

TRANSFORMASI ORGANISASI

MEMBANGUN KULTUR PEMBELAJARAN
UNTUK MENGHADAPI TANTANGAN MASA KINI



Emiliana Sri Pudjiarti

Transformasi Organisasi: Membangun Kultur Pembelajaran untuk Menghadapi Tantangan Masa Kini

Emiliana Sri Pudjiarti



JUDUL:

Transformasi Organisasi: Membangun Kultur Pembelajaran untuk Menghadapi Tantangan Masa Kini

Penulis:

Emiliana Sri Pudjiarti

ISBN : 978-623-94037-8-2 (PDF)

Editor:

Honorata Ratnawati Dwi Putranti

Adinda Maharani Putri

Penyunting :

Maradona Asri

Alif Lamborduaji

Penerbit :

Badan Penerbit STIEPARI Press

Redaksi:

Jl Lamongan Tengah no. 2

Bendan Ngisor, Gajahmungkur

Semarang

Tlpn. (024) 8317391

Fax . (024) 8317391

Email: steparipress@badanpenerbit.org

Hak Cipta dilindungi Undang undang

Dilarang memperbanyak karya Tulis ini dalam bentuk apapun.

Kata Pengantar

Kepada para pembaca yang budiman,

Terlebih dahulu, kami ingin menyampaikan rasa syukur dan terima kasih kami kepada Tuhan Sang Pencipta, yang telah memberikan berkat dan rahmat-Nya sehingga buku ini dapat diselesaikan dengan baik. Semua keberhasilan yang kami capai dalam menyelesaikan buku ini adalah berkat dari-Nya, dan kami berdoa semoga isi buku ini dapat menjadi berkat bagi pembaca.

Transformasi organisasi merupakan hal yang tak terelakkan dalam bisnis modern. Perubahan pasar yang cepat, perkembangan teknologi, dan persaingan global semakin memperumit permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Untuk dapat bertahan dan bahkan tumbuh di tengah perubahan tersebut, organisasi perlu mengembangkan kultur pembelajaran yang kuat. Dalam dunia bisnis, pembelajaran organisasi merupakan konsep yang sangat penting. Hal ini dikarenakan pembelajaran organisasi tidak hanya melibatkan individu, namun juga melibatkan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pembelajaran organisasi harus menjadi bagian dari budaya organisasi yang kuat, di mana setiap individu di dalamnya merasa nyaman untuk belajar, berbagi pengetahuan, dan mencoba hal-hal baru.

Kultur pembelajaran organisasi bukan hanya tentang mengidentifikasi kekurangan dalam operasi bisnis dan mencari solusi untuk mengatasi masalah tersebut. Melainkan, ini tentang mengadopsi pendekatan yang proaktif terhadap pembelajaran dan inovasi. Dalam kultur pembelajaran, setiap anggota organisasi merasa dihargai, didorong, dan didukung untuk belajar, berkembang, dan memperbaiki kinerja mereka. Namun, membangun

kultur pembelajaran organisasi tidaklah mudah. Ada banyak tantangan dan hambatan yang perlu diatasi. Misalnya, ada individu yang kurang terbuka terhadap perubahan dan sulit untuk beradaptasi dengan keadaan yang baru. Ada pula organisasi yang terlalu fokus pada keuntungan jangka pendek dan kurang memperhatikan investasi jangka panjang pada pembelajaran dan pengembangan.

Namun, dengan mengembangkan strategi yang tepat dan komitmen yang kuat, organisasi dapat membangun kultur pembelajaran yang efektif. Hal ini akan membantu organisasi dalam menghadapi tantangan masa kini dan menciptakan peluang untuk tumbuh dan berkembang. Dalam buku ini, kami akan membahas berbagai strategi dan praktik terbaik untuk membangun kultur pembelajaran organisasi yang kuat. Kami juga akan membahas berbagai studi kasus dari berbagai industri untuk memperlihatkan bagaimana organisasi dapat menerapkan konsep pembelajaran organisasi dalam praktik bisnis mereka.

Kami berharap buku ini akan menjadi sumber inspirasi dan panduan yang bermanfaat bagi para pemimpin organisasi yang ingin memperbaiki kultur pembelajaran organisasi mereka. Kami berharap pembaca dapat menggunakan buku ini sebagai panduan untuk membangun organisasi yang adaptif, inovatif, dan sukses di tengah perubahan lingkungan yang tak terhindarkan.

Terima kasih atas perhatiannya.

Salam,

Semarang, 16 Maret 2023

[Penulis]

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iv
BAB I Transformasi Organisasi	1
A. Transformasi Organisasi	1
B. Pentingnya Transformasi Organisasi Pada Masa Kini ..	4
C. Membangun Urgensi Untuk Perubahan	7
BAB II Pembelajaran Organisasi Dalam Teori Organisasi	12
A. Definisi Pembelajaran	12
B. Dimensi Pembelajaran Organisasi	17
BAB III Peran Pembelajaran Organisasi di Tengah VUCA...	21
A. Definisi VUCA (<i>Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity</i>)	21
B. Peran VUCA	25
BAB IV Kapabilitas Inovasi Organisasi	29
A. Kapabilitas Organisasi	29
B. Kapabilitas Inovasi	32
C. Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen Puncak	33
BAB V Pembelajaran Organisasi Berkelanjutan	40
A. Budaya Pembelajaran dalam Organisasi	40
B. Strategi Implementasi Budaya Pembelajaran Berkelanjutan	47
BAB VI Pembelajaran Dari Pengalaman (<i>Lessons Learned</i>)	52
A. Definisi Pembelajaran dari pengalaman	52
BAB VII Implementasi Pembelajaran Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi	59
A. <i>Tangible Asset</i>	59
B. Dampak Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja ...	62

BAB VIII Kepemimpinan Pembelajaran (<i>Organizational Learning Leadership</i>).....	65
A. Kepemimpinan.....	65
B. Kepemimpinan untuk Pembelajaran Organisasi.....	71
BAB IX Pembelajaran Organisasi dan Berbagi Pengetahuan..	73
A. Pengetahuan Berbasis Sumber Daya.....	73
B. Pengetahuan Eksplisit dan Tasit	75
DAFTAR PUSTAKA.....	84

DAFTAR TABEL

Tabel 1: Pengukuran Pembelajaran Organisasi Menurut Para Ahli..	18
Tabel 2: Definisi Budaya Pembelajaran Menurut para ahli.....	41
Tabel 3: 10 definisi tentang lessons learned menurut pakar	53
Tabel 4: Dimensi dan indikator lessons learned,	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: A simple classification of typical works using VUCA as a metric. Previous works have solved partial challenges in the VUCA environment.....	24
Gambar 2 : Kerangka teoritis untuk menganalisis pembelajaran organisasional	26
Gambar 3 : Dimensi Kapability Inovasi Organisasi	33
Gambar 4 : Empat Modus Dalam <i>Knowledge Conversion</i>	76

BAB I

Transformasi Organisasi

A. Transformasi Organisasi

Perubahan lingkungan yang sangat cepat dan sulit diperkirakan menjadi fenomena yang dihadapi dunia saat ini. Era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity) membawa turbulensi, ketidakpastian, kompleksitas, dan kebingungan yang meluas (Nandram & Bindlish, 2017). Hal ini berdampak pada perubahan yang terjadi di berbagai aspek kehidupan, baik dalam lingkup domestik, regional, maupun global, yang berpotensi memberikan dampak langsung atau tidak langsung terhadap individu maupun organisasi.

Oleh karena itu, kemampuan organisasi dalam merespon perubahan lingkungan sangat penting untuk menghadapi era VUCA (Casey, 2014). Organisasi dituntut untuk tidak hanya menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang terjadi saat ini (Casey, 2014), tetapi juga mampu mengembangkan kapabilitas unik yang memungkinkan mereka merespon potensi perubahan di masa depan. Kapabilitas unik yang dimaksud adalah kapabilitas yang mengacu pada kemampuan atau keahlian internal yang diperoleh melalui pengetahuan unik dan sulit ditiru yang dimiliki oleh organisasi, dan dengan pengetahuan tersebut organisasi dapat mengembangkan keahlian atau kemampuan unik yang berbeda dari yang dimiliki oleh organisasi yang lain. Kemampuan ini akan memberikan keuntungan di dalam menghadapi turbulensi (Rasheed & Ibrahim, 2015),

Menguraikan pemahaman sistemik tentang kehidupan organisasi membantu menjelaskan bahwa pembelajaran organisasional memiliki aspek individu dan sosial. Menurut teori pembelajaran organisasional, organisasi yang terus berkembang, meningkatkan kapasitasnya dalam menciptakan masa depan, dapat bertahan dan beradaptasi dengan lebih baik, dan memiliki kesuksesan yang lebih besar dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya (Cousins, 2018b). Salah satu karakteristik kunci dari pembelajaran organisasional adalah komitmen organisasi terhadap pengetahuan. Ciri-ciri kompetensi belajar termasuk memiliki pengetahuan, kemampuan, serta sikap inisiatif dan inovatif dalam berbagai aspek pekerjaan (Akwaowo & Kalio, 2021).

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang paling dapat diandalkan untuk keunggulan bersaing berkelanjutan karena memenuhi kriteria yang sulit ditiru dan dapat dikembangkan secara berkelanjutan. Semakin cepat kemajuan teknologi maka pendekatan manajemen melalui perspektif humanistik relevan dengan perubahan yang terjadi (Meihami & Meihami, 2013). Perspektif humanistik menempatkan sumber daya manusia sebagai faktor strategis dalam upaya peningkatan keunggulan organisasi (Rees & Smith, 2017).

Menurut (Calış Duman & Akdemir, 2021), pengembangan keunggulan kompetitif berbasis sumber daya terutama ditentukan oleh faktor modal manusia pada tingkat kekhususan pengetahuan. Pengetahuan itu sendiri merupakan aset tak berwujud yang terdiri dari keahlian (know-how), kemampuan prosedural termasuk kreativitas, inovasi, dan keterampilan kognitif (tahu mengapa dan tahu apa) (Leplingard et al., 2003). Menurut (Tang et al., 2020), pembelajaran organisasi adalah proses yang terjadi dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk penciptaan pengetahuan di

mana organisasi menciptakan, menyimpan, dan memperoleh pengetahuan baru yang diperlukan untuk mendorong kapabilitas inovasi organisasi. Dalam pembelajaran perusahaan, individu belajar melalui interaksi dan refleksi pada pengalaman. Proses pembelajaran administrasi dapat memungkinkan individu memperoleh pengetahuan baru, mengubah persepsi, serta meningkatkan keterampilan dan kemampuan (Khalifa & Yusof, 2021).

Banyak profesional pembelajaran menyadari tantangan yang mereka hadapi, tetapi mereka belum mengembangkan praktik mereka sendiri untuk memenuhi kebutuhan pelatihan yang responsif dan adaptif. Sebuah organisasi biasanya memiliki aturan yang harus dipatuhi oleh anggotanya dalam bekerja, namun, masalah atau tantangan yang berbeda tidak dapat ditangani dengan cara yang sama. Anggota mungkin telah melakukan pekerjaan sesuai dengan aturan atau prosedur, tetapi hasilnya tidak sesuai dengan yang diharapkan atau tidak biasa. Hal ini mungkin disebabkan oleh perkembangan teknologi, atau perbedaan dalam tantangan di lapangan.

Perubahan akibat globalisasi dan transformasi digital menuntut organisasi untuk memiliki keahlian dan keterampilan baru (Velayutham, 2018), memiliki manajemen yang praktis dan berorientasi pada tujuan (Sveiby, 2001), mampu memahami dan mengelola tantangan terkait teknologi dan globalisasi serta mempertahankan daya saing organisasi (Nandram & Bindlish, 2017). Sebagai akibat dari perubahan ini, dunia berputar di luar kendali (*runway world*), dan peluang untuk menciptakan nilai unggul saat ini beralih dari pengelolaan aset berwujud ke aset tidak berwujud (Sollosy et al., 2016). Pembelajaran diperlukan oleh setiap individu dan organisasi untuk mengembangkan kemampuan berpikir mereka menjadi kreatif dan inovatif. Pembelajaran adalah upaya untuk

mengaktualisasikan diri dalam mengembangkan kualitas dan mempertahankan eksistensi (Hutchins, 2020). Namun, apakah organisasi atau individu dalam organisasi memahami tentang budaya pembelajaran? Apakah organisasi memberi kesempatan kepada anggotanya untuk terus belajar dan mengembangkan diri?

Studi ini membahas tantangan dan peluang lingkungan untuk mendorong kemampuan inovasi di era teknologi informasi melalui peran penting pembelajaran organisasi. Proses pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kapabilitas inovasi organisasi dengan menciptakan pengetahuan baru dan mengumpulkan pengetahuan semua anggota organisasi, mentransfer pengetahuan, dan membangun hubungan tepercaya dan negosiasi. Informasi dikumpulkan dari beberapa literatur terkait budaya pembelajaran, pembelajaran berkelanjutan, dan organisasi pembelajaran dari beberapa ahli.

B. Pentingnya Transformasi Organisasi dalam Konteks Masa Kini

Transformasi organisasi sangat penting dalam konteks masa kini karena perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan kompleks. Perubahan lingkungan bisnis ini terdiri dari teknologi yang berkembang dengan cepat, persaingan yang semakin ketat, dan perubahan kebutuhan pelanggan. Dalam menghadapi perubahan ini, transformasi organisasi dapat membantu organisasi untuk menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan. Transformasi organisasi melibatkan perubahan dalam budaya, struktur organisasi, dan proses bisnis sehingga organisasi dapat bergerak dengan lebih efektif dan efisien.

Selain itu, transformasi organisasi juga dapat membantu organisasi untuk lebih fokus pada nilai pelanggan. Organisasi yang sukses saat ini

harus mampu memberikan nilai tambah yang jelas dan berkelanjutan bagi pelanggan mereka. Transformasi organisasi dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi dan memahami nilai pelanggan yang lebih baik, serta mengembangkan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Selain itu, transformasi organisasi juga dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kecepatan dan fleksibilitas dalam mengambil keputusan. Organisasi yang fleksibel dan cepat dalam mengambil keputusan akan lebih dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan kompleks.

Dalam konteks masa kini, transformasi organisasi juga dapat membantu organisasi untuk meningkatkan penggunaan teknologi dalam bisnis mereka. Teknologi saat ini menjadi sangat penting dalam mengelola bisnis, dan organisasi yang mampu mengambil keuntungan dari teknologi ini akan lebih berhasil dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan kompleks.

Secara keseluruhan, transformasi organisasi sangat penting dalam konteks masa kini karena membantu organisasi untuk menjadi lebih adaptif, responsif, dan fokus pada nilai pelanggan. Transformasi organisasi juga membantu organisasi untuk meningkatkan kecepatan dan fleksibilitas dalam mengambil keputusan dan mengambil keuntungan dari teknologi.

Dasar Teori Transformasi Organisasi

Dasar teori transformasi organisasi adalah teori perubahan organisasi yang menjelaskan tentang bagaimana organisasi dapat berubah dan beradaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan kompleks. Teori ini berfokus pada perubahan dalam budaya, struktur organisasi, dan proses bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan

transformasi organisasi. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Kurt Lewin pada tahun 1947 melalui model perubahan tiga tahap: unfreeze, change, dan refreeze. Model ini menyatakan bahwa untuk melakukan perubahan, organisasi harus terlebih dahulu membekukan atau mengubah kondisi yang ada, melakukan perubahan, dan kemudian menetapkan perubahan tersebut.

Beberapa teori lain yang juga mendukung transformasi organisasi antara lain

- Teori transisi organisasi oleh William Bridges, teori manajemen perubahan oleh John Kotter, dan teori transformasi organisasi oleh Michael Beer dan Nitin Nohria. Teori transisi organisasi oleh William Bridges mengatakan bahwa organisasi tidak hanya mengalami perubahan, tetapi juga mengalami transisi. Transisi ini melibatkan emosi dan psikologi individu dan kelompok dalam organisasi yang mempengaruhi bagaimana mereka merespon perubahan dan adaptasi.
- Teori manajemen perubahan oleh John Kotter berfokus pada bagaimana manajemen dapat mengatasi perubahan organisasi dengan efektif. Teori ini mengusulkan delapan langkah dalam proses manajemen perubahan, mulai dari membangun urgensi perubahan hingga menetapkan perubahan sebagai bagian dari budaya organisasi.
- Teori transformasi organisasi oleh Michael Beer dan Nitin Nohria mengusulkan bahwa transformasi organisasi harus dilakukan dengan melibatkan semua level organisasi dan fokus pada peningkatan kinerja jangka panjang. Teori ini menekankan pentingnya pengembangan keterampilan dan pengetahuan organisasi untuk mencapai tujuan transformasi.

C. Membangun urgensi untuk perubahan

Membangun urgensi untuk perubahan adalah langkah pertama dalam proses transformasi organisasi menurut teori Kotter. Langkah ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh anggota organisasi memahami dan merasakan pentingnya perubahan yang akan dilakukan dan merasa terdorong untuk mengambil tindakan. Menurut Kotter, ada beberapa cara untuk membangun urgensi untuk perubahan, antara lain:

1. Menunjukkan fakta dan data: organisasi harus menunjukkan fakta dan data yang menunjukkan bahwa perubahan adalah hal yang sangat penting untuk dilakukan. Hal ini dapat dilakukan dengan memaparkan kinerja keuangan, risiko pasar, atau tren industri yang dapat mempengaruhi bisnis organisasi.
2. Membahas masalah dan peluang: organisasi harus membahas masalah dan peluang yang ada dalam bisnis mereka secara terbuka. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan diskusi, pertemuan, atau forum terbuka yang dapat melibatkan seluruh anggota organisasi.
3. Melibatkan pemimpin organisasi: pemimpin organisasi harus memberikan dukungan dan menjadi contoh bagi seluruh anggota organisasi dalam membangun urgensi untuk perubahan.
4. Membuat rencana tindakan: organisasi harus membuat rencana tindakan yang jelas dan terukur untuk mencapai tujuan perubahan. Rencana ini harus dapat diakses oleh seluruh anggota organisasi.
5. Mengkomunikasikan urgensi perubahan: organisasi harus mengkomunikasikan urgensi perubahan secara terbuka dan jelas kepada seluruh anggota organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui surat kabar internal, memo, atau presentasi.

Teori Transformasi Organisasi: Definisi, Konsep, dan Karakteristik

Teori transformasi organisasi merupakan sebuah kerangka kerja yang digunakan untuk membantu organisasi dalam melakukan perubahan fundamental atau transformasi, baik itu dalam sistem, proses, atau budaya organisasi. Teori ini bertujuan untuk membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal yang cepat, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Menurut Kotter (1996), transformasi organisasi adalah proses perubahan yang fundamental dan sistematis yang mempengaruhi struktur, budaya, dan proses organisasi secara keseluruhan. Tujuan dari transformasi ini adalah untuk meningkatkan performa organisasi dan mengoptimalkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Konsep utama dari teori transformasi organisasi adalah bahwa organisasi yang efektif dan efisien harus dapat mengubah diri mereka secara cepat dan fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Oleh karena itu, proses transformasi organisasi haruslah berfokus pada mengidentifikasi dan merencanakan perubahan yang diperlukan, membangun kebutuhan dan urgensi perubahan, serta menciptakan kemampuan organisasi untuk menerapkan perubahan tersebut.

Beberapa karakteristik dari teori transformasi organisasi antara lain:

1. Perubahan yang Fundamental:

Transformasi organisasi melibatkan perubahan yang fundamental dalam sistem, proses, atau budaya organisasi secara keseluruhan. Hal ini dapat mencakup perubahan pada struktur organisasi, sistem pengelolaan kinerja, atau budaya organisasi yang ada.

2. Proses Sistematis:

Transformasi organisasi harus dilakukan secara sistematis dan terstruktur. Organisasi harus merencanakan dan mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, membangun urgensi dan kebutuhan perubahan, serta menerapkan perubahan tersebut secara bertahap.

3. Fokus pada Karyawan:

Transformasi organisasi harus melibatkan karyawan sebagai bagian dari proses perubahan. Karyawan harus dilibatkan dalam merencanakan dan menerapkan perubahan, serta diberikan dukungan dan pelatihan yang diperlukan.

4. Leadership yang Kuat:

Transformasi organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat dan terampil dalam mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, membangun urgensi dan kebutuhan perubahan, serta memimpin implementasi perubahan tersebut.

Hubungan Transformasi Organisasi dengan Pembelajaran Organisasi

Transformasi organisasi dan pembelajaran organisasi memiliki hubungan yang erat. Pembelajaran organisasi merupakan proses pembelajaran secara kolektif yang dilakukan oleh organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja dan memperbaiki diri. Sedangkan transformasi organisasi merupakan proses perubahan fundamental yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Dalam konteks transformasi organisasi, pembelajaran organisasi menjadi kunci penting dalam mencapai perubahan yang sukses. Organisasi yang memiliki budaya pembelajaran yang kuat dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan menerapkan inovasi baru.

Sebaliknya, organisasi yang tidak memiliki budaya pembelajaran yang kuat cenderung sulit dalam menerapkan perubahan dan mencapai tujuan transformasi.

Menurut Garvin et al. (2008), organisasi yang sukses dalam melakukan transformasi memiliki kemampuan untuk belajar secara cepat dan efektif dari pengalaman dan kesalahan mereka. Mereka memiliki budaya pembelajaran yang kuat dan mampu menerapkan pembelajaran tersebut dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Hal ini diperkuat oleh pandangan Argyris dan Schön (1996) yang menyatakan bahwa organisasi yang sukses harus memiliki kemampuan untuk melakukan pembelajaran berkelanjutan, sehingga mampu mengatasi perubahan yang cepat dan kompleks. Dengan demikian, transformasi organisasi dan pembelajaran organisasi saling terkait dan saling mendukung dalam mencapai tujuan organisasi yang lebih baik dan berkelanjutan.

Proses transformasi organisasi melibatkan perubahan yang signifikan dalam seluruh aspek organisasi, termasuk struktur, proses, budaya, dan peran individu di dalamnya. Perubahan peran merupakan bagian penting dari transformasi organisasi karena peran individu berdampak langsung pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Proses transformasi organisasi dan perubahan peran dapat dilakukan melalui beberapa tahapan, antara lain:

1. Evaluasi kebutuhan perubahan:

Identifikasi masalah yang dihadapi organisasi dan penilaian kebutuhan perubahan untuk mengatasi masalah tersebut.

2. Rencana transformasi:

Menyusun rencana yang jelas tentang tujuan transformasi, langkah-langkah yang akan dilakukan, sumber daya yang dibutuhkan, dan timeline yang realistis.

3. Komunikasi dan pengorganisasian:
Memastikan seluruh anggota organisasi memahami tujuan dan manfaat dari transformasi, serta menunjuk tim atau individu yang bertanggung jawab untuk menjalankan proses transformasi.
4. Implementasi:
Melakukan perubahan pada struktur, proses, dan budaya organisasi, termasuk perubahan peran individu yang terkait dengan perubahan tersebut.
5. Evaluasi dan perbaikan:
Melakukan evaluasi terhadap hasil transformasi dan melakukan perbaikan jika terdapat

BAB II

Pembelajaran Organisasi Dalam Teori Organisasi

A. Definisi Pembelajaran Organisasi

Dasar teori pembelajaran organisasi adalah pemahaman tentang bagaimana individu dan kelompok belajar di dalam konteks organisasi. Teori ini menekankan pentingnya pembelajaran sebagai suatu proses yang berkelanjutan dan aktif, di mana individu dan kelompok belajar dari pengalaman mereka dan berinteraksi dengan lingkungan organisasi yang mereka hadapi.

Beberapa dasar teori yang sering digunakan dalam pembelajaran organisasi antara lain:

1. Teori Pembelajaran Sosial (Social Learning Theory)

Teori ini menekankan pentingnya peran lingkungan dan pengalaman dalam pembelajaran individu. Teori ini berpendapat bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh lingkungan dan juga pengalaman individu dengan lingkungan tersebut. Oleh karena itu, pengalaman belajar di lingkungan organisasi sangat mempengaruhi bagaimana individu dan kelompok belajar dan mengembangkan diri.

2. Teori Pembelajaran Kognitif (Cognitive Learning Theory)

Teori ini menekankan pentingnya peran pemikiran dan kognisi dalam pembelajaran individu. Teori ini berpendapat bahwa pembelajaran terjadi ketika individu memproses dan mengorganisasi informasi baru yang mereka terima berdasarkan pengalaman

sebelumnya dan pengetahuan yang sudah dimiliki. Dalam konteks organisasi, teori ini menekankan pentingnya pengembangan keterampilan berpikir kritis, kreativitas, dan pemecahan masalah.

3. Teori Pembelajaran Konstruktivis (Constructivist Learning Theory)

Teori ini menekankan pentingnya peran individu dalam pembelajaran dan pengembangan pengetahuan. Teori ini berpendapat bahwa individu secara aktif membangun pengetahuan mereka melalui pengalaman dan interaksi dengan lingkungan. Dalam konteks organisasi, teori ini menekankan pentingnya pembelajaran yang berbasis pada masalah dan pengalaman nyata yang dihadapi oleh individu di dalam organisasi.

4. Teori Pembelajaran Organisasi (Organizational Learning Theory)

Teori ini menekankan pentingnya pembelajaran dalam organisasi sebagai suatu sistem. Teori ini berpendapat bahwa pembelajaran terjadi di semua tingkat organisasi, mulai dari individu hingga organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, penting untuk membentuk budaya organisasi yang kuat yang mendukung pembelajaran dan pengembangan keterampilan dan pengetahuan.

Dasar teori pembelajaran organisasi ini dapat digunakan sebagai landasan dalam pengembangan strategi pembelajaran yang efektif di dalam organisasi. Dengan memahami dasar teori ini, organisasi dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan masa kini dan masa depan.

Ciri-Ciri Organisasi Formal

1. Organisasi formal memiliki struktur yang dirancang secara sadar untuk memungkinkan orang-orang dalam organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, organisasi formal kurang lebih merupakan struktur arbitrer yang harus disesuaikan oleh individu. Ini memberi tahu anggota individu untuk melakukan hal-hal tertentu dengan cara tertentu untuk mematuhi perintah dari individu yang ditunjuk dan untuk bekerja sama dengan orang lain. Koordinasi juga berjalan sesuai dengan mitra yang ditentukan dalam struktur organisasi formal.
2. Organisasi formal dibangun di atas asas-asas tertentu, yaitu: (a) pembagian kerja, yaitu seluruh pekerjaan dibagi menjadi beberapa operasi kecil dan setiap operasi dilakukan oleh orang yang berbeda sehingga terdapat spesialisasi yang maksimal; (b) proses skalar dan fungsional, yang menyiratkan bahwa organisasi tumbuh baik secara vertikal maupun horizontal, (c) struktur, yang mengacu pada pengaturan keseluruhan yang memastikan keseimbangan yang tepat antara berbagai bagian organisasi dan mengamankan pelaksanaan semua operasi dan pencapaian tujuan organisasi; dan (d) rentang kendali, mengacu pada jumlah bawahan yang langsung melapor dan bertanggung jawab kepada satu atasan.
3. Ciri-ciri organisasi formal lainnya antara lain: (a) bersifat sengaja impersonal; (b) berdasarkan hubungan yang ideal; (c) sengaja dibangun untuk mencapai beberapa tujuan; dan (d) berdasarkan hipotesis rakyat jelata tentang sifat manusia.

4. Kritik terhadap organisasi formal meliputi: (a) individu diabaikan dalam menentukan interaksi, komunikasi dan akuntabilitas; (b) hubungan yang ideal mengasumsikan bahwa manusia yang rasional akan berpegang teguh pada aturan dan peraturan tetapi asumsi tersebut sulit ditemukan dalam kenyataan; (c) anggapan bahwa hukuman atau ganjaran selalu menimbulkan reaksi di antara manusia (hipotesis rakyat jelata) juga gagal karena manusia tidak selalu dimotivasi oleh ganjaran dan hukuman; (a) ketentuan dan peraturan organisasi formal bersifat kaku dan tidak peka terhadap perubahan waktu dan keadaan; karenanya, menjadi sulit dari waktu ke waktu untuk mencapai tujuan organisasi.

Definisi Pembelajaran Organisasi

Pendekatan pembelajaran organisasional telah lama menjadi bagian dari teori organisasi, namun konsep ini terus diperbaharui dan dikembangkan, terutama dalam fokus bagaimana pembelajaran dapat membantu pemimpin dalam membangun organisasi yang kuat dan sehat. Bahkan, beberapa ahli beranggapan bahwa konsep pembelajaran organisasi telah menggeser pendekatan lama seperti manajemen berbasis tujuan (MBO), manajemen strategis, dan praktik-praktik Jepang seperti lingkaran kualitas dan kaizen yang diterapkan pada tahun 1980-an. Namun sebenarnya, pembelajaran di dalam organisasi hanyalah merupakan konsep pengembangan yang melengkapi, bukan menggantikan, konsep-konsep manajemen lama yang masih relevan untuk diterapkan (Yeung et al., 2007).

Pembelajaran organisasi merupakan pandangan atau kerangka konseptual yang melihat organisasi sebagai suatu sistem yang kompleks dan terus berkembang, yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, dan ditentukan oleh interaksi antar individu, kelompok, dan lingkungan

organisasi. Salah satu grand teori dari pembelajaran organisasi adalah teori Argyris dan Schön yang dikembangkan pada tahun 1978.

Menurut teori ini, organisasi belajar melalui proses pengembangan dan pemecahan masalah dengan melibatkan proses pengamatan, refleksi, dan tindakan yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Proses ini melibatkan pengambilan keputusan yang rasional dan pembelajaran dari pengalaman masa lalu, serta kolaborasi antar individu dalam organisasi (Evans, 2007). Teori pembelajaran organisasi ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh para ahli lainnya, seperti Peter Senge (1990) dimana menekankan pentingnya keterampilan dan kapasitas belajar individu dan kelompok dalam organisasi untuk menghadapi perubahan dan inovasi.

Kolb et al., (2014) mengembangkan teori belajar melalui *experiential learning theory*, yang menekankan pentingnya pengalaman langsung dan refleksi dalam pembelajaran individu dan organisasi. Senge (1990) melalui “*The Fifth Discipline*” menyatakan bahwa untuk meningkatkan kapasitas organisasi dapat ditempuh melalui proses belajar.

...where people continually expand their capacity to create the desired result, where new and expansive thinking patterns are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together.

Pembelajaran organisasi merujuk pada suatu proses di mana individu dan kelompok secara aktif mencari, menciptakan, dan mempertukarkan pengetahuan dan informasi guna meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Yeung et al., 2007). Pembelajaran organisasi terjadi melalui interaksi antar individu, kelompok, atau unit kerja meliputi transfer pengetahuan, keterampilan, penerapan strategi dan kebijakan, serta evaluasi hasil kinerja. Argote & Miron-Spektor, (2011) menyatakan pembelajaran organisasi

adalah a process of creating, sharing, and using knowledge and information to achieve organizational goals.

Sementara (Baeten et al., 2013), pembelajaran organisasi adalah the acquisition, exchange, and integration of knowledge and experiences among individuals, teams, and units that work together in educational institutions. Argote & Miron-Spektor, (2011), pembelajaran organisasi adalah a continuous process of knowledge creation, sharing, and application that occurs within and between groups and units in educational organizations, with the goal of improving individual and collective performance.

Dengan demikian dapat disimpulkan dari uraian sebelumnya bahwa pembelajaran organisasi adalah suatu upaya organisasi yang terus-menerus dan direncanakan dengan baik untuk memfasilitasi perkembangan anggotanya baik secara individu maupun kolektif. Hal ini bertujuan untuk mencapai hasil yang lebih baik sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan bersama oleh organisasi dan individu yang tergabung di dalamnya. Pentingnya pembelajaran organisasi adalah setiap individu yang tergabung dalam organisasi diajak untuk belajar, difasilitasi dalam satu lingkup organisasi yang sama, dan menggunakan pengetahuan yang didapat untuk kemajuan organisasi.

B. Dimensi Pembelajaran Organisasi

Menurut pandangan klasik, pembelajaran organisasional terlalu terfokus pada aspek teknis dan mengabaikan faktor sosial dan psikologis. Oleh karena itu, pembelajaran organisasi dalam teori klasik cenderung mengabaikan pentingnya pembelajaran informal dan pengembangan individu dalam organisasi secara holistik dengan mempertimbangkan faktor

sosial dan psikologis. Sementara itu, teori pembelajaran organisasi memberikan dasar yang kuat untuk memprediksi peran pembelajaran dalam menghasilkan inovasi perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing. Teori ini menjelaskan proses yang terjadi sebelum pengembangan inovasi organisasi (Fauske & Raybould, 2005).

Dalam proses pembelajaran perusahaan, memori organisasi menjadi faktor yang sangat penting; tanpa adanya memori organisasi, proses pembelajaran akan terbatas dan singkat karena kurangnya dukungan dari organisasi secara keseluruhan. Prinsip dasar pembelajaran organisasi melibatkan penerimaan dan pengumpulan informasi, interpretasi, serta tindakan dan komunikasi atas interpretasi tersebut. Kemampuan organisasi untuk belajar tergantung pada kemampuan organisasi dalam memproses informasi, berkomunikasi, mentransfer pengetahuan, berkoordinasi, membangun hubungan yang terpercaya, dan bernegosiasi (Menor & Roth, 2008).

Tabel 1: Pengukuran Pembelajaran Organisasi Menurut Para Ahli

No	Penulis/Tahun	Indikator	Keterangan
1	Tang et al., (2020)	Inovasi	Organisasi yang memiliki budaya inovasi yang kuat cenderung lebih sukses dalam menciptakan produk dan layanan baru yang inovatif.
2	Kanwal et al., (2017)	Kapasitas belajar	Organisasi yang memiliki kapasitas belajar lebih tinggi cenderung lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan memperbaiki kinerja.
3	De Long dan Vijayaraghavan (2021)	Pengembangan karyawan	Organisasi yang secara proaktif mengembangkan karyawannya cenderung lebih mampu mempertahankan karyawan yang berbakat dan meningkatkan kinerja.
4	Calış	Penggunaan	Penggunaan teknologi yang tepat dapat

No	Penulis/Tahun	Indikator	Keterangan
	Duman & Akdemir, (2021)	teknologi:	meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.
5	Wang, Wang, and Li (2019)	Keterlibatan karyawan	Karyawan yang terlibat dalam proses pembelajaran organisasi cenderung lebih puas dengan pekerjaan dan berkontribusi lebih positif pada kinerja organisasi.
6	Kim dan Lee (2019),	Penyebaran pengetahuan	Organisasi yang mampu secara efektif menyebarkan pengetahuan baru cenderung lebih inovatif dan lebih sukses dalam menciptakan produk dan layanan baru.
7	Chen dan Jhang-Li (2020)	Pengembangan budaya pembelajaran	Organisasi yang secara aktif mempromosikan budaya pembelajaran cenderung lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan meningkatkan kinerja.
8	Wang & Wang, (2012)	Kreativitas:	Organisasi yang mampu mengembangkan kreativitas karyawan cenderung lebih inovatif dan memiliki kinerja yang lebih baik.
9	Khalifa & Yusof, (2021)	Keterampilan tim	Organisasi yang mampu meningkatkan keterampilan tim karyawan cenderung lebih mampu bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.
10	Zgrzywa-Ziemak, (2015)	Partisipasi karyawan	Organisasi yang mampu mendorong partisipasi karyawan dalam proses pembelajaran organisasi cenderung lebih mampu meningkatkan kinerja dan mempertahankan karyawan yang berbakat.
11	Wu dan Li (2019)	Pengambilan keputusan berbasis data	Organisasi yang mampu menggunakan data secara efektif dalam pengambilan keputusan cenderung lebih mampu meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi.
12	Jung et al.,	Keterlibatan	Keterlibatan pimpinan dalam proses

No	Penulis/Tahun	Indikator	Keterangan
	(2021)	pimpinan	pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kinerja dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif.
13	Akhtar et al., (2011)	Pengembangan karyawan	Organisasi yang mampu mengembangkan karyawan secara efektif cenderung lebih mampu meningkatkan kinerja dan mempertahankan karyawan berbakat.
13	Jamshed et al., (2018)	Kolaborasi antar tim	Organisasi yang mampu meningkatkan kolaborasi antar tim cenderung lebih mampu mencapai tujuan organisasi dan mempertahankan karyawan berbakat.
14	Ismail et al., (2013)	Penggunaan teknologi informasi	Organisasi yang mampu menggunakan teknologi informasi dengan efektif cenderung lebih mampu meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi.
15	Nonaka (2000)	Knowledge sharing	Berbagi pengetahuan merupakan bagian yang penting dari manajemen pengetahuan yang bertujuan untuk menciptakan ide-ide dan inovasi yang dapat berkontribusi pada keberlangsungan organisasi. .

BAB III

Peran Pembelajaran Organisasi Di Tengah VUCA

A. Definisi VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity)

Ketidakpastian, Kompleksitas, dan Ambiguitas, akronim VUCA, mendefinisikan lingkungan kompetitif ekonomi digital (Bennett & Lemoine, 2014), di mana organisasi berusaha menyesuaikan struktur masa lalu agar sesuai dengan perubahan lingkungan saat ini (Cousins, 2018b). Dalam VUCA, organisasi tidak bisa lagi fokus pada pembelajaran internal dan sebaliknya harus fokus pada pembelajaran ko-kreatif dan kolaboratif (Vasilchenko et al., 2020) di luar batas organisasi.

Bartscht, (2015) mengusulkan bahwa organisasi terus mengeksplorasi lingkungan VUCA, maka akan dapat memperoleh pemahaman situasional untuk merasakan dan menangkap peluang dan ancaman. Volatility, diartikan bahwa dunia berubah cepat, bergejolak, tidak stabil, dan tak terduga tanpa ada pola yang dapat diprediksi. Secara tradisional, di lingkungan yang stabil, organisasi mengandalkan pengalaman, rutinitas, pembelajaran, dan skala dimana model tradisional ini tidak cukup untuk menangani volatilitas dalam lingkungan yang turbulence (Bennett & Lemoine, 2014). Oleh karena itu, organisasi harus terlibat dengan pemangku kepentingan di luar batas organisasi dan melibatkan mereka dalam proses pembelajaran organisasi yang inovatif.

Volatility

Volatilitas diartikan sebagai perubahan yang sangat mungkin terjadi dalam lingkungan yang volatile, tetapi waktu dan luasnya perubahan tidak diketahui. Oleh karena itu, (Bennett & Lemoine, 2014) menyarankan agar organisasi berusaha menjadi lebih fleksibel agar dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam mendeteksi dan memanfaatkan peluang yang besar di lingkungan yang volatile. Semakin sering dan terus-menerus organisasi terlibat dalam menjelajahi lingkungan yang volatile, maka semakin besar peluang untuk memperoleh kesuksesan (Raghuramapatruni & Shanmukha Rao Kosuri, 2017).

Uncertainty

Ketidakpastian diartikan bahwa masa depan penuh dengan ketidakpastian, dan sejarah dari pengalaman masa lalu tidak lagi relevan memprediksi masa yang akan datang atau sesuatu yang akan terjadi (Bennett & Lemoine, 2014). Ketidakpastian adalah ketidakjelasan tentang frekuensi dan signifikansi perubahan lingkungan (Casey, 2014). Dalam situasi yang tidak pasti, waktu dan besarnya perubahan tidak diketahui dan sulit diprediksi, maka organisasi dapat mengatasi ketidakpastian dengan berinvestasi dalam pengumpulan, interpretasi, dan berbagi pengetahuan, serta melakukan kegiatan yang mencari pengetahuan di luar jaringan yang ada (Rasheed & Ibrahim, 2015). Untuk memahami lingkungan yang tidak pasti, organisasi harus secara proaktif mengeksplorasi faktor penyebab dan akibat yang berdampak pada situasi tersebut, dan kurangnya pengetahuan dapat diatasi dengan mengumpulkan lebih banyak informasi yang salah satunya melalui sharing knowledge (Saadat & Saadat, 2016).

Complexity

Kompleksitas diartikan bahwa dunia modern lebih kompleks dari sebelumnya, masalah dan akibat lebih berlapis, berjaln dan saling mempengaruhi. yang semakin rumit (Bennett & Lemoine, 2014). Kompleksitas dalam lingkungan organisasi, didefinisikan sebagai jaringan rumit dari bagian-bagian yang saling berhubungan (Casey, 2014). Organisasi meredesain sendiri ke lingkungan dengan mengadaptasi struktur agar selaras dengan dan memanfaatkan kompleksitas daripada berjuang melawannya (Yuan & Chayanuvat, 2021). Untuk menghadapi situasi kompleks ini, organisasi mengadopsi strategi berbasis pengetahuan dan mendekati diri dengan lingkungan dan pemangku kepentingannya untuk memudahkan pengambilan keputusan segera.

Ambiguity

Ambiguitas memiliki arti lingkungan yang semakin membingungkan, tidak jelas, dan sulit dipahami, di mana setiap situasi dapat menimbulkan banyak penafsiran dan persepsi yang berbeda (Bennett & Lemoine, 2014). Kurangnya pengetahuan tentang sebab dan akibat adalah identifikasi dari situasi ambiguitas, di mana tidak ada dasar prediksi yang pasti. Situasi yang ambigu sering melibatkan hal-hal baru seperti strategi, produk, pasar, atau inovasi teknologi. Meskipun mengumpulkan informasi menjadi sangat penting dalam situasi ambiguitas, namun tantangannya adalah menilai informasi yang terkumpul karena tidak jelas informasi apa yang berguna. Oleh karena itu, paradigma organisasi perlu diubah dari perbaikan terus-menerus menjadi lebih proaktif dalam mempelajari pengetahuan baru untuk berinovasi dan membuat keputusan yang lebih baik (Huang et al., 2020).

. Hal ini memungkinkan organisasi untuk fokus pada kemampuan beradaptasi dan terus-menerus belajar untuk menghadapi situasi ambiguitas yang dapat timbul sewaktu-waktu.

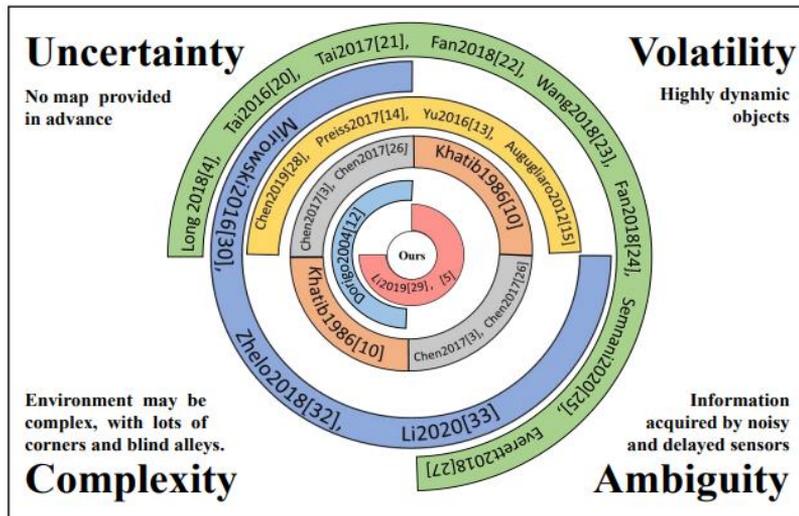


Fig. 1. A simple classification of typical works using VUCA as a metric. Previous works have solved partial challenges in the VUCA environment

Dijelaskan bahwa setiap organisasi dihadapkan pada tantangan VUCA, yaitu gejolak disrupti, pergeseran pasar, perubahan perilaku, dan persaingan yang ketat. Kepemimpinan tradisional terlalu lamban dan tidak efektif untuk menghadapi lingkungan yang terus berubah. Oleh karena itu, para pemimpin organisasi perlu mengadopsi model kepemimpinan yang lebih gesit untuk menghadapi ancaman VUCA. Menurut Robert Johansen dalam bukunya *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for Uncertain World*, dalam situasi seperti ini, seorang pemimpin dapat mengatasi VUCA dengan VUCA lainnya, yaitu Vision, Understanding, Clarity, dan Akselerasi.

1. Volatility, diakomodir dengan menerapkan visi yang jelas. Apa yang hendak dicapai di masa depan ditetapkan hari ini.

2. Uncertainty, diantisipasi dengan pemahaman yang baik akan apa yang menjadi penyebabnya.
3. Complexity, diatasi dengan kemauan semua anggota organisasi untuk merespon, tidak reaktif, dan mengklarifikasi setiap permasalahan yang ada agar tercipta kejelasan dalam mengambil keputusan.
4. Ambiguity, dapat diselesaikan dengan agility semua anggota organisasi dengan melihat solusi-solusi yang ada, termasuk didalamnya kesadaran untuk tergerak, bergerak dan menggerakkan.

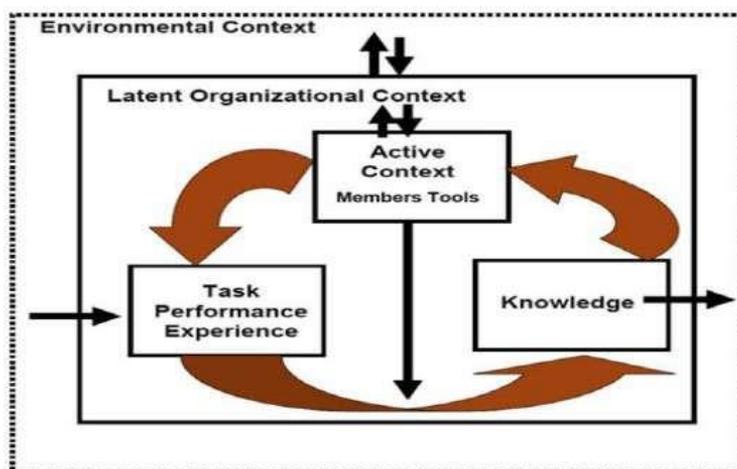
B. Peran Pembelajaran Organisasi di Tengah VUCA

Dalam konteks yang paling aktual dan faktual menghadapi UCA dalam organisasi salah satunya adalah dengan melakukan perubahan paradigma berpikir, memahami peta jalan dan berikhtiar pembelajaran organisasi yang efektif. Organisasi belajar merupakan suatu tipe organisasi yang memiliki sistem, mekanisme, dan proses yang terus-menerus ditingkatkan guna meningkatkan kemampuan organisasi, serta bekerja bersama organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang yang berkelanjutan.

Penciptaan pengetahuan organisasi terjadi ketika para anggota organisasi mampu melaksanakan tugas-tugasnya, mampu memecahkan masalah-masalah tertentu yang dihadapi, atau bahkan membuat keputusan-keputusan melalui proses pembelajaran organisasi (Nandram & Bindlish, 2017). Pada saat itu anggota organisasi menerapkan pengetahuan yang baru ditransfer dan diintegrasikan, yang mana merupakan hasil dari proses pembelajaran organisasi. Pembelajaran bukan hanya berkaitan dengan memperoleh informasi, tetapi berkaitan dengan peningkatan kapasitas, dan

untuk menciptakan sesuatu yang pada mulanya tidak dapat diciptakan (Bratianu, 2015), maka dari perspektif pembelajaran organisasi dan transfer/sharing pengetahuan, terdapat persyaratan penting bagi keberhasilan pembelajaran organisasi atau sharing pengetahuan, yaitu adanya mekanisme pertukaran pengetahuan yang dibentuk di dalam organisasi (Napiet dan Ghospal, 1998). Dengan adanya mekanisme ini, aliran pengetahuan akan lancar di dalam organisasi dan dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, yakni penciptaan pengetahuan organisasi.

Dengan demikian ilmu yang dimiliki masing-masing pribadi berubah menjadi ilmu yang dimiliki oleh semua individu di dalam organisasi, dan ilmu-ilmu penting yang menjadi keunggulan organisasi tidak ikut menghilang seiring dengan berakhirnya masa tugas atau berpindahannya individu yang memiliki ilmu tersebut ke tempat yang lain. Konsep organisasi pembelajaran menggambarkan kemampuan suatu organisasi untuk terus menerus belajar secara mandiri, sehingga dapat merespons dengan cepat dan tepat terhadap berbagai perubahan yang terjadi akibat kondisi VUCA.



Gambar 2 : Kerangka teoritis untuk menganalisis pembelajaran organisasional (Argote, L., dan E. Miron-Spektor, 2011)

Beberapa kata kunci yang terkait dengan pembelajaran organisasional meliputi peningkatan kemampuan dan kapasitas secara berkelanjutan, adopsi pemikiran baru dan luas, memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, serta membebaskan aspirasi bersama untuk berkembang. Pembelajaran organisasional menjadi sangat penting di dalam lingkungan yang VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous) untuk memastikan kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi. Dalam lingkungan seperti itu, organisasi perlu mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan terus mengembangkan keterampilan dan pengetahuan baru. Berikut adalah beberapa strategi untuk mempromosikan pembelajaran organisasi dalam lingkungan yang VUCA:

1. Mendorong budaya pembelajaran: Organisasi perlu menciptakan budaya pembelajaran dan perbaikan yang berkelanjutan. Ini berarti mendorong karyawan untuk mengambil risiko, bereksperimen, dan belajar dari kegagalan mereka.
2. Merangkul keberagaman: Dalam lingkungan yang VUCA, penting untuk memiliki perspektif yang beragam untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah kompleks. Organisasi perlu merangkul keberagaman dan menciptakan ruang yang aman bagi karyawan untuk berbagi ide dan pendapat mereka.
3. Mendorong kolaborasi: Kolaborasi sangat penting dalam lingkungan yang VUCA. Organisasi perlu mendorong kolaborasi lintas fungsi dan menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk bekerja sama pada proyek dan inisiatif.

4. Berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan: Organisasi perlu berinvestasi dalam program pelatihan dan pengembangan untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk berhasil dalam lingkungan yang VUCA. Ini mencakup keterampilan teknis dan keterampilan lunak seperti adaptabilitas, berpikir kritis, dan kreativitas.
5. Gunakan teknologi untuk mendukung pembelajaran: Teknologi dapat menjadi alat yang sangat berguna untuk pembelajaran organisasi. Organisasi dapat menggunakan platform e-learning, pelatihan virtual, dan alat digital lainnya untuk mendukung pengembangan karyawan dan berbagi pengetahuan.

Secara keseluruhan, organisasi yang memprioritaskan pembelajaran dan pengembangan dalam lingkungan yang VUCA lebih cenderung berhasil dan berkembang dalam jangka panjang. Dengan mendorong budaya pembelajaran yang berkelanjutan dan merangkul keberagaman dan kolaborasi, organisasi dapat tetap maju dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan.

BAB IV

Kapabilitas Inovasi Organisasi

(Innovation Capability)

A. Kapabilitas Organisasi

Kemampuan inovasi muncul dari teori *Resource-Based View* (RBV), yang mengusulkan bahwa sumber daya menjadi strategis untuk keunggulan kompetitif (Barney et al., 2001). Persaingan yang semakin ketat, didorong oleh globalisasi dan teknologi informasi, menjadikan RBV sebagai alternatif penting bagi organisasi yang ingin berinovasi. Namun, kemampuan inovasi melibatkan lebih dari sumber daya internal dan eksternal perusahaan (Dikova, 2015). Sebuah pendekatan baru melengkapi RBV, yaitu teori kapabilitas dinamis, yang mengusulkan bahwa tidak hanya sumber daya dan keterampilan internal yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif, tetapi juga proses pembelajaran, pengetahuan, koordinasi, dan rekonfigurasi sumber daya internal yang bersentuhan dengan lingkungan eksternal perusahaan. Noteboom, 2013).

Inovasi membutuhkan perubahan pada rutinitas dan konfigurasi yang ada, yang memungkinkan organisasi menemukan cara baru untuk menggabungkan sumber daya. Inovasi ini kemudian dianggap sebagai 'penciptaan pengetahuan' dengan menggabungkan atau memperluas pengetahuan yang sudah ada, yang sejalan dengan pandangan penciptaan pengetahuan (Safrudin et al., 2018). Pembelajaran organisasi adalah proses akumulasi pembelajaran yang dilakukan oleh individu-individu dalam organisasi guna meningkatkan kapabilitas inovasi organisasi. Kapabilitas

organisasi, menurut Ferdinand (2003), merujuk pada kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas yang dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi. Therin, (2003) menyatakan bahwa fungsi pembelajaran organisasi merupakan anteseden dari kapabilitas inovasi organisasi. Tingkat pembelajaran perusahaan secara signifikan mempengaruhi integrasi pengetahuan, manajemen pengetahuan, dan kemampuan inovasi.

Organisasi dengan kemampuan inovasi yang solid dapat merespon dengan cepat dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat dan dinamis. Kemampuan inovasi organisasi yang baik juga dapat membantu organisasi untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan meningkatkan citra organisasi. Untuk membangun kapabilitas inovasi perusahaan yang terorganisir, perlu adanya komitmen dan dukungan dari seluruh unit dan anggota untuk mendorong dan menerima perubahan dan inovasi (da Silva & Silva Cirani, 2020). Organisasi juga membutuhkan sistem dan proses yang fleksibel untuk mendukung pengembangan dan penerapan inovasi.

Konsep kapabilitas atau kompetensi berhubungan dengan kemampuan organisasi untuk menyebarkan sumber dayanya dan mempresentasikan tugas yang dibuat untuk mencapai tujuan. Apakah niat manajer bermaksud untuk mencapai tujuan akhir dan kelayakan bahwa kapabilitas yang telah dikembangkan dapat disajikan lebih dari satu kali (Barney et al., 2001).

Pembelajaran organisasi mengembangkan pengetahuan atau wawasan baru yang dapat mempengaruhi perilaku atau meningkatkan aktivitas melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik. Pembelajaran organisasi terjadi dalam keterampilan organisasi untuk menciptakan,

menyerap dan menyebarluaskan pengetahuan dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru.

Sumber daya manusia dipandang memiliki kapabilitas yang tinggi jika memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih tinggi dibandingkan dengan sumber daya manusia lainnya. Kemampuan sumber daya manusia diperoleh dari pembelajaran dan pengalaman masa lalu. Inovasi adalah proses menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan pengetahuan baru untuk tujuan pemecahan masalah (Hutchins, 2020). Inovasi dapat dilihat pada ide-ide kreatif, dimana ide-ide kreatif tersebut tidak selalu harus berupa penemuan atau pencapaian sesuatu yang besar tetapi juga dapat berupa perubahan-perubahan kecil untuk memperbaiki praktik-praktik yang ada.

Mengembangkan rutinitas kegiatan yang berkontribusi pada inovasi organisasi tidaklah mudah; karena memerlukan perencanaan untuk memperkenalkan budaya inovasi ke dalam organisasi, dan untuk berinovasi, organisasi membutuhkan personel yang dapat menganalisis, menafsirkan, dan terlibat secara internal dan dengan pemangku kepentingan untuk mengidentifikasi peluang berbagi informasi dan inovasi (Nooteboom, 2013).

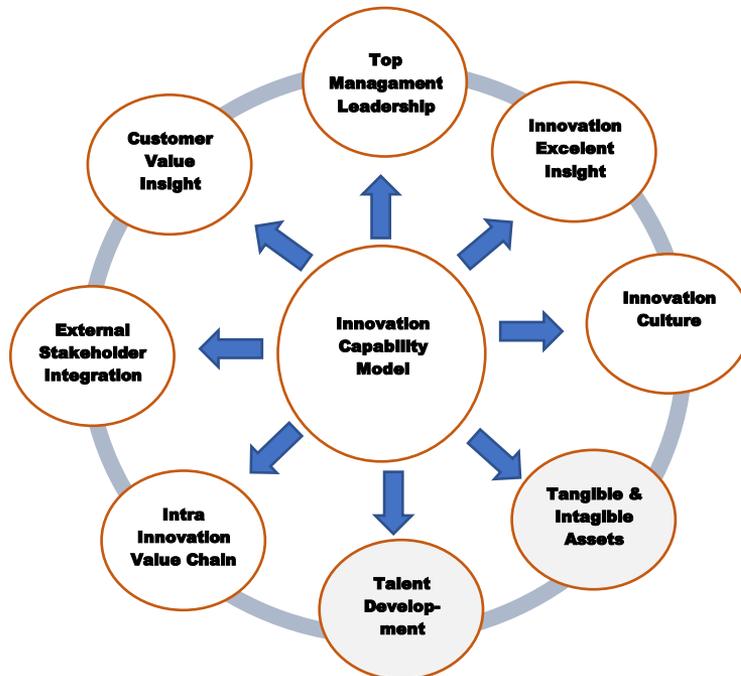
Menurut (Wang & Wang, 2012), beberapa cara dapat mendukung proses pembelajaran organisasi, yaitu mengembangkan sikap membantu terhadap munculnya ide-ide baru, mengembangkan sistem pemikiran, mengembangkan kreativitas, mengembangkan kesadaran dan nilai-nilai perusahaan dalam memecahkan masalah yang dihadapi, dan memberikan kesempatan kepada semua anggota organisasi untuk memecahkan masalah secara berkolaborasi.

B. Kapabilitas Inovasi

Kemampuan inovasi organisasi didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menghasilkan dan mengadopsi ide, produk, layanan, proses, atau praktik baru yang memberikan nilai tambah bagi pemangku kepentingan dan organisasi itu sendiri. Kemampuan inovasi organisasi melibatkan pengembangan kemampuan internal dan eksternal organisasi, seperti kemampuan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi, kreativitas dalam menciptakan ide-ide baru, kemampuan untuk mengubah ide menjadi produk atau layanan yang sukses, dan kemampuan untuk mengadopsi inovasi dari luar organisasi. (Nooteboom, 2013).

Kapabilitas inovasi merujuk pada kemampuan suatu organisasi untuk menciptakan dan menerapkan inovasi secara konsisten dan berkelanjutan. Kapabilitas inovasi ini tidak hanya melibatkan kemampuan teknis dalam menghasilkan produk atau layanan yang inovatif, tetapi juga kemampuan dalam mengelola proses inovasi, mengembangkan ide-ide baru, dan membangun budaya inovasi yang kuat. Organisasi yang memiliki kapabilitas inovasi yang kuat dapat menciptakan nilai tambah yang signifikan, meningkatkan daya saing, dan memperluas pangsa pasar mereka.

Kapabilitas Inovasi Organisasi tersebut. Salah satu contoh organisasi yang memiliki kapabilitas inovasi yang kuat adalah perusahaan teknologi seperti Apple Inc. Mereka terkenal dengan produk-produk inovatif seperti iPhone, iPad, dan MacBook yang menjadi ikon teknologi saat ini. Hal ini menunjukkan kemampuan Apple dalam menciptakan produk yang tidak hanya mengikuti tren, tetapi juga merumuskan tren baru di pasar teknologi.



Gambar 3: Dimensi Kapability Inovasi Organisasi

C. Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen Puncak

Konsep manajemen puncak dan komitmen mengacu pada peran dan tanggung jawab pemimpin dalam menentukan arah, strategi, dan kebijakan organisasi selaras dengan tujuan keseluruhan. Pemimpin berperan dalam menentukan kinerja organisasi dengan memastikan bahwa sumber daya yang tersedia dioptimalkan dan diarahkan pada tujuan yang tepat. Pemimpin diharapkan memberikan arahan yang jelas dan memimpin dengan memberi contoh dalam menghadapi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya (Mannan, 2021). Secara keseluruhan, kepemimpinan dan komitmen manajemen puncak sangat penting untuk kesuksesan jangka panjang organisasi dengan memastikan bahwa visi, nilai, dan tujuan organisasi terintegrasi dengan kebijakan dan tindakan yang diambil oleh

semua karyawan di perusahaan. Menerapkan konsep kepemimpinan dan komitmen manajemen puncak mencakup beberapa tindakan, seperti membangun budaya organisasi yang solid; terlibat aktif dalam pengambilan keputusan; memberikan bimbingan dan teladan dalam menghadapi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya; berfokus pada kesejahteraan karyawan, dan memperkuat komunikasi.

Keunggulan Inovasi

Konsep keunggulan inovasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk menghasilkan inovasi yang berkualitas tinggi dan berdampak positif bagi pemangku kepentingan, didukung oleh pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan keinginan pemangku kepentingan, tren pasar, dan faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi. sukses (Hariandja et al., 2014). Pentingnya wawasan keunggulan inovasi dapat dilihat dari fakta bahwa perusahaan yang menghasilkan inovasi berkualitas tinggi cenderung lebih kompetitif dan memiliki keunggulan dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Dalam konteks organisasi, wawasan keunggulan inovasi mencakup kemampuan organisasi untuk meningkatkan proses internal, mengembangkan produk baru, dan meningkatkan pengalaman pelanggan melalui inovasi yang berkelanjutan. Konsep ini juga mencakup penerapan analisis data dan pemahaman pasar yang mendalam untuk mendapatkan wawasan tentang pelanggan dan pasar.

Budaya Inovasi

Budaya inovasi mengacu pada lingkungan dan norma organisasi yang mendorong inovasi dan mempromosikan kebebasan berpikir dan bereksperimen dalam mencari solusi kreatif. Budaya inovasi menjadi semakin penting di era globalisasi dan transformasi digital, karena

perubahan yang cepat dan persaingan mendorong organisasi untuk terus berinovasi dalam produk, layanan, dan proses. Dalam budaya inovasi, organisasi mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, bereksperimen dengan ide-ide baru, dan belajar dari kegagalan. Beberapa karakteristik budaya inovasi yang berkembang meliputi: terbuka terhadap ide-ide baru; toleransi kegagalan; menghargai kerja sama tim; menggunakan teknologi dan analisis data; dan dukungan manajemen (Davies & Buisine, 2018). Budaya inovasi sangat penting bagi organisasi yang menghadapi tantangan dan persaingan yang cepat berubah. Dengan budaya inovasi yang kuat, organisasi dapat menciptakan produk dan layanan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

Aset Berwujud dan Tidak Berwujud

Konsep aset berwujud adalah aset fisik dengan nilai yang dapat diukur, dilihat, atau disentuh, seperti bangunan, peralatan, tanah, dan persediaan. Aset ini dapat terdepresiasi dari waktu ke waktu, yang berarti nilainya menurun seiring dengan penurunan masa manfaatnya. Di sisi lain, aset tidak berwujud adalah aset non-fisik yang tidak memiliki keberadaan fisik tetapi tetap bernilai. Contoh: paten, merek dagang, hak cipta, niat baik, pengenalan merek, dan loyalitas pelanggan.

Aset aset tidak berwujud sering dibuat melalui penelitian dan pengembangan, pemasaran, dan upaya intelektual atau kreatif lainnya. Salah satu perbedaan utama antara aset berwujud dan tidak berwujud adalah tingkat likuiditasnya. Aset berwujud seringkali lebih mudah dijual atau dilikuidasi karena memiliki keberadaan fisik dan dapat dinilai dengan mudah. Di sisi lain, aset tidak berwujud dapat lebih menantang untuk dinilai dan dijual karena nilainya seringkali didasarkan pada faktor

subyektif seperti pengenalan merek atau loyalitas pelanggan. Aset berwujud menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan barang atau jasa, sedangkan aset tidak berwujud membantu menciptakan keunggulan kompetitif di pasar (Adarov & Stehrer, 2019).

Pengembangan Bakat (*Talent*)

Konsep pengembangan bakat mengacu pada serangkaian kegiatan atau program yang dirancang untuk membantu individu atau kelompok dalam memperoleh atau meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan dalam bidang tertentu. Tujuan utama pengembangan bakat adalah untuk membantu individu atau kelompok mencapai potensi maksimalnya dan meningkatkan kinerja. Program pengembangan bakat dapat mengambil berbagai bentuk, seperti program pelatihan, pendampingan, dan pembinaan. Coaching dan mentoring dapat membantu individu atau kelompok meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis mereka. Sebaliknya, program pembinaan dapat membantu individu atau kelompok menemukan arah karir mereka dan membangun keterampilan kepemimpinan dan manajerial.

Pengembangan bakat juga dapat mencakup pengembangan bakat internal dan eksternal. Pengembangan bakat internal mengacu pada upaya pengembangan bakat dan keterampilan karyawan yang ada di perusahaan. Sebaliknya, pengembangan bakat eksternal mengacu pada perekrutan bakat dan keterampilan baru dari luar perusahaan (Rothwell & Kazanas, 2003). Dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, pengembangan bakat sangat penting bagi organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan keunggulan kompetitif.

Rantai Nilai Intra Inovasi

Konsep rantai nilai intra-inovasi mengacu pada serangkaian tahapan atau proses yang terlibat dalam menghasilkan inovasi dalam suatu organisasi. Konsep ini mencakup semua tahapan, mulai dari awal ide inovatif hingga peluncuran produk atau layanan inovatif yang sukses. Konsep ini terdiri dari beberapa unsur yang saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain, diantaranya (Pavani & Yokomizo, 2013):

1. Penelitian dan pengembangan:

Tahap ini melibatkan ide-ide inovatif dan mengembangkan konsep-konsep baru.

2. Desain produk atau layanan:

Tahap ini melibatkan pengembangan desain dan konsep awal untuk produk atau layanan baru yang inovatif,

3. Produksi:

Tahap ini melibatkan produksi produk atau layanan baru, termasuk perencanaan produksi, pengadaan bahan baku, manufaktur, dan pengujian produk.

4. Pemasaran dan penjualan:

Tahap ini melibatkan pemasaran produk atau layanan baru dan menjualnya kepada konsumen. Kegiatan ini meliputi kampanye periklanan, promosi, dan distribusi produk atau layanan baru.

Seluruh tahapan tersebut harus dilakukan dengan benar dan terintegrasi dengan baik untuk menghasilkan inovasi yang sukses dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Integrasi pemangku kepentingan eksternal

Konsep integrasi pemangku kepentingan eksternal merupakan konsep yang mengacu pada cara organisasi berinteraksi dengan pemangku kepentingan di luar organisasi. Pemangku kepentingan eksternal ini termasuk pelanggan, pemasok, komunitas lokal, lembaga pemerintah, dan organisasi. Tujuan integrasi pemangku kepentingan eksternal adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempertimbangkan kepentingan dan perspektif pemangku kepentingan eksternal dalam pengambilan keputusan dan kegiatan operasionalnya. Dengan memasukkan perspektif dan kepentingan pemangku kepentingan eksternal ke dalam kebijakan dan praktik organisasi, organisasi dapat membangun hubungan yang lebih baik dengan pemangku kepentingan dan memperkuat kepercayaan, kepuasan, dan dukungan.

Proses integrasi pemangku kepentingan eksternal dapat mencakup beberapa langkah (Juntunen et al., 2019):

1. Mengidentifikasi pemangku kepentingan eksternal;
2. menyelaraskan kepentingan;
3. berkomunikasi dan berkolaborasi;
4. mengembangkan strategi dan kebijakan

Dalam konteks organisasi, mengintegrasikan pemangku kepentingan eksternal dapat membantu organisasi meningkatkan kinerja operasional, membangun citra positif, dan menciptakan nilai jangka panjang bagi semua pemangku kepentingan.

Wawasan Nilai Pelanggan

Konsep wawasan nilai pelanggan adalah memahami preferensi, kebutuhan, dan keinginan pelanggan dalam membeli dan menggunakan

produk atau layanan perusahaan. Dalam bisnis, wawasan nilai pelanggan sering digunakan untuk mengembangkan strategi efektif yang memuaskan kebutuhan pelanggan.

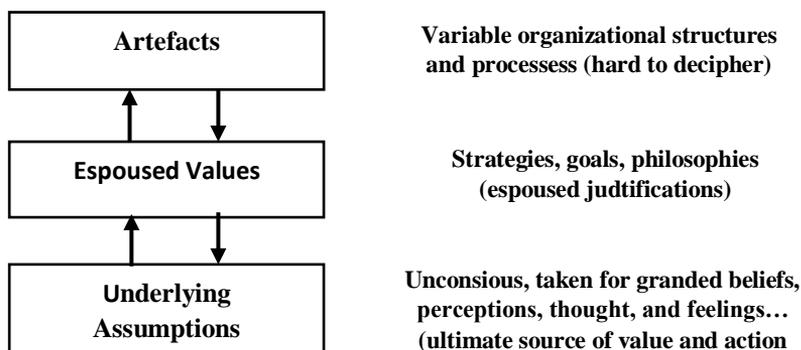
Perusahaan meneliti perilaku, preferensi, dan kebiasaan pelanggan untuk mendapatkan wawasan nilai pelanggan. Ini dapat dilakukan dengan mengumpulkan data, menganalisis tren dan pola pembelian, serta melakukan survei dan wawancara. Setelah mendapatkan wawasan tentang kebutuhan dan preferensi pelanggan, mereka dapat menggunakan informasi ini untuk mengembangkan produk atau layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan minat pelanggan (Nisstany & Knezevic, 2016). Selain itu, perusahaan juga dapat menggunakan wawasan nilai pelanggan untuk mengembangkan kampanye pemasaran yang lebih efektif dan fokus pada nilai yang diinginkan oleh pelanggan.

BAB V

Pembelajaran Organisasi Berkelanjutan (*Continous Learning*)

A. Budaya Pembelajaran dalam Organisasi

Budaya pembelajaran dalam organisasi mengacu pada cara organisasi mempromosikan dan memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja individu dan atau organisasi secara keseluruhan. Budaya pembelajaran yang efektif memberikan ruang untuk berbagi dan belajar dari pengalaman dan kesempatan untuk berkembang dan memajukan keterampilan individu. Hal ini memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan, mengurangi resiko kesalahan, dan mempertahankan daya saing dalam pasar yang terus berkembang. Menurut (Cousins, 2018a), budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat yang saling terkait, yaitu tingkat dasar, tingkat nilai, dan tingkat artefak. Budaya pembelajaran dalam organisasi terlihat pada tingkat nilai dan artefak, yaitu nilai dan tindakan yang dilakukan organisasi dalam mendukung pembelajaran yang berkelanjutan.



Grand theory dari budaya pembelajaran mengacu pada pandangan yang melihat pembelajaran sebagai suatu proses sosial yang terjadi di dalam sebuah organisasi. Teori ini berfokus pada bagaimana budaya pembelajaran dapat diintegrasikan ke dalam struktur organisasi, proses dan sistem, serta nilai dan norma yang dianut oleh organisasi. Budaya pembelajaran menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Teori ini juga mengakui bahwa pembelajaran terjadi pada semua tingkatan organisasi, dari individu hingga kelompok dan organisasi secara keseluruhan. Beberapa aspek penting dari budaya pembelajaran adalah: Peningkatan keterampilan dan pengetahuan individu untuk meningkatkan kinerja organisasi;

Meningkatkan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan dengan mengembangkan keterampilan dan kemampuan baru; Peningkatan partisipasi dan keterlibatan anggota organisasi dalam proses pembelajaran, dan Membangun budaya organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan individu.

Tabel 2: Definisi Budaya Pembelajaran Menurut para ahli

Definition of Learning Culture	Expert
kumpulan nilai-nilai, kepercayaan, dan praktik-praktik yang mempromosikan pembelajaran di seluruh organisasi, dan yang membantu karyawan merasa terlibat dalam proses belajar-mengajar yang berkelanjutan	(Evans, 2007)
sebuah pola perilaku dalam suatu organisasi yang mendorong karyawan untuk terus belajar, berkembang, dan berinovasi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.	(Yadav & Agarwal, 2016)
merupakan nilai-nilai, praktik, dan kebiasaan yang memungkinkan organisasi untuk terus belajar dan berkembang dalam lingkungan yang terus berubah	(Jankowicz, 2000)
merupakan sebuah paradigma yang mempromosikan pembelajaran berkelanjutan di seluruh organisasi melalui keterlibatan karyawan dalam pembelajaran kolektif dan	(Bratianu, 2015)

Definition of Learning Culture	Expert
refleksi diri	
sebuah nilai inti yang mendorong organisasi untuk menghargai pengalaman, refleksi, dan pembelajaran bersama, dan untuk terus meningkatkan kinerja melalui pembelajaran dan pengembangan karyawan.	(Akwaowo & Kalio, 2021)

Mengapa Budaya Pembelajaran Organisasi Berkelanjutan Menjadi Penting ?

Organisasi saat ini menghadapi serangan kekuatan yang menciptakan ketidakpastian dan peluang. Laju inovasi teknologi melampaui eksponensial. Perusahaan pemula menantang status quo dengan mengubah, mengganggu, dan dalam beberapa kasus menghilangkan seluruh pasar. Setiap saat, gejolak politik, ekonomi, dan lingkungan mengancam untuk mengubah aturan. Karena semua faktor ini, satu hal yang pasti: organisasi di era digital harus mampu beradaptasi dengan cepat dan terus menerus atau menghadapi penurunan dan akhirnya kepunahan.

Apa Solusinya?



Untuk berkembang dalam iklim saat ini, organisasi harus berevolusi menjadi mesin perubahan yang adaptif, didukung oleh budaya pembelajaran yang cepat dan efektif di semua tingkatan. Organisasi pembelajaran memanfaatkan pengetahuan

kolektif, pengalaman, dan kreativitas tenaga kerja, pelanggan, rantai pasokan, dan ekosistem yang lebih luas, juga memanfaatkan kekuatan

perubahan untuk meraih keuntungan. Dalam kondisi ini organisasi harus meningkatkan keingintahuan, eksplorasi, penemuan, kewirausahaan, dan pengambilan risiko yang terinformasi menggantikan komitmen terhadap status quo sambil menciptakan stabilitas dan prediktabilitas.

Struktur top-down yang kaku dan terselubung memberi jalan bagi konstruksi organisasi yang cair yang dapat bergeser sesuai kebutuhan untuk mengoptimalkan aliran nilai. Pengambilan keputusan yang terdesentralisasi menjadi norma karena para pemimpin fokus pada visi dan strategi bersama dengan memungkinkan anggota organisasi untuk mencapai potensi maksimal mereka.

Bagaimana Menumbuhkan Budaya Belajar Berkelanjutan

Budaya pembelajaran dapat membantu organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan, hal ini disebabkan karena budaya pembelajaran dapat membantu karyawan dalam memahami dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, sehingga dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan tersebut (Garvin, 2000), dan meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi melalui pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan inovasi (Wang & Wang, 2012), serta membantu karyawan dalam menciptakan gagasan baru dan mengembangkan solusi kreatif untuk masalah-masalah yang dihadapi organisasi (Senge, 2017). Terdapat beberapa tahapan yang dapat dilakukan dalam membangun budaya pembelajaran di dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Menentukan Visi dan Misi Pembelajaran

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah menentukan visi dan misi organisasi dalam hal pembelajaran. Hal ini dapat dilakukan dengan melibatkan semua pihak yang terkait dalam organisasi untuk

memperoleh pemahaman yang sama mengenai pentingnya pembelajaran.

2. Memperoleh Dukungan dari Pimpinan dan Manajemen

Dalam membangun budaya pembelajaran, dukungan dari pimpinan dan manajemen sangat penting untuk memastikan keberhasilan program pembelajaran di dalam organisasi. Pimpinan dan manajemen harus memberikan dukungan yang memadai, baik dari segi waktu, sumber daya, maupun insentif bagi karyawan.

3. Membangun Infrastruktur Pembelajaran

Organisasi harus membangun infrastruktur pembelajaran yang memadai untuk memfasilitasi proses pembelajaran. Infrastruktur pembelajaran ini dapat berupa sistem pelaporan dan pengukuran kinerja, pelatihan dan pengembangan karyawan, penggunaan teknologi informasi, dan lain-lain.

4. Melibatkan Seluruh Karyawan dalam Pembelajaran

Budaya pembelajaran yang baik adalah yang melibatkan seluruh karyawan dalam proses pembelajaran. Organisasi harus memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan untuk berpartisipasi dalam program pembelajaran, baik secara formal maupun informal.

Berdasarkan poin-poin tersebut, dapat ditarik kesimpulan mengenai konsep pembelajaran berkelanjutan. Pembelajaran berkelanjutan adalah proses pembelajaran yang terjadi terus menerus baik secara formal maupun informal dan sulit untuk diukur. Proses pembelajaran berkelanjutan dimulai dari individu dengan mengarahkan diri sendiri, ke kelompok secara kolaboratif, ke organisasi, dan sebaliknya. Budaya belajar penting bagi

suatu organisasi untuk terus berinovasi seiring perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi guna mempertahankan eksistensinya.

Ada banyak manfaat menciptakan budaya pembelajaran yang kuat dalam suatu organisasi, termasuk: membuat efisiensi; meningkatkan produktivitas; meningkatkan keuntungan; mengurangi perputaran karyawan karena meningkatnya kepuasan kerja; meningkatkan standar dengan menciptakan pola pikir untuk peningkatan berkelanjutan, kepemilikan bersama untuk proyek dan akuntabilitas bersama untuk hasil; mengembangkan pemimpin di semua tingkatan yang membantu perencanaan suksesi; menciptakan budaya penyelidikan, kapasitas adaptif, dan berbagi pengetahuan (vs penimbunan pengetahuan); dan meningkatkan kemampuan individu dan tim untuk merangkul dan beradaptasi dengan lingkungan.

Pentingnya Membangun Budaya Belajar Terus Menerus

Pembelajaran berkelanjutan (*Continuous learning*) adalah proses pembelajaran dan pengembangan yang berkelanjutan dalam konteks organisasi tanpa adanya awal atau akhir yang pasti. Proses ini dapat bersifat formal maupun informal, dan dapat dilakukan setiap saat secara sadar. *Continuous learning* terjadi pada level individu hingga kelompok dan organisasi, serta sebaliknya. Meskipun sulit diukur karena berlangsung secara terus-menerus dan dapat berkaitan dengan apa saja, contohnya ketika seorang pekerja mengenal situs jaringan sosial, ia mengambil inisiatif untuk membahasnya lebih lanjut dan berbagi informasi dengan rekan-rekannya. Ada beberapa alasan pentingnya membangun budaya pembelajaran berkelanjutan sebagai berikut:

1. Untuk menjadi inovatif.

Menjadi inovatif memerlukan tim dengan pemikiran kritis dan kreatif, sedangkan pembelajaran yang berkesinambungan adalah kunci untuk membuat hal ini menjadi mungkin.

2. Kepuasan Kerja

Salah satu alasan utama karyawan meninggalkan organisasinya adalah kurangnya pengembangan profesional. Hal itu akan membosankan bagi karyawan berpengalaman jika mereka tidak selalu dihadapkan dengan masalah-masalah baru, dan mereka mungkin mencari tantangan baru di tempat lain.

3. Beradaptasi

Saat ini, dunia kerja berubah dengan sangat cepat, dan organisasi harus dapat beradaptasi, menggunakan akal sehat, dan memperluas jangkauan pelayanan jika ingin bertahan hidup. Anggota organisasi yang mahir dalam teknologi yang dapat menemukan solusi-solusi baru adalah orang-orang yang akan membantu menyelesaikan masalah-masalah yang belum diketahui sebelumnya.

Setiap organisasi ingin memperoleh manfaat dari membangun budaya pembelajaran yang berkelanjutan berusaha mencari tahu apa yang menjadi formula ideal untuk menciptakan budaya pembelajaran di organisasi. Namun, teori organisasi pembelajaran memberikan gambaran ideal yang jelas tentang budaya pembelajaran yang diinginkan, bahwa tidak ada sesuatu yang disebut budaya pembelajaran yang ideal karena karakteristik budaya yang efektif tergantung pada jenis dan konteks suatu organisasi. Hal ini berarti bahwa setiap organisasi mungkin memiliki cara yang berbeda untuk menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan.

B. Strategi Implementasi Budaya Pembelajaran Berkelanjutan

Implementasi budaya pembelajaran merupakan proses yang penting untuk menciptakan lingkungan belajar yang sehat dan produktif di dalam organisasi atau institusi. Berikut beberapa strategi implementasi budaya pembelajaran:

1. Membuat komitmen dari pihak pimpinan organisasi/institusi

Komitmen dari pihak pimpinan sangat penting dalam menciptakan budaya pembelajaran. Pimpinan harus memberikan dukungan dan memastikan bahwa setiap karyawan/mahasiswa memiliki kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri.

2. Menyediakan sumber daya yang cukup

Sumber daya seperti waktu, dana, dan infrastruktur yang memadai harus disediakan untuk mendukung proses pembelajaran. Karyawan/ mahasiswa harus memiliki akses ke sumber daya tersebut untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan mereka.

3. Mengembangkan program pelatihan dan pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan harus dibuat untuk memfasilitasi proses pembelajaran. Program ini dapat mencakup pelatihan keterampilan baru, pengembangan kepemimpinan, dan pengembangan soft skill.

4. Mendorong kolaborasi dan pertukaran pengetahuan

Kolaborasi dan pertukaran pengetahuan antara karyawan/mahasiswa dapat meningkatkan pembelajaran. Organisasi/institusi harus mendorong kerja tim dan pertukaran pengetahuan melalui forum diskusi, mentoring, atau kegiatan lainnya.

5. Memberikan pengakuan dan reward

Memberikan pengakuan dan reward dapat meningkatkan motivasi karyawan/mahasiswa untuk belajar dan mengembangkan diri. Pengakuan dapat berupa pujian atau sertifikat, sedangkan reward dapat berupa kenaikan gaji atau promosi.

Menjelajahi Berbagai Pendekatan untuk Pembelajaran Berkelanjutan

Pembelajaran berkelanjutan merujuk pada proses pembelajaran yang terus berlangsung dan terjadi sepanjang hidup seseorang. Ada tiga pendekatan yang populer dalam pembelajaran yang berkelanjutan, yaitu adaptive learning, microlearning, dan mobile learning (Geng Sun et al., 2018).

1. Pembelajaran Adaptif

Pembelajaran adaptif adalah pendekatan pembelajaran yang menggunakan teknologi untuk menyesuaikan pengalaman belajar untuk setiap individu. *Platform adaptive learning* menggunakan algoritma untuk menganalisis data pembelajaran dan menyesuaikan pengalaman belajar untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi setiap individu. Pendekatan ini memungkinkan peserta didik untuk fokus pada area di mana mereka membutuhkan perbaikan terbanyak dan melewatkan materi yang sudah mereka ketahui.

2. *Microlearning*

Microlearning adalah pendekatan pembelajaran yang melibatkan pembagian informasi menjadi bagian-bagian kecil yang mudah dicerna. Pendekatan ini memungkinkan peserta didik untuk mengonsumsi informasi dalam bagian-bagian kecil, yang dapat lebih efektif untuk retensi jangka panjang daripada format pembelajaran yang lebih

tradisional. Microlearning sering disampaikan melalui perangkat seluler, sehingga mudah bagi peserta didik untuk mengakses dan menyelesaikan modul pembelajaran sesuai dengan kecepatan mereka sendiri.

3. *Mobile learning*

Mobile learning adalah pendekatan pembelajaran yang memanfaatkan perangkat seluler seperti smartphone dan tablet. Pembelajaran mobile memungkinkan peserta didik untuk mengakses materi pembelajaran kapan saja, di mana saja, dan pada perangkat apa saja. Pendekatan pembelajaran ini sangat efektif bagi peserta didik yang selalu bepergian, seperti tenaga penjualan atau teknisi lapangan. Pembelajaran mobile dapat disampaikan dalam berbagai format, termasuk video, podcast, dan kuis interaktif.

Terdapat banyak keuntungan yang dapat diperoleh dari continuous learning, di antaranya:

1. Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan:

Dengan terus belajar dan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, seseorang dapat memperluas wawasannya dan meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini dapat membantu meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam pekerjaan.

2. Menjaga relevansi dalam dunia kerja:

Dalam dunia yang terus berubah dengan cepat, penting bagi seseorang untuk terus mengembangkan kemampuan dan pengetahuannya agar tetap relevan dalam dunia kerja. Dengan terus belajar, seseorang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan tren industri terbaru.

3. Meningkatkan kesempatan karir:

Seseorang yang terus belajar dan mengembangkan keterampilan dan pengetahuannya dapat memiliki keunggulan kompetitif dalam mencari

pekerjaan dan memajukan karirnya. Hal ini dapat membantu seseorang untuk mendapatkan promosi atau kesempatan untuk pekerjaan yang lebih baik.

4. Meningkatkan kepercayaan diri:

Dengan terus belajar dan mengembangkan diri, seseorang dapat merasa lebih percaya diri dalam pekerjaannya. Hal ini dapat membantu meningkatkan rasa percaya diri dan kualitas kinerja dalam tugas-tugas pekerjaan.

5. Meningkatkan kualitas hidup:

Continuous learning dapat membantu seseorang untuk mengembangkan kepentingan dan hobi baru, dan meningkatkan pemahaman tentang berbagai hal dalam kehidupan. Hal ini dapat membantu meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan.

Continuous learning merupakan konsep pembelajaran yang terjadi secara terus-menerus selama kehidupan individu dan organisasi yang memberikan banyak manfaat dan keuntungan dalam kehidupan pribadi dan profesional seseorang. Terdapat beberapa pendekatan dalam continuous learning, seperti adaptive learning yang menggunakan teknologi untuk personalisasi pembelajaran, microlearning yang memecah pembelajaran menjadi bagian kecil yang mudah dicerna, dan mobile learning yang menggunakan perangkat mobile untuk mengirimkan materi pembelajaran. Dengan memadukan beberapa pendekatan tersebut, individu dan atau organisasi dapat terus memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru untuk tetap kompetitif dalam bidangnya atau mengejar minat pribadi. Namun, ada tantangan yang mungkin dihadapi seperti resistensi terhadap perubahan dan kurangnya sumber daya.

Beberapa strategi implementasi budaya pembelajaran diantaranya adalah: 1). membuat komitmen dari pihak pimpinan organisasi/institusi, 2). menyediakan sumber daya yang cukup, 3). mengembangkan program pelatihan dan pengembangan, 4). mendorong kolaborasi dan pertukaran pengetahuan, dan memberikan pengakuan dan reward.

BAB VI

Pembelajaran Dari Pengalaman (*Lessons Learned*)

A. Definisi Pembelajaran dari Pengalaman (*Lessons Learned*)

Konsep pembelajaran dari pengalaman dikenal sebagai *Lessons Learned* (LL) untuk menciptakan, mentransfer, dan mempertahankan pengetahuan dalam suatu proyek. Namun, meskipun relevansi dan efek positif dari pembelajaran organisasional telah diakui, sejumlah peneliti menemukan bahwa hanya sedikit proyek riset dan pengembangan yang menggunakan alat analisis ini secara terencana dan berkelanjutan, melainkan lebih sering melakukan pembelajaran secara ad hoc.

Beberapa studi kasus menunjukkan bahwa sistem pembelajaran yang baik dapat meningkatkan nilai operasional atau keuntungan penjualan perusahaan. Namun, ada hambatan dalam implementasi konsep LL karena meskipun pentingnya LL telah diketahui, tidak banyak penjelasan mengenai pendekatan praktis yang harus digunakan dalam LL. Sebagian besar penelitian hanya membahas pentingnya dan manfaat yang dapat dihasilkan dari pembelajaran organisasional, tetapi ketika membahas implementasinya, literatur menjadi lebih kabur. Meskipun beberapa hambatan umum telah terungkap, belum ada panduan holistik dan praktis tentang bagaimana organisasi dapat mengatur pendekatan pembelajaran mereka.

Pembelajaran yang diambil dari pengalaman atau kejadian tertentu untuk meningkatkan kinerja atau hasil di masa depan. Istilah ini biasa digunakan dalam konteks manajemen proyek dan bisnis untuk

merefleksikan pengalaman dalam sebuah proyek atau kegiatan dan untuk meningkatkan kinerja organisasi di masa depan. Menurut Project Management Institute (PMI), lessons learned adalah informasi yang diperoleh melalui analisis hasil proyek atau kegiatan dan pengalaman individu yang diterapkan ke aktivitas masa depan (PMI, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa lessons learned dapat diperoleh dari pengalaman yang baik maupun buruk dan dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya di masa depan.

Tabel 3: 10 definisi tentang lessons learned menurut 10 pakar:

NO	DEFINISI	PENULIS
1	Lessons learned merupakan suatu proses sistematis untuk merefleksikan dan mengevaluasi pengalaman masa lalu yang dapat membantu organisasi memperbaiki kinerjanya di masa depan"	(Wong & Rad, 2010).
2	Lessons learned adalah hasil dari evaluasi terhadap pengalaman masa lalu untuk mengidentifikasi tindakan yang tepat yang dapat meningkatkan kinerja di masa depan".	(Bourne & Walker, 2008)
3	Lessons learned adalah proses pengumpulan, analisis, dan penyimpanan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman masa lalu untuk membantu .meningkatkan kinerja di masa depan"	(Lee, 2005)
4	Lessons learned adalah proses belajar dari pengalaman dan tindakan yang telah dilakukan di masa lalu, baik sukses maupun kegagalan, untuk meningkatkan kinerja di masa depan"	(Papke-Shields et al., 2010).
5	Lessons learned adalah hasil dari refleksi terhadap pengalaman masa lalu yang diperoleh dari proyek atau kegiatan dan digunakan untuk mengembangkan praktik terbaik di masa depan"	(Crawford, 2000).
6	Lessons learned adalah proses untuk	(Liu et al.,

NO	DEFINISI	PENULIS
	merefleksikan, mengevaluasi, dan mendokumentasikan pengalaman untuk memperbaiki kinerja di masa depan"	2017).
7	Lessons learned adalah hasil dari refleksi terhadap pengalaman masa lalu yang digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi di masa depan"	(Dawes et al., 2005).
8	Lessons learned adalah proses belajar dari pengalaman masa lalu yang digunakan untuk meningkatkan kinerja di masa depan melalui perbaikan proses dan tindakan"	(Rad & Levin, 2006).
9	Lessons learned adalah proses refleksi terhadap pengalaman yang telah dialami di masa lalu untuk meningkatkan kinerja organisasi di masa depan"	(Serrat, 2017).
10	Lessons learned adalah proses untuk merefleksikan pengalaman masa lalu yang dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja di masa depan melalui penerapan praktik terbaik"	(Müller & Turner, 2007).

Berdasarkan definisi-definisi yang telah disebutkan, dapat ditarik kesimpulan bahwa lessons learned merupakan suatu proses refleksi terhadap pengalaman masa lalu yang dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja di masa depan. Proses ini meliputi pengumpulan, analisis, dan penyimpanan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman masa lalu untuk membantu organisasi atau individu dalam mengidentifikasi tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja di masa depan. Lessons learned juga merupakan hasil dari evaluasi terhadap pengalaman masa lalu baik sukses maupun kegagalan, dan digunakan untuk mengembangkan praktik terbaik di masa depan. Dalam hal ini, lessons learned bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan proyek, kegiatan, atau organisasi secara keseluruhan.

Dalam rangka untuk melaksanakan lessons learned, organisasi atau individu harus memiliki sistematis dan terstruktur dalam merefleksikan pengalaman masa lalu, sehingga dapat digunakan sebagai referensi dalam meningkatkan kinerja di masa depan.

Karakteristik dari lessons learned adalah sebagai berikut:

1. Berbasis pengalaman:

Lessons learned didasarkan pada pengalaman yang telah dialami oleh individu atau organisasi. Pengalaman tersebut dapat berupa hasil proyek atau kegiatan yang telah dilakukan sebelumnya.

2. Terkait dengan tujuan:

Lessons learned harus terkait dengan tujuan yang ingin dicapai. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa pembelajaran yang diambil dapat membantu organisasi mencapai tujuannya di masa depan.

3. Relevan:

Lessons learned harus relevan dengan konteks dan kondisi saat ini serta dapat diaplikasikan di masa depan. Oleh karena itu, harus dilakukan analisis yang mendalam terhadap pembelajaran yang telah diperoleh.

4. Terdokumentasi dengan baik:

Lessons learned harus didokumentasikan dengan baik agar dapat diakses dan digunakan oleh orang lain di masa depan. Dokumentasi yang baik dapat membantu dalam proses transfer pengetahuan dan menghindari kesalahan yang sama di masa depan.

5. Dipelajari secara sistematis:

Lessons learned harus dipelajari secara sistematis agar dapat memberikan manfaat yang optimal bagi organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan menyusun rencana tindakan yang jelas untuk mengaplikasikan pembelajaran yang telah diperoleh.

Learning lessons atau pembelajaran dari pengalaman adalah proses refleksi dan pembelajaran dari pengalaman masa lalu untuk meningkatkan kinerja dan meminimalkan kesalahan di masa depan. Terdapat beberapa dimensi dan indikator yang dapat digunakan untuk mengevaluasi pembelajaran dari pengalaman, yaitu:

1. Refleksi:

Kemampuan organisasi untuk merenungkan pengalaman masa lalu dan mempelajari pelajaran dari situasi yang telah terjadi. Indikator dari dimensi ini adalah kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi peristiwa dan proses yang terjadi, serta mempertimbangkan tindakan yang diambil dalam konteks situasi yang dihadapi.

2. Pembelajaran:

Kemampuan organisasi untuk mengubah perilaku dan tindakan berdasarkan pembelajaran yang diperoleh dari pengalaman masa lalu. Indikator dari dimensi ini adalah adanya perubahan perilaku, kebijakan, atau prosedur berdasarkan hasil pembelajaran dari pengalaman masa lalu.

3. Penyebaran:

Kemampuan organisasi untuk menyebarluaskan pembelajaran ke seluruh anggota organisasi untuk mencegah terulangnya kesalahan yang sama di masa depan. Indikator dari dimensi ini adalah adanya komunikasi yang efektif dan jelas tentang pembelajaran yang telah diperoleh, serta adanya tindakan untuk mengintegrasikan pembelajaran tersebut ke dalam kebijakan, prosedur, atau program pelatihan.

4. Akuntabilitas:

Kemampuan organisasi untuk memastikan bahwa tindakan yang diambil berdasarkan pembelajaran dari pengalaman masa lalu dapat dipertanggungjawabkan dan diukur dampaknya terhadap kinerja organisasi. Indikator dari dimensi ini adalah adanya pengukuran kinerja yang jelas dan dapat diukur untuk mengevaluasi hasil pembelajaran dan tindakan yang diambil.

Dengan menggunakan dimensi dan indikator ini, organisasi dapat mengevaluasi pembelajaran dari pengalaman masa lalu dan memastikan bahwa pengalaman tersebut dijadikan sebagai pelajaran berharga untuk meningkatkan kinerja di masa depan. Contoh 5 (Lima) pakar mengembangkan dimensi dan indikator lessons learned, yaitu:

Tabel 4 : Dimensi dan indikator lessons learned,

Pakar	Dimensi	Uraian
Peter Senge	Reflection	Kemampuan organisasi untuk merefleksikan pengalaman masa lalu dan mempelajari pelajaran dari situasi yang telah terjadi.
	Feedback	Kemampuan organisasi untuk memperoleh umpan balik dan belajar dari pengalaman masa lalu.
	Action	Kemampuan organisasi untuk mengambil tindakan berdasarkan pembelajaran yang diperoleh dari pengalaman masa lalu.
Donald Kirkpatrick	Reaction	Respon dari peserta terhadap pembelajaran yang diberikan.
	Learning	Pembelajaran yang diperoleh oleh peserta.
	Behavior	Perubahan perilaku peserta setelah mengikuti pembelajaran.
	Results	Dampak dari pembelajaran pada kinerja organisasi.
David Garvin	Knowledge acquisition:	Kemampuan organisasi untuk memperoleh pengetahuan dan informasi baru.
	Information distribution:	Kemampuan organisasi untuk menyebarkan pengetahuan dan informasi ke seluruh anggota organisasi.

Pakar	Dimensi	Uraian
	Information interpretation:	Kemampuan organisasi untuk memahami dan menginterpretasikan pengetahuan dan informasi yang diperoleh.
	Organizational memory:	Kemampuan organisasi untuk menyimpan dan mengakses pengetahuan dan informasi untuk masa depan.
Hubert Saint-Onge	Knowledge capture:	Kemampuan organisasi untuk menangkap pengetahuan dan pengalaman dari berbagai sumber
	Knowledge transfer:	Kemampuan organisasi untuk mentransfer pengetahuan dan pengalaman ke seluruh anggota organisasi
	Knowledge creation:	Kemampuan organisasi untuk menciptakan pengetahuan baru berdasarkan pengalaman masa lalu
	Knowledge application:	Kemampuan organisasi untuk menerapkan pengetahuan baru dalam organisasi

BAB VII

Implementasi Pembelajaran Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi

A. Tangible Asset

Pengetahuan menjadi salah satu sumber daya paling penting bagi organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan memastikan keberhasilan bisnis jangka panjang dengan kondisi pasar yang selalu berubah (Switzer, 2008).

Ekonomi berubah dari memproduksi barang menjadi fokus pada layanan, informasi yang menjadi peran kunci dan ketergantungan serta keterhubungan antara orang telah menjadi krusial dalam bisnis sehari-hari (Bell, 1974 seperti dikutip dalam Linstead, et al., 2009), bahwa aset yang paling berharga bagi perusahaan beralih dari modal fisik menjadi modal pengetahuan (Drucker, 1999a seperti dikutip dalam Switzer, 2008), dan seperti yang dikatakan Switzer (2008) Bahwa

Pekerjaan terkait pengetahuan menjadi inti dari bisnis dan orang-orang yang melakukan pekerjaan menjadi tulang punggung perusahaan yang sukses (Switzer, 2008, hlm. 19). Oleh karena itu, tidak dapat dihindari bagi sebuah perusahaan untuk menciptakan, memelihara, dan mengembangkan pengetahuannya serta mengembangkan budaya pembelajaran untuk tetap bersaing dengan kondisi pasar yang terus berubah dan menjadi sukses dalam jangka panjang (Argote & Miron-Spektor, 2011).

Ketika pengetahuan baru dihasilkan, terjadi pembelajaran. Pembelajaran memainkan peran sentral dalam organisasi karena memiliki pengaruh signifikan pada kinerja perusahaan, inovasi (Calantone, et al., 2002) dan keberhasilan jangka panjang (Argote & Miron-Spektor, 2011; Carrillo, 2005; Wellman, 2007).

Proyek-proyek korporat memberikan kesempatan berharga untuk belajar dan untuk meneruskan pembelajaran ini ke tahap-tahap selanjutnya dari proyek, ke proyek lain atau ke organisasi. Telah ditemukan bahwa organisasi mendapat manfaat paling besar dari pembelajaran organisasi melalui fokus yang sadar pada pembelajaran dan penerapan strategi pembelajaran yang holistik dan efektif (OL). (Milton, 2010) Bahkan, organisasi seringkali kekurangan strategi pembelajaran holistik seperti ini, sehingga mereka biasanya kesulitan belajar dari pengalaman. (Duffield & Whitty, 2015) Oleh karena itu, potensi besar untuk memengaruhi kinerja perusahaan, inovasi dan keberhasilan jangka panjang tetap tidak terpakai.

Pembelajaran organisasi adalah proses perolehan dan penerapan pengetahuan dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini melibatkan pengumpulan, interpretasi, dan penyebaran informasi secara sistematis untuk meningkatkan pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan inovasi. Untuk menerapkan pembelajaran organisasi, penting untuk memahami teori dan prinsip-prinsipnya, serta mengevaluasi kebutuhan pembelajaran dalam organisasi.

Berdasarkan evaluasi ini, kemudian dirancang program-program pembelajaran seperti pelatihan, mentoring, coaching, rotasi pekerjaan, dan komunitas praktisi. Implementasi program-program ini harus dilakukan dengan baik, dengan menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran, memberikan akses ke sumber daya, dan mendorong

partisipasi dan kolaborasi. Monitoring dan evaluasi juga penting dilakukan untuk memastikan efektivitas program-program tersebut dan memperbaikinya seiring waktu. Dengan menerapkan pembelajaran organisasi secara efektif, organisasi dapat menciptakan budaya pembelajaran yang meningkatkan inovasi, kecepatan adaptasi, dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Menurut (Correa et al, 2007) esensi dasar dari teori organisasi bahwa pengetahuan dapat diklasifikasikan sebagai eksplisit dan tacit. Secara eksplisit pengetahuan dapat dikodifikasikan dan dengan demikian dapat ditulis dan dipindahkan dengan mudah. Pengetahuan adalah aset kompetitif yang paling penting bahwa suatu organisasi memiliki dan arahkan ke dicatat adalah bahwa seluruh pengetahuan organisasi berada di sumber daya manusianya. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan nilai lebih melalui penguatan Sumber Daya Manusia (SDM) fungsi seperti keterlibatan seleksi, pengembangan, dan pekerjaan untuk meningkatkan modal manusia.

Kaum klasik berpendapat bahwa pembelajaran adalah proses di mana individu menghubungkan nilai informasi dari stimulus netral ke stimulus yang tidak secara alami menyebabkan respon. Teori Pembelajaran Organisasi memberikan dasar yang kuat untuk memprediksi peran pembelajaran dalam menghasilkan inovasi organisasi dan mencapai keunggulan bersaing. Teori ini juga memberikan penjelasan tentang proses-proses yang terjadi sebelum pengembangan inovasi organisasi (Fauske and Reybould, 2005). Pembelajaran merupakan suatu kekuatan dalam memotivasi pencapaian keuntungan bersaing.

B. Dampak Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja

Beberapa peneliti berpendapat bahwa pembelajaran dapat menjadi penentu yang penting dalam memotivasi keberhasilan international joint advantage (Mc Aulay et al, 2007). Pendapat ini sesuai dengan beberapa peneliti lain yang menyatakan bahwa kapabilitas pembelajaran perusahaan mempunyai peranan yang penting dalam penciptaan inovasi perusahaan.

Perusahaan yang mempunyai learning organization akan dapat dengan cepat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar perusahaan melalui strategi-strategi yang diaplikasikan perusahaan dan dengan demikian perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif. (Sinkula et al, 1997). Makna dari pembelajaran organisasi adalah suatu rangkaian aktivitas yang meliputi pengumpulan informasi, penyebaran informasi, memori organisasi, dan interpretasi organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Salah satu faktor penting dalam proses belajar organisasi adalah adanya memori organisasi, karena tanpa dukungan personal organisasi, proses belajar akan berlangsung dengan singkat.

Pembelajaran organisasional dan organisasi belajar merupakan dua istilah yang sangat mirip dan saling berkaitan satu sama lainnya dan kadang-kadang digunakan secara bergantian. Pembelajaran organisasional adalah sebuah konsep yang digunakan untuk menjelaskan tipe aktivitas tertentu yang terjadi ketika organisasi belajar mengarahkan tipe organisasi tertentu, sedangkan organisasi belajar adalah salah satu hasil dari pembelajaran organisasional (Liao 2006).

Pembelajaran organisasional didasarkan pada prinsip-prinsip dasar pembelajaran yakni menerima dan mengumpulkan informasi, menginterpretasikannya, dan bertindak berdasarkan interpretasi dan

informasi tersebut. Kemampuan organisasi untuk belajar sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi yang bersangkutan dalam memproses informasi, komunikasi, transfer pengetahuan, koordinasi antar unit bisnis, dan kemampuan untuk membangun hubungan terpercaya dengan konsumen serta negosiasi. Proses-proses tersebut merupakan bukti adanya pengembangan kompetensi bagi organisasi untuk belajar melalui pengulangan dan praktek langsung. Selanjutnya Back dalam (Marquant, 1996) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional adalah organisasi yang memberikan fasilitas pembelajaran dan pengembangan pribadi kepada semua anggotanya dan pada saat yang bersamaan organisasi secara terus-menerus mengubah dirinya sendiri.

Menurut Fauske dan Raybould (2005), untuk berhasil dalam kondisi lingkungan yang selalu berubah, perusahaan perlu melakukan beberapa hal, di antaranya: 1) meningkatkan kemampuan belajar sejalan dengan perubahan lingkungan dan membangun kompetensi inti yang bernilai pasar; 2) meningkatkan tingkat pembelajaran dalam organisasi agar setidaknya sejajar dengan pesaing dalam mengubah kinerja; dan 3) menunjukkan proses pembelajaran melalui pengukuran kinerja, sehingga aktivitas pembelajaran berdampak pada kinerja bisnis.

Beberapa penelitian telah menyoroti bahwa individu memiliki kemampuan untuk belajar (Nonaka dan Takeuchi 1995), sementara penelitian lainnya mengambil perspektif organisasional. Awal dari proses pembelajaran terletak pada kemauan individu untuk belajar, seperti yang diungkapkan oleh Argyris dan Schön (1978), Fiol dan Lyles (1985), serta Nonaka dan Takeuchi (1995). Namun, pandangan lain mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi dimulai dari pengalaman belajar individu yang diterapkan di dalam konteks organisasi, mengingat pembelajaran

organisasi pada dasarnya merupakan proses sosial yang melibatkan lebih dari sekadar penjumlahan pengalaman belajar individu. Keuntungan membangun pembelajaran organisasi mencakup peningkatan kemampuan adaptasi, peningkatan pengetahuan organisasi, retensi pelanggan, pertumbuhan profesional, peningkatan profitabilitas, serta peningkatan kualitas output di semua tingkatan (Senge 1990; Watkins dan Marsick 1993; Marquardt 2002; Ellinger 2004; Hernández dkk. 2010).

Untuk memperbaiki tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik, semua tingkatan dalam suatu organisasi harus melakukan pembelajaran, tidak hanya manajemen puncak saja. Organizational learning menurut Fiol dan Lyles (1985) adalah proses untuk meningkatkan tindakan melalui pemahaman yang lebih baik, sedangkan Ortenblad (2001) menjelaskan bahwa organizational learning terjadi melalui pertukaran pandangan dan pengetahuan. Tujuan dari organizational learning adalah untuk meningkatkan kemampuan dan kapasitas organisasi dalam pengambilan keputusan yang tepat. Argyris dan Schön (1978) mengenalkan konsep pembelajaran generatif bagi organisasi yang dapat mendorong kreativitas dan pengembangan ide-ide baru, serta memberikan pemahaman bahwa ide baru sangat penting bagi organisasi dalam menghadapi tantangan dari luar. Pembelajaran organisasi bukan hanya memperoleh informasi, tetapi juga berkaitan dengan peningkatan kapasitas dan menciptakan sesuatu yang pada awalnya tidak dapat diciptakan. Syarat utama bagi pembelajaran organisasi atau sharing pengetahuan yang sukses adalah dengan membentuk mekanisme pertukaran pengetahuan di dalam organisasi, sehingga pengetahuan dapat mengalir lancar di dalam organisasi dan menciptakan pengetahuan organisasi.

BAB VIII

Kepemimpinan Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning Leadership*)

A. Kepemimpinan

Seorang pemimpin adalah seseorang yang mengarahkan, mengorganisir, mengontrol, dan mengelola kegiatan sebuah organisasi dengan tujuan mencapai tujuan dan target organisasi tersebut. Pemimpin memainkan peran penting dalam kepemimpinan sebuah organisasi. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam hasil dari setiap upaya terorganisir yang bertujuan mencapai tujuan tertentu atau seperangkat tujuan. Kepemimpinan menentukan kualitas dari proses dan hasil output dari sistem pendidikan. Kepemimpinan melibatkan lebih dari sekedar perilaku/kebiasaan yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam sistem pendidikan hingga tanpanya, tujuan mungkin sulit dicapai. Kepemimpinan sangat penting untuk kesuksesan perubahan dan efektivitas pendidikan.

Dalam cahaya peran penting ini dari kepemimpinan, berbagai sarjana telah mencoba untuk menafsirkan konsep kepemimpinan dengan cara yang berbeda. Stogdil dalam Okorie (2012) melihat kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi aktivitas kelompok terorganisir menuju penetapan tujuan dan pencapaian tujuan. Ini adalah proses pengaruh sosial di mana pemimpin mempengaruhi pengikut untuk menerapkan energi dan sumber daya mereka menuju upaya kolektif untuk pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan sangat penting dalam kinerja fungsional guru, siswa, dan pembelajaran organisasi, karena efek jangkauannya pada pencapaian

program sekolah, tujuan, dan pencapaian tujuan pendidikan. Pemimpin mengurus sekolah dengan kegiatan pengajaran dan non-pengajaran untuk perbaikan organisasi. Mereka melakukan tugas mereka dengan memberikan jenis kepemimpinan yang tepat untuk menciptakan iklim yang kondusif bagi pengajaran, pembelajaran, dan pengembangan guru dan siswa. Dengan kata lain, untuk menciptakan sekolah yang efektif dengan pencapaian akademik yang sangat baik, diperlukan pengaturan kepemimpinan yang efektif dan sangat baik di sekolah untuk penyampaian layanan yang efektif. Namun, pentingnya kepemimpinan tidak hanya dapat ditemukan dalam menciptakan sekolah yang efektif dan sangat baik, melainkan kepemimpinan dan keterlibatan guru dalam pengajaran dan pembelajaran untuk memastikan keberhasilan dalam sistem pendidikan.

Menurut Oluwo (2004), seorang pemimpin adalah seorang administrator yang mengawasi aktivitas sekelompok pekerja dan bekerja untuk memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, tugas para pemimpin adalah memulai, mengorganisir, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas para guru dan siswa untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemimpin yang efektif dalam sistem pendidikan Nigeria menciptakan perbedaan positif dalam pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi adalah proses pengembangan pengetahuan baru untuk menciptakan perubahan potensial bagi peningkatan organisasi. Pemimpin yang efektif memastikan bahwa semua bahan yang dibutuhkan untuk tujuan administrasi dan akademik disediakan. Manajer pendidikan tahu bahwa kepemimpinan memerlukan sejumlah pertimbangan setiap hari yang bersifat sensitif dan pemahaman tentang berbagai strategi kepemimpinan. Kepemimpinan pendidikan yang efektif sangat penting untuk efektivitas dan perbaikan

sekolah (Ololube, Egbezor, Kpolovie, & Amaele, 2012). Untuk menjaga keberlangsungan kepemimpinan pendidikan, pemimpin harus mengembangkan keberlanjutan dalam cara mereka memapproach, berkomitmen, dan melindungi pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Mereka harus menjaga dan bekerja dengan pengikut untuk mempromosikan dan mendukung pengajaran dan pembelajaran. Mereka harus mampu mendorong bawahan dan menjaga visi mereka terhadap perkembangan sekolah serta mempertimbangkan dampak kepemimpinan mereka dalam manajemen sekolah.

Pemimpin yang efektif mempromosikan pembelajaran organisasi dengan keterlibatan aktif guru dalam pengambilan keputusan tentang pengembangan sekolah. Pembelajaran organisasi menyuntikkan ide-ide baru ke dalam peserta didik untuk pencapaian tujuan organisasi. Ini meningkatkan kapasitas guru dan siswa untuk menemukan peluang baru, mengembangkan pengetahuan dan keterampilan baru, memahami ide-ide baru, dan memperkuat kreativitas mereka untuk produksi pengetahuan. Pembelajaran organisasi mengarah pada inovasi melalui penggunaan pembelajaran organisasi, yang pada dirinya sendiri memainkan peran penting dalam mempromosikan proses inovasi di sebuah organisasi. Oleh karena itu, bab ini berfokus pada kepemimpinan untuk pembelajaran organisasi.

Kepemimpinan yang Efektif

Sistem kepemimpinan yang efektif mengenal kebutuhan kebutuhan anggota kelompok untuk mencapai tujuan sekolah. Jenis pengembangan kepemimpinan ini banyak diadopsi oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja tugas staf. Mereka pemimpin proaktif dan bekerja

untuk mengubah budaya organisasi dengan menerapkan cita-cita baru (Bernard, 2000). Ada empat unsur transformasi kepemimpinan menurut Conger (1992):

1. Pertimbangan Individualisasi:

Sejauh mana pemimpin memenuhi kebutuhan setiap staf/siswa, bertindak sebagai mentor atau pelatih bagi staf/siswa dan mendengarkan kekhawatiran dan kebutuhan mereka. Pemimpin memberikan empati dan dukungan, menjaga komunikasi tetap terbuka dan menempatkan tantangan di hadapan anggota organisasi. Ini juga mencakup kebutuhan untuk menghormati dan menghargai kontribusi individu yang dapat diberikan oleh setiap anggota kepada tim. Anggota memiliki kemauan dan aspirasi untuk pengembangan diri dan memiliki motivasi intrinsik untuk tugas-tugas mereka.

2. Stimulasi Intelektual:

Sejauh mana pemimpin menantang asumsi, mengambil risiko, dan mengumpulkan ide-ide bawahan. Pemimpin dengan gaya ini merangsang dan mendorong kreativitas pengikutnya. Mereka memelihara dan mengembangkan orang-orang yang berpikir secara mandiri.

3. Motivasi Inspiratif:

Sejauh mana pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik dan menginspirasi pengikut. Pemimpin dengan motivasi inspiratif menantang pengikut dengan standar tinggi, mengomunikasikan optimisme tentang tujuan masa depan, dan memberi makna pada tugas yang ada. Pengikut perlu memiliki tujuan yang kuat jika mereka ingin termotivasi untuk bertindak. Aspek kepemimpinan visioner didukung

oleh keterampilan komunikasi dan studi yang membuat visi dapat dipahami, tepat, kuat, dan menarik.

4. Pengaruh yang Diidealkan:

Ini memberikan panutan untuk perilaku etis yang tinggi dan menanamkan kebanggaan, mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan di antara para pemimpin dan pengikut.

Olaleye (2001); Ibukun (1997); Leithwood, Tantz dan Steinbach (1999) menemukan bahwa perilaku seorang pemimpin yang efektif memberikan kontribusi untuk berbagai hasil organisasi termasuk motivasi, komitmen dan kapasitas guru untuk mengembangkan pendekatan baru untuk pendidikan serta pemecahan masalah, manajemen konflik dan pembangunan tim.

Scorcher, Melvin dan James (2002); Hoy dan Miskel (1992); Olaniyan (1997) menemukan bahwa pemimpin otokratis menyukai kontrol, mempertahankan saluran komunikasi yang tidak jelas, tidak melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan sekolah. Juga, pemimpin *laissez faire* menunjukkan sikap hati-hati kepada pengikutnya, mereka dipimpin oleh pengikutnya, memberikan kebebasan penuh untuk keputusan kelompok dan kurang memperhatikan masalah pengembangan sekolah.

Pengembangan Kepemimpinan

Seorang pemimpin dipandang sebagai orang yang bertanggung jawab dalam menciptakan perubahan dan menginisiasi tindakan. Tugas seorang pemimpin semakin rumit karena kemajuan dinamis dalam hal sosial dan perkembangan yang pesat di berbagai bidang kehidupan.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi mengimplikasikan tindakan dan interaksi dengan orang dan hal-hal dengan tujuan mencapai objektif tertentu. Kemampuan ini adalah untuk merencanakan, mengendalikan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan kegiatan sekolah yang melibatkan sumber daya manusia dan materi untuk mencapai tujuan sekolah (Adenounmu, 1996), dan hal ini adalah proses melalui mana orang atau kelompok dengan sengaja mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan kelompok.

Pengembangan kepemimpinan didefinisikan sebagai ekspansi kapasitas seseorang untuk menjadi efektif dalam peran dan proses kepemimpinan. Hal ini karena kepemimpinan telah dijelaskan sebagai proses pengaruh sosial di mana satu orang dapat meminta bantuan dan dukungan orang lain dalam pencapaian tugas bersama. Menurut Peretomode (2012), kepemimpinan sangat penting dalam manajemen dan administrasi pendidikan karena pengaruhnya yang mencapai pada pencapaian program sekolah, objektif, dan pencapaian tujuan pendidikan.

Faktanya, pengembangan kepemimpinan mengacu pada aktivitas yang meningkatkan pencapaian organisasi. Berbagai ciri dan karakteristik personel membantu atau menghambat efektivitas kepemimpinan seseorang dan membutuhkan program formal dan jenis kepemimpinan untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan. Pencapaian pengembangan seperti itu membutuhkan fokus, praktik, dan ketekunan.

Keberhasilan upaya pengembangan kepemimpinan terkait dengan tiga variabel seperti: karakteristik pembelajar individu, kualitas dan sifat program pengembangan kepemimpinan, dan dukungan yang tulus untuk perubahan perilaku dari supervisor. Di antara konsep-konsep kunci dalam pengembangan kepemimpinan adalah: pembelajaran eksperimental,

efektivitas diri, dan visi berdasarkan jenis kepemimpinan di lembaga pendidikan di Nigeria mulai dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi (Nakpodia, 2012).

Dampak dari kepemimpinan seorang individu pada pengikutnya meliputi beberapa faktor penting, antara lain: (1) kemampuan untuk mengorganisir pekerjaan dengan baik dan memanfaatkan sumber daya yang ada; (2) koordinasi yang efektif antara anggota kelompok; (3) kesepakatan yang mencakup tujuan dan prioritas di antara anggota kelompok; (4) adanya kepercayaan dan kerja sama antara anggota kelompok; (5) identifikasi anggota kelompok terhadap kelompok; (6) kepercayaan anggota pada kemampuan kelompok untuk mencapai tujuan bersama; dan (7) pengelolaan sumber daya yang efektif dan efisien.

B. Kepemimpinan untuk Pembelajaran Organisasi

Dalam perkembangan dan pertumbuhan organisasi yang terus berlangsung, peran seorang pemimpin menjadi semakin krusial dan menuntut. Seorang pemimpin diharapkan memiliki visi, pengaruh, karisma, dan bahkan sifat altruistik. Oleh karena itu, peran pemimpin sangat penting dalam membangun tim yang memiliki kinerja tinggi, tingkat kepuasan kerja yang tinggi, serta komitmen yang kuat terhadap organisasi. Sama halnya, ketika organisasi terus berkembang, pembelajaran organisasi (OL) diharapkan menjadi lebih transparan, kolektif, dan konsisten. Faktanya, ada banyak sekali penelitian tentang pembelajaran organisasi (Wageeh, Nafei & Belal, 2012). Franco dan Haase (2009) melihat pembelajaran organisasi sebagai studi tentang pengembangan, dan perubahan dengan menunjukkan bahwa organisasi itu dinamis dan harus mampu bersaing dalam masyarakat yang kompetitif dan global ini dengan pembelajaran tanpa batas.

Holland dan Salama (2010) menjelaskan pembelajaran organisasi bersifat dinamis karena melibatkan elemen dasar pengembangan dan pertumbuhan organisasi. Mereka lebih lanjut menjelaskan bahwa organisasi dapat tumbuh dalam arti tradisional peningkatan modal atau pendapatan. Namun dari perspektif pembelajaran, organisasi tumbuh ketika ada peningkatan pemahaman bersama yang melibatkan organisasi, lingkungannya dan hubungan antara atasan dan bawahan.

Pembelajaran organisasi merupakan produk keterlibatan anggota organisasi dalam interaksi dan berbagi pengalaman/pengetahuan untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Namun, kepemimpinan yang baik meningkatkan kepuasan kerja di antara staf, membantu guru mengembangkan keterampilan baru, meningkatkan moral guru, pengembangan dan pelatihan staf untuk peningkatan pembelajaran dan kinerja akademik yang lebih baik di kalangan siswa.

Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang buruk kemungkinan besar menghasilkan negatif dan bagaimana hubungan antara guru dan siswa sehingga, secara negatif mempengaruhi kinerja guru dan siswa. Efektivitas akademik dan administrasi di sekolah merupakan fungsi dari kepemimpinan. Ini menyiratkan bahwa kepemimpinan yang berkualitas memotivasi dan menginspirasi staf untuk penyampaian layanan yang efektif, dan siswa untuk kinerja akademik yang efektif. Diharapkan para administrator harus mampu mengadopsi gaya kepemimpinan yang baik sehingga mampu mencapai dan mempertahankan tujuan individu dan organisasi.

BAB IX

Pembelajaran Organisasi dan Berbagi Pengetahuan

A. Pengetahuan Berbasis Sumber Daya

Dunia usaha yang semakin kompetitif menggambarkan bahwa perubahan adalah suatu keniscayaan, karena itu organisasi harus mampu beradaptasi dengan tantangan yang ada supaya tetap bertahan dan mampu memberikan hasil terbaiknya, Henderson dan Cockburn (1994) menyatakan bahwa kondisi ini hanya dapat dilakukan jika sebuah organisasi menjadi organisasi pembelajar /belajar organisasi. Ketika sebuah organisasi terus menerus belajar menerima masukan baru dan memanfaatkan pengetahuan baru tersebut maka pengetahuan akan memiliki nilai tambah.

Pengetahuan adalah sumber daya organisasi yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam kondisi ekonomi yang kompetitif dan dinamis (Davenport dan Prusak 1998). Keuntungan kompetitif sangat dibutuhkan oleh organisasi, namun tidak cukup hanya bergantung pada sistem personalia saja, harus berfokus pada karyawan yang memiliki pengetahuan khusus, terampil, dan kompeten. Organisasi juga harus mempertimbangkan bagaimana merangkul keahlian dan pengetahuan dari para ahli yang memiliki pengetahuan khusus kepada karyawan yang lain (Wang 2010), artinya organisasi perlu tekanan lebih efektif untuk memanfaatkan pengetahuan berbasis sumber daya yang sudah ada di dalam organisasi.

Dengan demikian ilmu yang dimiliki masing-masing pribadi berubah menjadi ilmu yang dimiliki oleh banyak karyawan lainnya di dalam organisasi, dan ilmu-ilmu penting yang menjadi keunggulan organisasi tidak ikut menghilang seiring dengan berakhirnya masa tugas atau pindahnya karyawan yang memiliki ilmu tersebut ke tempat yang lain.

Dill (1999) melakukan penelitian terhadap 12 institusi pendidikan di Eropa dan menyimpulkan bahwa perguruan tinggi harus lebih terampil dalam menciptakan ilmu pengetahuan baru untuk memperbaiki kegiatan belajar mengajar dan menyesuaikan perilakunya dengan ilmu pengetahuan baru tersebut, agar menjadi organisasi pembelajar yang mampu menggunakan proses pembelajaran secara sistematis untuk melakukan perbaikan. Sementara itu, Ortenblad (2001) menjelaskan bahwa pada masa depan, organisasi yang berkelanjutan harus membangun pengetahuan tentang dirinya dan lingkungannya, dan bukan hanya struktur sementara dari proses yang rinci, sehingga organisasi, tim, dan individu terus terlibat dalam proses belajar yang berkesinambungan untuk mempertahankan kelincahan dan transformasi organisasi.

Dijelaskan pula oleh (Henderson dan Cockburn 1994) bahwa organisasi pembelajaran merupakan proses organisasi yang menggunakan pengetahuan yang ada dan membangun berbagai pengetahuan baru untuk membentuk pengembangan kompetensi baru yang sangat penting dalam lingkungan yang terus berubah. Pengertian lain, menyatakan bahwa pembelajaran organisasional adalah proses pembelajaran berkelanjutan dan mentransformasikan dirinya ke dalam kapasitas untuk melakukan inovasi dan peningkatan pertumbuhan (Marsick dan Watkins 2003).

Pembelajaran organisasional harus dapat dipastikan bahwa seluruh anggota organisasi memiliki dasar pengetahuan yang cukup, memiliki

semangat dan segala kreativitasnya dapat terwadahi di dalam organisasi, hal ini untuk memastikan bahwa aktivitas baru dapat diwujudkan dengan baik, dan berbagi pengetahuan di antara para individu adalah suatu proses yang sangat berperan terhadap pembelajaran individu maupun pembelajaran organisasional (Andrews dan Delahaye 2000; Nidumolu dkk. 2001).

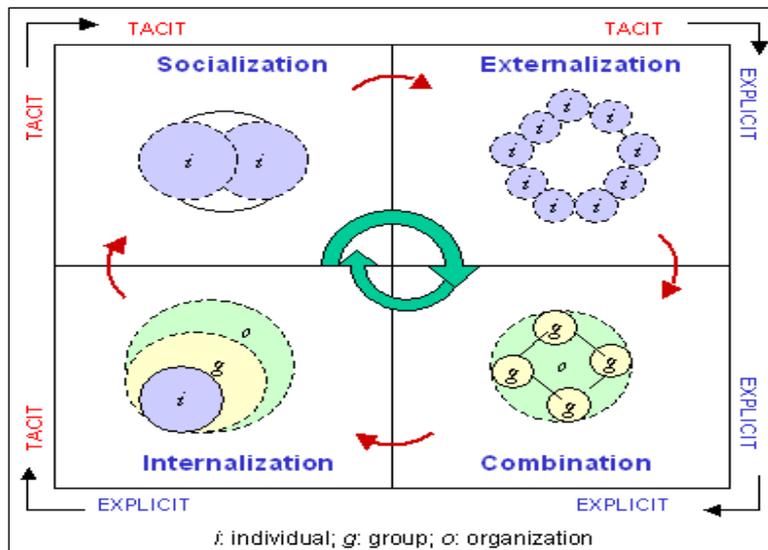
B. Pengetahuan Eksplisit dan Tasit

Berdasarkan pandangan "epistemologi kepemilikan", individu di dalam organisasi memperoleh pengetahuan yang dapat memberikan kekuatan dan kontrol atas sumber daya tertentu, sehingga cenderung menimbun pengetahuan untuk mempertahankan kekuasaan. Namun, pandangan "epistemologi praktik" mengakui bahwa pengetahuan harus dibagi agar menjadi lebih berharga, dan jika ditimbun akan menjadi rusak. Pandangan ini menekankan pada pentingnya berbagi pengetahuan untuk memperkuat organisasi. Melalui perspektif tersebut pengetahuan berada dalam konteks interaksi individu, dan dalam pandangan ini pengetahuan berakar pada tindakan manusia yang tidak dimiliki oleh individu. Penelitian ini mencoba mengadopsi pandangan terhadap pengetahuan sesuai dengan kepemilikan epistemologi.

Polanyi (1966) memberikan pembedaan pengetahuan tasit dan eksplisit, pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang dapat dengan mudah dikodifikasi, ditransfer, dikomunikasikan, atau dikumpulkan dalam bahasa sistematis seperti kata-kata dan gambar (Nonaka 1994; Nonaka dan Takeuchi 1995; Davenport dan Prusak 1998). Hal ini biasanya terdiri dari pengetahuan teknis, petunjuk, dan proses dan karenanya berhubungan dengan kepemilikan epistemologi.

Pengetahuan tasit, di sisi lain, berakar dalam tindakan, komitmen keterlibatan, dan dalam konteks tertentu (Nonaka 1994). Selain mengelompokkan pengetahuan yang diwajibkan dan tasit, (Nonaka 1994) juga mengkateogikan sebagai pengetahuan yang ada di kepala individu (pengetahuan individu) dan pengetahuan kolektif ada dalam tindakan kolektif kelompok dan organisasi. Proses menciptakan pengetahuan organisasi dijelaskan oleh (Nonaka 1994) sebagai spiral pengetahuan.

Proses penciptaan pengetahuan melibatkan proses konversi pengetahuan. Konversi pengetahuan disebut sebagai proses yang menghasilkan pengetahuan melalui empat model konversi yaitu: sosialisasi (konversi pengetahuan tasit ke pengetahuan tasit), eksternalisasi (konversi pengetahuan tasit ke pengetahuan eksplisit), kombinasi (konversi pengetahuan eksplisit ke pengetahuan eksplisit), internalisasi (konversi dari pengetahuan eksplisit ke pengetahuan tasit). Model keempat ini disingkat SECI (Nonaka 1994).



Gambar 4 : Empat Modus dalam *Knowledge Conversion*

Sosialisasi melibatkan anggota organisasi dalam pertukaran pengetahuan tacit melalui kolaborasi dan interaksi sosial. **Eksternalisasi** adalah proses menerjemahkan pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit, yang dapat dicapai melalui penggunaan cerita, model, analogi, dan lain-lain. **Kombinasi**, menyusun pengetahuan eksplisit yang ada dalam upaya untuk menghasilkan pengetahuan eksplisit baru sementara **internalisasi** menggabungkan pengetahuan eksplisit untuk menghasilkan pengetahuan tacit baru. Organisasi memainkan peran kunci dalam mengaktifkan mode konversi ini yang saling tergantung dan sering berbaaur (Nonaka 1994).

Pembelajaran Organisasi dan Berbagi Pengetahuan

Pembelajaran organisasional dianggap sebagai faktor kunci dalam meningkatkan daya saing dan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi karena kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terus berubah (Montes dan Morales 2005). Menurut Senge (1990), berbagi wawasan dan pengetahuan merupakan faktor penting dalam mempercepat proses pembelajaran organisasi dan meningkatkan kapasitas organisasi. Penelitian Bartol dkk. (2006) dan Tee dan Karney (2010) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi secara signifikan mempengaruhi berbagi pengetahuan. Namun, banyak penelitian menemukan bahwa keinginan untuk berbagi pengetahuan masih rendah di kalangan pekerja karena mereka cenderung menganggap pengetahuan sebagai aset penting yang harus dilindungi untuk mempertahankan posisi dan reputasi mereka di dalam organisasi (Lu dan Koch 2005; Bock dan Kim 2002).

Permasalahannya adalah bahwa komitmen untuk belajar merupakan hal yang penting, akan tetapi mereka tidak benar-benar menerapkannya dalam organisasi. Oleh karena itu, interaksi dan komunikasi dengan individu dalam perusahaan hanya membicarakan hal-hal yang umum, bukan berbagi pengalaman atau pengetahuan, kecuali mereka memiliki kemauan dan kemampuan untuk berbagi pengetahuan. Weiss (1999) menemukan bahwa para individu menggunakan pengetahuan untuk mengendalikan dan mempertahankan diri di lingkungan yang kompetitif, maka menyembunyikan pengetahuan dari pihak yang dianggap pesaing dianggap sebagai aspek penting.

Berbagi pengetahuan adalah proses berbagi informasi, ide, saran, dan keahlian antara individu yang satu dengan individu lainnya yang relevan dengan organisasi (Bartol dan Srivastava 2002). Lin (2007) menjelaskan berbagi pengetahuan sebagai sebuah budaya interaksi sosial, melibatkan pengetahuan karyawan, pengalaman, dan keahlian melalui seluruh departemen maupun organisasi. Bragdon (2006) mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai suatu proses dalam mengembangkan diri maupun mengembangkan organisasi, ke arah yang lebih baik demi mencapai tujuan keberlangsungan perusahaan (sustainability) dan pada akhirnya bersama sama dengan organisasi yang lain dapat memberi manfaat bagi kehidupan seluruh umat manusia.

Dalam tataran individu, berbagi pengetahuan berarti berkomunikasi dengan kolega untuk membantu mereka menyelesaikan sesuatu dengan lebih baik, lebih cepat, atau lebih efisien. Dalam tataran organisasi, berbagi pengetahuan berarti mengambil, mengorganisir, menggunakan kembali, dan mengalirkan pengetahuan yang berbasis pengetahuan yang terdapat di dalam organisasi dan membuat pengetahuan tersebut bagi yang lainnya

tersedia dalam bisnis. Para peneliti lain membahas penyebaran pengetahuan (Swan dkk. 1999). Selama proses pertukaran sosial, manfaat dalam berbagi pengetahuan ikut berperan sebagai motivator perilaku manusia yang bisa bersifat ekstrinsik maupun intrinsik (Deci dan Ryan 2008). Meningkatnya nilai jika dikaitkan pada individu yang memiliki berbagai jenis pengetahuan, menimbulkan munculnya kekuatan diseperti pengetahuan tersebut. Jika individu merasa bahwa kekuasaan berasal dari pengetahuan yang dimiliki, maka kemungkinan besar hal ini menyebabkan penyembunyian pengetahuan, bukannya berbagi pengetahuan (Gupta dan Govindarajan 2000).

Jaringan teori sosial menyatakan bahwa terjadinya suatu proses berbagi pengetahuan memerlukan komunitas sosial tertentu agar transfer pengetahuan itu dapat terjadi (Nahapiet dan Ghoshal 1998). Aspek penting dari jaringan sosial adalah budaya berbagi pengetahuan, yang ditimbulkan dari rasa percaya, loyalitas dan rasa mampu, yang akan menjadi modal sosial, karena ketiganya terhapus dari hubungan-hubungan sosial. Faktor ketiga dalam modal sosial ini sangat menentukan dalam proses pertukaran sosial, sebab proses pertukaran diawali dari rasa percaya di antara para pekerja yang memiliki loyalitas, dan pekerja yang merasa mampu berbagi pengetahuan. Ditegaskan oleh (Widén-Wulff dan Ginman 2004, dan ; Adel Ismail dkk. 2007) bahwasanya dimensi modal sosial menyediakan kerangka kerja untuk menjelaskan kemampuan sumber daya yang tersedia melalui pengaturan sosial individu, dan mekanisme berbagi pengetahuan. Pengaruh faktor sosial terhadap informasi dan pengetahuan sangat penting untuk membangun pengetahuan.

Sejumlah besar teori membahas aspek-aspek sosial tentang bagaimana para individu mentransfer atau berbagi pengetahuan. Dalam hal

ini dibahas rasa percaya dan keyakinan. (Andrews dan Delahaye 2000) secara empiris menemukan bahwa kredibilitas pengetahuan sangat terkait dengan kredibilitas yang mengetahui, di sisi lain, jenis pengetahuan yang ditransfer sangatlah penting. Pengetahuan yang terkandung lebih mudah ditransfer dibandingkan pengetahuan tacit. Transfer pengetahuan, yang kadang-kadang diartikan sebagai berbagi pengetahuan, adalah proses penting dari organisasi pembelajaran. Jadi melalui pembelajaran organisasi proses pembuatan pengetahuan baru oleh organisasi dapat terjadi atau melalui modifikasi pengetahuan yang sudah ada.

BAB X

Penutup

Perubahan lingkungan adalah hal yang tidak bisa dihindari dalam bisnis, bagi organisasi, strategi pembelajaran yang efektif diperlukan agar dapat menavigasi perubahan lingkungan dengan lebih baik. Organisasi tidak hanya perlu fokus pada aspek eksternal, namun juga pada kemampuan internal untuk bertahan dan belajar dalam persaingan. Namun, transformasi menjadi organisasi pembelajaran bukanlah tugas yang mudah. Proses belajar harus didukung oleh semua elemen di dalam organisasi, tidak hanya manajemen, dan untuk melakukan perubahan, diperlukan kebijakan dan pandangan yang berbeda, seperti: mengubah stabilitas menjadi fleksibilitas, mengganti birokrasi dengan visi dan nilai-nilai, berbagi informasi, menerima hal yang belum pasti, mengambil resiko, dan bersaing untuk masa depan.

Tujuan dari organisasi belajar adalah pengembangan organisasi yang berkelanjutan secara kreatif dan beradaptasi dengan kondisi yang turbulence (VUCA). Inti dari masalah ini adalah bagaimana proses belajar individu dan organisasi untuk terus memperluas kemampuan belajar, dan akibatnya meningkatkan keterampilan untuk memecahkan masalah dari individu dan organisasi itu sendiri. 10 (sepuluh) strategi untuk membangun subsistem pembelajaran:

1. Mengembangkan program pembelajaran di seluruh organisasi;
2. Meningkatkan kemampuan individu untuk belajar;
3. Mengembangkan disiplin dialog dalam organisasi;
4. Mengembangkan rencana karir untuk kelayakan kerja;

5. Menetapkan program pengembangan diri;
6. Membangun kemampuan team-learning;
7. Mendorong dan mempraktikkan pemikiran sistem; h). Perencanaan pemindaian dan skenario untuk pembelajaran antisipatif;
8. Memperbanyak keragaman, pola pikir dan selera multikultural dan global;
9. Mengubah model mental relatif terhadap pembelajaran.

Berikut adalah beberapa strategi pembelajaran yang dapat membantu organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan:

1. Membuat tim yang beragam Tim yang terdiri dari orang-orang dengan latar belakang, pengalaman, dan keterampilan yang berbeda dapat membantu organisasi dalam memahami lebih baik tentang perubahan lingkungan. Dalam tim yang beragam, orang-orang dapat saling belajar satu sama lain dan memperoleh perspektif yang berbeda. Hal ini dapat membantu organisasi dalam mengembangkan kemampuan untuk menavigasi perubahan lingkungan.
2. Menetapkan tujuan yang jelas Menetapkan tujuan yang jelas dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi arah yang diinginkan dan mencapai hasil yang diinginkan. Dalam konteks perubahan lingkungan, tujuan yang jelas dapat membantu organisasi dalam memfokuskan sumber daya mereka untuk mengatasi perubahan lingkungan.
3. Menggunakan teknologi terbaru Teknologi dapat membantu organisasi dalam memantau dan mengidentifikasi perubahan lingkungan. Dengan menggunakan teknologi terbaru, organisasi dapat mengumpulkan data yang lebih akurat dan membuat

keputusan yang lebih baik. Selain itu, teknologi dapat membantu organisasi dalam mengotomatisasi proses yang memerlukan waktu dan meningkatkan efisiensi operasional.

4. Mengembangkan keterampilan adaptasi Keterampilan adaptasi adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan cepat. Dalam konteks perubahan lingkungan, keterampilan adaptasi dapat membantu organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan mengambil tindakan yang tepat. Organisasi dapat mengembangkan keterampilan adaptasi melalui pelatihan, simulasi, atau program pembelajaran lainnya.
5. Memperkuat budaya pembelajaran Budaya pembelajaran adalah budaya di mana orang-orang di organisasi merasa nyaman untuk membagikan pengetahuan, belajar dari kegagalan, dan mencoba hal-hal baru. Dalam budaya pembelajaran, orang-orang di organisasi dapat bekerja sama untuk mengatasi perubahan lingkungan dan memperbaiki proses bisnis. Oleh karena itu, organisasi harus memperkuat budaya pembelajaran untuk menghadapi perubahan lingkungan.

Dengan menerapkan strategi pembelajaran yang efektif, organisasi dapat lebih siap dalam menghadapi perubahan lingkungan dan menavigasi dengan lebih baik.

Reference

- Akhtar, S., Arif, A., Rubi, E., & Naveed, S. (2011). Impact of Organizational Learning on Organizational Performance: Study of Higher Education Institutes. *International Journal of Academic Research*, 3(5), 327–331. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=69735486&site=ehost-live>
- Akwaowo, R. R., & Kalio, T.-I. S. (2021). Organizational Learning and Learning Organization: A Review of Theories. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, V(Viii), 562–575. www.rsisinternational.org
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Baeten, M., Struyven, K., & Dochy, F. (2013). Student-centred teaching methods: Can they optimise students' approaches to learning in professional higher education? *Studies in Educational Evaluation*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191491X1200048X>
- Bartscht, J. (2015). Why systems must explore the unknown to survive in VUCA environments. *Kybernetes*, 44(2), 253–270. <https://doi.org/10.1108/K-09-2014-0189>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bratianu, C. (2015). Organizational Learning and the Learning Organization. *Constantin Bratianu Bucharest Academy of Economic Studies*, January, 286–312. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8318-1.ch012>
- Calış Duman, M., & Akdemir, B. (2021). A study to determine the effects of industry 4.0 technology components on organizational performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 167(February), 0–3. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120615>
- Casey, G. W. (2014). Leading in a “VUCA” world. *Fortune*, 169(5), 75–76. <https://doi.org/10.12725/ujbm.54.5>

- Cousins, B. (2018a). Design Thinking : Organizational Learning In Vuca Environments. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1–18.
- Cousins, B. (2018b). Design thinking: Organizational learning in VUCA environments. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1–18.
- Evans, L. (2007). The learning organization. *Web-Weaving: Intranets, Extranets and Strategic Alliances*, 47–54. <https://doi.org/10.1515/cks-2016-0005>
- Garvin, D. A. (2000). Learning in Action. A Guide to Putting the Learning Organization to. *Work*.
- Geng Sun, Tingru Cui, Jianming Yong, Jun Shen, & Shiping Chen. (2018). MLaaS a cloud-based system for delivering adapative micro. *Faculty of Engineering and Information Sciences* . <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1931&context=eispapers1>
- Huang, Y., Shi, Q., Pena-Mora, F., Lu, Y., & ... (2020). Exploring the impact of information and communication technology on team social capital and construction project performance. *Journal of Management* <https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/%28ASCE%29ME.1943-5479.0000804>
- Hutchins, E. (2020). Organizational Learning. *Cognition in the Wild*, 713–719. <https://doi.org/10.7551/mitpress/1881.003.0010>
- Ismail, A., Mamat, M., Razak, N. S. A., & Wahab, K. (2013). The impact information technology and innovation on organizational performance. *Proceedings of the 4th International Conference on Business and Economic Research* , March.
- Jamshed, S., Nazri, M., & Abu Bakar, R. (2018). The Effect of Knowledge Sharing on Team Performance through Lens of Team Culture. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(3), 64–80. <https://doi.org/10.12816/0049504>
- Jankowicz, D. (2000). From “Learning Organization” to “Adaptive Organization.” *Management Learning*, 31(4), 471–490. <https://doi.org/10.1177/1350507600314004>
- Jung, K. B., Ullah, S. M. E., & Choi, S. B. (2021). The mediated moderating role of organizational learning culture in the relationships among

- authentic leadership, leader-member exchange, and employees' innovative behavior. *Sustainability (Switzerland)*, 13(19). <https://doi.org/10.3390/su131910802>
- Kanwal, E., Nawaz, W., Ali Nisar, Q., & Azeem, M. (2017). Does Organization Learning Capacity influence the Organization Effectiveness? Moderating Role of Absorptive Capacity. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(1), 28–35.
- Khalifa, A., & Yusof, W. F. W. (2021). The mediating effect of organizational culture between innovation capabilities and organizational performance of economic development department in UAE: Conceptual model. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 4125–4133.
- Kolb, D. A., Boyatzis, R. E., & Mainemelis, C. (2014). Experiential learning theory: Previous research and new directions. *Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles*, 216, 227–247. <https://doi.org/10.4324/9781410605986-9>
- Nandram, S. S., & Bindlish, P. K. (2017). *Managing VUCA Through Integrative Self- Management* (Nyenrode Business Universiteit Breukelen The Netherlands (ed.); 1st ed.). Faculty of Management Studies—WISDOM Banasthali Vidyapith Jaipur, Rajasthan, India. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-52231-9>
- Raghuramapatruni, R., & Shanmukha Rao Kosuri, M. (2017). The Straits of Success in a VUCA World. *IOSR Journal of Business and Management*, 2319–7668. www.iosrjournals.org
- Rasheed, I., & Ibrahim, M. (2015). Knowledge management as a strategy and competitive advantage : A strong influence to success , a survey of knowledge management case studies of different organizations. *Information and Knowledge Managemen*, 5(8), 60–72.
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 219–225. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.028>
- Senge, P. M. (2017). The leaders new work: Building learning organizations. *Leadership Perspectives*. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315250601-6/leaders-new-work-building-learning-organizations-peter-senge>
- Tang, G. X., Park, K., Agarwal, A., & Liu, F. (2020). Impact of innovation culture, organization size and technological capability on the

- performance of SMEs: The case of China. *Sustainability (Switzerland)*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/su12041355>
- Vasilchenko, A., Li, J., Ryskeldiev, B., Sarcar, S., Ochiai, Y., Kunze, K., & Radu, I. (2020). Collaborative learning & co-creation in XR. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings*, 1–4. <https://doi.org/10.1145/3334480.3381056>
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Yadav, S., & Agarwal, V. (2016). Benefits and barriers of learning organization and its five discipline. *Journal of Business and Management*, 18(12), 18–24. <https://doi.org/10.9790/487X-1812011824>
- Yeung, A. C. L., Lai, K. H., & Yee, R. W. Y. (2007). Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: A qualitative investigation. *International Journal of Production Research*, 45(11), 2459–2477. <https://doi.org/10.1080/00207540601020460>
- Yuan, A., & Chayanuvat, A. (2021). A Study on the Difference between Organizational Learning And Learning Organization. *International Journal of Arts and Social Science*, 4(4), 77–81.
- Zgrzywa-Ziemak, A. (2015). The Impact of Organisational Learning on Organisational Performance. *Management and Business Administration. Central Europe*, 23(4), 98–112. <https://doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.159>

TRANSFORMASI ORGANISASI

MEMBANGUN KULTUR PEMBELAJARAN
UNTUK MENGHADAPI TANTANGAN MASA KINI

Emiliana Sri Pudjiarti

PROFIL PENULIS



EMILIANA SRI PUDJIARTI, lahir di kota Semarang (Jawa Tengah) Tanggal 6 Desember 1956. Menyelesaikan Studi Sarjana (S1) Ekonomi Perusahaan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang Tahun 1983, Studi Magister (S2) Ekonomi dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran Bandung Tahun 1998, dan Doktor (S3) Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang Tahun 2015. Mulai Tahun 1983 s/d sekarang bekerja sebagai dosen tetap Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Gelar akademik yang berhasil diraih adalah Guru Besar (Profesor) pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.



ISBN 978-623-94037-8-2 (PDF)



9 786239 403782