (berpikir sistemik), sebuah kerangka kerja, bangunan pengetahuan dan perangkat-perangkat yang bisa membuat pola-pola menjadi jelas terlihat dan memungkinkan kita mengubahnya secara efektif. Berpikir sistemik merangkai semua disiplin yang lain, meleburnya menjadi bangunan teori dan praktik yang koheren. Tanpa orientasi sistemik tidak akan ada motivasi untuk melihat bagaimana disiplin-disiplin tersebut saling berhubungan, dan akan senantiasa mengingatkan untuk memandang sesuatu secara keseluruhan dan saling terkait antar bagian, serta akan lebih baik dari sekedar melihat bagian demi bagian.
5. *Team learning* (belajar dalam tim), sangat vital karena tim (bukan individual) yang menjadi unit fundamental belajar dalam organisasi modern. Hampir semua

keputusan penting dalam organisasi modern dilakukan secara tim. Jika tim dalam organisasi tidak bisa belajar, maka organisasi tersebut tidak bisa belajar. Dalam tim yang mampu belajar, “kecerdasan tim” melebihi kecerdasan individu dalam tim tersebut, dan tim tersebut mampu mengembangkan kemampuan yang luar biasa melalui tindakan-tindakan yang terkoordinasi. Meskipun dipengaruhi oleh ketrampilan individual, belajar dalam tim adalah disiplin kolektif, oleh karena itu dibutuhkan kemampuan untuk melakukan dialog dan diskusi di antara anggota tim.

Kelima disiplin yang diusulkan Senge tersebut, secara bersama-sama membentuk suatu tatanan untuk mencapai keberhasilan. Jika organisasi tidak memiliki salah satu atau beberapa dari kelima disiplin tersebut, maka hal ini akan sukar berfungsi secara maksimal. Senge juga menambahkan, jika kelima disiplin ini berkembang bersama dan saling melengkapi, maka hal ini akan menjadi sangat vital bagi organisasi.

Indikator bahwa organisasi telah melaksanakan kelima disiplin adalah organisasi sebagai habitat terjadinya transformasi potensi insani (potensi intelektual, etika, sosial, individu) menjadi modal maya (*virtual capital*) organisasi yaitu gabungan antara potensi insani anggota yang memiliki komitmen besar dan tulus pada OK (Hartanto, 1998). Proses transformasi potensi insani menjadi modal maya OK ini tidak mudah. Seseorang / anggota OK hanya akan bersedia menyumbangkan potensi insaninya bagi kepentingan OK apabila di OK tersebut terdapat budaya kerja yang kondusif. Budaya kerja tersebut meliputi rasa saling percaya, bebas dari rasa takut dan curiga, serta kondusif bagi proses berbagi pengetahuan yang sinergetik. Budaya kerja demikian dikenal sebagai budaya yang transformasional di mana menjadi habitat yang subur bagi bertumbuhkembangnya pengetahuan baru yang bernilai tinggi bagi konsumen maupun masyarakat.

Pendapat yang senada juga disampaikan oleh Karash (1998), secara umum organisasi belajar adalah sesuatu di mana manusia di segala tingkatan, baik secara individual maupun bersama, secara terus-menerus menambah kemampuannya (kapasitas) untuk menghasilkan sesuatu yang sesungguhnya menjadi kepeduliannya. Organisasi harus peduli, pada tingkat (*level*) kinerja dan pengembangan organisasi persyaratan belajar sangat dibutuhkan, karena belajar merupakan suatu idealisme dan visi.

Individu dikatakan belajar ketika mendeteksi dan mengoreksi adanya kesalahan atau kegagalan. Kesalahan tersebut biasanya telah lebih awal diidentifikasi sebagai *issues of concern*. Identifikasi ini dipicu oleh pengalaman individu tentang adanya ketidaksesuaian antara kenyataan dengan harapan atau rencana dengan pelaksanaannya. Menurut Kim yang dikutip oleh Espejo (1996:147), bagi individu, belajar sebagai usaha meningkatkan kemampuan untuk melakukan tindakan yang efektif. Pengertian ini mempunyai implikasi bahwa aktivitas belajar akan mempunyai pengaruh terhadap akurasi pencapaian suatu rencana atau harapan.

LINGKUNGAN INTERNAL ORGANISASI

Semua organisasi dengan berbagai ukuran mengembangkan unit organisasional internalnya berdasarkan fungsi, antara lain keuangan, pemasaran, manufaktur dan sumberdaya manusia. Terdapat enam subsistem komponen pada masing-masing fungsi organisasi yang terdiri dari teknologi, proses, insentif, kompetensi, budaya dan aliran informasi. Komponen tersebut kemudian membentuk faktor organisasi yang ditunjukkan melalui kerangka 7-S dari McKinsey (Wehrich and Koontz, 1993:49) yaitu :

1. *Style* yang diwujudkan dalam gaya / perilaku kepemimpinan
2. *Skills* (beragam kemampuan/ketrampilan anggota yang dimiliki oleh organisasi)
3. *Share Value* diwujudkan dalam budaya organisasi
4. *Strategy* (strategi, kebijakan)
5. *Structure* (hubungan struktur dan wewenang organisasi)
6. *System* (prosedur dan proses dalam organisasi)
7. *Staff* (penempatan staf)

Integrasi dari ketujuh faktor organisasi di atas merupakan kekuatan dan kapasitas (baik kuantitas maupun kualitas) dari organisasi dalam menghadapi berbagai persoalan yang dihadapi oleh organisasi. Keberhasilan dalam memadukan ketujuh faktor dan pemberdayaan potensi sumberdaya (fisik, teknologi dan khususnya SDM) tersebut akan mampu mengatasi persoalan yang sulit diatasi terutama faktor luar yang sulit dikendalikan. Oleh karena itu, setiap organisasi harus menekankan pada usaha memelihara integritas para anggotanya dalam berperilaku serta memberdayakan potensi yang dimilikinya, agar mampu menghadapi perubahan dan perkembangan yang pesat.

PEMBAHASAN

A. Kebutuhan Belajar

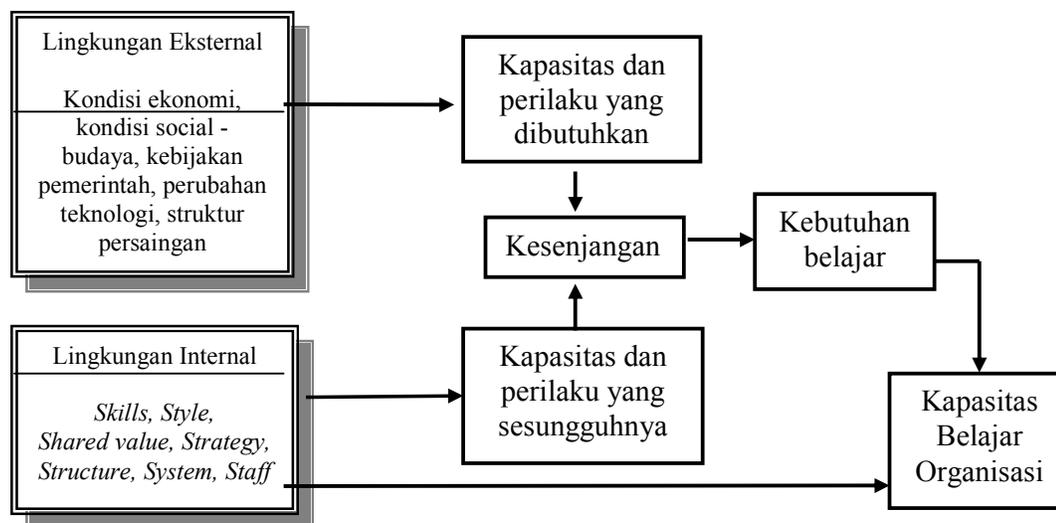
Meminjam istilah dalam Ekologi, organisasi bagaikan suatu organisma yang selalu beradaptasi dengan lingkungannya untuk mempertahankan hidup, oleh karena itu belajar (*learning*) yang dilakukan oleh organisasi harus sama dengan atau lebih besar daripada tingkat perubahan (*change*) lingkungan yang mempengaruhinya, secara matematis ditulis $L \geq C$ (Dixon, 1999:2). Namun dalam kenyataannya, yang terjadi justru sebaliknya, yaitu tingkat belajar lebih kecil daripada tingkat perubahan yang terjadi. Hal ini menimbulkan terjadinya kesenjangan antara kapasitas OK yang dibutuhkan (dituntut) oleh lingkungan dengan kapasitas sesungguhnya yang dimiliki OK. Kapasitas (kuantitatif dan kualitatif) merupakan perwujudan dari kemampuan dan potensi sumberdaya fisik dan non fisik yang dimiliki oleh OK.

Kapasitas kuantitatif yang dibutuhkan adalah seluruh potensi/kemampuan fisik organisasi (berupa dana, asset dan sarana pendukung) untuk menghadapi dampak lingkungan eksternal. Sedangkan kapasitas kuantitatif yang sesungguhnya adalah potensi/kemampuan fisik maksimal yang mampu dikerahkan oleh organisasi khususnya untuk menjaga keuntungan dan struktur modalnya. Untuk menutupi kesenjangan yang ditimbulkan oleh kapasitas kuantitatif yang dibutuhkan dan sesungguhnya, dibutuhkan peningkatan sarana fisik untuk mengelola atau memperbaiki manajemen kas, aktiva dan resiko.

Kapasitas kualitatif merupakan potensi/kemampuan yang dimiliki oleh sumberdaya manusia yang dapat diwujudkan melalui perilaku. Menurut Gibson (1988:809), perilaku adalah segala sesuatu yang seseorang lakukan seperti berbicara, berjalan, berpikir dan bertindak. Perilaku yang dibutuhkan/dituntut oleh lingkungan adalah segala sesuatu yang harus dilakukan oleh insan OK yaitu melalui seluruh usaha mengamati, mempelajari dan menganalisis serta bertindak untuk menghadapi pengaruh lingkungan. Perilaku yang sesungguhnya dimiliki oleh OK adalah tindakan nyata dalam memberdayakan potensi insaninya dengan memaksimalkan kemampuannya untuk mengamati, mempelajari, dan menganalisis serta bertindak. Kesenjangan yang terjadi antara perilaku yang dibutuhkan dan sesungguhnya akan menimbulkan kebutuhan untuk belajar dan peningkatan kapasitas belajar organisasi melalui pemberdayaan potensi insani organisasi. Menurut Dixon (1999:67), organisasi harus menggunakan kapasitas organisasinya untuk memperoleh proses khusus yang dibutuhkan oleh organisasi belajar. Kapasitas belajar organisasi

tersebut pada dasarnya digali dari faktor-faktor yang ditunjukkan oleh 7-S dari McKinsey di atas.

Seperti diuraikan dalam definisi di atas, bahwa kapasitas belajar organisasi tergantung dari kemampuan belajar dan potensi para individunya. Pengembangan potensi insani dilakukan untuk menggerakkan setiap insan organisasi untuk selalu belajar dan meningkatkan kapasitas belajarnya dalam organisasi. Argyris dan Schon tahun 1978 berpendapat (Hartanto, 1995: 20), bahwa secara eksplisit belajar organisasional (*organizational learning*) adalah peningkatan kapasitas proses belajar individu yang dilakukan secara proaktif untuk menyongsong masa depan di dalam tatanan organisasional yang sama. Pendapat senada juga disampaikan oleh Theresa Barnett (White et. al. ,1996:108), organisasi belajar tidak harus dilakukan secara serempak dalam suatu organisasi, tetapi aktivitas belajar dapat dilakukan dari kelompok kecil (individu atau kelompok individu) dan kemudian saling berhubungan satu sama lainnya. Oleh karena itu, organisasi belajar dibangun dari kumpulan modal non fisik individu anggota (berupa kompetensi, pengetahuan, nilai-nilai dan potensi inovatif) atau potensi insani yang dimiliki oleh organisasi. Uraian di atas dapat ditunjukkan oleh model dasar seperti di bawah ini :



Gambar 2

Model Dasar Pembentukan Kebutuhan Belajar Organisasi

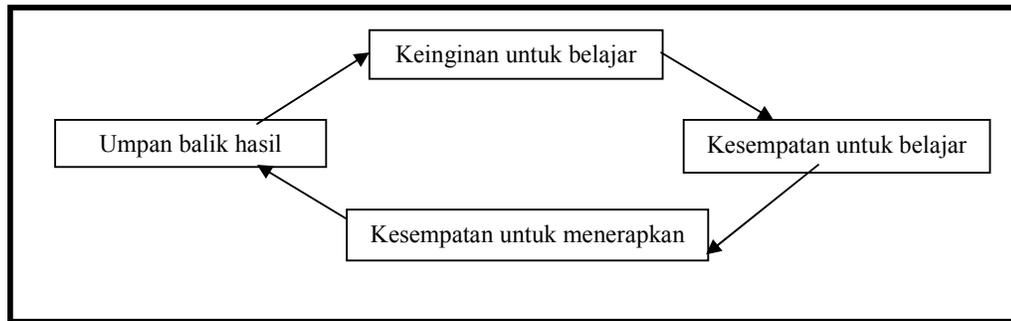
Disarikan dari : Szilagyi (1984 : 156 – 161), Dixon (1999 : 15 – 17), Finger (1999: 130 – 156)

B. Iklim Belajar dan Paradigma Organisasi

Organisasi harus mampu menciptakan iklim belajar yang kondusif bagi para anggotanya. Kondisi yang mendukung akan mampu mendorong organisasi menciptakan sistem dan proses terjadinya belajar dalam organisasi. Untuk menciptakan kondisi tersebut bukanlah semudah membalikkan telapak tangan. Kesadaran akan arti penting belajar dari manajemen/pimpinan dan kemauan anggota untuk belajar merupakan syarat utama.

Persyaratan utama di atas harus diikuti oleh unsur-unsur atau komponen lainnya. Jika ingin berhasil, maka kegiatan apapun yang berkembang dalam iklim belajar harus mencakup empat komponen dasar. Keempat komponen tersebut adalah (Ludlow, 1992:173):

1. Keinginan untuk belajar : Belajar tidak dapat dipaksakan. Baik organisasi maupun individu harus mempunyai keinginan untuk belajar. Meskipun program pendidikan ataupun pelatihan menarik dan dirancang dengan baik, jika keinginan untuk belajar tidak ada, tetap tidak akan mendatangkan hasil yang positif.
2. Kesempatan untuk belajar, merupakan suatu kesempatan untuk memperbaiki kemampuan anggota pada bidang-bidang yang dirasakan lemah. Proses ini bisa ditempuh melalui pendidikan dan pelatihan. Biasanya, jika hal ini tidak terpenuhi, maka akan menimbulkan demotivasi dan frustrasi pada anggota OK.
3. Kesempatan untuk menerapkan : Para anggota yang telah diberi kesempatan pendidikan dan pelatihan diberi kesempatan untuk menerapkan apa yang telah diperolehnya. Jika yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan (ide-ide yang membakar) tidak memperoleh porsi yang semestinya, maka akan mengendurkan semangat. Pada akhirnya pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh akan berhenti bertumbuh, dan investasi untuk pendidikan dan pelatihan tidak akan menghasilkan pertumbuhan OK seperti yang diharapkan.
4. Umpan balik : Untuk mendapatkan informasi – Apakah para anggota telah menerapkan pengetahuan yang diperoleh dengan benar? Apakah pengetahuan yang diterapkan dalam pekerjaan telah efektif? Apakah telah terjadi *sharing* pengetahuan (salah satu proses belajar) di antara para anggota untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja?



Gambar 3
Komponen-komponen Dasar Pengembangan Belajar Dalam Praktik
 Sumber : Ludlow (1992:174)

Berdasarkan keempat komponen pengembangan belajar di atas, perlu juga diperhatikan hal-hal yang berkembang di luar OK. Dalam teori organisasi, aktivitas dan perkembangan organisasi sangat dipengaruhi oleh kecenderungan perkembangan zaman. Setiap zaman atau periode waktu mempunyai paradigma yang berbeda, sehingga praktik pengembangan belajar harus mampu menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Pada tabel 1 di bawah ini diuraikan Perubahan Paradigma Organisasional yang terjadi dari abad 20 ke abad 21.

Tabel 1
Perubahan Paradigma Organisasional

No.	Abad 20	Abad 21
1	Stabilitas dan dapat diprediksi	Perubahan yang tidak berkesinambungan, sehingga diperlukan perkembangan berkesinambungan (continuous improvement)
2	Ukuran dan skala organisasi	Kecepatan menanggapi
3	Perintah dan pengendalian "top down"	Pemberdayaan dan kepemimpinan dari setiap individu
4	Kekakuan dalam organisasi	Organisasi "maya" dan fleksibilitas secara permanen
5	Pengendalian melalui aturan dan hirarki	Pengendalian melalui visi dan nilai

6	Menjaga ketertutupan informasi	Saling membagi informasi
7	Rasional, analitik-kuantitatif	Kreatifitas dan menggunakan intuisi
8	Kebutuhan akan kepastian	Toleransi terhadap kemenduaan
9	Reaktif dan menghindari resiko	Proaktif dan kewirausahaan
10	Dorongan proses	Dorongan hasil
11	Independensi dan otonomi organisasi	Organisasi yang saling tergantung / membutuhkan, dan melakukan strategi aliansi
12	Integrasi vertical	Integrasi “maya”
13	Fokus pada internal organisasi	Fokus pada lingkungan yang kompetitif
14	Memiliki konsensus	Memiliki pendirian yang konstruktif
15	Orientasi pada pasar domestik	Fokus pada internasional
16	Keunggulan kompetensi	Keunggulan kolaborasi
17	Keunggulan kompetensi yang berkesinambungan	Hiper-kompetisi, selalu melakukan penemuan sebagai keunggulan
18	Kompetensi untuk pasar hari ini	Menciptakan pasar yang akan datang

Sumber: Naito (1995:11)

Melihat perkembangan paradigma organisasional di atas, untuk dapat melakukan kegiatan belajar bagi OK merupakan sesuatu yang tidak mudah. Keinginan OK untuk belajar harus pula mengikuti perkembangan paradigma organisasional. Perubahan atau perkembangan yang terjadi seperti ini sering membuat frustrasi, patah semangat serta hilangnya motivasi dalam mengelolanya. Oleh karena itu pengelola OK harus pandai membaca tanda-tanda zaman.

C. Kapasitas Belajar Organisasi

Marquardt (1996:229), menyatakan bahwa *learning organization* (organisasi belajar) merupakan sebuah OK yang belajar dengan kekuatan penuh, secara bersama dan terus-menerus mentransformasikan dirinya sendiri untuk mengelola dan menggunakan pengetahuan yang lebih baik untuk mencapai kesuksesan; melalui pemberdayaan SDM di dalam maupun di luar OK untuk belajar sesuai dengan yang dikerjakannya; dan memanfaatkan teknologi untuk memaksimalkan belajar dan

produksi. Pendapat ini adalah salah satu cara menghubungkan semua bagian organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan melalui cara menyiapkan kapasitasnya yang telah diperbaharui. Kapasitas belajar organisasi adalah kemampuan untuk belajar secara individual dan sebagai sebuah unit kolektif. Kapasitas belajar organisasi dapat dibedakan menjadi enam dimensi (Finger, 1999 : 149), yaitu :

1. Kapasitas belajar individual, contohnya kemampuan berpikir secara sistematis, berpikir kritis, keterbukaan dll.
2. Kapasitas belajar kolektif, contohnya semangat kelompok, kapasitas untuk dialog dalam kelompok dll.
3. Kapasitas belajar struktural, contohnya desentralisasi struktur berpartisipasi, hirarki yang cenderung flat dll.
4. Kapasitas belajar cultural, contohnya budaya dialog, komunikasi, keterbukaan , rasa saling percaya dll.
5. Kapasitas belajar yang berasal dari organisasi kerja, contohnya kasus dimana OK menggunakan sistem informasi, percobaan (eksperimen), desentralisasi pengendalian dll.
6. Kapasitas kepemimpinan untuk belajar dan mempromosikan belajar, contohnya gaya kepemimpinan, pemberian imbalan dan sangsi, kemampuan menerima kritik dll.

Kombinasi dari keenam kapasitas belajar di atas akan meningkatkan kapasitas organisasi untuk belajar secara berkesinambungan. Sebuah organisasi tidak dapat memfokuskan pada salah satu dari keenam kapasitas belajar, namun dibutuhkan kombinasi dari keenam kapasitas belajar di atas. Kombinasi tersebut diharapkan akan mengurangi kesenjangan antara kapasitas kualitatif organisasi (potensi SDM dan perilaku) yang dituntut oleh lingkungan dengan yang sesungguhnya dimiliki oleh OK.

Jika kesenjangan diantara kapasitas kualitatif tersebut dapat diperkecil, maka kesenjangan kapasitas kuantitas organisasi (berupa sumberdaya non manusia) yang dituntut oleh lingkungan bisnis dengan yang sesungguhnya dimiliki oleh OK dapat diperkecil. Hal ini disebabkan oleh pemahaman bahwa kunci sukses dari suatu organisasi terletak pada optimasi potensi SDM untuk mengendalikan sumberdaya lainnya (material, modal, mesin dll).

KESIMPULAN

Organisasi belajar diarahkan untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang dari suatu organisasi, oleh karena itu nilai inti dari organisasi belajar adalah untuk meningkatkan kemampuan strategik jangka panjang suatu organisasi (Pucik, 1988:63). Guna mencapai tujuan tersebut, setiap organisasi harus meningkatkan kapasitas belajarnya.

Meningkatkan kapasitas belajar organisasi tidaklah mudah, karena membutuhkan kesadaran, pola pikir, kemauan, motivasi dan semangat para anggotanya. Anggota OK harus tanggap terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya serta mempunyai kemauan untuk mempelajarinya. Usaha meningkatkan kapasitas belajar organisasi dapat dimulai kapan saja, dan tentu saja akan lebih baik lagi apabila dimulai sedini mungkin, agar gejolak atau perubahan tidak semakin dalam merusak kehidupan OK. Selain itu, yang penting kapasitas belajar organisasi diharapkan dapat mengurangi (mereduksi) kesenjangan antara kapasitas yang dituntut oleh lingkungan bisnis dengan kapasitas yang sesungguhnya dimiliki oleh OK.

Kepustakaan

- Dixon, Nancy M., *The Organizational Learning Cycle, How We Can Learn Collectively*. 2nd ed., Gower Publication, 1999.
- Espejo, Raul; Werner, Schuhmann; Markus, Schwaninger; Ubaldo, Bilello, *Organizational Transformation and Learning, a Cybernetic Approach to Management*. New York, John Wiley & Sons, 1996.
- Finger, Matthias; Silvia Burgin Brand, "The Concept of the Learning Organization Applied to the Transformation of the Public Sector: Conceptual Contribution for Theory Development", *Organizational Learning and the Learning Organization, Developments in Theory and Practice*. Sage Publication, p. 130 – 156, 1999.
- Hartanto, Frans Mardi, *Membangun Keunggulan Kompetitif Dalam Tahun 1990-an. Suatu Studi Komparatif*. Bandung, Studio Manajemen Teknik Industri ITB, 1998.
- Karash, Richard, *Learning Organizational Dialog on Learning Organizational*. <http://www.learning-org.com/>, 1998.
- Ludlow, Ron, and Fergus Panton, *The Essence of Effective Communication*.

- terj, Yogyakarta, Andi Offset, 1992.
- Marquardt, Michael J., *Building the Learning Organization. A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. McGraw-Hill, 1996.
- Naito, Masatoshi, “Learning to Love Turbulence: the 11 Commandments of 21st Century Management”, *Get Innovative or Get Dead*. Vancouver, Douglas & McIntyre Ltd, 1995.
- Pucik, Vladimir, “Globalization and Human Resource Management”, *Human Resource Management. Spring ed. Vol. 27, Number 1*, John Wiley & Sons : p.61 – 81, 1988.
- Senge, Peter M., *The Fifth Discipline, The Art and Practice of The Learning Organization*. New York, Doubleday, 1990.
- Szilagyi, Andrew D., *Management and Performance*. 2nd ed., Illinois, Scott, Foresman and Company, 1984.
- Wehrich, Heinz; Harold Koontz, *Management. A Global Perspective*. 10th ed., International Edition, 1993.
- White, Randall P; Philip, Hodgson; Stuart, Crainer, *The Future of Leadership, Riding the Corporate Rapids into the 21st Century*. USA, Pitman Publishing, 1996.
- _____, Alkitab, Lembaga Alkitab Indonesia, Jakarta, 1988.

Biodata Penulis :

Nama: Heru Kristanto

Pekerjaan: Dosen FE – UKDW

Konsentrasi mengajar: Manajemen Sumberdaya Manusia, Etika Bisnis dan Kewirausahaan

Pendidikan: Sarjana (Drs.) Fakultas Ekonomi – UGM (1991)
Magister Teknik (MT) – Program Pascasarjana
Teknik dan Manajemen Industri – ITB (2001)

