PENINGKATAN KUALITAS *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT* MELALUI *LEARNING ORGANIZATION*

Veronika Agustini Srimulyani
Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Madiun

ABSTRACT

Globalization and the need of companies to gain sustainable competitive advantage require new and different approaches to recruiting, training, developing and retaining employees with key skills. Learning-and-learning concept nowadays becomes the core of human resource development. The shift of work type from physical labours towards knowledge-based works as the effect of information and technology progress demands all organizational members to become knowledge workers. Consequently, the human resource development concept emphasizes no longer on recruitment, education, and training systems, but on the concept of continual human resource development as long as the individuals are working in the company or organization. It may come into a reality if only an organization transforms itself into learning organization (LO). To build learning organization (LO) requires three pillars which support one another, namely: (1) individual learning, (2) the route of knowledge transformation, and (3) organizational learning.

Keywords : *human resource development, learning organization*

A. Pendahuluan

Dalam era hiperkompetisi yang semakin turbulensi dan menantang, organisasi dituntut untuk memiliki *core competence*. Karena dalam pemahaman yang mendasar organisasi merupakan kumpulan orang, maka *core competence* sebuah organisasi melekat pada orang-orang yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, keunggulan sebuah organisasi dalam menghadapi ketatnya persaingan bisnis, sangat tergantung pada individu yang berada di dalamnya, yang memiliki kecepatan, kemampuan daya tanggap, kelincahan, kemampuan pembelajaran dan kompetensi karyawannya yaitu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan (Ulrich, 1998). *Core competence* organisasi dapat terwujud bila manusia yang ada di dalamnya memiliki kompetensi individu. Banyak perusahaan yang kian sadar bahwa kompetensi karyawan yang unggul merupakan salah satu senjata andalan untuk merebut kemenangan. Dalam hal ini, tantangan sebuah organisasi adalah bagaimana meningkatkan kompetensi individu-individu di dalamnya. Oleh karena itu pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang terencana merupakan suatu keharusan.

Sumber daya perusahaan terdiri atas aset *tangible* maupun aset *intangible* seperti kemampuan, proses organisasi, atribut-atribut perusahaan, informasi, dan pengetahuan. Setiap langkah

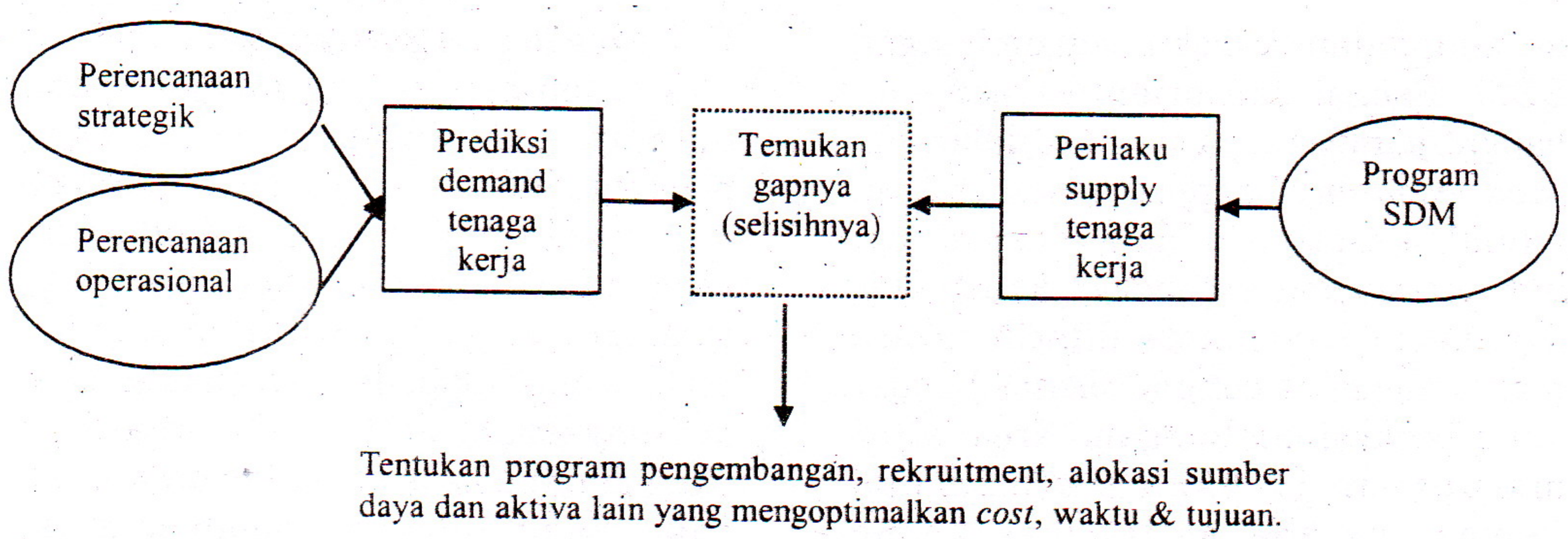
Widya Warta No. 01 Tahun XXXII / Januari 2008
ISSN 0854-1981

perusahaan untuk mengembangkan diri dapat dengan mudah ditiru oleh perusahaan lain, sehingga tidak mungkin terus-menerus dipertahankan sebagai *competitive advantage*. SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang potensial, karena kompetensi yang dimilikinya berupa intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter personal, serta proses intelektual dan kognitif, tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain. Kemampuan ini harus terus diasah oleh perusahaan dari waktu ke waktu dan perusahaan terus mengembangkan keahliannya sebagai pilar perusahaan agar selalu memiliki keunggulan kompetitif. Strategi pengembangan sumber daya manusia sangat terkait dengan strategi pengembangan perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, usaha untuk mengembangkan keahlian SDM dapat dilakukan melalui serangkaian program pengembangan SDM, di mana strategi pengembangannya harus diintegrasikan dengan strategi perusahaan.

B. Konsep *Human Resource Development* dalam Era Global

Pengembangan (*development*) meliputi pemberian kesempatan belajar yang bertujuan untuk mengembangkan individu, tetapi tidak dibatasi pada pekerjaan tertentu pada saat ini atau di masa yang akan datang. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan lebih berfokus pada kebutuhan jangka panjang, membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan pada pekerjaan mereka, yang diakibatkan oleh teknologi baru, desain pekerjaan, pelanggan baru, atau pasar produk baru. Pengembangan berpijak pada fakta, bahwa seorang karyawan akan membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang dijalani selama karirnya (Henry Simamora, 2004: 273). Sasaran langsung dari program pelatihan dan pengembangan dalam organisasi adalah untuk meningkatkan kesadaran diri individu, meningkatkan keterampilan dalam satu bidang tertentu atau lebih, dan meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara memuaskan.

Untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang sedang, dan akan terus terjadi, pendesainan proses pengembangan SDM yang efektif, Manzini (1996) memperkenalkan sistem integrasi perencanaan strategik, perencanaan operasional, dan perencanaan dan pengembangan SDM, yang bersifat proaktif dan berorientasi masa depan, sehingga memungkinkan fungsi SDM berperan sebagai bagian yang efektif dalam perencanaan organisasi dan dapat mengakselerasi perencanaan strategik maupun operasional perusahaan. Untuk menjelaskan bagaimana integrasi antara perencanaan strategik, perencanaan operasional, dan perencanaan SDM diilustrasikan pada gambar 1.



Gambar 1. Sistem Integrasi Perencanaan Strategik, Perencanaan Operasional dan Perencanaan SDM
Sumber : Tilaar, H.A.R. (1997)

Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan, oleh karena itu perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks peningkatan kinerja organisasi. Langkah ini dipandang sebagai sesuatu yang sangat strategis dalam menghadapi persaingan yang mengglobal, sehingga pengabaiannya akan merupakan suatu bencana bagi dunia bisnis. Oleh karena itu diperlukan cara yang dapat mengintegrasikan pengetahuan itu dalam kerangka pengembangan SDM dalam organisasi.

Sejalan dengan konsep perubahan organisasi dan paradigma organisasi, konsep pengembangan sumber daya manusia juga mengalami perubahan. Dampak teknologi informasi terhadap individu dan organisasi mengakibatkan pergeseran jenis pekerjaan dari pekerjaan yang lebih mengandalkan tenaga kerja (fisik) ke pekerjaan yang menuntut pengetahuan (*knowledge based works*). Karyawan, baik manajerial maupun non-manajerial, yang terampil dalam tugasnya dan mau mempelajari hal-hal baru yang dapat meningkatkan produktivitasnya, kualitas kerjanya, dan berbagi pengetahuan dan pengalamannya pada rekan-rekan kerjanya disebut sebagai *knowledge worker*. Semakin banyak karyawan dan manajer yang menjadi *knowledge worker*, maka semakin kuat daya saing perusahaan. Kompetensi perusahaan benar-benar mengandalkan pada kekuatan pengetahuan yang dimiliki para personelnya. Oleh karena konsep pengembangan SDM tidak lagi menekankan hanya pada sistem *recruitment*, pendidikan/pelatihan, melainkan konsep pengembangan SDM berlangsung terus-menerus sepanjang individu bekerja di perusahaan tersebut. Hal ini dimungkinkan bila organisasi bertransformasi menjadi *learning organization*.

Pada sistem ekonomi klasik sistem produktivitas dihasilkan melalui proses manajemen dan teknologi dari kombinasi sumber daya alam, uang, dan sumber daya manusia, sedangkan pada era ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge based economy*), produktivitas tumbuh dari kemampuan mendidik tenaga kerja dalam memperoleh kecakapan baru berdasarkan pengetahuan baru. Manajemen pengetahuan (*knowledge management*), modal intelektual (*intellectual capital*) dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) menjadi konsep baru yang

ISSN 0854-1981

penting dalam konsep pengembangan SDM. Esensi dan orientasi pengembangan sumber daya manusia dalam era "*new economy*" seperti sekarang ini adalah kreativitas dan inovasi dari individu anggota organisasi. Kreativitas dan inovasi ini harus dilatih secara terus- menerus dengan proses belajar yang berkesinambungan. Kreativitas merupakan langkah pertama dan inovasi merupakan langkah kedua untuk melahirkan sesuatu yang baru, unik, dan berguna. Kebaruan dan utilitis yang dihasilkan dari proses kreatif dan inovatif bersumber dari kreativitas individu, kelompok (*team*), dan organisasi.

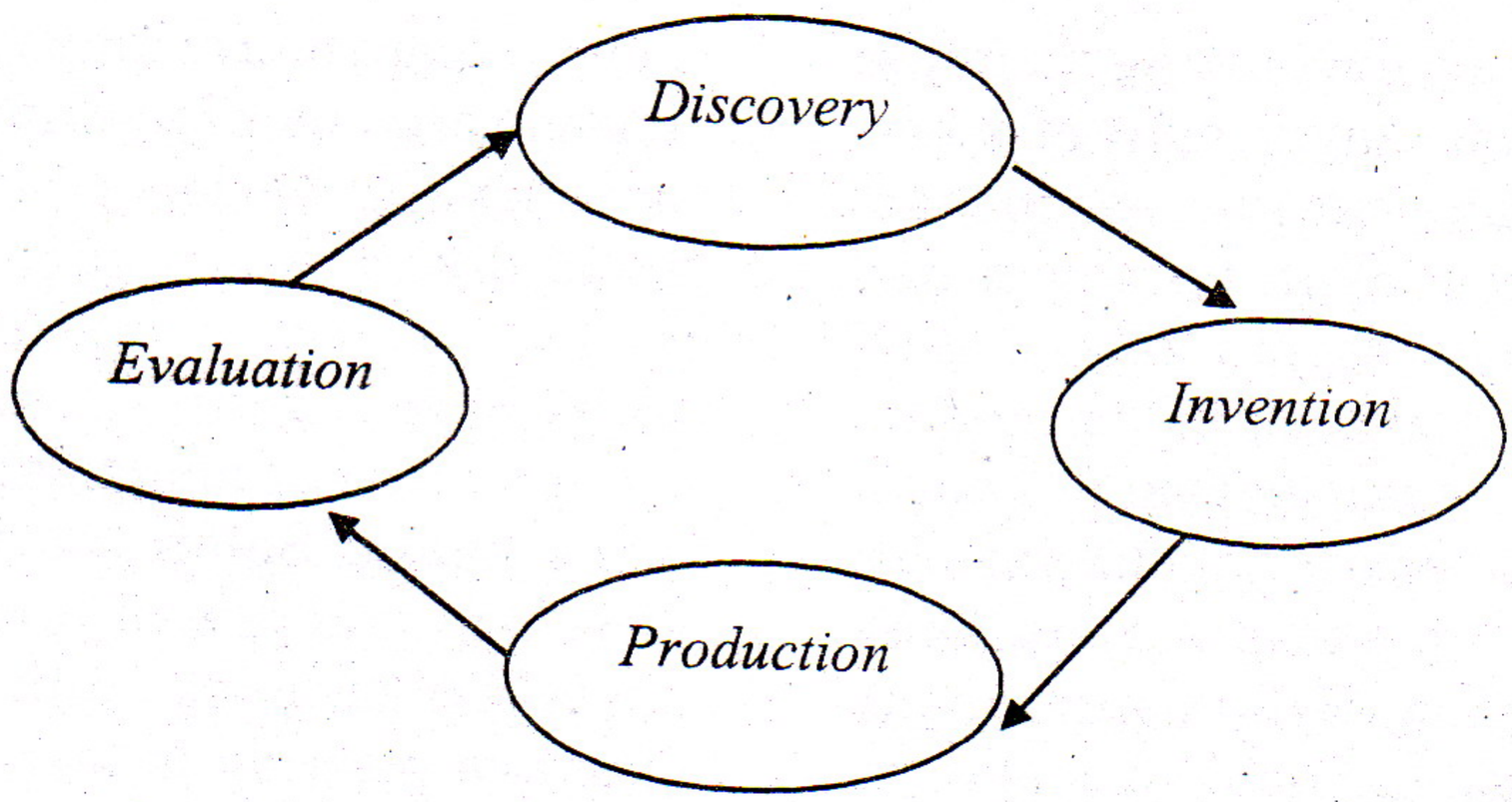
Sasaran pengembangan SDM bagi organisasi dalam era global seperti sekarang ini tentu saja mengalami perubahan. Hamer (1997) menemukan beberapa karakteristik perubahan MSDM, seperti (a) beberapa jabatan tertentu dikombinasikan dalam tugas yang bersifat multi-dimensi; (b) perencanaan, pengembangan keputusan, dan implementasi dapat dijadikan satu bagian tugas; (c) membangun budaya TEAM: *Together Everyone Achieve More* (*team culture*). Pengembangan SDM tidak hanya melalui *off the job trainning* (berkarir menurut hirarki yang selama ini diterapkan), tetapi setiap karyawan bisa memilih salah satu dari bagian jalur pengembangan karir untuk memperluas wawasan, sehingga mampu menguasai lebih banyak tantangan masa depan. Beberapa jalur pengembangan karir yang dapat dilakukan adalah *job rotation*, *job enrichment*, *promotion*, *realligment*, *outplacement*, *out sourcing*, dan *project team acitvity*. Jalur pengembangan seperti ini tidak bersifat *mutuallly exclusive*, tetapi setiap karyawan bisa meraihnya secara simultan.

C. *Learning Organization* (LO)

Konsep belajar dan menjadi pembelajar, kini telah menjadi ***core*** pengembangan sumber daya manusia atau organisasi. Untuk menghadapi perubahan dan beradaptasi diperlukan strategi mengelola perubahan dan hal ini bisa dilakukan dengan membangun *learning organizations* (LO). Organisasi yang mampu belajar adalah organisasi yang mengutamakan pembelajaran. Pembelajaran adalah suatu proses sekaligus suatu nilai. Idealnya, setiap karyawan harus memiliki komitmen untuk terus memperbaiki diri melalui belajar. Dengan mempelajari hakikat pembelajaran, organisasi secara keseluruhan dituntut untuk selalu memperbaiki semua aspek dirinya baik produk maupun jasa. Ketika karyawan dan organisasi berkembang, karyawan akan merasakan suatu hubungan yang diperbaharui terhadap pekerjaan mereka, pelanggan akan terlayani dengan lebih baik dan organisasi pun akan memiliki masa depan yang lebih baik pula.

1. Pengertian *Learning*

Learning merupakan satu proses fundamental yang relevan bagi banyak aspek dari perilaku organisasi. *Learning* merupakan satu perubahan perilaku yang relatif permanen yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman. Pembelajaran menurut Argyris (1982) adalah suatu lingkaran aktivitas di mana seseorang menemukan suatu masalah (*discovery*), mencoba menemukan solusi atasnya (*invention*), menghasilkan atau melaksanakan solusi itu (*production*), dan mengevaluasi hasil yang diperoleh yang mengantarnya pada masalah-masalah baru (*evaluation*). Aktivitas-aktivitas ini disebut sebagai lingkaran pembelajaran.



Gambar 2. *Learning Cycle*
Sumber: Argyris, C. (1982)

2. Pengertian *Learning Organization*

Beberapa organisasi modern telah membuat suatu kemajuan penting di dalam peningkatan performanya melalui organisasi pembelajaran (*learning organisation*). Secara umum, konsep ini dapat diartikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran (*self learning*), sehingga organisasi tersebut memiliki 'kecepatan berpikir dan bertindak' dalam merespon beragam perubahan yang muncul. Ada berbagai definisi dari *learning organization*, di antaranya adalah Pedler, Boydell dan Burgoyne dalam Dale (2003) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai : "Sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasikan diri". Sedangkan Lundberg (Dale, 2003) menyatakan bahwa pembelajaran adalah suatu kegiatan bertujuan yang diarahkan pada pemerolehan dan pengembangan keterampilan dan pengetahuan serta aplikasinya.

Menurut Pedler *et al.* (Dale, 2003) suatu organisasi pembelajaran adalah organisasi yang :

a. Mempunyai suasana di mana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka;
b. Memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok, dan *stakeholder* lain yang signifikan;
c. Menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis;
d. Berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus.

3. Dimensi *Learning Organization*

Peter Senge (1999) mengemukakan bahwa di dalam organisasi pembelajaran (*Learning Organization*) yang efektif diperlukan 5 dimensi yang akan memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang, dan berinovasi, yakni *Personal Mastery, Mental Models, Shared Vision, Team Learning, dan System Thinking*.

a. Personal Mastery

Personal mastery yaitu kemampuan untuk secara terus menerus dan sabar memperbaiki wawasan agar objektif dalam melihat realitas dengan pemusatan energi pada hal-hal yang strategis. Organisasi pembelajaran

ISSN 0854-1981

memerlukan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi, agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan perubahan paradigma bisnis dari paradigma yang berbasis kekuatan fisik ke paradigma yang berbasis pengetahuan. Bilamana pekerja tidak mau belajar hal baru, maka dia akan kehilangan pekerjaan. Selain itu banyak pekerjaan yang ditambahkan pada satu pekerjaan *(job-enlargement)* atau mutasi karyawan (*job rotation*) agar memudahkan karyawan untuk memahami kegiatan di unit kerja yang lain demi terwujudnya sinergi. Oleh karena itu karyawan harus belajar hal-hal baru. Untuk memenuhi persyaratan perubahan dunia kerja seperti sekarang ini, semua pekerja di sebuah organisasi harus memiliki kemauan dan kebiasaan untuk meningkatkan kompetensi dirinya dengan terus belajar. Kompetensi dirinya bukan semata-mata di bidang pengetahuan, tetapi kemampuan berinteraksi dengan orang lain, menyelesaikan konflik, dan saling mengapresiasi pekerjaan orang lain.

b. Mental Model

Mental model dapat dikatakan sebagai suatu proses menilai diri sendiri untuk memahami, asumsi, keyakinan, dan prasangka atas rangsangan yang muncul. Mental model memungkinkan manusia bekerja dengan lebih cepat. Namun, dalam organisasi yang terus berubah, mental model ini kadang-kadang tidak berfungsi dengan baik dan menghambat adaptasi yang dibutuhkan. Dalam organisasi pembelajar, mental model ini didiskusikan, dicermati, dan direvisi pada level individual, kelompok, dan organisasi.

c. Shared Vision

Shared vision yaitu komitmen untuk menggali visi bersama tentang masa depan secara murni tanpa paksaan. Oleh karena organisasi terdiri atas berbagai orang yang berbeda latar belakang pendidikan, kesukuan, pengalaman serta budayanya, maka akan sangat sulit bagi organisasi untuk bekerja secara terpadu kalau tidak memiliki visi yang sama. Selain perbedaan latar belakang karyawan, organisasi juga memiliki berbagai unit yang pekerjaannya berbeda antara satu unit dengan unit lainnya. Untuk menggerakkan organisasi pada tujuan yang sama dengan aktivitas yang terfokus pada pencapaian tujuan bersama diperlukan adanya visi yang dimiliki oleh semua orang dan semua unit yang ada dalam organisasi.

d. Team Learning

Team learning yaitu kemampuan dan motivasi untuk belajar secara adaptif, generatif, dan berkesinambungan. Kini makin banyak organisasi berbasis tim, karena rancangan organisasi dibuat dalam lintas fungsi yang biasanya berbasis tim. Kemampuan organisasi untuk mensinergikan kegiatan tim ini ditentukan oleh adanya visi bersama dan kemampuan berfikir sistemik seperti yang telah diuraikan di atas. Namun demikian tanpa adanya kebiasaan berbagi wawasan sukses dan gagal yang terjadi dalam suatu tim, maka pembelajaran organisasi akan sangat lambat, dan bahkan berhenti. Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat kalau orang mau berbagi wawasan dan belajar bersama-sama. Oleh karena itu, semangat belajar dalam tim, cerita sukses atau gagal suatu tim harus disampaikan pada tim yang lainnya. Berbagi wawasan pengetahuan dalam tim menjadi sangat penting untuk peningkatan kapasitas organisasi dalam menambah modal intelektualnya

e. System Thinking

Organisasi pada dasarnya terdiri atas unit yang harus bekerja sama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Unit-unit itu antara lain ada yang disebut divisi, direktorat, bagian, atau cabang. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergis. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergis ini hanya akan dimiliki kalau semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya. Seringkali dalam organisasi orang hanya memahami apa yang dikerjakan dan tidak memahami dampak dari pekerjaannya dia pada unit lainnya. Selain itu seringkali timbul fanatisme seakan-akan hanya unitnya sendiri yang penting perannya dalam organisasi dan unit lainnya tidak berperan sama sekali. Fenomena ini disebut dengan egosektoral. Kerugian akan sangat sering terjadi akibat ketidakmampuan untuk bersinergi satu dengan lainnya, pemborosan biaya, tenaga dan waktu. Terlepas dari adanya perasaan bahwa unit diri sendiri adalah unit yang paling penting, tidak adanya pemikiran sistemik ini akan membuat anggota perusahaan tidak memahami konteks keseluruhan dari organisasi. Kini semakin banyak organisasi yang mengandalkan pada struktur tanpa batas *(boundaryless organization)*, yaitu suatu paradigma yang menyatakan bahwa dalam organisasi sangat sedikit batas-batas antar orang, tugas, proses, tempat yang semua itu ditujukan untuk lebih fokus pada eksplorasi ide, keputusan, informasi, dan bakat seseorang (Ashkenas *et al.* dalam Meika Kurnia, 2002). Atau jika suatu organisasi masih menggunakan struktur organisasi berbasis fungsi, kini fungsi-fungsi yang terkait dengan proses yang sama dibuat saling melintas batas fungsi; organisasi yang demikian disebut organisasi lintas fungsi atau *cross-functional organization*. Organisasi-organisasi yang demikian ini akan membuat proses pembelajaran lebih cepat karena masing-masing orang dari fungsi yang berbeda akan berbagi pengetahuan dan pengalamannya dan akan mempercepat proses pembelajaran individu (*individual learning*) di dalam organisasi terkait.

Kelima dimensi dari Peter Senge tersebut perlu dipadukan secara utuh, dikembangkan dan dihayati oleh setiap anggota organisasi, dan diwujudkan dalam perilaku sehari-hari. Kelima dimensi organisasi pembelajaran ini harus hadir bersama-sama dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan kualitas pengembangan SDM, karena mempercepat proses pembelajaran organisasi dan meningkatkan kemampuannya untuk beradaptasi pada perubahan dan mengantisipasi perubahan di masa depan.

Berdasarkan hasil penelitian Tjakraatmaja (2002) dihasilkan temuan bahwa untuk membangun LO dibutuhkan tiga pilar yang saling mendukung, yaitu (1) pembelajaran individual (*individual learning*), (2) jalur transformasi pengetahuan, dan (3) pembelajaran organisasional (*organizational learning*). Proses pembelajaran diawali dengan *individual learning* untuk memahami potensi diri, yang merupakan proses akumulasi pengetahuan individu untuk menghasilkan keahlian/kemahiran pribadi (*personel mastery*). *Individual learning* didapatkan melalui pendidikan, pelatihan, dan kesempatan

ISSN 0854-1981

berkembang yang membuat individu tumbuh. Pilar transformasi pengetahuan berfungsi sebagai alat untuk munculnya proses transformasi pengetahuan (kompetensi) melalui proses berbagi pengetahuan di antara anggota-anggota organisasi. Pilar *organizational learning* adalah suatu pilar untuk menghasilkan *intellectual capital* yang mampu memberikan *value added* bagi organisasi. *Organizational learning* dapat dikatakan sebagai suatu wadah untuk membangun kelompok manusia yang memiliki kompetensi yang beragam dan mampu melaksanakan kerjasama, sehingga mampu untuk berbagi visi, *knowledge*, untuk disinergikan dan ditransformasikan menjadi *intellectual capital*. Pembelajaran organisasi dicapai melalui riset dan pengembangan, evaluasi dan perbaikan siklus, ide dan input dari karyawan dan pelanggan, berbagai praktik terbaik, dan *benchmark*.

Neffe (2001) menyimpulkan beberapa elemen yang harus ada dalam *learning organization*, yaitu:

a. *The learning process*. Elemen ini merupakan bagian integral dari hampir semua definisi.
b. *Knowledge acquisition or generation*. Elemen ini menunjuk bahwa proses pembelajaran sebagai *incorporating* pengetahuan dari luar organisasi dan *creating* pengetahuan dari dalam, paling banyak melalui *trial and error*. Elemen ini dinyatakan oleh Huber, Dixon, dengan menyebut *knowledge acquisition* dan Nonaka & Takeuchi dengan menyebut *knowledge generation*
c. *Individual Learning*. Elemen ini dimasukkan sebagai *prerequisite* pembelajaran organisasi seperti yang dinyatakan oleh Argyris & Schon dan Pawlowsky.
d. *Teams Learning*. Elemen ini dimasukkan berdasarkan pertimbangan bahwa beberapa penulis, Senge, Dixon, Pawlowsky, menyebutkan bahwa *team learning* sebagai faktor penting terjadinya pembelajaran organisasi.
e. *Organizational knowledge*. Elemen ini dinyatakan oleh mayoritas penulis dan menjadi *sufficient condition* untuk terjadinya *organizational actions*.

4. Karakteristik *Learning Organization*

Megginson dan Pedler (Dale, 2003) memberikan sebuah panduan mengenai konsep organisasi pembelajaran, yaitu "Suatu ide atau metaphor yang dapat bertindak sebagai bintang penunjuk. Ia bisa membantu orang berpikir dan bertindak bersama menurut apa maksud gagasan semacam ini bagi mereka sekarang dan di masa yang akan datang. Seperti halnya semua visi, ia bisa membantu menciptakan kondisi di mana sebagian ciri-ciri organisasi pembelajaran dapat dihasilkan". Kondisi-kondisi tersebut adalah:

a. Strategi pembelajaran;
b. Pembuatan kebijakan partisipatif;
c. Pemberian informasi (yaitu teknologi informasi digunakan untuk menginformasikan dan memberdayakan orang untuk mengajukan pertanyaan dan mengambil keputusan berdasarkan data-data yang tersedia);
d. Akunting formatif (yaitu sistem pengendalian disusun untuk membantu belajar dari keputusan);
e. Pertukaran internal;
f. Kelenturan penghargaan;
g. Struktur-struktur yang memberikan kemampuan;
h. Pekerja lini depan sebagai penyaring lingkungan;

i. Pembelajaran antar perusahaan;
j. Suasana belajar;
k. Pengembangan diri bagi semua orang

Meskipun suatu organisasi melakukan semua hal di atas, tidak otomatis suatu organisasi menjadi *learning organization*. Perlu dipastikan bahwa tindakan-tindakan tidak dilakukan hanya berdasarkan kebutuhan. Tindakan-tindakan tersebut harus ditanamkan, sehingga menjadi cara kerja sehari-hari yang rutin dan normal. Strategi pembelajaran bukan sekedar strategi pengembangan sumber daya manusia. Dalam *learning organization*, pembelajaran menjadi inti dari semua bagian operasi, cara berperilaku, dan sistem.

5. Bagaimana Membangun *Learning Organization* yang Tangguh ?

Pertanyaan yang muncul adalah apa yang mesti dilakukan untuk membangun *learning organization* yang tangguh? Dalam hal ini, langkah pertama yang harus dilakukan adalah dengan membangun **iklim dialog** dan *knowledge sharing* yang kuat. Elemen ini penting sebab proses pembelajaran tidak akan pernah bisa berlangsung jika tidak ada komitmen yang kokoh di antara para karyawan apapun levelnya, untuk bertukar gagasan dan pengetahuan, baik secara *formal learning* maupun melalui proses *informal learning*. Proses *informal learning* ini layak disebut, sebab berdasar riset, kegiatan ini memiliki peran yang amat signifikan dalam mengembangkan kemampuan belajar organisasi dan bahkan lebih efektif dibanding proses *formal learning* melalui kegiatan semacam *in-class training*.

Menurut Prijono Tjiptoherijanto (2004: 29-31) ada beberapa persyaratan yang diperlukan agar tercipta dialog yang baik yang dikenal dengan istilah VICTORI yaitu: *Valid Information* (jangan ada informasi yang tidak benar, semuanya harus transparan), *Choise* (masing-masing bebas untuk memberi penafsiran), *Trust* (masing-masing pihak harus saling percaya), *Oppenes* (semuanya harus membuka diri terhadap ide anggota lainnya), *Responsibility* (semaunya harus bertanggung jawab terhadap komitmen bersama), dan *Involvement* (semua harus terlibat dan berkontribusi sesuai kemampuannya dalam proses *learning*).

Kunci utama pelaku *knowledge sharing* adalah manusia. Keuntungan dari orang yang berbagi *knowledge* adalah mereka mampu merespon kesempatan secara cepat. Inovasi dapat diciptakan bukan bersifat *reinventing the wheel*, agar mencapai sukses di bisnis secara cepat dan biaya murah. Menurut David J. Skryme dalam Bambang Setiarso (2006) bahwa salah satu tantangan *knowledge management* adalah menjadikan manusia berbagi knowledge mereka. Untuk menghadapi tantangan tersebut David J. Skryme menyarankan tiga C yaitu: *Culture*, *Co-opetition* (menyatukan kerja sama dengan persaingan), dan *Commitment*.

Penumbuhan iklim *learning* juga harus dibarengi dengan penciptaan mekanisme atau **infrastruktur** yang dapat mendorong agar kegiatan proses *learning* di antara para karyawan bisa berlangsung lebih terpadu. Di sini, peran *knowledge management* menjadi amat kritikal; sebab melalui mekanisme inilah proses pembelajaran dan akumulasi pengetahuan yang tersebar di antara segenap karyawan bisa dikelola secara efektif dan didesain agar selaras dengan arah strategi perusahaan. Carl Davidson dan Philip Voss (2003) me-

ISSN 0854-1981

ngatakan bahwa mengelola *knowledge* sebenarnya merupakan bagaimana **organisasi mengelola staf;** *knowledge management* adalah bagaimana orang-orang dari berbagai tempat yang berbeda mulai saling bicara, yang sekarang populer dengan label *learning organization*.

D. Penutup

Keunggulan kompetitif suatu organisasi dapat dicapai dengan berbagai macam cara, salah satunya dengan memiliki SDM yang memiliki keunggulan kompetitif pula, yaitu para karyawan yang memiliki akses dan mampu menerapkan pengetahuan dalam mengambil keputusan. SDM adalah aset atau unsur yang paling penting di antara unsur-unsur organisasi lainnya. SDM penting dikarenakan mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi dan merupakan pengeluaran pokok organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Di sisi lain, SDM penting sebab merupakan penggerak/ motor terhadap sumber daya-sumber daya lain dalam organisasi. Untuk itu, perusahaan dituntut untuk melakukan pengembangan berkesinambungan terhadap kuantitas dan kualitas "stock" pengetahuan mereka melalui pelatihan kepada SDM atau merangsang SDM-nya agar "*learning by doing*" dalam sebuah semangat yang termaktub dalam *learning organization*.

DAFTAR PUSTAKA

Argyris, C. 1982. *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational*. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Bambang Setiarso. 2006. "Teori, Pengembangan dan Model "Organizational Knowledge Management Systems (OKMS)". Makalah yang disampaikan pada Seminar "*Knowledge Management and Competitive Values: Key Success Factor in Business*", Bandung: ITB dan Unversitas Widyatama, 5 Agustus 2006. *Download*: 20/5/2007; 10:13 PM

Carl Davidson dan Philip Voss. 2003. *Knowledge Management: An Introduction to creating competitive advantage from intellectual capital*. New Delhi: Vision Books.

Dale, M. 2003. *Developing Management Skill (Terjemahan)*. Jakarta: PT. Gramedia

Hamer, M. 1997. *Beyond the End of Management, Rethinking the Future: Rethinking Business Principles, competitions, Control and Complexity, Leadership, Market and the World*. London: Nicolas Brealey Publishing.

Henry Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke 3. Yogyakarta: STIE YKPN.

Manzini, Andrew O. 1996. "Integrating Human Resources Planning and Development: The Unification of Strategic, Operational, and Human Resources Planning Sistems," *Human Resources Planning*. Vol 11. No. 2. pp. 79- 9 4.

Meika Kurnia. 2002. "Sistem Karir dan Pengembangan Karir di Organisasi Tanpa Batas (Career Systems & Career Development in The Boundaryless Organization)". *Manajemen Usahawan*. No. 04 TH XXXI April. http:// **www.imfeui.com.** *Download*: 18/6/2007; 10:44 PM.

Neefe, D.O. 2001. Comparing Levels of Organizational Learning Maturity of Colleges and Universities Participating in Traditional and Non-Traditional (Academic Quality Improvement Project) Accreditation Processes. American Psychological Association (APA) Publication Manual 4th Edition. http: **www.uwstout.edu/ lib/thesis/2001/2001neefed.pdf.** *Download*: 13/10/2007; 10:34 AM.

Prijono Tjiptoherijanto. 2004. "Konsep Pengembangan SDM Menghadapi Perubahan dan Tantangan Organisasi". *Manajemen Usahawan*. No. 02 TH XXXIII Februari.

Senge, P., Ross, R., *et.al*. 1999. *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in a Learning Organization*. New York: Doubleday & Co.

Tilaar, H.A.R. 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi*, Jakarta: PT Grasindo.

Tjakraatmadja, Jann Hidajat. 2002. "Karakteristik Proses Belajar Individual dan Organisasional-Dua Pilar Organisasi Belajar. *Manajemen Usahawan*. No. 08 TH XXXI. Agustus.