

Dari *Change Management* Hingga *Learning Organization*  
**MENCERMATI PERKEMBANGAN  
KONSEP KEUNGGULAN BERSAING**

Prof. Dr. Martani Huseini dan Wilfridus B. Elu, SE

Pada galibnya perkembangan ilmu pengetahuan harus selalu sejalan dan seiring mengikuti perubahan dan dinamika kehidupan masyarakat dan lingkungannya. Dalam dua dekade ini telah dan sedang terjadi perubahan - perubahan yang luar biasa dahsyatnya, sehingga terkesan seolah para akademisi belum mampu menjelaskan secara utuh apalagi memberikan jawaban dan solusi atas fenomena-fenomena yang telah muncul seperti penyakit AIDS, millenium bugs, badai la Nina hingga fenomena KRISMON ( Krisis Moneter ) yang sedang mewabah di Indonesia.

Permasalahan-permasalahan diatas terasa semakin lama semakin kompleks, akumulatif, *multidimensional* dan *interconnected*. Untuk mencari jawaban yang tepat yang dapat menjelaskan fenomena ini memerlukan suatu pendekatan yang baru ( barangkali ).

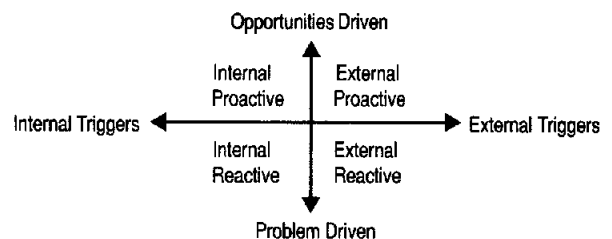
Tulisan ini mencoba mengungkapkan konsep - konsep *Change Management* hingga *learning organization* yang diharapkan mampu menjembatani 'gaps' perubahan lingkungan yang drastis tersebut , sehingga organisasi apapun tujuannya dapat melakukan *adjustment* ataupun adaptasi terhadap lingkungannya dengan suatu proses pembelajaran yang sifatnya lebih mengarah pada *collective learning*. Dalam konteks ini, C.K. Prahalad dan Gary Hamel (1994) pernah mengingatkan '**if you don't change, you die**'. Dari beberapa hasil studinya menunjukkan banyak organisasi atau badan usaha yang berskala menengah dan besar mengalami kematian karena mereka tidak dapat '*unlearn the past*' ataupun '*invent the future*', padahal kunci sukses untuk mengatasinya adalah dua hal yang disebut diatas. Bahkan Peter Drucker (1990), mengingatkan '**..... The greatest danger in times of turbulence, is not the turbulence itself..... it is to act with yesterday logic**'. Oleh karenanya permasalahan yang ingin diangkat dalam konteks ini adalah perlunya menengok konsep-konsep yang relatif 'baru' agar dapat men-*triggers* ide-ide baru ataupun pengalaman-pengalaman para praktisi maupun akademisi.

### JANGAN TAKUT PADA PERUBAHAN

Kata Perubahan menjadi isu penting dalam menjawab ketidak pastian yang sedang kita hadapi. Di dunia kini tidak ada yang pasti. Namun yang pasti adalah ketidak pastian itu sendiri. Dalam agenda setiap kegiatan perusahaan selalu dipikirkan masalah-masalah kepastian adanya perubahan. Hal ini disebabkan karena berbagai tekanan akan perubahan dari setiap segi kehidupan; ekonomi, politik, sosial budaya , teknologi, globalisasi dan lain sebagainya, sehingga memaksa kita untuk melakukan rethinking dan terkadang memerlukan radical change. Dalam konteks ini, Hammer dan Champy (1992) telah memperkenalkan konsep Business Process Reengineering (BPR) menyentuh perubahan dalam organisasi yang sifatnya fundamental, radikal, dramatis dan terfokus pada *business process 'setting'*.

Faktor-faktor apakah yang menjadi pemicu perubahan? Hal ini perlu dilakukan perubahan. Dalam hal ini selalu dikaitkan pada pemicu (*driver* atau *trigger*) yang dapat mendorong proses perubahan tersebut. Biasanya hal ini dapat dipicu dari kombinasi dari aspek dorongan internal dan persepsi yang selalu melihat adanya peluang dibalik suatu ancaman. Sehingga orang-orang yang melihat seperti itu dapat dikategorisasikan mempunyai sikap yang **internal-proactive**. Contoh lain yang

tergolong pada sikap **external-reactive** adalah mereka yang tergerak untuk berubah karena melihat situasi disekitarnya selalu ada ancaman dan mau bergerak kalau ada permasalahan eksternal yang muncul. Tipe ideal yang kondusif untuk suatu perubahan organisasi adalah bila orang-orang dalam organisasi senang 'menjemput bola' (*pro-active*), baik yang mengarah pada *pro-active* internal maupun yang *pro-active* eksternal. Bagi mereka yang tergolong pada kelompok yang '*reactive*', menurut Stephen Covey (pengarang buku the Seven habits) perilaku mereka perlu ditransformasikan agar menjadi *proactive* terlebih dahulu.



Pendekatan yang baik untuk suatu perubahan perlu didasarkan pada suatu metodologi konsep perubahan. Banyak pengamat organisasi seperti J. Champy, Pasmore dan P. Senge menyatakan tentang bagaimana caranya menciptakan suatu perubahan, bukan

- Prof. Dr. Martani Huseini adalah guru besar
- Internasional Marketing Program Pasca sarjana UI
- dan Wilfridus B. Elu, SE adalah staf pengajar
- STIE Perbanas, Jakarta

hanya mencari perubahan tersebut dan kemudian membicarakannya, menggambarkan apa yang telah terjadi dari ruang kerja para pimpinan perusahaan, akan tetapi yang penting membuat perubahan tersebut terjadi. Untuk itu kita harus mengetahui kenyataan-kenyataan yang berlangsung dalam kehidupan organisasi tersebut. Untuk mengantisipasinya organisasi dipandang perlu untuk :

- memahami berbagai tantangan yang dihadapi akibat terjadinya perubahan
- mengendalikan dan memahaminya
- menentukan cara pendekatan yang paling tepat

Tantangan-tantangan setiap perubahan yang dihadapi oleh organisasi, terutama ditujukan pada perubahan di masa yang akan datang. Perubahan itu bukan lagi sesuatu yang hanya terjadi sekali saja. Jadi kita harus menjadi terbiasa dengan kondisi ini. Hal ini memerlukan respons dalam bentuk 'design' yang mencakup 'proses' untuk menanggulangi kendala yang ditimbulkannya.

Selanjutnya, 'konsep' design atau rancangan perubahan tersebut diperlukan untuk menjelaskan bagaimana design disusun, dalam hal ini tidak hanya mencakup cara kerja baru, akan tetapi juga mampu mengidentifikasi setiap segi perubahan yang terjadi dalam infrastruktur perusahaan, sehingga design tadi mampu memberikan respons yang memadai terhadap perubahan-perubahan tersebut melalui pendekatan-pendekatan yang terintegrasi dengan mempergunakan segala kemampuan yang ada. Pengembangan Rancangan juga perlu dipikirkan dengan mempergunakan kemampuan sistem *Information Technology* (IT) baru, modifikasi budaya kerja, pengembangan *skill* dan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), melalui pendekatan yang terintegrasi. Rancangan ini harus mampu mengendalikan perubahan tersebut.

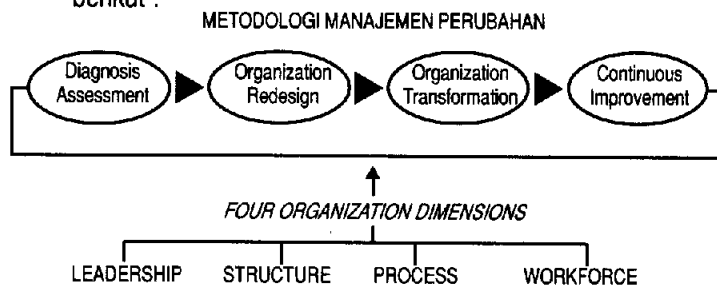
*Up-grading skill* dan pendekatan yang mendeteksi proses perubahan perlu dilakukan. Hal ini mencakup pemanfaatan secara aktual proses perubahan serta kapabilitas pendukungnya yang mencakup pengelolaan program dan komunikasi, sehingga organisasi bersangkutan terhindar dari segala jenis penyimpangan pola rancangan (*design*) dan dari program pengembangan ke arah pelaksanaan. Dari uraian-uraian di atas, telah ditetapkan cukup banyak persyaratan, model dan kerangka kerja, bagaimana mengelola Sumber Daya Manusia, dan pengembangan sistem IT, struktur dan kultur organisasi. Setelah kesemua elemen tersebut terkumpul, langkah berikutnya adalah melakukan 'blending' antar komponen strategi, sistem, struktur, SDM dan kultur.

## BAGAIMANA MENGELOLA PERUBAHAN

Dewasa ini, organisasi-organisasi beroperasi di dalam suatu lingkungan yang sarat dengan perubahan, turbulensi, dan ketidakpastian. Cara perubahan yang terjadipun berbeda bila dibandingkan dengan era-era sebelumnya, baik dalam arah dan pola, maupun dalam *magnitude* dan lajunya. Lebih dari itu, konteks atau *battle ground* di mana organisasi-organisasi beradaptasi selalu berubah. Akibatnya, organisasi-organisasi tidak dapat mengandalkan pada jenis-jenis tindakan terencana yang disusun berdasarkan asumsi bahwa struktur dasar konteks organisasi akan relatif stabil dalam rentang waktu yang agak lama. Di dalam konstelasi ini, pengembangan organisasi yang selama ini ditempuh tidak lagi dapat menjamin keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi. Setiap organisasi dituntut agar mampu mengubah dirinya menjadi organisasi yang terus-menerus meningkatkan pembelajarannya pada berbagai tingkatan, seperti yang dikemukakan oleh Peter Senge berikut ini :

*As the world becomes more interconnected and business becomes more complex and dynamic, work must become more 'learningful'. It is no longer sufficient to have one person learning for the organization, a Ford or a Sloan or a Watson. It's just not possible any longer to 'figure it out' from the top, and have anyone else following the orders of the 'grand strategist'. The organizations that will truly excel in the future will be the organizations that discover how to tap people's commitment and capacity to learn at all levels in an organization.*

Berpijak pada permasalahan di atas, pengelolaan perubahan perlu menggunakan metodologi sebagai berikut :



*Sumber: Change To Win, Victor S.L. Tan, 1995, p.25*

Langkah-langkah yang perlu diperhatikan dalam merancang perubahan selalu diawali dengan melakukan proses diagnosis, redesign, transformasi dalam menuju continuous improvement. Kesemua proses diarahkan pada dimensi-dimensi leadership, struktur, proses dan SDM (*workforce*). Setelah organisasi sudah berubah, perlu diupayakan agar organisasi mau belajar. Proses pembelajaran ini sering disebut *Learning Organization* (LO).

## DARI CHANGE MANAGEMENT KE LEARNING ORGANIZATION

Keberhasilan mengelola perubahan dalam organisasi belum cukup menjadikan organisasi kita mempunyai daya saing yang tinggi namun perlu diupayakan supaya organisasi mau belajar. Peter Senge mengemukakan bahwa *learning organization* merupakan tempat di mana orang secara berkesinambungan menemukan cara bagaimana mereka menemukan realitas mereka dan bagaimana mereka bisa mengubahnya. Atau, dapat dikatakan bahwa *learning organization* adalah suatu organisasi yang secara terus menerus memperluas kapasitas menciptakan masa depan.<sup>1</sup>

Mills dan Friesen mengartikan *learning organization* sebagai organisasi yang mampu mempertahankan inovasi internal atau 'pembelajaran' yang konsisten, dengan sasaran-sasaran langsungnya adalah perbaikan kualitas, peningkatan hubungan-hubungan dengan pelanggan, atau pemasok, atau lebih efektif dalam melaksanakan strategi bisnis, dan tujuan tertingginya adalah profitabilitas yang berkelanjutan.<sup>2</sup> Dengan demikian, *learning organization* pada dasarnya adalah organisasi di mana pembelajaran dan bekerja merupakan dua hal yang sinonim, dan menempatkan pembelajaran sebagai salah satu bagian inti dari semua pekerjaan, lebih dari sekadar menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia.<sup>3</sup> Atau menurut istilah Tom Peters, di sini berlaku prinsip *lifelong learning* dan 'perusahaan bagaikan universitas'.<sup>4</sup> Beberapa ciri pabrik atau tempat kerja sebagai *learning laboratory* itu ditunjukkan pada Tabel 1.

Menurut Pedler *et al.*, karakteristik *learning organization* yang menonjol adalah (1) memiliki iklim di mana setiap anggota didorong untuk senantiasa belajar dan mengembangkan seluruh potensi mereka; (2) memperluas budaya belajar agar diadopsi juga oleh para pelanggan, pemasok, dan *stakeholders* lainnya yang signifikan bagi organisasi; (3) menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis; dan (4) merupakan organisasi yang ada di dalam suatu proses transformasi organisasional yang kontinyu.<sup>5</sup> Hal yang terakhir ini dilakukan agar organisasi menemukan gagasan-gagasan, problema-problema, dan peluang-peluang baru untuk pembelajaran, serta untuk mendayagunakan keunggulan kompetitifnya.

Sedangkan Mills dan Friesen mengemukakan tiga ciri dari *learning organization*.<sup>6</sup>

**Pertama**, organisasi tersebut memiliki komitmen terhadap pengetahuan. Hal ini ditunjukkan oleh, antara lain, seleksi karyawan yang menekankan potensi dan kemauan untuk senantiasa belajar dan melalui pengembangan pembelajaran di dalam organisasi. Diskusi, seminar, dan media publikasi lainnya dikembangkan untuk menyebarkan hasil-hasil pembelajaran individual agar dimanfaatkan oleh pihak lain di dalam maupun di luar organisasi, atau untuk mencari umpan balik demi penyempurnaan.

Kedua, jenis organisasi ini harus memiliki suatu mekanisme pembaharuan di dalam dirinya sendiri. Kapabilitas organisasi secara keseluruhan serbestinya melampaui penjumlahan kapabilitas masing-masing anggota. Akan tetapi, hal ini tidak selalu terjadi secara otomatis. Oleh karena itu, diperlukan suatu mekanisme berupa otoritas untuk mengabolisi (mengakhiri, meniadakan, atau membongkar hal-hal yang telah dikembangkan sebelumnya) atau mentransformasikan. Juga dibutuhkan suatu prosedur yang baku untuk pengambilan tindakan dalam skala besar.

Ketiga, keterbukaan terhadap dunia luar sehingga bisa responsif terhadap apa yang terjadi di luar organisasi, seperti pelanggan, perantara pemasaran, pemasok, pesaing, dan sebagainya. Misalnya saja, melakukan *benchmarking* terhadap pesaing.

Berdasarkan kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, *learning organization* cenderung memiliki proses pengembangan kapabilitas organisasi yang didasarkan pada (1) koordinasi dan *teamwork* antara proses-proses dan tugas-tugas inti; (2) memiliki komitmen untuk menyesuaikan sasaran dan strategi organisasi; dan (3) menekankan kompetensi pada berbagai tingkatan dan berbagai bagian organisasi.<sup>7</sup>

### MENGAPA *LEARNING ORGANIZATION* RELEVAN ?

**Alasan pertama** mengenai relevansi pengembangan *learning organization* dewasa ini, pada level yang paling umum, terletak pada kecocokannya dengan era informasi yang sedang dihadapi. Dengan kata lain, penerapannya merupakan panggilan zaman. Sebagaimana kita pahami bersama, bahwa perangkat-perangkat kelembagaan dan bentuk-bentuk pengorganisasian

Tabel 1. Pabrik Tradisional dan Pabrik Modern Sebagai Learning Laboratory

	Traditional Factory	Learning Factory
1. Research and development function	Separate and distant from production	Merged with production (everyone does development)
2. Experimentation on factory floor	Rare, feared	Constant, welcomed
3. Innovation	Exclusive province of engineers	Everyone's business (but their own method)
4. Equipment and processes	If it works, don't fix it	Design your own: constantly improve
5. New Technology	Reject: not invented here	Never reinvent here

Sumber: Dorothy Leonard-Barton. "The Factory as Learning Laboratory" dalam Christopher Mabey & Paul Iles *Managing Learning* (London: New York: The Open University, 1994), p.51

<sup>1</sup> Peter Senge, *Op. Cit.*, khususnya Chapter 1

<sup>2</sup> Daniel Quinn Mills dan Bruce Friesen, *Op. Cit.*

<sup>3</sup> Lihat Margaret Dale, *Op. Cit.*, p.24-25

<sup>4</sup> Lihat Tom Peters, "Get Innovative or Get Dead, Part II", *Harvard Business Review*, Volume 33, Number 2 (Winter), p.14

<sup>5</sup> Margaret Dale, *Op. Cit.*

<sup>6</sup> Daniel Quinn Mills dan Bruce Friesen, *Op. Cit.*, pp. 147-148

<sup>7</sup> Lihat Michael Beer, "Managing Strategic Alignment", dalam Lance A. Berger,

*et al.*, *The Change Management Handbook: A Road Map to Corporate Transformation* (Chicago: Richard D. Irwin Inc., 1994), p. 35

<sup>8</sup> Menurut Alvin dan Heidi Toffler, dengan berkembangnya *microprocessor*, perekonomian telah bergeser meninggalkan gelombang kedua (era industri) dan memasuki gelombang ketiga berupa era informasi atau *knowledge economy*. Bahkan era informasi pun telah mengalami pergeseran-pergeseran, sehingga ada yang mengatakan bahwa telah ada tanda-tanda menuju suatu era baru, atau mungkin suatu anak tangga baru dari era informasi, yaitu *digitalization* atau *intelligent era* di mana penguasaan informasi saja belum mencukupi, tetapi harus disertai dengan pengembangan kemampuan intelektual atau *intelligence*. Lihat,

senantiasa disesuaikan dengan peradaban masyarakat. Bentuk organisasi kecil berdasarkan ikatan etnis atau kesatuan primordial lainnya merupakan tanggapan atas era *nomaden*, bentuk hirarki untuk peradaban pertanian, dan birokrasi untuk peradaban industri; sedangkan bentuk organisasi yang lebih fleksibel berupa *networking, knowledge, and learning organization* sering dianggap cocok untuk menanggapi era informasi atau *technic age*, atau peradaban *post-industrial society*.<sup>12</sup>

Di dalam era informasi, perubahan telah menjadi sesuatu yang konstan dan tidak jarang organisasi-organisasi dihadapkan pada tuntutan akan perubahan yang radikal. Hal ini dapat menimbulkan *future shock* yaitu suatu keadaan di mana orang-orang tidak lagi mampu mengasimilasi perubahan tanpa menunjukkan perilaku yang menyimpang (*disfunctional behavior*).<sup>13</sup> Maka pandangan mengenai keberhasilan organisasi dalam berinteraksi dengan lingkungannya pun telah bergeser dari perspektif yang berpusat-stabilitas ke perspektif dinamis yang berpusat-perubahan.<sup>14</sup> Dengan kata lain, *learning organization* dianggap sebagai bentuk organisasi yang cocok untuk menanggapi situasi yang berubahnya cepat dan sering tak-terprediksi dalam hal produk, pasar, teknologi, dan masyarakat pada umumnya.

Tanggapan yang memadai terhadap perubahan lingkungan yang demikian hanya bisa dilakukan jika organisasi memiliki kemampuan dan kemauan untuk selalu berubah dan mengembangkan kapabilitas pengetahuannya pada berbagai lapisan. Kapabilitas ini memungkinkan organisasi untuk menganalisis dirinya, prosesnya, struktur dan lingkungan; lebih dari itu, memungkinkan organisasi di dalam mengidentifikasi dan menerapkan tanggapan-tanggapan yang memadai. Jadi, organisasi-organisasi harus bisa belajar, dan belajar dari pembelajarannya. Pilihan-pilihan harus selalu ditinjau kembali dan direvisi secara terus-menerus. Singkatnya, hambatan terhadap pembelajaran yang berkelanjutan harus dipandang sebagai hambatan atau ancaman

terhadap *survival* organisasi.<sup>15</sup>

**Alasan kedua**, bahwa organisasi-organisasi pada era informasi semakin mengandalkan pengetahuan di dalam membangun keunggulan kompetitif. Keunggulan perusahaan-perusahaan Jepang di seluruh dunia sering dikaitkan dengan budaya perusahaan yang senantiasa mencari cara-cara baru di dalam menghasilkan produk / jasa-jasa. Misalnya saja, satu baut yang sama

persisi ditemukan digunakan tiga kali (pada tempat yang berbeda), sedangkan mobil dari negara-negara lain menggunakan masing-masing satu baut yang berbeda untuk ketiga tempat yang sama. Mengapa hal ini terjadi? Perusahaan mobil Jepang menekankan pada fungsi dan keterpaduan, yang berarti 'menentang' kebiasaan umum berupa tradisi divisionalisasi. Inilah hasil dari pembelajaran organisasi.

**Alasan ketiga**, eksplorasi yang sistematis dan terstruktur secara organisatoris atas pengetahuan yang diakui sebagai aset yang paling penting dalam organisasi-organisasi modern belum banyak dilaksanakan. Dengan demikian, pengembangan atau transformasi menuju *learning organization* diperlukan agar memungkinkan pengembangan kapabilitas inti yang berkelanjutan (*sustainable core competence*) dari organisasi.

Eksplorasi dari dalam suatu *learning organization* menjadi relevan, karena organisasi-organisasi pada dasarnya

adalah unik. Replikasi pengetahuan dari perusahaan lain tidak selalu membawa keberhasilan. Demikian pula halnya dengan konsultan yang tidak selalu dapat memberikan pengetahuan yang dibutuhkan (yang cocok) secepatnya. persoalannya adalah tidak semua organisasi mau mentransformasikan dirinya menjadi organisasi pembelajar yang sesungguhnya. Namun hal ini tampaknya tidak terelakkan, seperti yang diungkapkan oleh Mills dan Friesen :

*"All organizations learn, but some don't learn fast enough to survive. In today's world in which knowledge*

**DI DALAM ERA INFORMASI, PERUBAHAN TELAH MENJADI SESUATU YANG KONSTAN DAN TIDAK JARANG ORGANISASI-ORGANISASI DIHADAPKAN PADA TUNTUTAN AKAN PERUBAHAN YANG RADIKAL. HAL INI DAPAT MENIMBULKAN FUTURE SHOCK, YAITU SUATU KEADAAN DI MANA ORANG-ORANG TIDAK LAGI MAMPU MENGASIMILASI PERUBAHAN TANPA MENUNJUKKAN PERILAKU YANG MENYIMPANG (DISFUNCTIONAL BEHAVIOR). MAKA PANDANGAN MENGENAI KEBERHASILAN ORGANISASI DALAM BERINTERAKSI DENGAN LINGKUNGANNYAPUN TELAH BERGESER DARI PERSPEKTIF YANG BERPUSAT-STABILITAS KE PERSPEKTIF DINAMIS YANG BERPUSAT - PERUBAHAN. DENGAN KATA LAIN, LEARNING ORGANIZATION DIANGGAP SEBAGAI BENTUK ORGANISASI YANG COCOK UNTUK MENANGGAPI SITUASI YANG PERUBAHANNYA CEPAT DAN SERING TAK-TERPREDIKSI DALAM HAL PRODUK, PASAR, TEKNOLOGI, DAN MASYARAKAT PADA UMUMNYA.**

misalnya Gregory P. Smith, *The New Order: Bringing Creativity and Innovation to the Workplace* (Madison, Wis.: Syntex Prod Agency Publishing, 1997), pp. 33-34. Rick Hill, *Team: Cooperation in the 21st Century* (Florida: St. Lucie Press, 1997), pp. 150-161. Mengenal bentuk-bentuk pengorganisasian yang secara spesifik dikembangkan — dan merupakan warisan khas terhadap bentuk-bentuk pengorganisasian pada setiap fase peradaban umat manusia, lihat Jessica Lipnack & Jeffrey Stamps, *The Age of the Network: Organizing Principles for the 21st Century* (Estate Junction: Oliver Wight Publications Inc, 1994)

<sup>12</sup> Lihat Daniel R. Conner, *The Next Generation of Fine Walkers*, dalam Lance A. Berger, *et al. Op. Cit.*, pp. 259-260.

<sup>13</sup> Perspektif berpusat-stabilitas pada umumnya dikaitkan dengan kalangan manajemen klasik dan penulis-penulis awal kalangan modernis yang hampir selalu memusatkan perhatian pada bagaimana menstabilkan, membuat rutin, dan merasionalkan pengetahuan organisasi di dalam membahas kinerja organisasi yang efektif. Dalam perspektif ini, perubahan dipandang sebagai *the unintended result of doing more of good things*

*workers and managers are becoming a key ingredient of success firms, the ability of a firm to keep up to date by learning is more important than ever; Rapid change affects more and more aspects of business ... . In this setting, organizations unable to sustain innovation — not able to 'learn' — are in great danger of failure... I would argue that the rate at which individuals and organizations learn may become the only sustainable competitive advantage, especially in knowledge-intensive industries ....*<sup>12</sup>

## MENGEMBANGKAN LEARNING ORGANIZATION

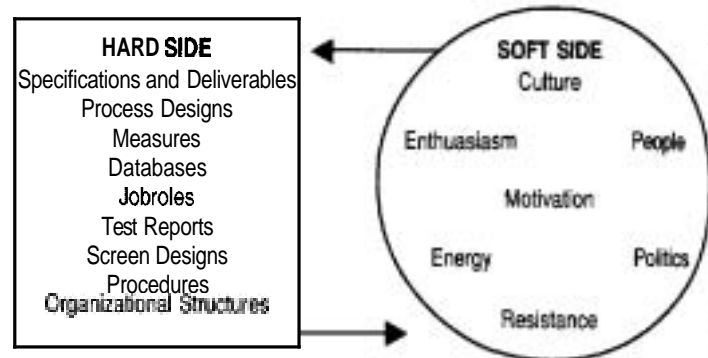
Tentu saja pembelajaran organisasi dapat ditempuh melalui berbagai cara. Menurut Mills dan Friesen,<sup>13</sup> organisasi dapat belajar melalui tiga cara. **Pertama**, organisasi belajar melalui anggota-anggotanya secara individual. Perusahaan dapat merekrut tenaga-tenaga yang memiliki kompetensi atau pengetahuan yang spesifik, atau memberikan pendidikan dan pelatihan-pelatihan. Pendekatan ini sering tidak efektif, karena menempatkan pembelajaran sebagai masalah individu dan perusahaan memperoleh manfaat dari orang-orang yang telah menjadi lebih terlatih / terdidik. Dengan demikian, pembelajaran bagi organisasi hanyalah suatu kebetulan dan tak terstruktur secara sistematis, Individu belajar, tetapi organisasinya tidak belajar. Bahkan, organisasi akan kehilangan hasil-hasil belajar, jika individunya meninggalkan perusahaan. **Kedua**, pembelajaran organisasi dilakukan melalui sistematisasi pengetahuan ke dalam praktek-praktek, proses, dan prosedur sehingga menghasilkan kebiasaan-kebiasaan baru. Pendekatan ini merupakan cara pembelajaran organisasi yang sejati, karena organisasi benar-benar ditingkatkan kapabilitasnya. **Ketiga**, pembelajaran organisasi ditempuh dengan mengabsorpsi organisasi lain. Misalnya saja, melalui merger dan akuisisi. Dengan cara ini organisasi memperoleh pengetahuan dari prosedur dan kebiasaan-kebiasaan, serta meraih pengetahuan yang melekat pada anggota organisasi yang diabsorpsi tanpa harus mengembangkannya sendiri dari awal. Akan tetapi, cara ini pun tidak dengan sendirinya dapat menghasilkan suatu learning organization dalam arti sebenarnya.

Organisasi pembelajar yang sesungguhnya haruslah memungkinkan pembelajaran yang berkelanjutan, serempak (oleh setiap individu), terpadu, dan sistematis dalam operasi sehari-hari. Oleh karena itu, transformasi menjadi suatu learning organization membutuhkan perubahan atau transformasi pada unsur-unsur dari perangkat lunak (*soft side of change*) maupun pada piranti keras (*hard side of change*) dari organisasi. Perubahan atau transformasi pada human side atau *soft side* sangat penting. Mengapa? Karena pembelajaran pada dasarnya diandaikan dan bertumpu pada individu-

individu di dalam organisasi. Namun demikian, penyesuaian atau transformasi harus dilakukan juga terhadap hardsides seperti struktur, sistem, prosedur, dan pekerjaan atau operasi-operasi sejalan dengan perubahan atau transformasi pada sisi piranti lunak organisasi agar mendukung keefektifan perubahan atau transformasi secara keseluruhan. Kedua hal ini saling terkait dan saling mendukung (lihat Bagan 1).

Jika diumpamakan seperti manusia, maka *soft side* adalah semangat atau jiwa atau rohnya, yang bisa serba bebas, sedangkan *hard side* adalah jasmaninya, yang bisa memberi keperluan tetapi juga bisa menjadi kendala atau serba membatasi. Dengan kata lain, kongruensi antara keduanya merupakan konsistensi internal<sup>14</sup> yang dibutuhkan untuk keberhasilan jangka panjang.

**Bagan 1: Hard and Soft Aspects dari Perubahan**



Sumber: Colin Bainbridge, *Designing for change: A Practical Guide to Business Transformation* (New York: John Wiley & sons, Inc., 1996), p.49

**JIKA DIUMPAMAKAN SEPERTI MANUSIA, MAKA *SOFT SIDE* ADALAH SEMANGAT ATAU JIWA ATAU ROHNYA, YANG BISA SERBA BEBAS, SEDANGKAN *HARD SIDE* ADALAH JASMANINYA YANG BISA MEMBERI PELUK- AN TETAPI JUGA BISA MENJADI KENDALA ATAU SERBA MEMBATASI.**

Berangkat dari sisi lunak, maka terdapat tiga aspek perubahan,<sup>15</sup> yakni (1) suasana atau keadaan organisasi, (2) interaksi kelompok, dan (3) perilaku individu seperti ditunjukkan pada Bagan 2. Pengembangan ketiga aspek *soft side* ini dan penyesuaian *hard side*-nya, mengandaikan pengembangan atau transformasi pada aspek keempat, yaitu (4) kepemimpinan sebagai presedens atau supermasinya.

kebiasaan yang lebih struktur yang lebih, dan rasionalitas yang lebih. Sedangkan perspektif berpaut- perubahan cenderung dipandang sebagai yang lebih diterima umum di dalam membahas keberhasilan organisasi-organisasi pada saat ini. Lihat Mary Jo Hatch, *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press, 1997, pp. 350-351

<sup>12</sup> Lihat Graema Salaman dan Jim Butler, *Why Managers Won't Learn*, dalam Christopher Mabey dan Paul illes, *Op. Cit.* p.34

<sup>13</sup> Lihat Daniel Quinn Mills dan Bruce Friesen, *Op. Cit.*, p. 146. Penekanan (penebalan) oleh penulis.

<sup>14</sup> *Ibid.* p. 147

<sup>15</sup> Lihat Michael Tushman dan Charles A. O'Reilly III, "Ambidexterity: Organizations Managing Continuous and Revolutionary Change", dalam *California Management Review*, Vol. 34, No. 4, Summer 1996, p. 18

<sup>16</sup> Tiga aspek perubahan ini terutama mengacu pada konsep "The Change Triangle" yang dikemukakan oleh Marit Smeje dan Robert Cooke. Lihat tulisan mereka "The Key to Corporate Survival: Change Begins and ends with People", dalam Lance A. Berger et al., *Op. Cit.*, pp. 354-362.

## Bagan 2: Segitiga Perubahan

Sumber: **Marti Snye** dan **Robert Cooke**, "The Key to Corporate Survival: Change Begins and Ends with People" dalam **Lance A. Berger et al.**, *The Change Management Handbook: A Road Map to Corporate Transformation* (Chicago: **Richard D. Irwin Inc.**, 1994), p.356.

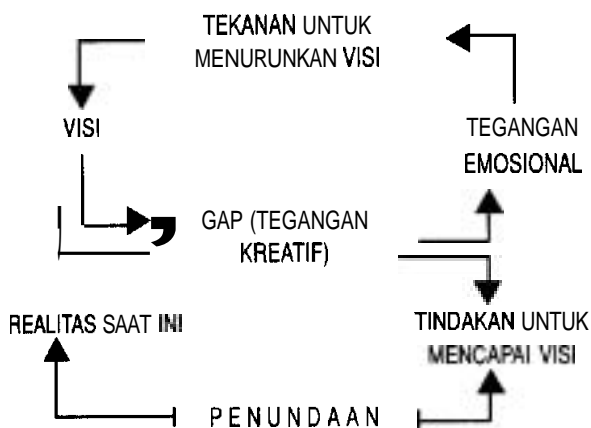
### KEPEMIMPINAN

Menurut **Senge**, para pemimpin memiliki tiga peran di dalam mengembangkan suatu **learning organization**, yakni: sebagai **desainer, guru, dan pelayan (Steward)**.<sup>16</sup> Sebagai **desainer**, pemimpin

berperan penting di dalam (1) membentuk **social architecture** dari organisasi (tujuan, visi, dan nilai-nilai inti), (2) merumuskan kebijakan-kebijakan, struktur dan strategi serta (3) menciptakan proses pembelajaran. Sebagai guru, pemimpin membantu setiap anggota organisasi agar memperoleh pandangan yang lebih berwawasan mengenai **realitas** saat ini. Ia berperan untuk menstimulir terjadinya "**metanoia**" atau pergeseran pemikiran secara mendasar. Hal ini sejalan dengan pandangan-pandangan mutakhir mengenai peranan pemimpin sebagai pelatih (coach), penuntun atau fasilitator atau pemimpin transformasional.

Secara khusus, peran sebagai guru berkaitan dengan prinsip integrasi melalui ketegangan kreatif. Tegangan kreatif dimunculkan melalui pencerahan atas visi dan penjelasan atas **realitas** saat ini, sehingga mengarahkan anggota organisasi pada upaya-upaya untuk mencapai visi yang telah ditetapkan (lihat **Bagan 3**).

### Bagan 3 Model ketegangan kreatif dari Peter Senge



Sebagai pelayan, pemimpin berperan pada dua tingkatan: menjadi pelayan bagi orang-orang dan bagi tujuan atau misi yang lebih yang mendasari eksistensi organisasi. **Greenleaf**<sup>17</sup> dalam bukunya **Servant Leadership** megemukakan bahwa seorang pemimpin seharusnya pertama-tama adalah pelayan, atau kepemimpinannya bersumber pada

keinginan alaminya untuk melayani, bukan sebaliknya. Agar dapat memainkan

peran-peran diatas dengan baik, dibutuhkan keterampilan-keterampilan baru. Misalnya saja,

agar dapat memba-

ngun visi bersama, pemimpin harus mampu:

- (1) men-dorong visi personal,
- (2) berkomunikasi dan mencari dukungan,
- (3) menggabungkan visi ekstrinsik dan intristik, dan
- (4) membedakan visi positif dan negatif.

Untuk mengangkat model mental ke purnukaan dan

mengujinya, dibutuhkan keterampilan untuk:

- (1) melihat lompatan abstraksi,
- (2) menyeimbangkan pencarian dan advokasi,
- (3) membedakan teori yang mendukung dan yang digunakan (dalam praktek),
- (4) memahami dan mengatasi kebiasaan-keniasaan defensif.

Organisasi pembelajar harus membiasakan individu-

individu dengan sikap mempertanyakan dan prakarsai perubahan. Ia memerlukan harmonisasi internal juga, yaitu menciptakan dan menjaga konflik yang sehat agar tercipta sinergi dan solusi-solusi yang lebih baik. Salah satu cara untuk itu, menurut **Warren Bennis**,<sup>18</sup> adalah dengan menerapkan cara berpikir dialektika, yaitu selalu mencari sintesa dari antitesa-antitesa.

Para manajer dituntut menciptakan iklim organisasi pembelajar (lihat **Bagan 4**). Gaya kepemimpinan yang menekankan pemberdayaan dan dorongan bagi kemajuan individu cenderung memberikan hasil yang lebih tinggi dan resistensi yang lebih rendah. Prinsip dasarnya di sini adalah respek dan trust terhadap anggota organisasi. Pemimpin harus menyadari hak anggota organisasi untuk diperlakukan dengan cara yang lebih mengembangkan atau mendorong ke arah kemajuan. Juga dibutuhkan komitmen yang konsisten terhadap keterkaitan antara kemajuan individu dan organisasi.

<sup>16</sup> Lihat **Peter M. Senge**, *The Leader's New Mind: Building Learning Organizations*, dalam **Christopher Mabey & Paul Iles**, Op. Cit., pp. 7-11.

<sup>17</sup> Ibid., p. 11.

<sup>18</sup> Lihat **Warren Bennis**, *On Becoming a Leader* (reading. Mass: Addison-Wesley, 1989), p. 138.



Tabel 3

## Sub-sistem Penting dari Suatu konteks Learning Organization

	AKTIVITAS	NILAI YANG MENDASARI	SISTEM MANAJERIAL
I. PROBLEM SOLVING	Perencanaan masalah independen oleh karyawan yang terberdayakan demi perbaikan berkelanjutan.	Egalitarian dan respek terhadap individu. <i>"If we could tap the egos of everyone in everyone in the company, we could move mountains."</i>	<i>Shared rewards as the reinforcing incentive system</i> Kinerja dari pembelajaran dan insentif terkait secara nyata.
II. INTEGRASI PENGETAHUAN INTERNAL	Informasi diseminasikan secara cepat ke banyak anggota organisasi untuk memperbaiki keputusan.	<i>"Knowledge is highly and visibly valued. The principle is: Everyday, in every project, add to knowledge resources."</i>	<i>Apprenticeship</i> dan pendidikan, tersedia mekanisme untuk <i>continuous learning</i> bagi para pekerja.
III. MENANTANG STATUS • QUO	Uji coba terus-menerus untuk melampaui pengetahuan saat ini. Bekerja sekaligus meneliti.	<i>Positive risk.</i> Kesalahan pada tingkat tertentu diperlukan bagi kemajuan.	<i>Hiring practices</i> dan jalur karier: Seleksi dan pertahankan karyawan berdasarkan potensi, sikap dan antusiasme untuk belajar.
IV. MENCIPTAKAN ORGANISASI PENELITIAN VIRTUAL MELALUI NETWORKING	Mengintegrasikan pengetahuan dari luar organisasi: <i>benchmarking, networking</i> , aliansi, dll ( <i>Not reinvent here</i> ).	Terbuka terhadap pengetahuan dan inovasi dari luar. <i>"Knowledge is valued not much for the pedigree of it! source but for its usefulness."</i>	Sumberdaya untuk aliansi dan <i>networks</i> : Dana dan waktu untuk kunjungan keluar, jaringan informasi, dsb.

Sumber: Dirangsum dari uraian Dorothy Leonard - Barton, 'The Factory as a Learning Laboratory', dalam Christopher Mabey & Paul Iles: *Managing Learning*, (London / New York: The Open University, 1994), pp.44-50.

Jika kita mengacu pada Smye dan Cook (lihat **Bagan 2**), maka transformasi ini terkait dengan tiga aspek: sistem nilai, proses kerja, dan pemicu kinerja. Mempersiapkan konteks organisasi berarti pimpinan (1) memobilisasi nilai-nilai dasar untuk memahami visi yang baru (gambaran keadaan masa depan organisasi yang ingin dicapai dengan menjadi learning organization); (2) menyesuaikan pemicu kinerja (sasaran, sistem pelaporan, sistem pengupahan dsb) dengan visi baru agar karyawan termotivasi untuk selalu melakukan pembelajaran; (3) menjamin bahwa pekerjaan terintegrasi antar bagian, menghindari sikap parokial, memastikan bahwa setiap tugas benar-benar memberi nilai tambah bagi stakeholder, dan meniadakan duplikasi kegiatan.

Beberapa contoh mengenai penyesuaian pada sisi struktur, sistem, dan keterampilan yang relevan untuk mendukung perubahan budaya ditunjukkan **Tabel 4**. Sistem-sistem lainnya pun membutuhkan penyesuaian, diantaranya adalah sistem perencanaan, penganggaran dan rekrutmen, dan sistem informasi.

Tabel 4; Penyesuaian Struktur, Sistem, dan Keterampilan dengan Budaya Pembelajaran

STRUKTUR	SISTEM	KETRAMPILAN
HIERARCHY: Many levels → Few levels Vertical interactions → + Horizontal interactions JOB DESIGN: Narrow responsibility + Broad responsibility ORGANIZING PRINCIPLE: Internal focus + External focus By function → By process By product → By customer	PERFORMANCE MANAGEMENT: Annual rating* Ongoing assessment Measure costs → Measure value Boss evaluate — Customer evaluate COMPENSATION / REWARDS: Pay for tenure — Pay for performance Money → Recognition CAREER DEVELOPMENT: Courses → Experiences Teach → Mentor Up is the only way → Horizontal and vertical paths lead to success	LEADERSHIP Motivate via threat of loss of security — Motivate via challenge, autonomy Manager → Coach COMMUNICATION: Top down — Top down, bottom up, sideways CHANGE MANAGEMENT: Followers, resister of change + Leader, champion of change TECHNICAL EXPERTISE: Narrow, functional → Broad, cross functional One per career → Multiple specialities careers

Sumber: Craig Eric Schneider & Richard W. Beatty, "Making Culture Change Happen" dalam Lance A. Berger et al., *The Change management Handbook: A Road Map to Corporate Transformation* (Chicago: Richard D. Irwin, 1994), p.325



## INTERAKSI KELOMPOK

Sinergi dari hasil pembelajaran individu dan kelompok-kelompok bisa tercipta, jika terdapat keterampilan kelompok yang memadai, sistem-sistem kelompok yang sehat, dan dukungan kelompok terhadap perubahan individu. Keterampilan berinteraksi dalam kelompok yang anggotanya beragaman atau antar kelompok yang berbeda memerlukan peningkatan agar upaya-upaya dan hasil-hasil pembelajaran dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Perbedaan orientasi nilai dan bahasa dapat mengakibatkan biaya interaksi sekurang-kurangnya secara mental atau psikologis yang tinggi, sehingga menghambat diseminasi dan penerapan pengetahuan.

Pengembangan keterampilan kelompok dapat ditingkatkan melalui beberapa cara ini: (1) Menerapkan metode - metode problem solving bersama; (2) meningkatkan keterampilan berkomunikasi; (3) meningkatkan kemampuan untuk memberi pengakuan dan mempercayai (*ability to grant and show trust*); (4) menyokong keterlibatan dengan keragaman; dan (5) melatih ketrampilan bekerja dalam tim.<sup>21</sup> Kelompok yang sehat dibutuhkan untuk mendukung keberhasilan pembelajaran individu-individu, karena pendekatan kerja tim makin meluas. Suatu kelompok yang sehat di tandai oleh kejelasan tujuan, inovasi, wacana yang sehat, dan pengambilan keputusan yang singkat dan mengena. Hal ini bisa ditempuh melalui penghapusan hambatan-hambatan dan stereotip-stereotip. Sedangkan penaptaan iklim untuk bertumbuh dan berprestasi tinggi dilakukan melalui pengembangan perilaku saling mempercayai dan saling memahami. Disisi lain, kelompok yang sehat selalu menghindari "group think"

Dukungan emosional dari kelompok sangat dibutuhkan untuk memungkin transformasi perilaku menjadi individu-individu yang bekerja sekaligus melakukan pembelajaran. Kelompok harus dibangun menjadi sarana dan forum dimana individu merasa didukung untuk mencoba hal-hal baru. Keuatiran akan kegagalan bisa diatasi, jika terdapat iklim keterbukaan dimana masing-masing orang dapat mengutarakan perasaan dan pengalaman (kegagalan dan keberhasilannya) dengan leluasa. Dengan kata lain, kelompok merupakan pemasok kekuatan (emosional) bagi anggota di dalam menghadapi masa depan.

## PERILAKU INDIVIDU

Pembelajaran dan transformasi organisasi menjadi learning organization hanya akan mewujudkan, jika individu-individu dalam organisasi memiliki keyakinan, bahwa hal itu memang sepatutnya terjadi individu-individu dalam organisasi memiliki keyakinan, bahwa hal itu memang

sepatutnya terjadi. Proses untuk memperoleh keyakinan inilah yang dimaksud dengan istilah "getting individual employee buy-in." Hal ini berarti bahwa individu harus dipersiapkan dan didukung pada setiap tahap agar bersedia melakukan perubahan. Jika tidak, maka secara alamiah individu-individu akan takut dan menolak perubahan. Resistensi adalah cara mengulur waktu sampai individu merasa sudah siap untuk berubah.

Penerapan kebiasaan-kebiasaandari suatu learning organization hanya akan terjadi, jika individu memiliki kemampuan untuk menanggapi. Daripada meratapi kenyataan yang mengecewakan dimana karyawan tidak melakukan hal-hal baru, lebih baik manajer - manajer meningkatkan kemampuan merespon (*responsibility*) atau kapasitas dari para karyawan di dalam menghadapi perubahan, yang memang merupakan tanggung jawab mereka. Dikatakan demikian, karena penyebab dari perilaku yang tidak memadai mungkin berasal dari faktor-faktor ini: (1) ketidak tahuan karyawan akan apa yang diharapkan dari mereka; (2) kurangnya ketrampilan; (3) mereka menganggap hal yang lain lebih penting; (4) tidak ada reward; (5) mereka berpikir telah bertindak dengan tepat; atau (6) terdapat banyak hambatan.<sup>22</sup>

Pelatihan dalam berbagai bentuknya diperlukan untuk memberikan ketrampilan -ketrampilan baru bagi karyawan. Selain itu, karyawan juga membutuhkan pendampingan dan bimbingan pada tahap awal. Karyawan membutuhkan juga toleransi terhadap kesalahan pada tingkat tertentu agar terdorong untuk melakukan pembelajaran atau bersedia melakukan uji-coba atau mengambil resiko. Bagaimanapun, penerapan cara-cara baru pada awalnya akan menimbulkan keengangan atau ketidak-nyamanan, bahkan kekeliruan. Akan tetapi, organisasi akan semakin diuntungkan, ketika karyawan makin terampil dan terbiasa untuk belajar dari pembelajarannya. Ada perusahaan yang menerapkan hal ini dengan formula 7 - 3: lebih baik memutuskan dengan cepat dan tepat tujuh kali di antara sepuluh keputusan daripada membuang waktu untuk menemukan solusi yang sempurna. Johnson & Johnson menerapkan dengan memberi toleransi atas beberapa jenis kesalahan; bahkan, mereka yang mengambil resiko yang telah disepakati akan memperoleh ucapan selamat, betapa pun gagal.<sup>23</sup>

Budaya belajar dalam organisasi akan berkembang dengan baik, jika para manajer dan anggota organisasi menerapkan cara berpikir generatif, yaitu upaya pemikiran yang berorientasi untuk mengenali sebab-sebab yang ada dibalik setiap kejadian dan pola.<sup>24</sup> Dengan berpikir generatif, organisasi dapat mengenali struktur-struktur yang sistematis sehingga memungkinkan untuk mengubah keadaannya sendiri sesuai dengan konstelasi sistem yang ada. Konsep yang mengenali pola perilaku

<sup>21</sup> Lihat Marti Smye & Robert Cooke *Op. Cit.*, p. 359  
*Ibid* p.361

<sup>22</sup> "Toleransi terhadap kesalahan" dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan karyawan melalui pembelajaran dan lindungan nyata di dalam membuat keputusan atau dalam rangka action based learning yang dianggap lebih baik daripada pembelajaran yang terjadi di luar pekerjaan itu sendiri. Dengan menghargai kesalahan, karyawan akan terbuka untuk mengidentifikasi, melaporkan, dan menyempurnakan kesalahan. Sedangkan pada situasi yang menghendaki kesempurnaan, karyawan akan menutup-

nutupi kesalahan karena takut dan, akibatnya, permasalahan tidak akan pernah dikenali secara jujur dan mendalam. Meningkatkan ketrampilan karyawan dengan cara ini dilakukan karena merekalah yang mestinya menjadi tumpuan pengambil keputusan yang terkait dengan cara ini dilakukan karena merekalah yang mestinya menjadi tumpuan pengambilan keputusan yang terkait langsung dengan pekerjaan mereka. Sedangkan manajer-manajer berfungsi sebagai pemberi dukungan. Lihat, Michael L. Thusman & Charles A. O'Reilly III, *Op. Cit.*, p. 25 - 26. Lihat juga, Gregory Smith, *Op. Cit.*, p. 99 - 100.

<sup>23</sup> Lihat misalnya, Peter Senge, *Op. Cit.*, pp 10 - 11

hanya akan menghasilkan tindakan-tindakan yang responsif saja. Yang paling rendah adalah cara berpikir yang hanya memusatkan perhatian pada kejadian-kejadian dan hanya menghasilkan tindakan-tindakan reaktif. Dengan kata lain pembentukan *learning organization* membutuhkan juga pengembangan *double-loop learning*.

## HAMBATAN-HAMBATAN

Hambatan-hambatan dan tantangan-tantangan di dalam proses transformasi dan pengelolaan *learning organization* dapat ditemukan pada level sistem-struktur organisasi, maupun pada level kelompok dan individu.<sup>25</sup> Pada level sistem-struktur, hambatan-hambatan berkaitan, antara lain, dengan desain struktur organisasi dan kultur organisasi. Misalnya, pengambilan keputusan selalu terpusat, kuatnya asas senioritas, maupun ambiguitas efektivitas organisasi.

*Structural inertia* merupakan resistensi terhadap perubahan yang berakar pada besaran, kompleksitas, dan interdependensi di dalam struktur-struktur, sistem-sistem, prosedur-prosedur, dan proses-proses di alam organisasi. Akibatnya transformasi akan menjadi lebih sulit, membutuhkan lebih banyak biaya dan waktu. Sedangkan *cultural inertia* terutama bersumber pada usia dan keberhasilan organisasi.<sup>26</sup> Semakin lama suatu organisasi, semakin tertanam kuat nilai-nilai yang dianutnya sehingga tidak begitu mudah untuk diubah. Di sisi lain, keberhasilan budaya masa lalu bisa menimbulkan *status quo* atau konservatisme, bahkan "*xenophobia*", yaitu sikap benci atau tidak suka akan hal-hal asing atau baru. Dengan kata lain, keberhasilan masa lampau mengancam masa depan, seperti diungkapkan Peter Drucker, "*Whom the gods want to destroy, they will send 40 years of success*".<sup>27</sup>

Hambatan dari kelompok dapat berupa dampak negatif dari berpikir kelompok dan konflik yang tak terkendali. Sedangkan dari level individu, hambatan dapat muncul dari kemampuan dan kemauan untuk berubah dan mempelajari hal-hal baru.

Hambatan-hambatan tersebut mungkin terasa lebih berat pada masa-masa awal transformasi. Maka, kata-kata Niccolo Machiavelli berikut ini mungkin ada benarnya.

*"There is no more delicate matter to take in hand, nor more dangerous to conduct nor more doubtful in its success, than to be a leader in the introduction of changes. For he [she] who innovates will have for enemies all those who are well off under the old order of the things, and only lukewarm supporters in those who might be better off under the new."*<sup>28</sup>

## PENUTUP

Keterkaitan antara *change Management* dan *Learning Organization* sangatlah erat, karena *Learning Organization* dapat dilakukan kalau terdapat *Willingness to Change* dari sebuah organisasi dan sebaliknya kalau organisasi mau berubah kalau ada keinginan untuk belajar. Oleh karena itu *Learning Organization* merupakan bentuk pengorganisasian yang cocok di dalam menanggapi era informasi. Untuk mengembangkan atau mentransformasikan organisasi yang ada menjadi suatu organisasi pembelajar, dibutuhkan penyesuaian atau transformasi yang terpadu dan serentak antara *hard side* dan *soft side* dari organisasi, baik pada level konteks organisasi, maupun pada level interaksi kelompok dan perilaku individu. Atau menurut istilah Pasmore,<sup>29</sup> prinsip perubahan yang berhasil adalah "*change everything all at once*".

Sejauh mana hal ini dapat dilakukan sangat tergantung pada individu-individu yang berada di dalam organisasi, karena merekalah pelaku pembelajaran organisasi. Kemampuan dan kernauman belajar juga berada pada mereka, sehingga semestinya merekalah yang menentukan seberapa jauh pembelajaran itu penting, dan seberapa jauh menginginkan organisasi berubah menjadi organisasi pembelajar, serta bagaimana transformasi itu akan dilakukan.

Tantangan utama pertama-tama berasal dari berbagai tingkatan di dalam organisasi itu sendiri, terlebih ketika hambatan tersebut berakar pada budaya organisasi dan "meminjam tangan" struktur atau birokrasi dari organisasi. "*The journey to the future is guarded by a thousand people appointed to protect the past*". Menurut istilah Smith.<sup>30</sup> Tapi satu hal pasti tekanan persaingan berbasis pengetahuan tak terelakkan dan akan mempersingkattim-lag untuk berubah. Jadi, persoalannya bukan lagi menjadi *learning organization* atau tidak, melainkan pilihan antara survival atau keluar dari arena (persaingan) bisnis.

## REFERENSI UTAMA

Bennis, Warren. On *Becoming A Leader*. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1989.

Berger, Lance A. et al. (Eds). *The Change management Handbook: A road Map to Corporate Transformation*. Chicago: Richard D. Irwin Pub., 1994.

Hatch, Mary Jo. *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press, 1997.

Jones, Gareth R. *Organizational Theory: Text and Cases*. Massachusetts: Addison Wesley Pub. Co., 1995

<sup>25</sup> Lihat William A. Pasmwe. *Creating Strategy Change Designing the Flexible, High-Performing Organization* (New York: John Wiley & Sons Inc., 1994), p 17

<sup>26</sup> Gregory Smith *Op Cit*

<sup>25</sup> Mary Jo Hatch. *Op. Cit.*, p. 380; Graema Salaman dan Jim Butler, *Op. Cit.*, pp. 36-42

<sup>26</sup> Lihat Michael L. Tushman & Charier A. O'Reilly III, *p.Cit.*, pp. 18 - 19.

<sup>27</sup> Lihat Gregory Smith. *Op. Cit.*, p 19

<sup>28</sup> Michael L. Tushman & Charles A. O'Reilly III, *Op. Cit.*, p.28