

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Learning Organization

##### 2.1.1. Learning Organization dan Organizational Learning

*Learning organization* dan *organization learning*, merupakan dua teori yang berbeda. Walaupun dalam beberapa penelitian mengalami tumpang tindih arti, tapi kedua teori ini memiliki makna yang berbeda. Ortenblad (2001) memberikan kata kunci perbedaan mendasar antara *organizational learning* dan *learning organization* yaitu: (a) *organizational learning* adalah proses, deskriptif, ada secara alami, netral, seperlunya (*necessary*), dapat diperoleh (*obtainable*), diketahui (*known*), dan sasarannya pada akademisi, sedangkan (b) *learning organization* adalah bentuk organisasi, normatif, dibutuhkan aktivitas, *preferable*, tidak seperlunya (*not necessary*), tak dapat dicapai (*unreachable*), tidak diketahui (*unknown*), dan sasarannya pada praktisi dan konsultan.

Peneliti *learning organization* maupun peneliti *organizational learning* semuanya befokus pada perubahan dalam konteks organisasi. Walaupun *learning organization* dan *organizational learning* memiliki banyak kesamaan, tetapi *learning organization* dikatakan sebagai bentuk organisasi yang mampu belajar dan dibutuhkan usaha untuk menciptakan organisasi tersebut sedangkan *organization learning* adalah aktivitas atau

proses belajar yang berlangsung secara alami yang ada di dalam organisasi tersebut (Ortenblad, 2001).

### **2.1.2. Tipologi Learning Organization**

*Learning organization* merupakan sebuah konsep yang masih terus ada, meskipun kepopulerannya sering mengalami naik turun dan kebingungan pandangan antar satu teori dengan teori lainnya, sehingga Ortenblad (2002) membuat tipologi yang jelas akan *learning organization* dengan cara induktif melalui studi literatur dan wawancara dengan praktisi yang memahami ide *learning organization* tersebut.

Ortenblad (2002) mengatakan dalam memahami *learning organization* terdapat empat perspektif yaitu: (1) *old organizational learning*, dimana organisasi yang terus menerus meningkatkan rutinitas yang telah ada (*single-loop learning*), mengevaluasi dan mempertanyakan apa yang telah dilakukan (*double-loop learning*), pengetahuan yang diperoleh dari hasil proses belajar ini yang disimpan dalam organisasi (2) *learning at work*, dimana pembelajaran berlangsung melalui pekerjaannya (*on-the-job learning and training*) daripada melalui latihan formal (3) *learning climate*, dimana organisasi memiliki iklim yang memfasilitasi pembelajaran individu tanpa kontrol untuk menciptakan pembelajaran tersebut, dan (4) *learning structure*, dimana struktur organisasi menciptakan fleksibilitas terhadap pembelajaran dalam organisasi.

Hasil yang ditemukan dari wawancara yang dilakukan Ortenblad (2002) pada sepuluh responden para praktisi dari berbagai tipe perusahaan,

fokus utama yang muncul dalam memahami *learning organization* berada pada *learning at work* dan *learning structure*. Sedangkan melalui hasil pendalaman akan studi literatur yang dilakukan Ortenblad (2002) didapati sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Studi Literatur *Learning Organization***

	Old Organizational learning	Learning at work	Learning climate	Learning Structure
Senge, 1990				
Garvin, 1993				
Watkins & Marsick, 1993				

Sumber: Ortenblad (2002)

Keterangan:

- Fokus utama
- Fokus minor

### 2.1.3. Definisi *Learning Organization*

Walaupun terdapat berbagai pendekatan dan definisi yang berbeda akan *learning organization*, tetapi terdapat karakteristik yang sama yaitu, (a) semua pendekatan akan konstruk *learning organization* berasumsi bahwa organisasi adalah entitas organik seperti individu dan memiliki kapasitas untuk belajar, lebih dan lebih lagi peneliti organisasi menyadari bahwa kapabilitas belajar organisasi akan menjadi satu-satunya *competitive advantage* di masa mendatang, (b) terdapat dua perbedaan mendasar antara dua konstruk *learning organization* dan *organizational learning*, (c) karakteristik *learning organization* harus dapat direfleksikan pada level

organisasi yang berbeda, level individu, tim/kelompok, dan struktur atau sistem (Yang, Watkins, & Marsick, 2004).

Konsep *learning organization* mengalami perhatian sangat besar pada saat Peter M. Senge pada tahun 1990 mengeluarkan buku dengan judul “*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*”. Senge (1990) menjelaskan bahwa *learning organization* merupakan organisasi dimana orang-orang di dalamnya mengembangkan kapasitasnya secara berkelanjutan untuk menciptakan hasil yang diinginkan, dimana terbentuk pola-pola berpikir baru dan berkembang, dimana pendapat bersama bebas disuarakan, dan dimana orang-orang secara berkelanjutan belajar untuk melihat keseluruhan secara bersama. Bukan sekedar pembelajaran diri, melainkan organisasi yang individu di dalamnya belajar baik secara individu maupun kolektif untuk mencapai tujuan bersama dalam meningkatkan kemajuan organisasi, serta tercapainya visi dan tujuan bersama.

Senge (1990) mengemukakan lima disiplin yang diperlukan setiap organisasi untuk membangun *learning organization* dalam menghadapi dan menciptakan perubahan, yaitu: *personal mastery*, *team learning*, *mental models*, *building shared vision*, dan *system thinking*. Kelima disiplin ini saling berhubungan dan mempengaruhi satu sama lain, serta dimensi-dimensi ini merupakan kondisi untuk menciptakan *learning organization*, bukan *learning organization* itu sendiri. *Learning organization* yang dikemukakan oleh Senge masih abstrak dan kurang pendekatan praktisnya,

sehingga instrumen Senge hanya merupakan seperangkat nasihat atau bentuk idealnya dibanding sebagai sebuah alat ukur (Yang, Watkins, & Marsick, 2004).

Garvin (1993, dalam Yang, Watkins, & Marsick, 2004) mendefinisikan *learning organization* sebagai organisasi yang mampu membuat, memperoleh, dan mentransferkan pengetahuan, serta memodifikasi perilaku tersebut untuk merefleksikannya menjadi pengetahuan dan *insight* yang baru. Garvin merupakan orang pertama yang membuat alat ukur dengan konstruk *learning organization*, namun Marsick & Watkins (1996, dalam Rasheed, Ali, & Javaid, 2014) memberikan kritik pada alat ukur Garvin yang hanya mengukur pengetahuan sedangkan sebuah organisasi perlu diukur dari level individu, kelompok, dan sistem organisasi. Redding (1997, dalam Yang, Watkins, & Marsick, 2004) mereview beberapa alat ukur *learning organization* dan menyarankan kerangka yang dibuat Watkins & Marsick (1996, dalam Yang, Watkins, & Marsick, 2004) merupakan alat ukur yang dapat melingkupi semua level belajar yaitu individu, kelompok, dan organisasi.

Marsick & Watkins (2003) berpendapat bahwa *learning organization* bukan sekedar kumpulan dari individu yang belajar dalam organisasi, melainkan lebih dilihat pada proses belajar yang muncul pada level yang berbeda dalam organisasi. Marsick & Watkins (2003) mengatakan bahwa *learning organization* adalah organisasi yang mampu belajar dan dibutuhkan usaha untuk terus menerus melakukan pembelajaran

dan mengubah (*transform*) dirinya melalui keterlibatan semua karyawan dalam proses yang dilakukan bersama dan perubahan kolektif yang diarahkan oleh nilai-nilai bersama (*shared values*).

Watkins dan Marsick (1993 dalam Watkins & O'Neil, 2013) menjelaskan eksperimen yang menjanjikan untuk menciptakan budaya belajar melalui enam tindakan utama dan berpendapat bahwa perubahan dibutuhkan dalam empat level dari *learning organization* yaitu individu, tim/kelompok, organisasi, dan lingkungan masyarakat. Dikatakan bahwa teori Watkins dan Marsick (1993 dalam Watkins & O'Neil, 2013) ini merupakan analisis karakteristik, kualitas, dan usaha-usaha untuk memunculkan *learning organization* yangmana akan membantu mengatur dan mengembangkan pelatihan untuk menciptakan *learning organization*.

Watkins dan Marsick (1993 dalam Watkins & O'Neil, 2013) menekankan pada enam tindakan penting sebagai dasar utama untuk melakukan perubahan, yaitu:

1. Menciptakan kesempatan pembelajaran yang berkelanjutan
2. Mempromosikan *inquiry* dan dialog
3. Mendorong terbentuknya kolaborasi dan pembelajaran tim
4. Menetapkan sistem yang dapat menangkap dan membagikan pembelajaran
5. Memberdayakan orang-orang menuju visi bersama
6. Menghubungkan organisasi dengan lingkungan sekitarnya.

Watkins dan Marsick (1993 dalam Watkins & O'Neil, 2013) menyatakan bahwa untuk memulai membangun *learning organization*, hal pertama yang harus dilakukan adalah memeriksa kapasitas organisasi saat ini untuk melakukan belajar dan perubahan di empat level yaitu:

1. Perubahan perilaku, pengetahuan, motivasi, dan kapasitas belajar pada individu
2. Perubahan kapasitas untuk berinovasi dan menghasilkan pengetahuan baru pada kelompok
3. Perubahan kapasitas organisasi untuk melakukan inovasi dan menciptakan pengetahuan baru
4. Perubahan pada keseluruhan kapasitas dari komunitas dan masyarakat melalui kualitas pekerjaan dan lainnya.

Kemudian, Watkins & Marsick (1999 dalam Watkins & O'Neil, 2013) melakukan penyempurnaan model teori dan menambahkan satu tindakan penting terakhir yaitu menyediakan kepemimpinan strategis untuk pembelajaran. Sehingga diperoleh tujuh dimensi *learning organization* yaitu: (1) *continuous learning*, (2) *inquiry and dialogue*, (3) *team learning*, (4) *embedded system*, (5) *empowerment*, (6) *system connection*, dan (7) *strategic leadership*.

Alat ukur DLOQ bertujuan untuk mengukur persepsi karyawan terhadap konstruk ketujuh dimensi tersebut pada titik waktu tertentu yaitu kondisi organisasi pada saat ini (Jamali, Sidani, & Zouein, 2009). Disebutkan Watkins dan Marsick (1998) bahwa alat ukur DLOQ memenuhi

kriteria komprehensif, kedalaman, dan validitas. Serta sejalan waktu DLOQ telah mengalami revisi yang berulang kali dan teruji reliabilitasnya (Marsick & Watkins, 2003; Yang, 2003, dalam Jamali, dkk., 2009) begitu pula tervalidasi pada konteks organisasi di negara berkembang (Hernandez & Watkins, 2003, dalam Jamali, dkk., 2009).

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Moilanen (2005, dalam Dahanayake & Gamlath, 2013) menyatakan bahwa *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) ini merupakan alat ukur yang paling komprehensif dalam mengukur *learning organization* dibanding alat ukur survei lainnya. Selain itu, alat ukur ini telah diadaptasi ke dalam 14 bahasa selain bahasa Inggris (yaitu Portugis, Spanyol, Mandarin, Korea, Perancis, Jerman, Belanda, Italia, Norwegia, Swedia, Arab, Malaysia, Urdu, dan Turki) yangmana alat ukur ini pun telah teruji dan telah digunakan pada konteks penelitian organisasi profit, organisasi non-profit, dan organisasi pemerintahan (Marsick, 2013). Maka dengan pertimbangan dan kelebihan tersebut, penelitian ini menggunakan adaptasi dari alat ukur DLOQ Watkins dan Marsick.

#### **2.1.4. Dimensi Learning Organization**

Watkins & Marsick (1993, 1996 dalam Yang, Watkins & Marsick, 2004) mengidentifikasi tujuh dimensi *learning organization* pada level individu, tim/kelompok, dan organisasi yang saling berkaitan. Pada level individu terdapat dua dimensi yaitu *continuous learning* dan *inquiry and dialogue*. Pada level tim/kelompok direfleksikan dengan *team learning*.

Pada level organisasi terdapat empat dimensi yaitu *embedded system*, *empowerment*, *system connection*, dan *strategic leadership*. Ketujuh dimensi dan penjelasannya adalah sebagai berikut:

- (1) *continuous learning* menggambarkan kondisi yang memberi kesempatan untuk pendidikan dan pertumbuhan yang tersedia; pembelajaran didesain menjadi satu dengan pekerjaannya sehingga karyawan dapat belajar melalui pelaksanaan tugasnya
- (2) *inquiry and dialogue* menjelaskan kondisi budaya organisasi yang mendukung karyawan untuk bertanya, memberi umpan balik (*feedback*), dan melakukan eksperimen; karyawan memperoleh keahlian akan pemahaman yang produktif untuk mengekspresikan pandangannya dan keahlian akan kapasitasnya untuk mendengarkan dan melakukan *inquire* akan pandangan-pandangan karyawan yang lain
- (3) *team learning* direfleksikan melalui “semangat (*spirit*) kolaborasi dan keahlian untuk berkolaborasi yang menjadi dasar dalam penggunaan tim/kelompok” (Watkins & Marsick, 1996 dalam Yang, Watkins & Marsick, 2004). Menggambarkan kondisi pekerjaan yang terdesain dengan menggunakan tim/kelompok untuk mengakses cara berpikir yang berbeda; kolaborasi sangat dihargai oleh organisasi; tim/kelompok diharapkan dapat belajar dengan bekerjasama.
- (4) *embedded system* menggambarkan kondisi sistem yang diperlukan untuk tercipta, terpelihara, dan terintegrasi *sharing* pembelajaran

dengan pekerjaan; karyawan memperoleh akses dari sistem ini. Mengindikasikan usaha untuk menetapkan sistem yang menangkap dan membagikan pembelajaran

- (5) *empowerment* menggambarkan karyawan terlibat dalam pengimplementasian *shared vision*; tanggungjawab terdistribusikan sehingga karyawan termotivasi untuk belajar akan apa yang dilakukan karyawan lain. Dimana proses organisasi yang menciptakan dan membagikan visi bersama dan mendapatkan umpan balik dari karyawannya tentang gap antara kondisi saat ini dengan visi terbaru.
- (6) *system connection* merefleksikan pemikiran dan perilaku global yang mengoneksikan organisasi terhadap lingkungan internal maupun eksternal. Sehingga komunikasi organisasi terhubung dengan lingkungan sekitar dan menggunakan informasi di sekitar untuk menyesuaikan dengan pekerjaannya; karyawan dapat melihat akibat dari hasil pekerjaannya terhadap keseluruhan organisasi.
- (7) *strategic leadership* menunjukkan secara luas bahwa pemimpin berpikir secara strategis tentang bagaimana menggunakan pembelajaran untuk menciptakan perubahan dan membawa organisasi ke arah yang baru.

*Learning organization* dilihat sebagai organisasi yang memiliki kapasitas untuk mengintegrasikan karyawan dan struktur untuk mencapai

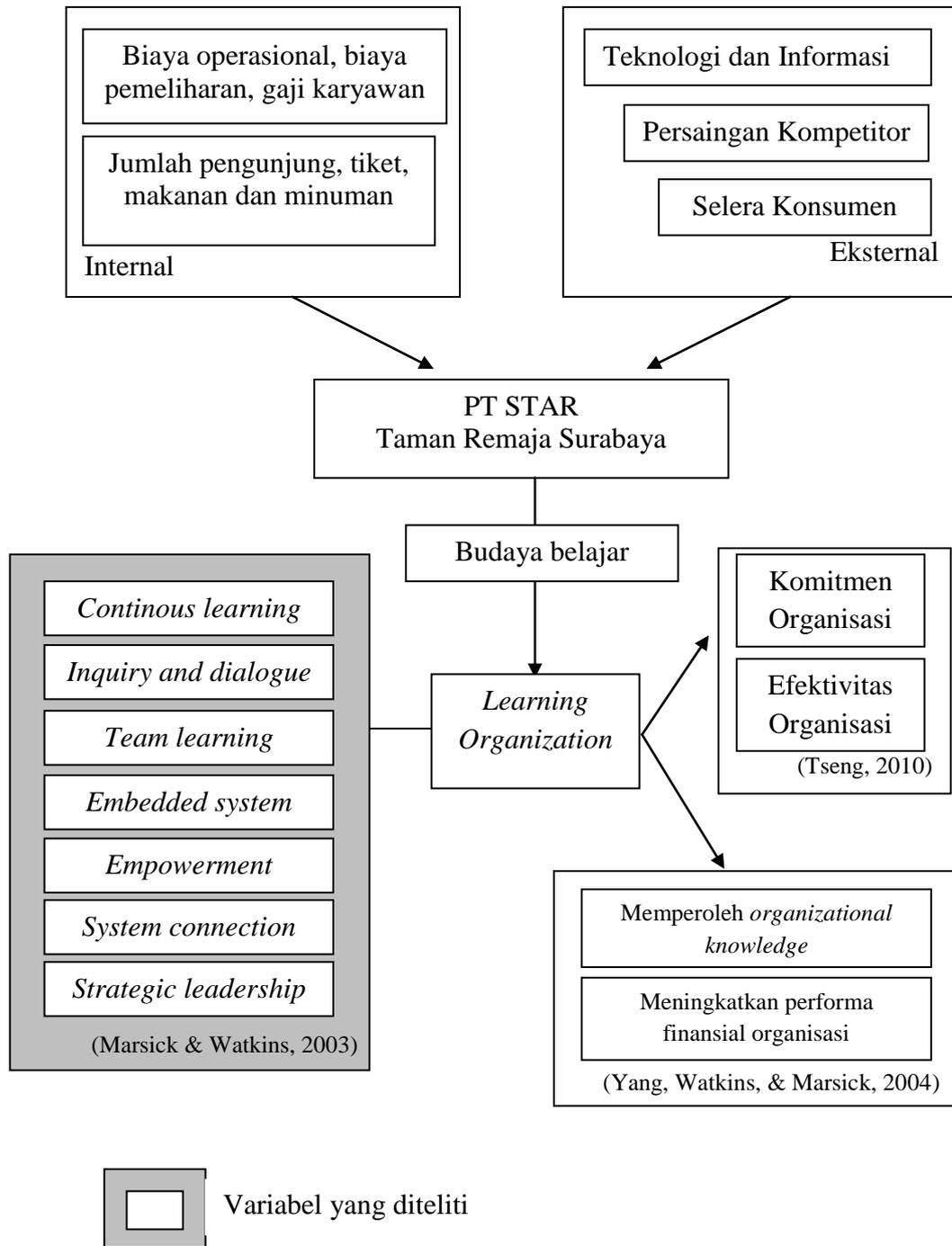
pembelajaran yang berkelanjutan dan perubahan ke arah atau tujuan baru dalam menghadapi tantangan global.

### **2.1.5. Dampak Learning Organization**

Organisasi membutuhkan pemimpin yang mampu membuat keputusan tepat melalui keahlian dan penilaiannya, keberhasilan dalam pengambilan keputusan membutuhkan organisasi yang mampu meningkatkan kapabilitasnya untuk mempelajari perilaku baru sepanjang waktu (Torlak, 2011 dalam Dust, Dehaghi, & Demneh, 2014). Perilaku baru disini merupakan proses pembelajaran yang dibutuhkan untuk perkembangan organisasi dalam melakukan perubahan.

Yang, dkk., (2004 dalam Watkins & O'Neil, 2013) menemukan bahwa dimensi pada level individu dan tim/kelompok tidak memiliki hubungan signifikan yang langsung dengan *outcomes* organisasi, sedangkan level organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan *outcomes* organisasi dan sebagai variabel mediator antara hubungan dimensi pada level individu dan tim/kelompok dengan *outcomes* organisasi. Menariknya, hanya dimensi *strategic leadership* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap performa finansial. Sedangkan dimensi *embedded system* dan *system connection*, mempengaruhi secara tidak langsung performa finansial melalui performa pengetahuan.

2.2. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian