

# BELAJAR ORGANISASIONAL

*Thomas Dicky Hastjarjo*

*“Continuous improvement requires a commitment to learning”*  
(Garvin, 1993).

## PERMASALAHAN

Belajar organisasional dipandang sebagai satu kunci bagi kesuksesan organisasi di masa datang (Slater & Narver, 1995; Lukas, Hult, & Ferrel, 1996), sehingga dewasa ini proses-proses belajar organisasional sedang digali dengan giat dan penuh perhatian (Miller, 1996). Misalnya, Slater dan Narver (1995, hal. 72) dalam mengakhiri kajiannya mengenai belajar organisasional menulis *“We agree with the many scholars and executives who have expressed the sentiment that the ability to learn faster than your competitors may be the only sustainable source of competitive advantage”*. Namun demikian Miller (1996, hal. 485) menyatakan bahwa sebenarnya masih samar-samar apa yang dimaksud dengan belajar organisasional, bagaimana, kapan, di mana dan mengapa belajar organisasional terjadi. Hal ini menurut Miller karena para peneliti menyatukan proses-proses yang sangat berbeda dalam kaitan dengan penyebab-penyebab, dampak-dampak serta ranah-ranah. Kekhawatiran yang sama telah diungkapkan sebelumnya oleh Garvin (1993) yang menulis *“Yet despite the encouraging signs, the topic in large part remains murky, confused, and difficult to penetrate”* (hal. 78). Secara khusus dia mempertanyakan *“How, for example, will the managers know when their companies have become learning organizations? What concrete changes in behavior are required? What policies and programs must be in place? How do you get from here to there?”* (1993, hal. 79). Schein dalam mengakhiri ulasan mengenai belajar organisasional juga menyatakan hal yang sama: *“We are a long way from having solved the problems of organizational learning....”* (1996, hal. 19).

Meskipun barangkali belajar organisasional masih menyimpan segudang problem yang belum terpecahkan, uraian singkat ini mengajak dengan keterbatasan-keterbatasannya untuk mengenal belajar organisasional, misalnya definisinya, model-model belajar, serta hubungannya dengan konsep belajar secara umum maupun dengan hasil-hasil penelitian dalam psikologi belajar.

## DEFINISI BELAJAR ORGANISASIONAL

Definisi mengenai belajar organisasional telah banyak diajukan. Berikut ini adalah beberapa definisi belajar organisasional. Garvin (1993, hal. 80) menulis: "*A learning organization is an organization skilled at creating, acquiring, and transferring knowledge, and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insight*". Masih pada halaman yang sama Garvin selanjutnya mempertegas bahwa memang memperoleh gagasan-gagasan merupakan esensi belajar, namun "*without accompanying changes in the way that work gets done, only the potential for improvement exists*". Jadi dalam belajar organisasional harus ada penerjemahan dari pengetahuan baru menjadi perilaku baru. Garvin (1993, h. 90) menjelaskan bahwa belajar organisasional dapat dilacak melalui tiga tahap yang *overlap*. Tahap pertama adalah tahap kognitif. Dalam tahap ini anggota organisasi mendapatkan ide-ide baru, memperluas wawasan dan mulai berfikir secara berbeda. Ke dua adalah tahap perilaku. Dalam tahap ini anggota organisasi mulai menginternalisasi wawasan baru tadi dan mengubah perilaku. Ke tiga adalah peningkatan performans. Dalam tahap ini perubahan-perubahan perilaku harus menghasilkan peningkatan hasil yang dapat diukur, seperti misalnya kualitas unggul, atau kenaikan pangsa pasar. Suatu audit komplit terhadap belajar harus meliputi ketiga tahap tersebut.

Slater dan Narver (1995, hal. 63) menulis: "*At its most basic level, organizational learning is the development of new knowledge or insight that have the potential to influence behavior*". Mereka berpendapat bahwa belajar organisasional merupakan satu proses yang terdiri dari tiga tahapan, yakni pemerolehan informasi, penyebaran informasi, dan penafsiran secara bersama informasi tersebut (1996, h. 64). Dalam definisi ini perubahan perilaku tidak dimasukkan dalam konsep belajar organisasional. Slater dan Narver (1995, hal. 66) menegaskan: "*We do not include behavior change as an element of the learning process, though some argue that meaningful learning has occurred only when there is behavior change*". Mereka berpendapat bahwa perubahan perilaku hanya merupakan matarantai (*link*) utama belajar organisasional dengan peningkatan performans (1996, hal. 66). Mula-mula belajar organisasional akan mempengaruhi perilaku organisasional dalam tiga cara. Cara pertama adalah penggunaan yang berorientasi pada tindakan/aksi. Dalam cara ini pengetahuan baru yang diperoleh akan digunakan secara langsung untuk memecahkan permasalahan. Cara ke dua adalah penggunaan yang berkaitan dengan peningkatan pengetahuan. Dalam hal ini pengetahuan baru yang diperoleh akan mempengaruhi perspektif manajer dalam menghadapi problem, namun tidak akan secara langsung mengubah perilaku manajer. Cara ke tiga adalah penggunaan secara afektif pengetahuan tersebut sehingga akan meningkatkan kepuasan atau menurunkan disonansi dari perubahan-perubahan yang sebenarnya sudah terjadi. Sesudah belajar mempengaruhi perilaku, kemudian belajar harus diterjemahkan kedalam keuntungan kompetitif dan performans superior.

Lukas, Hult dan Ferrel (1996, hal. 234) menulis: "*... we conclude that the process of understanding and gaining new insights is at the core of organizational learning*". Definisi ini tampaknya juga memandang belajar organisasional lebih pada diperolehnya pemahaman dan *insight* baru daripada perubahan-perubahan perilaku.

Miller (1996, h. 486) berpendapat bahwa definisi belajar organisasional harus memasukkan unsur kognitif maupun perilaku sehingga belajar organisasional dirumuskan sebagai : *“organizational learning is the acquisition of new knowledge by actors who are able and willing to apply that knowledge in making decisions or influencing others in the organization”*.

Definisi-definisi di atas memiliki perbedaan dalam hal apakah belajar organisasional hanya menyangkut sebatas terjadinya perubahan-perubahan pengetahuan (lihat definisi dari Slater *et al*, 1995; Lukas *et al*, 1996) ataukah perlu sampai pada perubahan-perubahan perilaku yang didasari oleh pengetahuan baru tersebut (lihat definisi Garvin, 1993; Miller, 1996).

## DEFINISI BELAJAR SECARA UMUM DAN HUBUNGANNYA DENGAN BELAJAR ORGANISASIONAL

Untuk membantu memecahkan perbedaan konsep tentang belajar organisasional di atas barangkali psikologi belajar dapat urun rebug. Pengkajian terhadap konsep belajar dalam pustaka-pustaka psikologi belajar kemungkinan dapat membantu memperjelas konsep belajar. Psikologi belajar biasanya membedakan antara belajar (*learning*) dan performans (*performance*). Dari pandangan behavioristik, belajar seringkali diartikan sebagai perubahan dalam *mekanisme* perilaku (Domjan & Burkhard, 1986), terbentuknya satu potensi perilaku (*behavioral potential*) (Tarpy, 1982), menyangkut sejumlah perubahan-perubahan mendasar (Anderson, 1995). Performans diartikan sebagai tindakan organisme pada suatu saat tertentu (Domjan & Burkhard, 1986), perilaku yang kasat mata itu sendiri atau hasil potensi-potensi perilaku yang telah diubah menjadi tindakan yang nyata (Tarpy, 1982), *manifestasi perilaku* dari perubahan-perubahan yang mendasar tadi (Anderson, 1995). Rumusan-rumusan pustaka psikologi belajar di atas menunjukkan bahwa pengertian belajar sebenarnya hanya terbatas pada perubahan *potensi* untuk berperilaku dalam cara tertentu, bukan perubahan perilaku sebagai manifestasi dari perubahan potensi perilaku tersebut.

Sementara itu Anderson (1995, hal. 6) dalam usaha memadukan pendekatan behavioristik dan kognitivistik merumuskan belajar sebagai proses adaptasi perilaku terhadap pengalaman, sedangkan memori merupakan rekaman-rekaman permanen yang melandasi proses adaptasi tadi. Solso (1995, hal. 228) merumuskan pengetahuan sebagai penyimpanan dan pengorganisasian informasi dalam memori. Pendekatan yang terpadu ini menyiratkan bahwa sebagai proses adaptasi terhadap pengalaman, maka belajar harus dilandasi oleh memori maupun pengetahuan.

Sebagai rangkuman, untuk lebih mengeksplisitkan hubungan antara konsep potensi perilaku dengan konsep memori dan pengetahuan, maka penulis mengusulkan definisi belajar sebagai berikut: Belajar adalah perubahan potensi perilaku yang dilandasi oleh memori dan pengetahuan sebagai proses adaptasi terhadap pengalaman.

Bertolak belakang dengan uraian-uraian di atas Chance (1988, hal. 34) menegaskan, oleh karena cara-cara mengukur potensi tidak tersedia maka belajar harus dirumuskan sebagai perubahan-perubahan perilaku yang kasat mata. Belajar adalah perubahan perilaku yang relatif tahan lama akibat pengalaman (Chance, 1998, h. 296). Sejalan dengan pendapat di atas, Mazur

(1986, h. 2) berpendapat bahwa bidang kajian belajar bukan hanya terbatas pada *proses* belajar namun juga *hasil* belajar---yakni perubahan-perubahan jangka panjang perilaku individu yang dihasilkan oleh suatu pengalaman belajar. Rumusan Mazur ini tampaknya memasukkan dalam kajian belajar baik aspek belajar (perubahan potensi untuk berperilaku) dan performans (perubahan perilaku).

Perbedaan-perbedaan rumusan belajar organisasional di atas dapat dikaji dari perbedaan-perbedaan rumusan tentang belajar dalam pustaka psikologi belajar. Pendapat Slater dan Narver (1995) serta Lukas, Hult dan Ferrel (1996) mengenai belajar organisasional yang tidak memasukkan unsur perubahan perilaku tampaknya sesuai dengan rumusan belajar sebagai adanya perubahan *potensi* bagi perilaku. Pemilikan pengetahuan dan *insight* baru, maka anggota organisasi akan lebih *berpotensi* mengubah perilaku sesuai dengan pengetahuan dan *insight* baru yang dimilikinya. Pendapat-pendapat mereka sesuai dengan rumusan psikologi belajar yang membedakan antara belajar dan performans. Pendapat mereka menyiratkan konsep bahwa belajar merupakan proses perubahan potensi perilaku yang dilandasi oleh pengetahuan baru.

Di lain pihak pendapat Garvin (1993) mengenai belajar organisasional yang memasukkan unsur perubahan perilaku lebih mendekati pengertian belajar dari Chance (1988) yang menyatakan bahwa belajar harus dirumuskan sebagai perubahan perilaku yang relatif tahan lama maupun dari Mazur (1986) yang menegaskan bahwa pengertian belajar harus mencakup baik perubahan potensi bagi perilaku maupun manifestasi perilaku akibat perubahan potensi berperilaku tadi.

Meskipun definisi-definisi mengenai belajar organisasional di atas berbeda, namun ada satu unsur yang sama pada semua definisi, yakni terdapatnya perubahan kognitif. Didalam proses belajar anggota-anggota organisasi harus memperoleh pengetahuan-pengetahuan baru yang tentu saja terdiri dari memori-memori yang terorganisir dan tersimpan rapi dalam pikiran. Penggambaran belajar seperti ini akan sesuai dengan definisi belajar dalam pustaka psikologi belajar mutakhir yang memasukkan unsur-unsur memori dan pengetahuan (Anderson, 1995).

### Model Belajar Organisasional Menurut Miller

Sesudah mengadakan pengkajian terhadap tulisan-tulisan mengenai belajar organisasional, Miller (1996, hal. 486) menggolongkan paradigma riset organisasional kedalam dua dimensi, yakni (a) dimensi voluntarisme lawan determinisme, dan (b) dimensi metodik lawan emergen. Penggambaran kedua dimensi tersebut akan diuraikan di bawah ini (lihat Miller, 1996, hal. 486-487).

Dimensi voluntarisme lawan determinisme menunjukkan sejauh mana tindakan orang atau organisasi dibatasi oleh kendala faktor-faktor kognitif, politis dan sumber daya. Dimensi ini akan menilai sejauh mana orang dan lembaganya dianggap cerdas dan mandiri (voluntarisme) atau sebaliknya terbatas dalam pikiran dan tindakan (determinisme). Misalnya, pakar-pakar teori pilihan strategik akan mengadopsi perspektif voluntarisme dengan memperluas ruang gerak bagi pembuat keputusan untuk menentukan pilihan bebasnya;

sementara itu para pakar-pakar teori birokrasi dan non-birokrasi akan lebih bersifat deterministik.

Perbedaan dimensi voluntarisme dengan determinisme dapat berdampak pada cara belajar organisasi-organisasi. Organisasi dapat belajar (a) secara voluntaristik yang ditengarai oleh kebebasan berpikir dan bertindak. Misalnya, analisis global manajer puncak biasanya merupakan belajar relatif tanpa kendala oleh karena analisis tersebut akan memunculkan asumsi-asumsi mengenai organisasi dan pasarnya, menilai berbagai pilihan-pilihan strategik, serta menghasilkan ruang gerak yang luas untuk bertindak bebas, atau (b) secara deterministik yang dibatasi oleh kendala kognisi, sumber daya, politis maupun ideologik. Belajar yang dibatasi oleh kendala-kendala tertentu akan terjadi misalnya ketika karyawan-karyawan belajar menyesuaikan atau mengubah alat perlengkapan mereka berdasar umpan balik yang disajikan lewat monitor kendali mutu.

Dimensi metodik lawan emerjen memperlihatkan apakah keputusan-keputusan didasarkan pada analisis metodik dan standar-standar konkrit atau intuisi-intuisi yang emerjen dan nilai-nilai yang tak kentara. Misalnya, pakar-pakar teori biaya transaksi, ekonom-ekonom organisasi industri dan penganjur perencanaan korporasi biasanya menganggap manajer sebagai aktor-aktor rasional yang membuat keputusan dengan cara menganalisis secara sistematis informasi "keras" mengenai pilihan-pilihan kompetitif dan biayanya. Keputusan semacam ini didominasi oleh norma-norma rasionalitas ekonomis atau teknis. Sebaliknya, para pakar-pakar teori institusi dan kewirausahaan lebih menekankan spontanitas dan sifat emerjen tindakan organisasi. Tindakan organisasi lebih didorong oleh pertimbangan-pertimbangan normatif yang tak kentara, mode dan ritual, bahkan motif-motif serta firasat-firasat pribadi.

Perbedaan paradigmatik ini juga akan berpengaruh pada cara belajar organisasi-organisasi. Pengkajian metodik akan bersifat analitik, menghargai fakta-fakta objektif, sistematis dan seringkali menguji konsep secara deduktif. Manajer-manajer yang metodik akan menentukan tujuan secara jelas, mengumpulkan dan mengevaluasi fakta-fakta dengan cara-cara yang teratur. Sebaliknya, rasionalitas emerjen akan lebih bersifat spontan, intuitif, dan bertumpu pada insting serta kesan-kesan. Manajer-manajer yang intuitif akan belajar secara induktif dan tanpa disadari. Manajer semacam ini mungkin tidak memiliki tujuan yang jelas, mengumpulkan fakta secara implisit serta membuat pilihan tanpa disadari.

Miller (1996, hal. 488) menggolongkan enam tipe belajar organisasional berdasarkan gabungan dimensi-dimensi voluntarisme-determinisme dan metodik-emerjen. Ada tiga jenis belajar metodik dan ada tiga jenis belajar emerjen, yang masing-masing jenis belajar dibedakan atas dasar tingkatan voluntarismenya yakni seberapa besar kendala-kendala pada pikiran dan tindakan (lihat Tabel 1). Uraian mengenai masing-masing model belajar organisasional di bawah ini dapat ditemukan dalam Miller (1996, hal. 489-496).

**Tabel 1.**  
**Mode-mode Belajar**

	Mode Pikiran dan Tindakan	
	Metodik	Emerjen
<b>Kendala-kendala (Voluntarisme)</b>		
Sedikit Kendala	Analitik	Sintetik
Kendala Tindakan	Eksperimental	Interaktif
Kendala Pikiran dan Tindakan	Struktural	Institutional

(Diambil dari Danny Miller, A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature, *Journal of Management*, 1996, Vol. 22, No. 3, 445-505).

#### a. Belajar Analitik

Belajar analitik barangkali merupakan belajar metodik yang ideal oleh karena belajar akan melalui pengumpulan informasi secara intensif dan sistematis baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Operasi-operasi dianalisis dan lingkungan diamati untuk menemukan problem-problem dan peluang-peluang kunci. Berbagai alternatif akan dievaluasi sebelum memilih alternatif yang memaksimalkan satu atau dua tujuan. Umpan balik dari performans akan dikaji dan digunakan untuk menyesuaikan taktik-taktik dan strategi-strategi, dengan demikian dimulailah satu siklus belajar baru. Informasi yang dikumpulkan kebanyakan akan bersifat kuantitatif dan dimonitor lewat sistem-sistem formal. Titik beratnya terletak pada data intelijen objektif, logika deduktif, perhitungan angka dan optimisasi.

Belajar analitik biasanya hanya berlangsung pada eselon atas, misalnya eksekutif dan staf-stafnya. Meskipun hasil belajar analitik akan diimplementasikan pada rencana-rencana detil, program-program dan tugas-tugas rutin, namun karyawan level bawah barangkali tidak selalu diminta mengetahui penalaran yang mendasarinya.

**Tabel 2.**  
**Perbandingan Mode-mode Belajar**

1	2	3	4	5	6
Analistik	Sintetik	Eksperimental	Interaktif	Struktural	Institusional
<b>Alat Belajar Dominan</b>					
Analisis Skening	Hermeneutik Insight	Aksi Pengujian	Negosiasi Akomodasi	Prosedur rutin	Indoktrinasi Ritual
<b>Prosedur Pencarian dan Analisis</b>					
Mendalam	Intuitif	Spontan Proaktif	Reaktif Lokal	Terprogram	Tidak dilakukan
<b>Pilihan</b>					
Dengan Perhitungan	Aestetik	Berdasar Umpan balik	Politis	Otomatis	Berdasar Nilai
<b>Tujuan Khas</b>					
Optimisasi	Sinergi	Inovasi Adaptasi	Pemuasan	Reliabilitas	Koherensi
<b>Apa yang Dipelajari</b>					
Konteks Strategi Rencana	Sistem Konfigurasi Subteks	Jalur-jalur Pembaharuan	Kesempatan Kendala	Penyempurnaan Prosedur	Misi Protokol Nilai-nilai

(Diambil dari Danny Miller, A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature, *Journal of Management*, 1996, Vol. 22, No. 3, 445-505).

### b. Belajar Sintetik

Dibandingkan dengan belajar analitik, maka belajar sintetik kurang sistematis namun lebih intuitif dan holistik. Belajar sintetik akan mengkombinasikan unsur-unsur pengetahuan yang berbeda-beda dalam satu cara baru sehingga hubungan-hubungan atau pola-pola baru akan tercipta dengan kata lain “keseluruhan akan lebih besar dari sekedar jumlah bagian-bagiannya”. Belajar sintetik membutuhkan kemampuan kreatif seseorang untuk mendeteksi sistem dan konfigurasi di mana orang lain melihatnya hanya sebagai kumpulan unsur-unsur yang campur aduk. Dalam belajar sintetik akan berlangsung proses penafsiran keputusan-keputusan dan kejadian-kejadian untuk mengungkap pola-pola kunci, asumsi-asumsi, makna-

makna tersembunyi serta dinamika-dinamika yang tak kentara. Proses belajar semacam ini biasanya berada diluar kemampuan kebanyakan manajer.

Belajar sintetik bersifat inferensial dan tak dapat ditentukan dengan prosedur secara tahap demi tahap. Belajar sintetik mungkin terjadi secara cepat dan tanpa peringatan apapun, namun bisa saja tidak terjadi meskipun sudah berusaha berbulan-bulan. Patokan evaluatif yang digunakan dalam belajar sintetik biasanya bersifat estetik dan subjektif. Salah atau benar, manajer "mengenali secara intuitif" nilai dan pentingnya *insight* mereka yang muncul. Belajar sintetik biasanya merupakan hasil dari satu fikiran kreatif. Seperti halnya belajar analitik belajar sintetis pada umumnya berlangsung pada level manajer sedang penerapannya dalam bentuk tujuan-tujuan baru, keputusan-keputusan dan prosedur-prosedur dapat disuntikkan ke seluruh organisasi.

### c. Belajar eksperimental

Belajar eksperimental lebih merupakan suatu proses yang bersifat gradual, maju sedikit demi sedikit dibandingkan dengan suatu proses yang dipandu oleh rencana besar jangka panjang. Dalam belajar ini, biasanya eksperimen kecil-kecilan akan dibuat dan hasilnya akan dimonitor. Serupa dengan belajar analitik, belajar eksperimental bersifat rasional dan metodik, yakni terdapat usaha yang sengaja untuk mengumpulkan dan menafsirkan informasi guna memperbaiki perilaku organisasi.

Eksperimentasi dapat berlangsung dalam berbagai level dari suatu organisasi. Proyek-proyek skala kecil dapat dilakukan secara mandiri pada unit-unit kerja sehingga ada kemungkinan yang dipelajari hanya dapat digunakan secara lokal. Hasil-hasil eksperimen tersebut dapat mempengaruhi taktik-taktik dan praktek-praktek situasional, namun barangkali tidak mempengaruhi strategi global.

Eksperimentasi acapkali akan mengurangi beban-beban kognitif manajer puncak di samping menggali kemampuan-kemampuan belajar yang ada di dalam suatu organisasi. Pengetahuan yang dihasilkan dari suatu eksperimen biasanya bersifat lokal, terpenggal-penggal dan relatif lebih sulit diintegrasikan dibandingkan dengan pengetahuan yang didapat dari mode belajar lain.

### d. Belajar Interaktif

Seperti halnya belajar eksperimental, maka belajar interaktif melibatkan belajar sambil berbuat (*learning by doing*) yang berlangsung secara simultan di berbagai bagian dalam suatu organisasi. Proses belajar interaktif mengandalkan cara yang lebih implisit dan emerjen, sehingga tidak sesistematik belajar eksperimental. Belajar akan terjadi dengan saling tukar-menukarkan informasi dan menilai transaksi-transaksi sehingga akan terkuak motif-motif, keputusan-keputusan, dan sumber-sumber yang dimiliki pesaing dan sekutu di dalam maupun di luar organisasi.



Belajar interaktif lebih bersifat intuitif dan induktif daripada metodik. Belajar interaktif lebih berdasarkan pada firasat, naluri politis serta kemampuan “membaca orang”. Manajer-manajer akan belajar mengenai lingkungannya dengan cara menafsirkan pertemuan-pertemuan dan negosiasi-negosiasi yang telah dilakukan.

Unit belajar dari belajar interaktif biasanya seseorang atau suatu departemen yang mencoba untuk mencapai tujuan-tujuan lokal. Kekuatan belajar interaktif terletak pada kesempatan yang diberikan bagi manajer untuk saling menukarkan informasi dengan pihak lain sehingga tercipta kolaborasi yang lebih realistis. Serupa dengan eksperimentasi, maka belajar interaktif menyederhanakan proses adaptasi organisasi dengan cara memecah-mecah adaptasi ke dalam kesepakatan-kesepakatan dan akomodasi-akomodasi lokal. Hal ini akan bermanfaat jika pihak-pihak yang terlibat dalam proses belajar memiliki perbedaan-perbedaan nilai. Kelemahan belajar interaktif terletak pada kemungkinan timbulnya oportunistik politis dan dikorbkannya tujuan global demi kepentingan politik lokal.

#### **e. Belajar Struktural**

Salah satu bentuk belajar struktural terjadi lewat tugas-tugas rutin yang dilakukan oleh organisasi. Prosedur-prosedur rutin adalah hasil belajar analitik. Prosedur-prosedur tersebut membuat kodifikasi proses belajar terdahulu dengan cara merinci bagaimana melaksanakan tugas-tugas dan peran-peran secara efisien. Prosedur-prosedur rutin juga memandu proses belajar oleh karena prosedur-prosedur tersebut merinci metode-metode untuk meningkatkan efisiensi, mengoreksi kesalahan-kesalahan atau menyempurnakan proses-proses yang sedang berlaku. Misalnya, prosedur rutin kendali mutu akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menemukan mengapa timbul kesalahan pada output dan prosedur yang sama akan memandu para manajer untuk membuat tindakan korektif.

Prosedur-prosedur rutin akan melestarikan kebiasaan dan redundansi. Prosedur-prosedur rutin tampaknya membatasi pengalaman sehingga cenderung mendorong belajar yang menghasilkan penyempurnaan praktek-praktek yang telah ada daripada menemukan praktek-praktek baru. Sama halnya dengan birokrasi, prosedur rutin dapat menciptakan inersia, kekakuan serta alienasi dari pekerjaan.

#### **f. Belajar Institusional**

Belajar insitusional bersifat emergen dan induktif manakala suatu organisasi mengasimilasi nilai-nilai, ideologi-ideologi serta praktek-praktek yang datang dari anggota elit maupun dari lingkungan. Proses belajar ini melibatkan banyak partisipan dari berbagai bagian dalam suatu organisasi sehingga pengetahuan dapat tersebar luas. Keseluruhan anggota akan belajar, sementara anggota elit atau lingkungan yang mengajar. Materi yang dipelajari biasanya bersifat ideologik. Belajar institusional biasanya hanya memberikan sedikit kebebasan kepada pihak pelajar sebab belajar dilakukan lewat indoktrinasi, sosialisasi atau bahkan pemaksaan oleh pihak-pihak yang berkuasa.

Indoktrinasi dapat berjalan secara tidak kentara ketika nilai-nilai profesional dan kemasyarakatan disuntikkan kedalam suatu organisasi melalui anggota-anggotanya yang berpengaruh. Nilai-nilai yang kebanyakan bersifat implisit tersebut akan mendapat penguatan lewat model-model peran, ritual-ritual, prosedur-prosedur maupun istilah-istilah khusus. Di samping itu, indoktrinasi dapat berlangsung secara lebih terang-terangan ketika pemimpin mengkotbahkan visi organisasi dan menyuntikkan visi tersebut kepada anggota lewat ritual, simbolisme, nasihat-nasihat kharismatik serta teladan-teladan.

Belajar institusional akan membuat harmonis nilai-nilai yang dianut oleh pemimpin, komunitas, pemegang saham dan anggota organisasi. Belajar institusional menciptakan koherensi kepercayaan para karyawan, sehingga mereka mampu bekerja sama. Akan tetapi belajar institusional dapat menciptakan sikap tidak toleran dan homogenitas budaya dalam suatu organisasi yang akan mengurangi keberhasilan hidup organisasi itu.

## PENUTUP

Tulisan ringkas ini telah mencoba menjelaskan definisi dan tipologi belajar organisasional. Pertimbangan-pertimbangan dari pustaka psikologi belajar dipakai untuk membantu memperjelas konsep belajar organisasional. Pustaka psikologi belajar modern akan melibatkan memori dan pengetahuan dalam menerangkan belajar.

Tipologi Miller menggambarkan mode-mode belajar organisasional yang dapat berlangsung dalam suatu organisasi. Pustaka psikologi modern akan banyak menyumbang pada mode-mode belajar organisasional. Misalnya, dalam psikologi telah banyak penelitian tentang belajar implisit yang biasanya dilawankan dengan belajar eksplisit (Michas & Berry, 1994; Lewick, 1986; Lewicky *et al*, 1994; Reber, 1989; Reber *et al*, 1991; Reber, 1997). Belajar implisit adalah "*process whereby a complex, rule-governed knowledge base is acquired largely independent of awareness of both the process and the product of the acquisition*" (Reber *et al*, 1991). Proses belajar implisit akan menghasilkan suatu dasar pengetahuan yang walaupun tidak dapat dikemukakan secara sadar namun dapat digunakan dalam berbagai konteks, seperti pengambilan keputusan, deteksi pola stimulus yang kompleks, dan transfer kepada tugas-tugas baru (Rathus, Reber, Manza, & Kushner, 1994). Belajar implisit berkaitan erat dengan intuisi seperti dikemukakan oleh Reber (1989, h. 232): "*Perhaps the most compelling aspect of intuition and the one that most often cited in the various definitions that have been given, is that the individual has a sense of what is right and wrong, a sense of what is appropriate or inappropriate response to make in a given set of circumstances, but is largely ignorant of the reason for that mental state. This of course, is how the typical subject has been characterized after a standard acquisition session in an implicit learning experiment*". Belajar implisit tampaknya berhubungan erat dengan belajar sintetiknya Miller.

Memang belajar organisasional menunggu sumbangan-sumbangan dari berbagai disiplin ilmu. Seperti dikemukakan oleh Slater & Narver (1995, hal. 71) : "*The relevant literature is extremely broad, drawing on work from sociology, psychology, and anthropology, as well as from business disciplines. Integrating this diverse work and establishing an agenda for research on organizational learning and the learning organization is a monumental task*".

## KEPUSTAKAAN

- Anderson, J. R. (1995). *Learning and Memory: An Integrated Approach*. New York: John Wiley & Son, Inc.
- Chance, P. (1988). *Learning and Behavior*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Domjan, M., & Burkhard, B. (1986). *The Principles of Learning and Behavior*. Belmont, California: Wadsworth, Inc.
- Garvin, D. A. (1993). Building Learning Organization. *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.
- Lewicky, P. (1986). Processing Information About Covariations That Cannot Be Articulated. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 12, 1, 135-146.
- Lewicky, P., Hill, T., & Czyzewska. (1994). Nonconscious Indirect Inferences in Encoding. *Journal of Experimental Psychology: General*, 123, 3, 257-263.
- Lukas, B. A. Hult, G. T. M., & Ferrell, O. C. (1996). A Theoretical Perspective of the Antecedents and Consequences of Organizational Learning in Marketing Channels. *Journal of Bussiness Research*, 36, 233-244.
- Mazur, K. E. (1986). *Learning and Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Michas, I. C & Berry, D. B. (1994). Implicit and Explicit Processes in a Second-language Learning Task. *European Journal of Cognitive Psychology*, 6, 357-381.
- Miller, D. (1996). A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature. *Journal of Management*, 22, 3, 485-505.
- Rathus, J. H, Reber, A. S, Manza, L, & Kushner, M. (1994). Implicit and Explicit Learning: Differential Effects of Affective States. *Perceptual and Motor Skills*, 79, 63-184.
- Reber, A. S. (1989). Implicit Learning and Tacit Knowledge. *Journal of Experimental Psychology: General*, 118, 3, 219-235.
- Reber, A. S, Walkenfeld, F. F, & Hernstadt, R. (1991). Implicit and Explicit Learning: Individual Differences and IQ. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 17, 5, 888-896.
- Reber, A. S. (1997). *How to differentiate implicit and explicit modes of acquisition*, dalam J. Cohen & J. Schooler (Eds.), *Scientific Approaches to Consciousness*, Hillsdale, New Jersey: LEA Press.
- Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan management Review*, Fall, 9-20.

- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Solso, R. L. (1995). *Cognitive Psychology*, Fourth Edition. Boston, Mass: Allyn & Bacon.
- Tarpy, R. M. (1982). *Principles of Animal Learning and Motivation*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.