

## STRATEGI MEWUJUDKAN SUATU ORGANISASI PEMBELAJAR

Oleh:

**Dingot Hamonangan Ismail**

*Administrasi Bisnis, Politeknik LP3I Jakarta  
Gedung sentra Kramat Jl. Kramat Raya No. 7-9 Jakarta Pusat 10450  
Telp. 021 – 31904598 Fax. 021 – 31904599*

*Email: Ismailalfaruqi72@yahoo.com*

### ABSTRAK

Era globalisasi menuntut SDM organisasi atau perusahaan yang memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas serta kompetensi yang handal. Dengan pengetahuan (wawasan yang luas) dan kompetensi yang handal, organisasi dapat survive dalam kehidupan yang penuh persaingan dengan menghasilkan karya-karya yang unggul dan memberikan manfaat bagi kehidupan sesamanya. Suatu wadah terbaik bagi tumbuhnya SDM unggul adalah hadirnya organisasi pembelajar yaitu organisasi yang secara terus menerus mengembangkan kemampuannya, untuk menciptakan masa depannya.

Kata kunci: Globalisasi, Manajemen SDM, Organisasi Pembelajar

### ABSTRACT

*The era of globalization requires HR organizations or companies who have extensive knowledge and insight as well as a reliable competence. With knowledge (breadth) and reliable competencies, organizations can survive in a highly competitive life by producing superior works and provide benefits to the lives of others. The best container for growing a superior human resources is the presence of a learning organization- organizations that continuously develops its ability, to create the future.*

*Keywords: Globalization, Human Resource Management, Organizational Learning*

### PENDAHULUAN

“....Melalui pembelajaran kita menciptakan kembali diri kita. Melalui pembelajaran kita jadi dapat melakukan segala sesuatu yang tidak pernah dapat kita lakukan. Melalui

pembelajaran kita kembali merasakan dunia dan hubungan kita dengan dunia tersebut. Melalui pembelajaran kita memperluas kapasitas kita untuk menciptakan, menjadi bagian dari proses pembentukan kehidupan. Dalam

masing-masing dari kita terdapat keinginan yang luar biasa pada tipe pembelajaran“, demikianlah indah dan sangat filosofis tulisan Peter M. Senge tentang makna belajar.

Pakar manajemen dan penulis buku *best seller* “Disiplin Kelima seni dan praktek dari Organisasi Pembelajaran (1996) menegaskan bahwa belajar dan pembelajaran merupakan kebutuhan dasar manusia. Melalui belajarlah manusia mengembangkan potensinya dan mempertahankan eksistensinya. **Maka hanya organisasi pembelajarlh yang paling cocok bagi manusia pembelajar**, ada kesimpulan yang sangat sederhana, tetapi *powerfull*.

Peter M. Senge, adalah pakar terbaik tentang organisasi pembelajar. Bukunya tentang hal ini, diterjemahkan ke dalam 22 (dua puluh dua) bahasa. Dalam buku tersebut sang tokoh menjelaskan bahwa arti dasar dari “ organisasi pembelajar” adalah suatu organisasi yang terus menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan masa depan mereka. Untuk organisasi seperti ini, tidak cukup hanya bertahan hidup. “ pembelajaran bertahan hidup” atau apa yang lebih sering diistilahkan sebagai “ pembelajaran adaptasi” penting dan sungguh-sungguh dibutuhkan. Tetapi organisasi pembelajar “pembelajaran adaftasi“ harus digabung dengan “*pembelajaran generative* (pembangkitan), yang meningkatkan kapasitas untuk menciptakan” ia menambahkan.

Pembelajar menurut Marquardi dan Reynolds (1994) meliputi tiga domain, yaitu intelektual (*cognitive*), emosional (*affective*), dan psikomotorik (*psychomotor*). Dengan demikian organisasi pembelajar perlu memfasilitasi pertumbuhan kapasitas tersebut sehingga produktivitas karyawan meningkat yang berimplikasi pada daya saing organisasi.

Menurut Pucik, nilai pokok (*core value*) dari suatu organisasi pembelajar adalah meningkatnya kemampuan strategis dan daya saing suatu organisasi. “Tujuan yang ingin dicapai dari suatu organisasi pembelajar adalah meningkatnya kreativitas, kemampuan kewirausahaan, dan otonomi organisasi. Efektivitas penerapan strategi dalam menghadapi persaingan global yang proaktif dan fleksibel (Pucik:1993).

Pada era globalisasi yang ditandai dengan kemajuan tehnologi (terutama ICT), dan kerjasama antar bangsa serta kompetisi yang tinggi antara perusahaan menuntut organisasi atau perusahaan cepat bertindak dan mengambil keputusan berkualitas. Maka hanya organisasi atau perusahaan pembelajar, yang menjadikan pengetahuan sebagai basis komptensinya yang bisa cepat bertindak dan eksis di era kecepatan tersebut. Speed is power.

Menurut Prof. Dr. H. Ismail Nawawi, Dalam manajemen pengetahuan terdapat 6 (enam) karakteristik perusahaan yang

menjadikan pengetahuan sebagai basis kompetensinya yaitu:

1. Kreativitas dan ide sebagai dasar di dalam berkreasi dan melakukan inovasi
2. Para anggotanya berpengetahuan, terampil dan kompeten dalam bidang pekerjaan masing-masing.
3. Adanya hubungan dan rasa saling percaya dalam berbagi pengetahuan
4. Data menjadi sangat esensial dalam menjalankan tugas operasional
5. Memberi perhatian kepada orang dan bagaimana mereka dapat bekerja bersama untuk mencapai kinerja perusahaan.
6. Perusahaan mengelola sendiri pengetahuannya.

Pendapat senada juga disampaikan oleh *Ohmae* (1995) yang menyatakan bahwa: *Globalisasi akan terus menjadi fenomena yang tidak dapat dielakkan. Perusahaan akan beroperasi di lingkungan bisnis yang bergolak dan kacau. Tekanan internasional dan domestik terhadap organisasi terus berlanjut dan semakin intensif. Dengan kemajuan teknologi informasi, teknologi komunikasi dan pasar financial dunia akan melebur. Organisasi harus memiliki kreatifitas tinggi, terus menerus melakukan inovasi, meningkatkan fleksibilitas, memerikan respond dan beradaptasi secara cepat terhadap perkembangan-perkembangan di seluruh dunia.*

Semua itu tentu sangat membutuhkan karyawan atau SDM unggul dengan menghasilkan karya-karya yang bernilai tambah tinggi dan memberikan manfaat bagi

kehidupan sesamanya. Manusia unggul harus memiliki dan dapat mengembangkan sifat-sifat antara lain.

1. Mampu dalam mengembangkan jaringan kerja (*networking*). SDM pada era globalisasi dihadapkan pada dunia tanpa batas, perdagangan bebas, dan komunikasi yang mengglobal. Jalinan kerja dengan berbagai individu atau kelompok menjadi sangat penting dan menjadi salah satu kunci dalam mencapai tujuan. SDM yang ahli dalam menjalin hubungan kerja yang akan berhasil dan mampu mempertahankan diri demi kelangsungan hidup.
2. Mampu bekerjasama (*teamwork*) dengan berbagai pihak dalam mengembangkan keunggulan spesifiknya. SDM dituntut mempunyai keunggulan spesifik dan memiliki kemampuan mengembangkan keunggulan spesifiknya dengan membangun suatu *teamwork*. SDM tidak dapat lagi memisahkan diri dan bersikap individualistik, menjalin hubungan kerjasama dengan pihak lain sudah menjadi keharusan dalam rangka menciptakan produk-produk yang unggul.
3. Mengutamakan kualitas yang tinggi. SDM unggul adalah manusia yang terus menerus meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dalam menghasilkan produk. Sehingga produk yang dihasilkan dapat ditingkatkan

kualitasnya terus-menerus secara berkelanjutan. (H.A.R Tilaar, 1999).

Menurut *Raymond A.Noë et.al* (2010:vii), berbagai tantangan yang dihadapi organisasi pada saat ini, yang menyangkut MSDM dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu sebagai berikut:

1. Tantangan Kestinambungan Usaha

Kestinambungan usaha mengacu pada kemampuan perusahaan /organisasi untuk bertahan dan menghadapi lingkungan persaingan yang dinamis. Kestinambungan organisasi tergantung pada kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan orang-orang yang memiliki kepentingan untuk melihat keberhasilan perusahaan. Berbagai tantangan kestinambungan usaha meliputi kemampuan perusahaan untuk menghadapi perubahan ekonomi dan social, keterlibatan dalam praktek-praktek bisnis yang bertanggung jawab dan etis, menyediakan produk dan jasa yang berkualitas tinggi, serta mengembangkan metode dan alat ukur untuk menentukan apakah perusahaan mampu memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan.

2. Tantangan Global.

Perusahaan-perusahaan harus siap bersaing dengan perusahaan-perusahaan dari seluruh dunia. Perusahaan harus mempertahankan pasar domestiknya dari para pesaing

asing dan memperluas ruang lingkungnya agar dapat mencakup pasar global.

3. Tantangan Kemajuan Teknologi

Perusahaan-perusahaan dapat memperoleh keuntungan jika menggunakan teknologi-teknologi baru, seperti manufaktur berbantuan komputer, fakta yang sebenarnya, system pakar dan internet. Teknologi-teknologi baru tersebut dapat mengakibatkan para karyawan bekerja lebih cerdas sekaligus menyediakan produk dan jasa berkualitas tinggi serta lebih efisien kepada pelanggan. Perusahaan yang telah menyadari keuntungan terbesar dari teknologi baru akan menggunakan praktek-praktek MSDM yang mendukung pemanfaatan teknologi untuk menciptakan system pekerjaan yang berkinerja tinggi.

Lebih khusus lagi *Dave Ulrich* (1997) menyatakan ada delapan tantangan (*challengers*) yang akan dihadapi oleh SDM di era kompetitif, yaitu:

1. Tantangan Globalisasi (*Globalization*). Globalisasi telah membuat pasar-pasar yang baru, produk-produk yang baru, pemikiran atau ide baru, kompetensi baru dan jalur pemikiran baru mengenai bisnis. Pada masa yang akan datang, harus disadari bahwa SDM akan membutuhkan suatu model dan proses untuk memperoleh kecakapan dalam dunia global, keefektifan dalam

- bekerja dan kemampuan dalam berkompetisi. Semua itu adalah peluang sekaligus tantangan bagi SDM suatu organisasi dan atau perusahaan.
2. Tantangan persaingan jaringan bisnis dan pelayanan SDM. Masalah utama yang senantiasa akan dihadapi dalam era kompetisi bisnis saat ini dan masa depan adalah membangun dan mengoperasikan organisasi bisnis yang selalu dapat merespon kebutuhan konsumen/pelanggan yang kritis, cerewet dan vokal.
  3. Tantangan upaya menciptakan keuntungan melalui pertumbuhan dan efisiensi biaya. *Profitability* akan berlanjut menjadi tujuan dari bisnis di masa depan, tetapi jalur yang disepakati mencapai profitabilitas akan berubah. Peningkatan *profitability* hendaklah datang dari beberapa kombinasi yaitu peningkatan keuntungan dan diiringi dengan penurunan biaya.
  4. Tantangan konsentrasi ke kapabilitas. Pada saat strategi yang menjanjikan adanya perubahan tindakan dari setiap komponen organisasi, dimana kapabilitas organisasi diperlukan untuk bertahan dan terintegrasikan dengan kompetensi setiap individual karyawan. Semua ini adalah sesuatu yang membuat perusahaan akan lebih baik dan unggul ketimbang kompetitornya.
  5. Tantangan perubahan, perubahan dan beberapa perubahan. Dalam menghadapi tantangan perubahan, apapun namanya, seperti tranformasi, rekayasa ulang, perubahan budaya, penemuan baru, pengadaptasian dan fleksibilitas merupakan kebutuhan organisasi dalam pembelajaran tentang bagaimana melakukan perubahan secara cepat dan nyaman.
  6. Tantangan teknologi. Inovasi teknologi berkembang lebih cepat dan sulit dikejar. Teknologi membuat dunia menjadi kecil dan tanpa batas, lebih dekat dan lebih cepat. Teknologi juga mengubah arus penggunaan informasi. Dalam kurun waktu lima tahun ke depan, para Manajer SDM harus memahami bahwa untuk tetap berada di depan dalam teknologi memerlukan investasi yang sungguh-sungguh dalam kompetisi yang melahirkan jasa baru seperti: internet, computer, video jarak jauh, *network*, *microsof* dan sebagainya.
  7. Tantangan ketahanan, daya tarik, pengukuran, dan kompetensi serta modal intelektual. Dengan adanya globalisasi, teknologi, perubahan telah mempengaruhi dunia bisnis yang membutuhkan teknologi, sumber dan pemeliharaan atas kemampuan menjadi arena bersaing dalam bentuk kompetisi.

8. Tantangan Perubahan, bukan hanya transformasi. Perubahan yang dapat dilaksanakan oleh organisasi meliputi perampingan, konsolidasi, dan restrukturisasi. Hal ini mendorong organisasi bisnis harus mengefisienkan biaya dan menghilangkan usaha bisnis yang tidak memberikan keuntungan, sedangkan peningkatan produk dan usaha rekayasa engineering yang dapat mendorong langkah-langkah in-efisiensi dalam proses kerja.

Apa yang diprediksi para pakar di atas saat ini sudah menjadi kenyataan. Fakta menunjukkan bahwa akhir-akhir ini Indonesia “kebanjiran” barang-barang luar negeri seperti dari Cina, Taiwan dan Korea yang relatif murah harganya. Dengan demikian, perusahaan-perusahaan Indonesia tidak hanya bersaing dengan perusahaan di dalam negeri saja, namun mereka mau tidak mau harus bersaing dengan perusahaan Multinasional dan perusahaan-perusahaan dari negara lain.

Tak ayal lagi seperti disampaikan oleh Peter M. Senge, hanya organisasi pembelajar yang bisa mewartakan tumbuhnya insan pembelajar, berkapasitas dan berdayasaing tersebut. Karena itu, guna mewujudkan strategi organisasi pembelajar menjadi sebuah keniscayaan.

Atas latar belakang pemikiran tersebut, tulisan ini akan lebih melihat bagaimana strategi

mewujudkan suatu organisasi pembelajar agar globalisasi menjadi kesempatan baru bagi organisasi publik dan bisnis kita untuk sukses. Perusahaan-perusahaan bahkan UKM dan lembaga pendidikan dan sosial, perlu merepormasi dirinya agar adaptif terhadap budaya baru global tanpa kehilangan identitasnya. Caranya adalah dengan menjadi organisasi berbasis pengetahuan dan pro SDM unggul.

Tidak dapat dipungkiri bahwa segala masalah yang muncul dalam perkembangan dan persaingan bisnis yang muncul berasal dari manusia dan hanya dapat diselesaikan dan dikelola oleh manusia unggul. Oleh karena itu, perlu dimunculkan suatu konsep atau strategi yang dapat diakui sebagai kunci kesuksesan atau keunggulan daya saing di bidang SDM. Karena itu sangat menarik dicermati, permasalahan berikut ini:

1. Apa pengertian dan karakter Organisasi Pembelajar
2. Bagaimana strategi mengembangkan Organisasi Pembelajar di Indonesia

## **METODE**

Tulisan dengan pendekatan naratif deskriptif ini mencoba untuk menggambarkan bagaimana menggambarkan secara utuh apa itu organisasi pembelajar, bagaimana pengertian dan karakternya serta bagaimana kita membangun organisasi pembelajar bagi perusahaan dan lembaga pendidikan di Indonesia. Sumber data sekunder berasal dari studi dokumen dengan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berhubungan dengan

topik yang diangkat dalam tulisan ini. Dokumen yang didapatkan meliputi catatan, hasil riset, buku, berita media massa, dan sebagainya. Analisis data dilakukan secara interpretatif di mana data yang diperoleh dari berbagai dokumen dan literatur, dicari keterkaitannya kemudian dibuat kesimpulan.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengertian dan Karakter organisasi pembelajar

Sekilas telah dibahas pengertian organisasi pembelajar di awal tulisan ini. Namun agar frekwensi dan pemahaman kita sama, ada baiknya dijelaskan kembali dan kemudian penulis tetapkan sintesanya. Peter M. Senge (1990) mendefenisikan organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara terus menerus mengembangkan kemampuannya, untuk menciptakan masa depannya.

Menurut Marquardt dan Reynolds (1994) dalam Sedarwati, bahwa organisasi pembelajar memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Memandang ketidakpastian sebagai kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.
2. Menciptakan pengetahuan baru dengan menggunakan informasi yang obyektif, pengertian yang subjektif, symbol-simbol dan asumsi-asumsi.

3. Menyambut hangat berbagai perubahan
4. Mendorong rasa tanggung jawab mulai dari tingkatan anggota organisasi terendah.
5. Mendorong para manajer untuk menjadi pembimbing, mentor dan fasilitator proses belajar.
6. Memiliki budaya keterbukaan dan umpan balik.
7. Memiliki pandangan terpadu dan sistematis terhadap organisasi berikut system, proses, dan keterkaitan antar unsurnya.
8. Visi, tujuan dan nilai-nilai organisasi telah terinternalisasi diantara anggota organisasi.
9. Pengambilan keputusan terdesentralisasi dan para anggota organisasi diberi kewenangan untuk mengambil suatu keputusan.
10. Memiliki pemimpin-pemimpin yang berani mengambil risiko dan bereksperimen dengan penuh perhitungan.
11. Memiliki system untuk berbagi pengetahuan dan menggunakannya dalam kegiatan organisasi.
12. Berorientasi pelanggan
13. Peduli dengan masyarakat sekitarnya
14. Mengaitkan pengembangan diri anggota organisasi dengan pengembangan organisasi secara keseluruhan.

15. Memiliki jejaring yang berfungsi di dalam organisasi.
  16. Memiliki jejaring dengan lingkungan dunia bisnis
  17. Memberikan kesempatan untuk belajar dari pengalaman
  18. Mampu bertahan dari tekanan-tekanan birokratis dan tekanan tertentu lainnya.
  19. Mengakomodasikan dan menghargai inisiatif anggota organisasi.
  20. Rasa saling percaya telah terinternalisasi di dalam organisasi
  21. Melakukan perubahan secara berkesinambungan
  22. Mengakomodasikan, mendorong, dan menghargai segala bentuk kerja kelompok.
  23. Mengdayagunakan kelompok kerja lintas fungsional.
  24. Memandang organisasi sebagai suatu organism yang hidup dan terus berkembang.
  25. Memandang kejadian yang tidak diharapkan sebagai kesempatan belajar.
2. Arus dan pertukaran informasi yang jelas dan bebas
  3. Adanya komitmen untuk belajar dan usaha individu untuk mengembangkan diri
  4. Memberdayakan dan meningkatkan individu-individu di dalam organisasi
  5. Mengembangkan iklim keterbukaan dan rasa saling percaya
  6. Belajar dari pengalaman.

Menurut Ryan (Chawla & Renesch, 1995: 290), komunitas-komunitas pembelajar merupakan tempat dimana relasi-relasi selalu dibina dengan baik; keterbukaan dan keragaman (*diversity*) dihargai; rasa ingin tahu menjadi supremasi; eksperimentasi menjadi kebiasaan; dan terdapat ketekunan dalam menemukan jawaban atas permasalahan-permasalahan. Dalam organisasi semacam ini, orang-orang senantiasa berkomunikasi secara jujur dan terbuka; saling menghormati dan menghargai; memberikan penilaian tetapi juga mencari umpan balik; tertantang untuk selalu mengenakan cara pandang baru; mengajak pada pendekatan sistem yang menyeluruh; dan bebas menampakkan diri sendiri apa adanya, tanpa topeng.

Farago dan Skyrme (diacu Ginting, 2004) dalam IPB, mengatakan bahwa organisasi pembelajaran memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Berorientasi pada masa depan dan hal-hal yang sifatnya eksternal atau di luar dari diri organisasi

Dunamis Organization dalam J. Budi Soesetyo (2013) menempatkan bahwa organisasi pembelajar hanya merupakan bagian dari 8 kriteria *penilaian Knowledge Management (KM)* dalam Kompetisi Make yang



menggunakan 8 kriteria berikut yaitu:

1. Membuat budaya perusahaan berbasis pengetahuan
2. Mengembangkan pengetahuan pekerja melalui kepemimpinan manajemen senior
3. Menyampaikan berbasis pengetahuan produk / jasa / solusi
4. Memaksimalkan modal intelektual perusahaan
5. Menciptakan lingkungan untuk berbagi pengetahuan kolaboratif
6. Membuat organisasi pembelajaran
7. Memberikan nilai berdasarkan pengetahuan pelanggan
8. Transformasi pengetahuan perusahaan menjadi nilai pemegang saham

Menurut Daft, Ide dasar organisasi pembelajar adalah menyelesaikan masalah, bukan seperti organisasi tradisional yang lebih memfokuskan diri pada pencapaian efisiensi. Dalam organisasi pembelajar, seluruh karyawan terlibat dalam menemukan masalah dan mencari alternatif solusinya. Agar organisasi pembelajar terwujud, para manajer perlu menyesuaikan semua subsistem organisasi. Organisasi pembelajar dapat didefinisikan sebagai sebuah organisasi di mana setiap individu berpartisipasi dalam proses pengidentifikasian dan penyelesaian masalah, sehingga memungkinkan organisasi bisa melakukan eksperimen secara kontinyu, berubah

serta melakukan perbaikan yang berdampak pada terciptanya kapasitas untuk tumbuh, belajar, dan mencapai tujuan (Daft, 2003a, 78).

Masih menurut Daft (2003a: 78), ada tiga penyesuaian penting yang harus dilakukan untuk mempromosikan pembelajaran yang kontinyu dalam organisasi pembelajar yaitu: berubah menjadi organisasi berbasis tim, memberdayakan karyawan, serta saling berbagi informasi.

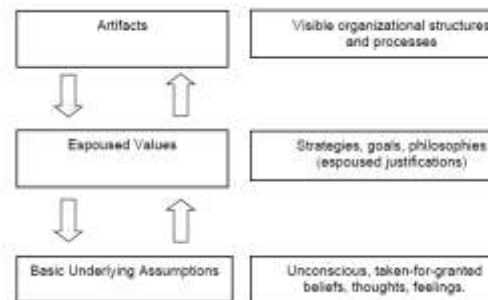


Gambar elemen Organisasi Pembelajar menurut Daft ( dalam: Sri Raharso & Sholihati Amalia h.10 )

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara terus menerus mengembangkan kemampuan SDM nya, baik secara pribadi, maupun secara kolektif, untuk menciptakan daya saing dan masa depan organisasi yang tangguh.

Proses pembelajaran dalam organisasi pun bertingkat seperti tercermin dalam table berikut ini mulai dari *Artifacts*, *Espoused Values* dan hingga *basic underlying Assumptions* yang harus dilalui untuk mendapatkan output terbaik bagi pribadi dan organisasi. Peter Senge

mengatakan pembelajaran terbaik hanya akan terjadi bila terjadi keterbukaan reflektif dalam organisasi.



Tabel Tiga Tingkatan Budaya (pembelajaran) organisasi pembelajar (Wilfridus B. Elu, M.Si., Ismail Purwana, Ariotejo M. Margono, Jurnal paramadina)

Karena itu tiga tingkatan budaya belajar ini penting dikembangkan dalam organisasi sehingga menghasilkan pengetahuan baru dan berbasis kerjasama tim dan organisasi yang terdiri dari the winning team.

**2. Model Sistem Organisasi Pembelajaran**

Peter Senge mengemukakan bahwa sangat diperlukan 5 faktor disiplin pembelajaran yang harus diwujudkan dalam dikembangkan dalam terciptanya organisasi pembelajar yaitu:

- a. Disiplin *Personal Mastery* (Individu yang ahli dibidangnya), antara lain menunjukkan kemampuan karyawan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi,

mengembangkan kesabaran dan memandang realitas sebagai objektif. Penguasaan pribadi juga merupakan kegiatan belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi kita yang mendorong semua anggota organisasi ke arah sasaran dan tujuan organisasi.

- b. Disiplin (*Share* berbagi Visi) menggambarkan kemampuan organisasi dalam mengikat anggotanya untuk bersama-sama mencapai sasaran yang disepakati dan arahan bertindak bagi seluruh anggotanya.
- c. Disiplin *mental models* (model mental), menggambarkan kemampuan anggota organisasi untuk melakukan perenungan, mengklarifikasi dan memperbaiki gambaran-gambaran internal (pemahaman) tentang dunia yang dilandasi oleh prinsip serta nilai yang sarat dengan moral dan etika. Disiplin model mental berpengaruh pada kemampuan karyawan organisasi saat memahami permasalahan yang dihadapi dan menetapkan keputusan atau tindakan mengatasinya.
- d. Disiplin *system thinking* (berpikir sistematis), menggambarkan kemampuan untuk melihat

organisasi sebagai satu kesatuan dari seluruh komponen yang membentuk atau mempengaruhinya.

Dengan berpikir sistematis, kita dapat:

1. Melihat gambaran lebih besar dari organisasi sebagai keseluruhan yang dinamis, sehingga dapat memahami bagaimana organisasi bergerak dan bagaimana individu dalam organisasi berinteraksi.
  2. Melakukan analisis dan sekaligus mampu menyusun kerangka kerja konseptual yang lengkap.
  3. Melihat bagaimana seharusnya mengubah system yang ada agar lebih efektif dalam proses belajar dan bertindak.
- e. Disiplin *Team Learning* (tim Pembelajar), merupakan suatu keahlian para anggota organisasi untuk melakukan proses berpikir kolektif dan padu, sehingga organisasi mampu mengembangkan kecerdasan dan mampu membangun kapasitas real yang jauh lebih besar dari pada sekedar jumlah dari kemampuan individual para anggotanya.

Model system organisasi pembelajaran juga

dikembangkan Marquardt (1996). Marguardt menggambarkan model system organisasi pembelajaran secara matematis berupa gambar irisan antara pembelajaran (*learning*), organisasi (*organization*), anggota organisasi (*people*), pengetahuan (*knowledge*), dan teknologi (*technology*) dengan pembelajaran terletak di pusat irisan.



Model sistem organisasi pembelajaran (Marquardt, 1996)

Gambar di atas menunjukkan adanya keterkaitan yang tidak terpisahkan antar sub dalam model system organisasi yang terpusat pada dimensi dinamikan pembelajaran. Gambar tersebut juga menjelaskan bahwa proses pembelajaran juga merupakan bagian dan harus terjadi diseluruh subsistem manusia, teknologi, pengetahuan dan organisasi sehingga proses pembelajaran tersebut akan mengubah persepsi, perilaku, kepercayaan, mentalitas, strategi, kebijakan dan prosedur baik yang berkaitan dengan manusia maupun organisasi.

### 3. Strategi Mewujudkan organisasi pembelajar

Seperti dijelaskan di atas, globalisasi telah membuat perubahan-perubahan yang cepat, persaingan yang kompleks bahkan hyper kompetisi antara dunia usaha terutama di bidang jasa dan produk berbasis teknologi sebagai komputer, ICT dan telepon genggam serta media yang setiap saat berubah. Semua itu tentu membutuhkan SDM handal. Tidak saja SDM yang inovatif dan piawai menggunakan teknologi, tetapi juga SDM yang cerdas budaya serta tangguh berselancar dalam gelombang perubahan dalam menghadapi semua itu.

Tak ada cara lain agar tangguh mengahapi perubahan menurut Ikujiro Nanaka dan pakar manajemen sejagad peter Drucker kecuali dengan menerapkan pengetahuan dan manajemen pengetahuan. Tanri Abeng mengatakan apa yang membuat sebuah negara bangsa, maupun institusi korporasi dapat maju, tumbuh dan berkembang – tidak lain dari pada terjadinya proses penciptaan nilai tambah atau *added value* dari kepemilikan sumber-sumber daya yang relatif terbatas oleh para SDM unggul. “ Dalam perspektif pemanfaatan sumber-sumber daya inilah saya tetap berdalih bahwa *“hanya manajemen dan manajemen sajalah yang dapat menciptakan nilai tambah atau added value bagi kemakmuran sebuah negara-bangsa“*. ujar sang Begawan manajemen ini seperti tercermin dalam tabel berikut: mekanisme pengetahuan menjadi keunggulan kompetitif.



Sumber: Meso & Smith, 2000

Gambar 1. Mekanisme Pengetahuan Menjadi Keunggulan Kompetitif

SDM Unggul dan pembelajar yang tumbuh subur dalam organisasi pembelajar yang kita harapkan akan melahirkan jasa dan produk inovatif berkualitas tinggi. Sebab, suka atau tidak suka, salah satu yang paling menonjol dalam era pasar bebas tersebut, adalah bahwa produk (barang dan atau jasa) yang ditawarkan pada pasar global dapat berasal dari mana saja tanpa mengenal hambatan yang berarti pada pasar itu. Karena itu kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup: kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas keamanan, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu dan kualitas semangat serta mungkin bentuk –bentuk kualitas lainnya yang mungkin yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan sehingga menciptakan loyalitas pelanggan, ujar Vincent Gaspersz.

Untuk tujuan itulah peningkatan kompetensi dan komitmen SDM bangsa baik sebagai pribadi, tim maupun kelompok menjadi sebuah keniscayaan. Kerja tim juga merupakan trend baru di era globalisasi dan juga dianggap sebagai pilar organisasi pembelajar. Mohrman *et al.* (1995) menyatakan, kebutuhan membentuk organisasi berbasis tim merupakan suatu keharusan dalam era *knowledge-work organizations*. Agar para anggota tim bisa menjadi pekerja pengetahuan (*knowledge worker*), wadahnya adalah organisasi pembelajar (*learning organization*).

Dalam organisasi berbasis pengetahuan, kemampuan untuk mengelola pengetahuan akan menjadi 'pekerjaan utama dari setiap pekerja' (Marquardt, 2002). Dalam ekonomi yang berbasis '*brain*' daripada '*brawn* (otot)', aset intelektual (yang dihasilkan oleh manajemen pengetahuan) adalah fokusnya (Tapscott, 1996). Oleh karenanya, pengelolaan organisasi, 'gaya lama' harus diganti gaya pengorganisasian yang baru (Tissen *et al.*, 2000, lihat Tabel 4). Selain itu, kompetisi global yang semakin agresif (via liberalisasi, deregulasi, dan privatisasi) serta percepatan perubahan teknologi (terutama digitalisasi melalui revolusi pemrosesan informasi, telekomunikasi/*infocom* dan teknologi internet) semakin menuntut adanya gaya pengorganisasian baru (Lang, 2001).

Menurut Sedarnawati Yasni, Peneliti senior the Indonesia Institute for Corporate Governance, suatu organisasi pembelajar dapat terwujud

apabila beberapa hal berikut dapat diwujudkan yaitu:

### 1. *Personal Mastery*

Sebutan *personal mastery* pertama kali digunakan Peter Senge (1990) dengan makna "penguasaan suatu pengetahuan dan keterampilan secara individual yang berguna bagi organisasi, serta kemampuan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan tersebut secara kreatif, agar mampu memperluas kegunaan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu tersebut". Peranan *personal mastery* sangat besar dalam mewujudkan organisasi pembelajar, karena suatu organisasi tidak akan menjadi organisasi pembelajar apabila para anggota suatu organisasi tersebut tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan, serta tidak mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan tersebut.

### 2. *Vision*

Suatu organisasi pembelajar harus memiliki visi- yaitu arah atau pulau impian yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Semakin jelas suatu visi semakin baik dan visi tersebut juga harus tersosialisasi kepada

stakeholder organisasi sehingga ada kesamaan pemahaman dan frekwensi.

Konon pegawai *office boy* perusahaan NASA mengetahui visi perusahaan dan juga menyadari kualitas pekerjaannya dalam membersihkan lantai mempengaruhi kinerja para astronot yang bekerja di NASA.

Visi itu bagi organisasi pembelajar juga berfungsi sebagai panduan dan sekaligus inspirasi bagi karyawan dalam bekerja.

### 3. *Corporate Learning Center*

Organisasi sudah punya banyak SDM unggul. Juga sudah punya visi yang baik dan jelas. Namun bila organisasi itu tidak memiliki *corporate learning center*, maka organisasi akan jalan ditempat dan tidak bisa beradaptasi terhadap perubahan yang kompleks dan cepat.

*Corporate learning center* adalah sebuah budaya organisasi yang menghargai kesediaan belajar, mendorong dan menghargai riset dan eksperimentasi serta mendorong rasa tanggung jawab terhadap apa yang dipelajari.

Budaya demikian dapat tercipta terutama melalui system balas jasa (baik financial maupun non financial) yang efektif dan pemberdayaan anggota organisasi. Lebih lanjut Sedarnawati mengatakan terdapat 4 metode pemberian balas jasa yaitu:

1. Metode balas jasa atas dasar waktu kerja
2. Metode pemberian balas jasa atas dasar kecakapan yang dimiliki
3. Metode pemberian balas jasa atas dasar kinerja
4. Dan metode pemberian balas jasa atas dasar lamanya kerja.

Penulis setuju dengan pandangan tersebut dan mengingatkan penulis akan prof Hebat dari Jepang yakni Kazuo M. yang mempertanyakan kenapa banyak intelektual hebat tidak berkembang saat dijepang namun menjadi prof hebat saat berpindah ke Amerika - seperti penulis DNA otak manusia itu. Salah satu penyebabnya menurut Kazuo adalah karena lingkungan kerja di Amerika sangat kondusif bagi pembelajar sejati. Perguruan tinggi di Amerika, bahkan tetap menggaji para professor nya meskipun saat mereka berlibur untuk memperluas pengetahuannya.

### **Role Model perusahaan yang telah menjadi organisasi pembelajar**

Seperti dijelaskan di awal tulisan ini, bahwa Organisasi pembelajar atau pilar utama dari pada Manajemen Pengetahuan atau Knowledge Management. Role model organisasi berikut ini

dipandang sukses dalam menerapkan KM misalnya karena kepiawaian perusahaan tersebut dalam membangun pilar KM yaitu organisasi pembelajar sehingga sukses seperti penulis uraikan berikut ini.

PT. Bank Syariah Mandiri.

Organization menjadi strategi kunci BSM untuk terus memperbaiki kinerja dan menjawab kebutuhan *customer*. Hasilnya BSM menggeser fokusnya dari *corporate banking* menjadi retail banking, Asset dan labanya tumbuh besar dan menjadi bank terbesar ke 20 dari 130 bank komersial.

Ada sejumlah kebijakan aspiratif yang diambil BSM untuk menciptakan budaya organisasi pembelajar. Semua program dan aktivitas pembelajaran di BSM mengacu kepada *learning need identification* (analisa kebutuhan belajar pegawai) yang tergalai melalui:

1. Forum atau komite bisnis yang menemu kenali kelemahan dan tantangan pengetahuan yang harus dikuasai pegawai BSM. Di forum ini, pemimpin BSM berdiskusi dan mengelaborasi seluruh rencana dan pencapaian bisnis serta mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan di BSM.
2. *Performing Coaching* yaitu pengarahan seorang manajer untuk menilai, mengevaluasi sekaligus

memotivasi bawahannya. Salah satu hasil akhirnya adalah rekomendasi pengembangan pegawai.

3. *E-learning*, salah satu menunya adalah pendaftaran pelatihan on line untuk seluruh pegawai terutama pegawai baru .

Proses belajar di Internal dilakukan dengan metode learning center dan *collaborative Learning*. Sementara proses belajar eksternal dilakukan melalui kerjasama dengan pihak luar diantaranya beasiswa studi S2 dan S3 bagi karyawan, bench marking, Public training, seminar, sertifikasi, *expert forum*, *Peer Assistance Jop Apprentice*, regulator workshop, customer gathering dan market survey. Untuk benckmarking, BSM melakukannya ke Google, Bank Mandiri, Astra, dan perusahaan lainnya.

Selain PT, BSM, adalah PT. Federal International Finance (FIF), perusahaan pembiayaan ini kini boleh tersenyum lega penuh bahagia karena telah menerapkan budaya organisasi pembelajar. Betapa tidak, ketika banyak perusahaan pembiayaan terpangkas pendapatannya - sebagai akibat dari kebijakan pemerintah menetapkan uang muka pembelian sepeda motor minimal 25% dari harga sepeda motor, *Federal International Finance* (FIF), justru bertumbuh. Bahkan, penguasaan pasarnya pun terus bertambah, begitu pula pendapatan dan laba bersihnya. Buah tersebut tidak jatuh dari langit, melainkan buah dari kegigihan perusahaan yang dimiliki Teddy

Rahmat (mantan CEO Astra Internasional) ini, dalam menerapkan *Knowledge Manajement*.

Prestasi serupa juga dinikmati Bank Mandiri. Berkat konsistensi perbankan terbesar milik Negara ini dalam menerapkan *Knowledge Manajement* (KM), Bank Mandiri kini berhasil memasuki sektor retail, setelah sebelumnya leading memimpin di sektor korporasi sehingga cita-citanya menjadi bank terbesar ketiga se-ASEAN bisa diwujudkan.

“Masyarakat mengenal bank Mandiri sebagai bank Korporasi. Namun, sesuai dengan rencana jangka panjang yang sudah mereka buat, Bank Mandiri tak akan pernah bisa menjadi tiga bank terbesar se – ASEAN jika hanya mengandalkan pasar korporasinya - lagi pula ini terlalu beresiko bagi bisnis mereka. Bank Mandiri harus masuk sektor retail. Caranya bukan dengan menghapus pasar korporasinya, akan tetapi menggenjot habis-habisan sektor retailnya agar segera tumbuh melampaui sektor korporasinya. Bank Mandiri memanfaatkan KM untuk mempercepat proses belajar mereka di sektor retail” tulis tim Dunamis Organization.

Selain Bank Mandiri dan FIF, Telkom pun piawai dan ber-KM. Luar biasa, sejak tahun 2000 Telkom sudah tahu hebatnya KM. Dan karena itu berbagai upaya suka dan duka pun dilakukannya agar bisa menjadi pelaku KM yang hebat. Bayangkan, inisiatif manajemen pengetahuan telah dimulai di Telkom oleh unit *Research and Development*

*Center* (RDC) dan *Management Consulting Center* (MCC) tahun 2000 lalu. Sejak saat itu, TELKOM telah memiliki *website* tentang manajemen pengetahuan. Namun, *website* tersebut tidak berkembang dikarenakan tidak diikuti oleh kebijakan secara korporasi. Barulah tahun 2004, mereka membangun Kampion (nama yang diberikan untuk TELKOM knowledge management system yang berbasis IT) yang diluncurkan untuk pertama kalinya secara nasional. Pada tahun 2005, diterbitkan kebijakan manajemen untuk mengimplementasikan Kampion tersebut. Kemudian unit *knowledge management* dibentuk pada tahun 2006 untuk mengawali dan mengevaluasi implementasi manajemen pengetahuan di TELKOM. Pada tahun itu pula,

TELKOM untuk pertama kalinya menjadi finalis MAKE (*Most Admired Knowledge Enterprises*) Nasional. Pada tahun 2007, diterbitkan kebijakan manajemen tentang pengelolaan *knowledge* di TELKOM. Pada tahun 2008, TELKOM dicanangkan sebagai *knowledge based enterprise* oleh direktur utama.

Menurut, Veby Andria dan Erlin Trisyulianti tidak mudah bagi Telkom untuk menjadi perusahaan berbasis pengetahuan. Berbagai hambatan dalam penerapan manajemen pengetahuan di Telkom sempat dihadap oleh kultur perusahaan yang tidak kondusif dan kultur itu pun didukung para pejabat senior. Inilah daftar kendala Implementasi KM di Telkom antara



lain: *Lack commitment and involvement of senior leader, The cultural barrier: knowledge hoarding, mPoor recognition system: who cares for people who share their knowledge? Who measures the knowledge activist contribution? And what the action after that?, Poor knowledge or competency of our people?? They want to share, but they do not have something to share, Knowledge is power (... and power is not to share),, "Not invented here" mentality, tidak menghargai orang lain, Don't realize the useful of sharing, Lack of time dan Comfort zone.*

Bila kita cermati, daftar kendala di atas merupakan musuh utama dari pada organisasi pembelajar seperti di introdusir oleh Marquardt dan Peter M. Senge di atas. Namun berkat kerja keras tim Manajemen, kini setidaknya 8 unit strategis di Telkom terlibat dalam proses jalannya manajemen pengetahuan KM yaitu:

1. CEO (Chief Executive Officer) dan COO (Chief Operation Officer)
2. HCGA (Human Capital and General Affair) Director
3. Directors
4. SGM (Senior General Manager)/EGM (Executive General Manager) Head
5. Industrial Relation Unit
6. Organization Development Unit
7. Human Resource Policy Unit/Human Resource Centre
8. ISC (Information System Center)

Dampak dari KM bagi Telkom sangat luar biasa, baik secara bisnis maupun non bisnis. "Jumlah penjualan Flexi yang tercatat dalam laporan tahunan TELKOM 2007 meningkat dari tahun 2004 sampai dengan tahun 2007. Jumlah pelanggan telepon tidak bergerak nirkabel (Flexi) pada tahun 2004 sebesar 1.484.000 orang, tahun 2005 sebesar 4.034.000 orang, tahun 2006 sebesar 3.436.000 orang dan jumlah pelanggan Flexi pada tahun 2007 sebesar 5.299.000 orang. Pada bidang kompetensi (*business, finance, infocom, law, logistic, marketing, general dan human resource management*), pengembangan kompetensi karyawan dapat dilakukan dengan mengakses pengetahuan yang dibutuhkan, baik melalui *offline* maupun *online*, sehingga karyawan dengan mudah mendapatkan pengetahuan yang dibutuhkannya. Manajer memiliki profil pelanggan untuk mempertahankan loyalitas konsumen. Suara konsumen untuk retail berada di *unit public and marketing communication*". Telkom juga meraih juara MAKE (*Most Admired Knowledge Enterprises*) tahun 2013 lalu oleh sebuah organisasi konsultan, yaitu Dunamis (pemegang lisensi Stephen Covey di Indonesia), yang memberikan penghargaan tahunan bagi perusahaan di Indonesia yang dianggap terbaik dalam penerapan manajemen pengetahuan".

Kami sengaja mengutip *true success story* di atas panjang lebar, untuk menegaskan bahwa dampaknya nyata dari penerapan manajemen pengetahuan dan

organisasi pembelajar, tak perlu diragukan lagi. Melalui Pendayagunaan pekerja pengetahuan dan KM KM, perusahaan-perusahaan tersebut, mampu mengatasi masalah terbesar perusahaannya di era globalisasi saat ini yaitu bagaimana memperoleh manfaat terbaik dari uang dan SDM terbaiknya. “ Saat ini, salah satu masalah mendasar bagi setiap organisasi yaitu bagaimana strategi dalam penggunaan terbaik sumber daya keuangan dan manusia mereka secara efektif dan efisien”. Ujar Muhammad Rizwan Lecturer, Department of Management Sciences The Islamia University of Bahawalpur, Pakistan

Di Indonesia saat ini, tidak hanya ketiga perusahaan tersebut yang telah sukses berkat pekerja pengetahuan dan KM nya . Tahun 2013 lalu ada puluhan perusahaan dan lembaga yang mengikuti ajang MAKE di Dunamis organization. 20 perusahaan diantaranya ditetapkan sebagai 20 perusahaan yang memiliki KM yang baik dan patut dijadikan role model organisasi pembelajar sehingga berhasil “mengendalikan” dampak *negative* dari perubahan, bahkan mampu mengubahnya menjadi positif.

Pakar KM, Ikujiro Nonaka (1998), mengatakan “ *In an Economy where the only certainty is uncertainty, the on sure source of lasting competitive advantage is knowledge* artinya: Di dalam perekonomian dimana satu-satunya kepastian adalah ketidakpastian. Salah satu sumber keunggulan kompetitif yang langgeng adalah pengetahuan). Ikujiro Nonaka,

sedang tidak berteori saja mengatakan pandangannya tersebut. Tetapi pemikir yang sangat dikagumi pemikirannya di Amerika Serikat sejak tahun 1994 lalu, telah mempublikasikan pemikirannya (secara detail ) tentang manfaat KM.

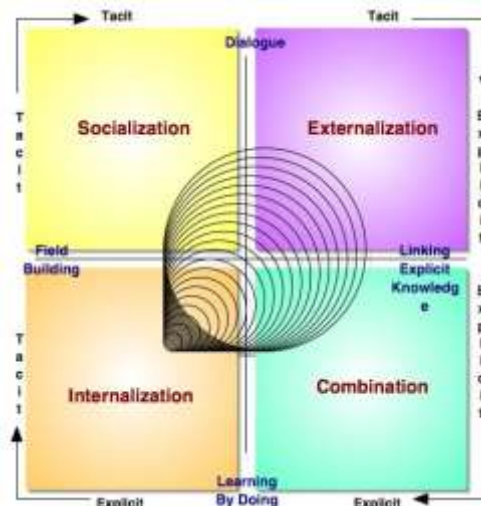
Salah satunya dalam jurnal internasional berjudul *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation di Jurnal Organization Science*, Vol. 5, No. 1 (Feb., 1994), pp. 14-37. Secara singkat inti pemikiran Ikujiro Nonaka terutama yang berkaitan dengan topik pentingnya tata kelola pengetahuan bagi organisasi sebagai berikut:

1. Organisasi atau perusahaan harus piawai mengelola aspek pengetahuan yang dinamis. Pengetahuan organisasi dibuat melalui dialog yang berkelanjutan antara pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit. Sifat dialog ini diperiksa dan diidentifikasi empat pola interaksi yang melibatkan pengetahuan tacit dan eksplisit.
2. Ikujiro Nonaka menyadarkan kita dengan mengutip pandangan Drucker dan Bell serta Toffler, mengatakan saat ini kita telah memasuki era "masyarakat pengetahuan" Karena itu kita harus berubah dan lebih penting lagi adalah terlibat aktif bagaimana menciptakan pengetahuan baru.
3. Ikujiro Nonaka mengkritik paradigma lama tentang organisasi yang pasif dan hanya berfungsi menampung

informasi serta memecahkan masalah saja. Sebaliknya ia menawarkan paradigma baru organisasi, yang akif, dinamis yang harus berdinamika dengan lingkungan untuk menciptakan pengetahuan baru dan inovasi. “Setiap organisasi yang dinamis berhubungan dengan perubahan lingkungan seharusnya tidak hanya agar efisien dalam memproses informasi tetapi juga menciptakan informasi dan pengetahuan” ungkapnya.

4. Inovasi, yang merupakan produk utama dari KM, tidak bisa dijelaskan secara memadai dalam hal tugas organisasi hanya pengolahan informasi atau pemecahan masalah saja. Inovasi dapat lebih baik dipahami sebagai suatu proses di mana organisasi menciptakan dan mendefinisikan masalah dan kemudian aktif mengembangkan pengetahuan baru untuk menyelesaikannya.
5. Selanjutnya tokoh ini juga mengenal, "spiral" model penciptaan pengetahuan yang menunjukkan bagaimana hubungan antara dimensi epistemologis dan ontologis penciptaan pengetahuan. Spiral ini menggambarkan penciptaan konsep baru dalam hal dialog terus-menerus antara pengetahuan tacit dan eksplisit. Gambaran tentang

model spiral diikuti oleh beberapa pengamatan tentang bagaimana mendukung manajemen praktis dari penciptaan KM (ihat table berikut).



NONAKA SECI: Sumber

[http://www.12manage.com/methods/nonaka\\_seci.html](http://www.12manage.com/methods/nonaka_seci.html)

### Organisasi Pembelajar sebagai pengungkit kesuksesan organisasi

Tak ayal lagi, perkembangan perekonomian ke arah globalisasi yang diindikasikan dengan perkembangan pesat informasi, komunikasi dan teknologi, membawa dampak pada pentingnya pengembangan sumber daya manusia berbasis pengetahuan (*knowledge based worker*) untuk menunjang setiap aktivitas dalam organisasi. Perkembangan teknologi menuntut penguasaan teknologi untuk diaplikasikan dalam aktivitas organisasi, sehingga dapat diperoleh manfaat dari teknologi tersebut. Di sisi lain, globalisasi telah mengubah

pandangan masyarakat bisnis dunia menjadi *knowledge society* dan membawa dampak pada berkembangnya persaingan berbasis pengetahuan (*knowledge based competition*).

Untuk merespon perubahan tersebut, diperlukan pengelolaan pengetahuan yang baik dan benar di dalam organisasi sehingga efektifitas dan kinerja organisasi dapat dioptimalkan. Semakin tinggi tingkat pengetahuan karyawan dalam organisasi, maka semakin mudah untuk mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya.

Szulanski ( dalam Pasaribu, 2009) menyatakan bahwa seandainya *Knowledge* menyebar dengan baik di dalam organisasi maka *knowledge* tersebut juga dapat bermanfaat dalam meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi yang tidak menguasai *knowledge* tidak akan dapat memberi layanan yang efektif dan kinerja akan menurun, simpulnya.

## PENUTUP & KESIMPULAN

Dengan penjelasan di atas, sudah jelas bahwa organisasi pembelajar sangat sesuai dengan fitrah manusia sebagai makhluk pembelajar yang ingin terus menerus eksis dan mengembangkan potensinya. Manusia bahagia menurut Maslow adalah manusia yang mampu mengembangkan potensinya secara utuh. Sifat hakiki manusia tersebut selaras dengan pandangan para pakar seperti Peter Senge dan wadah yang paling tepat untuk mengembangkan pekerja pengetahuan tersebut adalah

organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar dengan demikian, tidak saja berguna untuk memperkuat daya saing perusahaan dalam berselancar dalam gelombang persaingan antar perusahaan di era globalisasi, tetapi juga berfungsi menjadi “surga “ bagi aktualisasi diri karyawan yang superbahagia.

Tak ayal lagi, agar Indonesia tangguh di era MEA dan era globalisasi hari ini, maka Pengembangan Kompetensi SDM melalui organisasi pembelajar – sebagaimana dijelaskan di atas menjadi sebuah keniscayaan. Terutama hal menjadi niscaya bagi lembaga pendidikan seperti LP3I yang menjadi salah satu produsen tenaga kerja unggul dan *link and match* dengan kebutuhan dunia kerja. Tulisan ini merekomendasikan kepada pemerintah, organisasi KADIN, HIPMI dan dunia usaha serta lembaga pendidikan tinggi lainnya untuk memfasilitasi dan mengasistensi pembentukan organisasi pembelajar sebagai kawahcandradimuka bagi pengembangan SDM dan manajer bisnis handal sebagai pengungkit kemakmuran bangsa. \*\*\*\*\*

## DAFTAR PUSTAKA

- Abeng, Tanri, 2006. Profesi Manajemen. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama .....2012. No *Regreats*, Rekam Jejak sang Professional, Tehnokrat, dan Guru Manajemen. Jakarta: Gramedia Pustaka

- Beer, Michael, 2009. *High Commitmen High Performance Hot To Build A Resilient Organization for Sustained Advantage*. San Francisco: HB.Printing
- Budi, Soesetyo, B, 2013. *Successfull Implementation of KM di Indonesia*. Jakarta: Dunamis Publishing
- Bustami, Gusmardi, 2014. *Menuju Asean Economic Community 2015*. Jakarta: Dirjen Kerjasama Perdagangan Internasional, Kementerian Perdagangan.
- Gaspersz, Vincent., 2007. *Team Oriented Problem Solving Panduan Kreatif Solusi Masalah Untuk Sukses*. Jakarta: Gramedia Pustaka
- Ismail Al-Faruqi, DH. dan Yusuf, Dr. Syahrial Yusuf., 2012. *9 Manusia Super bahagia*. Jakarta: Lentera Cendekia
- Ismail Nawawi, *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management) Teori dan Aplikasinya, Dalam Mewujudkan Daya Saing Organisasi Bisnis dan Publik*, Bogor, Ghalia, 2012.
- Pambudhi, Agung, P, 2014. *Ketua – DPN APINDO, Tantangan dan Peluang Tenaga Kerja Indonesia menghadapi MEA*, 2015, Seminar Nasional KAHMI, Jakarta, 5 Desember 2014.
- Sumarna, F. 2014. *Seminar Nasional KAHMI, Jakarta, 5 Desember 2014*.
- Sulaksana, Agus, 2008. *Strategi Peningkatan Kompetensi SDM Terhadap Daya Saing PT. Pos Indonesia*. Bandung: *Jurnal Ilmu Administrasi | Volume V | No. 2*
- [Http://id.wikipedia.org/wiki/Globalisasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Globalisasi). Diakses dari Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas, pada tanggal 1 Maret 2015.
- Tilaar, H.A.R. (1999), *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*. Magelang: Indonesia Tera.
- Ulrich, Dave (1997), *Human Resources Champions: The Next Agenda For Adding Value and Delivering Results*, Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- D.Elnath Aldi, *Menjadikan Manajemen Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif Perusahaan Melalui Strategi Berbasis Pengetahuan*, *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, Vol. 2 No. 1 Juli 2006
- Ikujiro Nonaka , lihat *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation* di *Jurnal International Organization Science*, Vol. 5, No. 1 (Feb., 1994), pp. 14-37.

Muhajir, Ningky Sasanti, Penerapan Manajemen Pengetahuan di Perusahaan di Indonesia, [www.opi.lipi.go.id/data/1228964432/data/13086710321320825841...](http://www.opi.lipi.go.id/data/1228964432/data/13086710321320825841...), fdf diunduh, 13 November 2014 dalam Dingot Hamonangan Paper Mata Kuliah SDM.

Veby Andria dan Erlin Trisyulianti, Implementasi Manajemen Pengetahuan dan Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk, sebagaimana dimuat di Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol II, No. 2, Agustus 2011.

Thomas A. Stewart: Intellectual Capital Modal Intelektual Kekayaan Baru Organisasi; Jakarta, ELex Media Komputindo: 1998.

*Wilfridus B. Elu, M.Si., Ismail Purwana, Ariotejo M. Margono,*  
Model Budaya Pembelajaran Organisasi Yang Komprehensif,  
Jurnal Universitas Paramadina Vol.2  
No. 3, Mei 2003: 217-246, diunduh,  
Kamis 5 Mei 2015, pukul 17.00