

Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Melalui Learning Organization

Oleh : Mohd. Syaufi Syamsuddin

A. TANTANGAN GLOBALISASI

Pada saat ini kita telah berada pada era globalisasi yang melahirkan perdagangan bebas internasional. Era globalisasi ini antara lain ditandai dengan ciri-ciri:

1) memudarnya batas-batas antar bangsa, 2) lahirnya persaingan bebas dan ketat, 3) terbukanya pasar barang dan tenaga kerja, 4) lahirnya pranata baru sistem perdagangan, 5) lahirnya kekuatan ekonomi baru, 6) lahirnya regionalisasi perdagangan seperti: a) *World Trade Organization (WTO)*, b) *Asia-European Forum (ASEM)*, c) *North America Free Trade Area (NAFTA)*, d) *Asia Pacific Economic Cooperation (APEC)*, e) *Asean Free Trade Area (AFTA)*.

Sebagai konsekuensi perubahan yang telah dan sedang berlangsung, baik di dalam maupun di luar negeri dimaksud, melahirkan paradigma baru dalam Hubungan Industrial, seperti diuraikan berikut ini.

Pertama, dijaminnya kebebasan berserikat, sebagai konsekuensinya konsep SP tunggal berubah menjadi SP majemuk. Keberadaan SP ditentukan sendiri dari, oleh dan untuk pekerja, tanpa campur tangan pihak luar.

Dalam pendiriannya tidak memerlukan izin atau restu dari pengusaha atau pemerintah.

Kedua, ditetapkan nilai-nilai baru, diperbaharuinya syarat-syarat kerja dalam hubungan kerja dan hubungan industrial, yang pada pokoknya menjamin pelaksanaan hubungan yang tidak diskriminatif dan menghormati hak-hak asasi manusia. Dilakukan debirokratisasi dan deregulasi peraturan. Seperti tidak diperlukannya izin untuk kerja lembur dan penggunaan pekerja wanita pada malam hari.

Ketiga, selama ini, sarana hubungan industrial disepakati melalui kon-sensus nasional. Sekarang ini sarana hubungan industrial ditetapkan sebagai hal yang normatif untuk dilaksanakan. Ditetapkan sebagai sarana hubungan industrial adalah: a) serikat pekerja/serikat buruh, b) organisasi pengusaha, c) lembaga kerjasama bipartit, d) lembaga kerjasama tripartit, e) peraturan perusahaan, f) perjanjian kerja bersama, g) peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan, dan h) lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

Keempat, ditetapkan tata cara baru dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial, dan diberikan pula definisi baru mengenai pengertian perselisihan hubungan industrial.

Tata cara penyelesaian dibagi dalam tiga tahapan, tahapan pertama melalui perundingan bipartit, tahap kedua penyelesaian diluar pengadilan, dan ketiga, penyelesaian melalui pengadilan.

Kelima, potensi sumberdaya manusia terus menerus berubah, perubahan itu terjadi karena adanya: 1) keragaman angkatan kerja, 2) kecenderungan teknologi, 3) tuntutan globalisasi, dan 4) perubahan dalam dunia jabatan dan kerja. Keragaman angkatan kerja, komposisi angkatan kerja akan terus berubah secara dramatis, terutama ketika wanita dan para pekerja tua membanjiri angkatan kerja. Dengan keragaman dimaksud, menimbulkan tuntutan baru dari fungsi manajemen SDM. Sementara itu, teknologi dan perubahan teknologi terus menggeser pekerjaan dari satu tempat ke tempat lain guna memperoleh peningkatan produktivitas. Teknologi juga mendorong perusahaan menjadi lebih kompetitif. Era globalisasi telah melahirkan kecenderungan perusahaan untuk memperluas penjualan ke pasar yang baru di luar negeri, dan/atau membuka pabrik untuk berusaha dimana saja. Pasar bebas telah pula membawa perubahan dalam dunia jabatan dan kerja, telah terjadi model-model hubungan kerja baru, jabatan-jabatan baru, hubungan kerja yang tidak langsung (*putting out system*).

Keenam, Indonesia mulai menerapkan sistem pemerintahan otonomi daerah di tingkat kabupaten/kota. Dengan demikian peran Pemerintah Daerah menjadi sangat menonjol baik dalam perumusan kebijakan pembangunan daerah maupun dalam pelaksanaannya, termasuk kebijakan di bidang hubungan industrial dan ketenagakerjaan pada umumnya.

Misalnya dalam menetapkan upah minimum.

Semua perubahan diatas, perlu diantisipasi oleh perusahaan agar tetap dapat memenangi persaingan dan perusahaan tetap dapat berjalan lancar, bila mungkin dapat terus berkembang.

B. BEBERAPA LANGKAH STRATEGIS

Agar Perusahaan dapat berjalan dengan baik, sehingga mampu memenangkan persaingan, perusahaan patut melakukan langkah-langkah strategis, seperti berikut ini.

Pertama, di bidang hubungan industrial, bersama pekerja/SP melakukan upaya-upaya bersama untuk memelihara kelangsungan usaha, jaminan perlindungan dan kesejahteraan. Upaya itu dilakukan dengan: 1) mentaati peraturan perundang-undangan, 2) Melaksanakan Sarana Hubungan Industrial, 3) Pengupahan yang adil dan layak, 4) Pendidikan dan Latihan, dan 5) Membangun Komunikasi.

Kedua, dari aspek manajerial, dalam menjalankan usahanya perusahaan menerapkan konsep *good corporate governance*. Artinya dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan diterapkan prinsip: 1) keadilan (*fairness*), melindungi hak-hak pekerja, baik yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan maupun hak dan kewajiban yang dituangkan dalam perjanjian Kerja, 2) transparansi (*transparency*), memberikan data dan keterangan yang tepat waktu, jelas dan terbuka mengenai pengelolaan perusahaan, 3) akuntabilitas (*accountability*), menjamin dilaksanakannya hak dan kewajiban semua pihak,

dan bertanggung jawab penuh atas semua tindakan perusahaan, 4) **Pertanggung jawaban** (*responsibility*), menjamin dipenuhi-nya kewajiban perusahaan yang menyangkut kepentingan pekerja.

Penerapan *good corporate governance* dalam pengelolaan SDM, secara konkrit dapat dilihat sampai sejauh mana peran serta pekerja/SP, dalam ikut menentukan kebijakan perusahaan (*worker participation*). Sekurang-kurangnya ada tiga bentuk partisipasi pekerja yang dapat dilakukan ditingkat perusahaan, yaitu :

1. Dalam menentukan upah, syarat-syarat dan kondisi kerja melalui pembuatan PKB, menyusun syarat kerja dan kondisi kerja ini merupakan sarana untuk meningkatkan hubungan kemitraan pekerja dan pengusaha. Karena PKB merupakan sumber hukum otonom yang paling obyektif di perusahaan.
2. Dalam menyusun kebijakan perusahaan yang bersifat manajerial melalui LKS Bipartit. Meliputi kebijakan misalnya, tentang rencana produksi, metode produksi, pembaharuan teknologi, peningkatan efisiensi, penerimaan pekerja baru, target produksi. Dengan keikutsertaan pekerja dalam menentukan kebijakan perusahaan, menempatkan posisi pekerja sebagai faktor internal, sehingga dari pekerja akan tumbuh rasa saling memiliki (*sense of responsibility*), yang pada gilirannya dapat menciptakan hubungan kemitraan, yang dapat mencegah/ mengurangi konflik.
3. Melalui program kepemilikan saham, pekerja diposisikan sebagai mitra dalam pengembangan

perusahaan, yang ikut menikmati dan/atau mengalami kerugian perusahaan, yang disebabkan antara lain oleh perilaku pekerja dalam berproduksi dan menjalin hubungan industrial.

Ketiga, mendorong kesempatan bagi setiap orang untuk dapat bekerja secara layak (*decent work*). Kerja yang layak meliputi kerja yang produktif, bebas, setara, aman dan bermartabat. Ada empat komponen utama dalam tanggung jawab bersama sebagai sesama umat manusia di dalam dunia kerja, yaitu untuk: a) memajukan hak-hak dasar pekerja dalam dunia kerja, b) meningkatkan ketersediaan lapangan kerja produktif dan mutu dari pekerjaan, c) mengatasi masalah dalam hubungan kerja melalui perlin-dungan jaminan sosial, dan d) menjamin berlangsungnya musyawarah berda-sarkan kebebasan berserikat dan partisipasi yang setara.

Keempat, dalam melaksanakan paradigma baru hubungan industrial perlu pula dikembangkan etos kerja dalam meningkatkan sumber daya manusia. Etos kerja mempunyai dua sisi, pertama merupakan sikap moral dan kedua sikap kehendak. Sikap moral berorientasi pada norma-norma sebagai standar yang harus diikuti, dan etos kerja sebagai sikap kehendak menegaskan bahwa sikap itu kehendaki secara bebas atas dasar kesadaran sendiri. Etos kerja yang tinggi merupakan salah satu penggerak utama bagi pelipatgandaan produkti-vitas kerja. Dalam era industrialisasi, pengembangan etos kerja dan sekaligus pula mengembangkan hubungan, memacu produktivitas kerja dalam mensuk-seskan keberhasilan perusahaan.

Gunar Myrdal merumuskan 13 pokok yang berkaitan dengan etos kerja, yaitu: 1) efisiensi, 2) kerajinan/ketekunan, 3) kerapian, 4) sikap tepat waktu, 5) kesederhanaan, 6) kejujuran, 7) rasional dalam pengambilan keputusan dan tindakan, 8)

kesediaan untuk berubah, 9) kegesitan dalam mempergunakan setiap peluang, 10) sikap bekerja secara energetik, 11) bertumpu pada kekuatan sendiri, 12) bekerja sama, dan 13) memandang jauh ke depan.

Dengan demikian, etos kerja sebagai sikap mental dapat berkembang dengan baik bilamana diberi kesempatan seluas-luasnya dan memperoleh penghargaan dan imbalan yang sebaik-baiknya. Etos kerja yang baik pada gilirannya akan melahirkan produktivitas. Dalam menghadapi persaingan bebas, pengertian produktivitas menjadi semakin meluas. Pengertian produktivitas dari yang semula hanya sebagai *ratio output* dan *input*, diperluas dengan memasukkan aspek baru yaitu aspek persaingan. Bagi para pelaku ekonomi, persaingan akan bermanfaat dalam membentuk sikap yang selalu ingin tampil produktif, sehingga aspek persaingan harus dimasukkan sebagai salah satu aspek produktivitas.

Produktivitas merupakan kombinasi antara efisiensi dan efektivitas secara sinergik. Konsep efisiensi mengandung makna kepada ukuran perbandingan antara rencana penggunaan *input* (masukan) dengan realisasi penggunaannya. Semakin hemat penggunaan *input* semakin tinggi tingkat efisiensinya. Sedangkan konsep efektivitas mengandung makna lebih kepada ukuran seberapa jauh target telah dicapai (baik target kuantitas, kualitas maupun waktu).

Semakin besar persentase target yang dicapai semakin tinggi tingkat efektivitasnya.

Dalam era ekonomi global, produktivitas tidak tergantung pada pilihan usaha, melainkan pada bagaimana memenangkan persaingan usaha, melalui strategi yang tepat, jiwa wira usaha, dan jalannya perusahaan. Biaya perkerja yang murah bukan merupakan keunggulan dalam kompetisi (*comparative advantage*). Biaya pekerja yang tinggi mungkin lebih menguntungkan dalam memenangkan persaingan (*competitive advantage*), sepanjang perusahaan telah memiliki budaya produktivitas yang tinggi, inovatif, dan efisien dalam menjalankan usaha.

Berbicara mengenai produktivitas, terdapat banyak faktor yang memengaruhi produktivitas, satu diantaranya adalah faktor hubungan industrial, karena di dalam hubungan industrial peranan manusia memegang peranan sentral. Untuk itu agar proses hubungan industrial dapat berperan besar dalam mewujudkan produktivitas, harus dipelihara keseimbangan yang harmonis antara hak dan kewajiban diantara para pihak.

Dari sudut pandang produktivitas, hubungan industrial menjadi media untuk membangun kebersamaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan agar perusahaan mampu meningkatkan nilai tambah, sehingga dapat memberikan jaminan kehidupan yang layak bagi pekerjanya, meningkatkan investasi dan pengembangan usaha yang pada akhirnya diharapkan akan mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Berdasarkan studi empiris di banyak negara telah membuktikan bahwa, hubungan antara hubungan industrial dengan produktivitas sangat berkaitan erat.

Kurang baiknya pelaksanaan hubungan industrial disuatu unit usaha, serta lemahnya perlindungan terhadap pekerja, akan berakibat terhambatnya upaya mengoptimalkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu peningkatan pelaksanaan hubungan industrial harus didorong sebagai bagian dalam upaya peningkatan produktivitas perusahaan melalui peningkatan produktivitas tenaga kerja.

C. ORGANISASI PEMBELAJARAN (*LEARNING ORGANIZATION*)

1. Pengertian

Learning organization adalah sebuah keahlian organisasi dalam merencanakan, mengumpulkan dan memanfaatkan pengetahuan dan menyesuaikan sikap sebagai hasil dari diperolehnya pengetahuan dan wawasan baru (Garvin, 1993). Dilihat dari sudut yang lebih luas, organisasi pembelajaran adalah suatu organisasi dimana semua orang secara terus menerus mengembangkan kemampuan mereka untuk menghasilkan sesuatu yang senantiasa baru, baik berupa cara-cara kerja baru, pengembangan dan pemikiran yang terus menerus baru, dalam suatu iklim kerja yang bebas.

Dengan konsep belajar secara terus menerus, bersama-sama, dan dalam suasana yang bebas, merupakan kunci kekuatan dalam meningkatkan kemampuan organisasi untuk berubah atau berkembang. Hal itu dilakukan dengan pemberdayaan SDM-nya, integrasi antara kualitas inisiatif dengan kualitas kerja, menciptakan suasana yang bebas untuk belajar, bekerjasama, adanya kemauan dan saling berbagi terhadap apa yang didapatkan, serta dalam menciptakan kesempatan

belajar yang terus menerus. Dalam proses belajar yang terus menerus seperti ini, strategi yang digunakan adalah belajar sambil bekerja dan sebaliknya. Proses belajar di dalam organisasi pembelajaran akan merubah persepsi, tingkah laku, kepercayaan, strategi, sikap mental, kebijakan dan prosedur di dalam kelompok dan organisasi (Marsick and Watkins, 1999).

Berbeda dengan ide manajemen lain, organisasi pembelajaran bukan sesuatu keinginan yang bersifat sesaat (*fad*) tetapi terus menerus, dan diadopsi sebagai strategi penting untuk menyelamatkan dan mengembangkan organisasi di dalam suatu lingkungan dan situasi yang secara terus menerus berubah-ubah. Konsep organisasi pembelajaran dilihat sebagai suatu aspirasi di dalam suatu proses yang secara terus-menerus secara potensial memberikan daya dorong kepada pekerja dalam jangka panjang, dan bukan menyelesaikan sesuatu secara cepat dan tetap. Proses ini dapat membuat organisasi lebih produktif, menguntungkan, dan menjadi tempat yang menyenangkan untuk bekerja (Garret, 1999).

Para peneliti menemukan bahwa organisasi belajar sering mendapat masalah pada sikap dan cara-cara bisnis yang konvensional bukan karena hal yang mendasar. Sebenarnya dalam lingkup yang lebih luas organisasi pembelajaran merujuk kepada keanekaragaman pelatihan dan pemberian nilai-nilai yang membuat perusahaan dapat mengembangkan secara terus menerus hal-hal baru, atau bahkan petunjuk terhadap perubahan yang terus terjadi di dalam pasar atau lingkungan yang luas.

Didalam organisasi pembelajaran, kita melihat adanya perubahan penekanan paradigma dari latihan menjadi belajar. Dalam latihan, yang terjadi adalah penga-lihan yang bersifat satu arah yang bersumber dari ahli (atasan), sedangkan dalam pembelajaran, selain merupakan penyerapan informasi yang ada, juga menciptakan suatu penyelesaian baru, yang sebelumnya tidak dimengerti. Pembelajaran dapat dilakukan tanpa pengajar, karena itu merupakan kemampuan seseorang, kelompok atau organisasi.

2. Tingkatan Pembelajaran

Dalam pelaksanaannya, organisasi pembelajaran terbagi dengan enam tingkatan, yaitu: 1) perorangan, 2) kelompok atau tim, 3) lintas fungsi organ-isasi, 4) organisasi perusahaan, 5) tantangan eksternal, dan 6) jangka panjang

Dalam pembelajaran perorangan, dilakukan untuk meningkatkan moti-vasi kerja, energi dan kercayaan diri para pekerja. Merupakan suatu tahapan kerja yang menggunakan kemampuan berpikir, bereaksi terhadap masalah secara positif dan belajar dari kesalahan, dan bukan memberikan hukuman apabila ditemukan suatu kesalahan. Yang terpenting pada tahapan ini adalah, meningkatkan kesiapan dan kompetensi untuk belajar dari seluruh pekerja, bukan hanya perorangan tertentu, tetapi bagi semua orang disemua tingkatan.

Dalam tingkatan pembelajaran kelompok atau tim, dilakukan pembe-lajaran yang bersifat kelompok, sebagai peningkatan pembelajaran dari para pekerja secara perseorangan.

Titik berat pada tahapan ini adalah, pemberian perhatian untuk proses dari kerja kelompok bukan lagi terhadap perorangan.

Dalam tingkat pembelajaran lintas fungsi organisasi dalam satu bagian, proses pembelajaran ditujukan bagaimana meningkatkan kerjasama yang efektif antar bagian yang lebih baik dari sebelumnya. Belajar untuk beker-jasama, saling mengerti, dan belajar didalam sebuah kesamaan dan berbagi visi lintas bagian. Pengalaman menunjukkan bahwa pembelajaran pada tingkat ini merupakan suatu tingkatan yang paling sulit di dalam banyak organisasi.

Dalam pembelajaran pada tingkat organisasi perusahaan, proses belajar ditekankan untuk memastikan bahwa pembelajaran, adaptasi dan penyesuaian, bernilai tinggi. Pada tahap ini ditekankan bahwa di dalam organisasi, semua kesempatan diambil untuk memastikan bahwa pembelajaran dan adaptasi ter-jadi di dalam melaksanakan kepentingan organisasi menuju efisiensi, inovasi, peningkatan kualitas, kemampuan berkompetisi, yang terus meningkat.

Dalam tingkat pembelajaran menghadapi tantangan eksternal, melihat sisi organisasi dengan segala kebutuhannya untuk mempelajari lingkungannya dengan harapan mampu memenangkan persaingan dan terus maju berkembang. Sangat penting bagi suatu organisasi memastikan kemampuannya dalam menelaah dan mengerti arah perkembangan pasar dan merespon teknologi baru dan faktor sosial politik yang merubah lingkungan dimana organisasi beroperasi.

Organisasi perlu memastikan bahwa perubahan itu terdeteksi, dimengerti, diserap dan dapat antisipasi secara konstruktif.

Pada tingkatan pembelajaran untuk jangka panjang, kegiatannya ber-tumpu untuk melihat kelangsungan perusahaan secara jangka panjang, tantangan dan lingkungan yang dihadapi di tempat perusahaan berada. Semua anggota perusahaan diminta untuk mampu mengembangkan gambaran pasar global yang lebih luas, isu sosial politik, kecenderungan-kecenderungan yang akan berubah di bidang teknologi serta pola-pola perkembangan penduduk. Perlu disadari bahwa sangatlah sulit dalam proses pembelajaran untuk jangka panjang ini, karena sulitnya untuk memprediksi ketepatan sesuatu yang bersifat perkiraan. Yang dapat dilakukan hanya sekedar membayangkan atau melakukan simulasi dengan teknik khusus, seperti skenario perencanaan. Tingkat ini lebih ditujukan pada pembelajaran tingkat manajemen atas atau pemimpin organisasi, yang memerlukan pembelajaran agar mampu menyesuaikan diri dalam merencanakan suatu strategi jangka panjang untuk organisasi.

Proses pembelajaran dapat terjadi dengan cara cara asimilasi dan akomodasi. Asimilasi merupakan penambahan informasi terhadap pengetahuan yang telah ada. Ketika seseorang mencari jawaban dari suatu pertanyaan, terjadi pembelajaran dengan asimilasi. Dalam prakteknya kebanyakan perusahaan melakukan cara ini. Prosesnya meliputi penerimaan isu (*perceive*), pembahasan isu (*embed*), mempersiapkan langkah-

langkah (*conclude*), dan melaksanakan langkah-langkah yang telah dirumuskan untuk memecahkan masalah (*act*).

Sebaliknya pembelajaran dengan cara akomodasi, melibatkan suatu perubahan dalam cara berpikir atau cara menjalankan usaha. Tipe inilah yang merupakan karakter dari perusahaan yang langgeng (*long-lived company*). Prosesnya dapat merupakan suatu rangkaian langkah-langkah yang sama dengan asimilasi (*perceive, embed, conclude, act*) tetapi dalam akomodasi, pada akhir rangkaian terjadinya perubahan yang dilakukan dalam menjalankan usaha, dapat berupa reorientasi bisnis, merubah portofolio, atau membawa rekanan bisnis. Pembelajaran melalui akomodasi lebih sulit dibandingkan asimilasi.

Dalam pelaksanaannya, proses pembelajaran dapat dilakukan dengan cara-cara yang menyenangkan, seperti sambil bermain memperoleh pengalaman baru. Atau melalui simulasi yang terprogram, dapat dikembangkan untuk melihat berbagai konsekuensi dari berbagai aksi sebagai proses pembelajaran dari proses permainan simulasi tersebut.

Belajar adalah merupakan suatu proses yang berpindah dari satu tahap-an ke tahapan yang berikutnya, sedangkan instruksi, adalah pengalihan pengetahuan untuk tahapan pada suatu hal tertentu saja. Sejak pembelajaran dan latihan memiliki definisi yang dinamis mengikuti budaya dan waktu, maka kita dapat mendefinisikan bahwa, belajar adalah proses untuk mendapatkan pengetahuan, sedangkan latihan merupakan proses aktualisasi dari data dan informasi.

Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi dimana pengetahuan tersebar luas akan mendapatkan banyak keuntungan. Mereka menjadi komunitas yang lebih fleksibel dan bersatu terhadap perubahan dalam suatu organisasi yang berisi para ahli yang terpisah oleh ego-ego mereka dan mencari jawaban tentang sesuatu yang tidak pernah jelas.

Organisasi pembelajaran harus dilakukan bersama-sama dengan pengetahuan tentang manajemen. Pengetahuan manajemen dengan segala aspeknya memegang peranan penting dalam membentuk model bisnis di masa depan. Sayangnya pengetahuan manajemen yang dalam pelaksanaannya berhasil ditingkat dunia, hanya sedikit. Tetapi bagaimanapun juga, peranan manajemen sangat menentukan dalam melakukan perubahan besar di dalam kondisi yang penuh kompetisi.

3. Beberapa Hambatan

Dalam menciptakan proses pembelajaran di dalam organisasi tidaklah mudah dan bahkan sering mengalami hambatan. Kondisi ini meminta kita untuk secara aktif mengamati, mengidentifikasi hambatan-hambatan dalam proses pembelajaran. Berikut ini masalah-masalah yang sering terjadi.

Pesan yang membingungkan, hal ini terjadi apabila antara perkataan dan perbuatan atasan saling bertentangan. Misalnya perusahaan mengharapkan para pekerja untuk mengikuti latihan, disisi lain para pekerja tetap diharapkan untuk bekerja seperti biasa di hari mereka mengikuti latihan. Para pekerja akan bingung, karena walaupun mengikuti latihan ternyata pekerjaan mereka tetap menunggu, akibatnya mereka

harus datang lebih pagi atau waktu makan siang digunakan untuk bekerja. Biasanya dalam kondisi seperti ini para pekerja lebih percaya terhadap perbuatan perusahaan dari pada ucapannya. Kondisi ini tidak mendukung tujuan untuk menjadi organisasi pembelajaran.

Kurang sumber daya, sudah menjadi asumsi luas dikalangan profesional bahwa, apabila terjadi tekanan keuangan, maka hal pertama yang harus dibatasi adalah alokasi dana untuk latihan. Sikap seperti ini harus dirubah karena dalam organisasi pembelajaran, tidak ada jaminan bahwa perusahaan tidak akan berhadapan dengan pilihan yang sulit. Sindrome "*No money and no time*" harus dihilangkan.

Struktur organisasi, terkadang orang tidak diberi kesempatan untuk melakukan eksperimen atau uji coba atas sesuatu yang didapat dari hasil pembelajaran. Mereka ditekankan untuk melakukan sesuatu berdasarkan kebiasaan yang sejak lama sudah menjadi rujukan di perusahaan. Tanpa adanya struktur yang mendukung terjadinya pemanfaatan hasil belajar (*shared learning*), pembelajaran hanya akan terbatas pada unit tertentu saja. Dengan tertutupnya informasi, organisasi akan mengeluarkan biaya lebih besar, tanpa penambahan hasil.

Lingkungan politik, kekuasaan dalam suatu organisasi biasanya bertumpu hanya pada beberapa orang saja. Untuk itu, perlu adanya kesamaan agenda atau kesatuan pandangan diantara mereka, untuk menyepakati adanya agenda dan konsepsi yang sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, perlu pula disadari bahwa perubahan hanya akan terjadi apabila timbulnya rasa aman. Rasa dimana perubahan tidak akan membahayakan kondisi organisasi. Harus ada perasaan bahwa lingkungan yang baru akan aman dan memungkinkan untuk kelangsungan perusahaan. Namun, kecemasan tetap perlu ada, untuk mendorong lahirnya motivasi untuk belajar.

Beberapa unsur penting untuk terciptanya lingkungan pembelajaran yang aman adalah: 1) kesempatan untuk pelatihan dan penerapannya, 2) adanya dukungan untuk mengatasi perasaan takut atau malu apabila berbuat salah, 3) bimbingan dan penghargaan yang sesuai, 4) adanya norma yang membolehkan terjadinya suatu kesalahan, dan 5) adanya norma pemberian penghargaan untuk pemikiran yg inovatif dan dalam melakukan percobaan. Pembuatan norma tersebut diperlukan untuk mempercepat terciptanya lingkungan pembelajaran yang aman, di dalam suatu kondisi yang positif untuk mengurangi rasa kekhawatiran.

4. Perubahan Dari Atas

Perubahan harus terjadi dari atas (*Top managements*) terlebih dahulu, oleh karena itu proses pembelajaran juga harus dimulai dari atas. Adanya kondisi yang mendukung dari pemimpin akan membantu pekerja dalam melakukan proses pembelajaran secara utuh. Proses tersebut dapat dijabarkan dalam tahap-tahap berikut:

1. Pemimpin harus mau belajar sesuatu yg baru, mampu meninggalkan buda-ya lama dan menerima cara-cara baru dalam menjalankan sesuatu.

2. Pemimpin harus membuat suatu kelompok manajemen perubahan. Kelompok ini harus belajar sesuatu yg baru dan kemudian membantu yang lain.

3. Kelompok pengarah (*Steering Committee*) melakukan proses belajar ter-sendiri. Sebelum menyebarluaskan norma baru dalam organisasi, kelompok pengarah harus mampu menjalankan norma tersebut di dalam diri sendiri.

4. Kelompok pengarah mendisain proses organisasi pembelajaran, yang diper-lukan oleh organisasi, lalu membuat rancangan proses organisasi pembelajaran, dilakukan oleh suatu tim sesuai dengan keperluannya.

5. Komite pembelajaran belajar bagaimana cara belajar. Mereka terlebih dahulu memiliki suatu pengalaman pembelajaran yang intensif dan cepat.

6. Komite pembelajaran membuat program perubahan yang spesifik. Rancangan yang dibuat lalu di kaji ulang oleh kelompok pengarah untuk diuji kelayakannya.

7. Menjaga komunikasi. Anggota kelompok pengarah melakukan komunikasi secara luas dan intensif kepada seluruh anggota organisasi.

8. Kelompok pengarah harus mengembangkan mekanisme pembelajaran lebih lanjut. Dengan tujuan untuk menanamkan konsep baru, sebagai gaya hidup (*way of life*) yang baru.

5. Aspek-aspek Dalam Pembelajaran

Untuk menjadikan perusahaan sebagai sebuah organisasi pembelajaran perlu diperhatikan tiga aspek berikut ini.

Pertama, adanya kemampuan untuk melakukan dua siklus pembelajaran (*doubled-loop learning*), yaitu: 1) pembelajaran yang berhubungan dengan kemajuan untuk pencapaian tujuan (*goal-based learning*), dan 2) pembelajaran yang berhubungan dengan mempertanyakan tujuan pembelajaran itu sendiri (*learning through critical question*).

Kedua, adanya perhatian yang terus menerus untuk belajar dan bagaimana caranya belajar. Esensinya adalah mengevaluasi ulang segala sesuatu yang telah dilakukan termasuk asumsi yang dibangun, proses berpikir, pendekatan baru dan hasilnya. Maksudnya adalah pada tingkat praktek, adanya kemauan untuk meningkatkan isi pembelajaran ke dalam pekerjaan sehari-hari. Sebagai contoh, setelah menyelesaikan suatu kegiatan, para anggota yg terlibat, sejenak diminta untuk bertanya: *Apa yang telah kita pelajari sejauh ini?. *Bagaimana caranya untuk menghindari terulangnya masalah yang sama?. *Bagaimana kita dapat membangun apa yang telah kita pelajari?. *Siapa yang mendapatkan keuntungan dari apa yang telah kita lakukan?. *Bagaimana caranya kita dapat membagi apa yang telah kita dapatkan dengan rekan-rekan lainnya?

Ketiga, hal-hal penting dari fungsi organisasi, yaitu hubungan antar pekerja, tata kerja organisasi, kondisi kemampuan dan sistem teknologi/ informasi, kesemuanya mendukung proses pembelajaran.

Semua aspek di atas menjadi satu kesatuan yang utuh, tidak bias hanya satu aspek saja. Karena kekurangan satu aspek dapat mengganggu keseimbangan dan berefek pada usaha pembelajaran secara keseluruhan. Dalam konsep organisasi pembelajaran ini, bukan hanya sekedar membuat lebih baik apa yang kita kerjakan, melainkan menjadi berbeda dalam mengerjakan hal-hal yang berbeda-beda dan mengerjakan hal-hal tersebut dengan cara yang berbeda. Oleh karena itu diperlukan orang yang mampu menerapkan pengetahuan baru dan inovatif. Orang-orang ini (*People Developer Standar*) yang membangun kerangka pikir untuk mempertemukan antara teori dan praktek dalam organisasi pembelajaran.

6. Aspek-aspek Dalam Membangun Konsep Organisasi Pembelajaran

Dalam melakukan perencanaan proses organisasi pembelajaran ini, dilakukan dengan memperhatikan, konsep yang dinamakan ADLI.

Dalam membangun konsep organisasi pembelajaran, dilakukan pendekatan (*Approach*), bahwa sistem yang akan dibangun bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan pelanggan, metode yang digunakan untuk dapat menyelesaikan proses yang sistematis, terencana dengan baik, logis, sesuai dengan tujuan utama perusahaan. Berorientasi pada pencegahan kerusakan, bukan pada perbaikan setelah rusak. Berdasarkan analisa kebutuhan, terus menerus diperbaiki dan diperbaharui, bersifat inovatif dan unik.

Tersebutnya (*Deployment*) sistem/metode yang akan diterapkan di seluruh organisasi. Penerapannya dilakukan pada semua transaksi, termasuk dengan pelanggan, pemasok dan publik. Disemua tingkat kegiatan, fasilitas dan jenis kegiatan perusahaan, pada semua lini pekerja.

Proses pembelajarannya (*Learning*), ditujukan untuk melakukan perbaikan atau penyesuaian terhadap cara kerja, tata cara pemecahan masalah, penemuan-penemuan baru, saling keterkaitan dengan unit lain atau dengan proses yang lain dalam organisasi.

Semua kegiatan yang dilakukan sesuai dan sejalan dalam seluruh tubuh organisasi (*Integration*). Artinya konsep dan metode yang dibuat sesuai dengan kebutuhan organisasi, saling mengisi dan saling membutuhkan diantara unit.

Proses, tindakan, dan hasil pembelajaran berjalan harmonis antar unit dalam mendukung tujuan organisasi.

D. PENUTUP

Demikianlah beberapa upaya dalam meningkatkan kompetensi SDM, dalam menghadapi persaingan bebas, agar perusahaan dapat memenangkan persaingan, dan terus maju berkembang. Pada gilirannya akan diperoleh produktivitas kerja, karena tersedianya sumber daya manusia yang memiliki daya saing. Kondisi ini meningkatkan pertumbuhan perusahaan, selanjutnya perusahaan ikut berperan dalam menciptakan iklim berusaha yang kondusif, dan mampu menang bersaing dalam situasi dan keadaan yang terus berubah, dalam era persaingan bebas. *****