

PERAN PEMBELAJARAN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KAPASITAS INOVASI KARYAWAN MENGHADAPI PERUBAHAN

Riza Fitriana^{1*}, Agus Mandar², Padil Putra Firani³

¹Institut Agama Islam Lukman Edy, Indonesia

^{2,3}Universitas Riau, Indonesia

*Correspondent email: rizafitriana27@gmail.com

Abstrak: Perubahan dan ketidakpastian yang terjadi secara cepat, seperti yang dialami selama pandemi Covid-19, menuntut organisasi untuk memiliki kemampuan beradaptasi yang baik. Kemampuan merespons perubahan ini tidak lepas dari budaya berbagi pengetahuan di antara anggota organisasi yang membentuk iklim pembelajaran berkelanjutan. Learning organization merupakan konsep organisasi yang membebaskan anggotanya untuk terus mengembangkan kapasitas, berbagi pengetahuan, dan belajar bersama secara konsisten. Konsep ini tidak hanya bermanfaat untuk menghadapi perubahan saat ini, tetapi juga menjadi investasi jangka panjang yang mendorong peningkatan pengetahuan, kompetensi, kinerja berkelanjutan, inovasi, serta kemampuan menghadapi perubahan di masa depan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitis dengan pendekatan kajian pustaka untuk menganalisis konsep pembelajaran organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi sangat penting dalam menghadapi berbagai masalah organisasi, meningkatkan kapasitas inovasi, dan mencapai kinerja perusahaan yang maksimal. Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi dan kinerja organisasi melalui proses akuisisi, berbagi, penggunaan, dan penyimpanan pengetahuan yang melibatkan tiga dimensi: individu, kelompok, dan organisasi. Untuk mencapai pembelajaran organisasi yang efektif, diperlukan dukungan manajemen, struktur organisasi yang sesuai, budaya kolaborasi, serta pemanfaatan teknologi untuk mengakselerasi transfer pengetahuan guna memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kata kunci: pembelajaran organisasi, inovasi, kinerja organisasi

Abstract: Rapid changes and uncertainties, such as those experienced during the Covid-19 pandemic, require organizations to have good adaptability. The ability to respond to these changes is inseparable from a culture of knowledge sharing among members of the organization that fosters a climate of continuous learning. A learning organization is a concept that empowers its members to continuously develop their capacities, share knowledge, and learn together consistently. This concept is not only useful for dealing with current changes, but also serves as a long-term investment that encourages knowledge enhancement, competency, sustainable performance, innovation, and the ability to cope with future changes. This study uses a descriptive analytical method with a literature review approach to analyze the concept of organizational learning. The results show that organizational learning is very important in dealing with various organizational problems, increasing innovation capacity, and achieving maximum company performance. Organizational learning has a significant effect on innovation and organizational performance through the process of acquiring, sharing, using, and storing knowledge involving three dimensions: individuals, groups, and organizations. To achieve effective organizational learning, management support, an appropriate organizational structure, a culture of collaboration, and the use of technology to accelerate knowledge transfer are needed in order to gain a sustainable competitive advantage.

Keywords: organizational learning, innovation, organizational performance



PENDAHULUAN

Perubahan dan ketidakpastian membuat budaya berbagi menjadi suatu aktivitas yang penting sekali untuk selalu dilakukan. Pandemi Covid-19 yang melanda dunia sejak akhir 2019 adalah contoh nyata betapa perubahan dan ketidakpastian terjadi begitu cepat. Imbasnya banyak usaha atau kegiatan yang berhenti di jalan, tapi tak sedikit pula yang tetap bertahan, bahkan makin berkembang. Yang bertahan adalah yang mampu beradaptasi dengan perubahan. Dalam konteks organisasi, pandemi turut memengaruhi proses bisnis dan aktivitas pekerjaan. Respons cepat dan tepat serta kemampuan beradaptasi dengan dinamis dalam mengikuti perubahan yang terjadi menjadi kunci bertahannya suatu organisasi.

Kemampuan merespons perubahan dan beradaptasi dengan kondisi tak lepas dari budaya berbagi di antara insan-insan yang ada di dalam organisasi. Kebiasaan berbagi secara konsisten membentuk sebuah organisasi mampu membangun dan mengembangkan iklim haus belajar. Seperti yang dikatakan Peter Senge (1990), "learning organization adalah tempat di mana orang secara terus menerus mengembangkan kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola berpikir yang baru dan ekspansif dipupuk, di mana aspirasi kolektif dibebaskan, dan tempat orang-orang terus menerus belajar bagaimana belajar bersama."

Organisasi yang membebaskan para anggotanya untuk mengembangkan diri--dan juga berbagi tentu saja--dapat dikatakan sebagai organisasi yang menerapkan dan menjalankan konsep learning organization. Organisasi ini menjadi bagian dari ekosistem pembelajaran yang diusung oleh para anggota yang mau dan semangat untuk terus belajar, mencari, menggali, dan menyebarkan pengetahuan yang didapatnya. Ekosistem ini belum lah sempurna tanpa dilengkapi teknologi yang memadai. Adanya teknologi dapat mengakselerasi proses transfer knowledge sehingga suatu knowledge yang diperoleh oleh anggota organisasi dapat cepat tersebar dan tersampaikan ke anggota organisasi lainnya dengan tepat dan akurat. Teknologi lah yang berperan besar dalam proses ini.

Pentingnya berbagi dalam konteks learning organization tidak hanya bermanfaat bagi kelangsungan organisasi saat menghadapi perubahan dan ketidakpastian yang sedang terjadi. Learning organization adalah investasi, belajar yang sudah menjadi budaya dapat mendorong individu maupun organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, kompetensi, dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Hingga pada saatnya nanti, akan mendorong perbaikan berkelanjutan, mendukung pencapaian tujuan, memperkaya inovasi, dan kemampuan untuk menghadapi perubahan (Senge, 1990).

Dengan prinsip berbagi, investasi yang bersumber dari aset pengetahuan dan hasil pembelajaran anggota organisasi tidak boleh berhenti di satu dimensi, dalam hal ini dimensi individu. Aktivitas belajar yang sudah menjadi suatu kebiasaan perlu terus ditingkatkan hingga akhirnya seorang insan organisasi menjadi reflektif, senantiasa mempertanyakan mengapa sesuatu dilakukan dengan cara tertentu. Selalu belajar untuk terus belajar.

Hasil belajar yang sudah didapatkan oleh setiap individu dari refleksi pembelajaran perlu diperluas dimensinya sehingga terjadi pergerakan pengetahuan dan pengalaman yang lancar ke seluruh organisasi melalui kelompok-kelompok pembelajar. Pada tahap ini, learning organization akan meningkatkan pembelajaran kelompok sebagai keterampilan utama dengan cara dialog,



diskusi, dan berbagi pengalaman. Secara otomatis, refleksi menjadi berkembang dalam level dimensi kelompok, terutama terkait pekerjaan yang mereka telah lakukan agar perbaikan yang diperlukan dapat segera dilakukan.

Setelah learning organization berjalan dalam level kelompok, pada akhirnya organisasi adalah pucuk dari budaya belajar dan berbagi itu sendiri. Dalam dimensi organisasi, learning organization menghubungkan pembelajaran dengan transformasi organisasi. Atau dengan kata lain, belajar adalah tentang mengembangkan organisasi itu sendiri sehingga tidak ada kata "mati" bagi organisasi. Organisasi menjadi sistem pembelajaran yang memfasilitasi kegiatan pembelajaran dan berbagi di antara setiap individu dan juga kelompok..

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitis, yaitu suatu metode yang mendeskripsikan hasil analisis masalah guna menjawab permasalahan penelitian. Dalam hal ini, menganalisis masalah Learning Organizational (Sebuah Kajian Pustaka). Perolehan data dilakukan melalui metode riset kepustakaan (library research). Data sekunder bersumber dari berbagai informasi yang diperoleh dari media internet terkait dengan Learning Organizational (Sebuah Kajian Pustaka).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tinjauan Tentang Pembelajaran Organisasi

Menurut Gareth R. Jones (2007:340), organizational learning adalah proses dimana manajer berusaha untuk meningkatkan kapasitas anggota organisasi untuk memahami dan mengelola organisasi dan lingkungannya sehingga mereka dapat membuat keputusan yang terus-menerus meningkatkan efektivitas organisasi. Sementara itu, menurut Cyert dan March dalam Mark E. Smith dan Marjorie A. Lyles (2011) “organizational learning is the idea an organization could learn and knowledge could be stored over time.” Dari definisi diatas, dapat dijelaskan bahwa organizational learning adalah gagasan bahwa organisasi dapat belajar dan mendapatkan pengetahuan yang disimpan dari waktu ke waktu.

Menurut McShane dan Mary Ann Von Glinow (2012:9). “Organizational Learning a perspective that organizational effectiveness depends on the organization’s capacity to acquire, share, use, and store valuable knowledge” organizational learning adalah sebuah perspektif bahwa efektivitas organisasi tergantung pada kapasitas organisasi untuk memperoleh, berbagi, menggunakan, dan menyimpan pengetahuan yang berharga. Berdasarkan dari definisi beberapa ahli yang telah disampaikan diatas, dapat disimpulkan bahwa organizational learning adalah suatu proses dimana sebuah organisasi mengembangkan pengetahuan untuk meningkatkan kapasitas anggota organisasi untuk memahami dan mengelola organisasi dan lingkungannya sehingga mereka dapat membuat keputusan yang terus-menerus meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Gareth R. Jones (2007:341) tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Individu Pada tingkat individu , manajer perlu melakukan semua yang mereka bisa memfasilitasi pembelajaran dari keterampilan baru , norma, dan nilai-nilai sehingga



individu dapat meningkatkan keterampilan pribadi mereka sendiri dan kemampuan dan dengan demikian membantu membangun kompetensi inti organisasi.

2. Kelompok Pada tingkat kelompok, manajer perlu mendorong pembelajaran dengan mempromosikan penggunaan berbagai jenis kelompok, seperti kelompok swakelola atau lintas-tim fungsional, sehingga individu dapat berbagi atau menggabungkan keterampilan dan kemampuan mereka untuk memecahkan masalah.
3. Organisasi Pada tingkat organisasi, manajer dapat mempromosikan pembelajaran organisasi melalui cara mereka membuat struktur dan budaya organisasi
4. Antar-Organisasi Struktur dan budaya organisasi tidak hanya membangun visi atau susunan dari asumsi umum mengenai panduan belajar dalam sebuah organisasi, tetapi mereka juga menentukan bagaimana pembelajaran terjadi di tingkat antarorganisasi.

Pembahasan Tentang Pembelajaran Organisasi, Pengembangan SDM, dan kemampuan inovasi dalam menghadapi perubahan.

Organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerja secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama melalui wadah tertentu. Organisasi pembelajaran (learning organization) merupakan organisasi dimana individu-individunya mengembangkan kapasitas untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan melalui peningkatan pemikiran baru dan pengembangan pemikiran serta aspirasi kolektif berkembang secara bebas serta dimana individu-individu secara bersama-sama secara terus menerus melakukan pembelajaran tentang cara-cara belajar bersama. Lebih jauh Senge (2006) menyatakan bahwa yang dimaksud pembelajaran (learning) adalah proses tentang pembangunan kapasitas untuk menciptakan yang pada mulanya tidak dapat diciptakan.

Pembelajaran dalam konteks organisasi dibedakan menjadi dua, yaitu: pembelajaran adaptif dan pembelajaran generatif. Pembelajaran adaptif adalah tahap pertama dari organisasi pembelajaran yaitu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sedangkan pembelajaran generatif meliputi kreativitas dan inovasi, lebih dari sekadar beradaptasi terhadap perubahan yang ada dan mengantisipasi perubahan.

Selain itu, James March (dalam Jones, 2007) membedakan dua jenis pembelajaran dalam organisasi, yaitu pembelajaran eksplorasi dan pembelajaran eksploitasi. Pembelajaran eksplorasi berkaitan dengan anggota-anggota organisasi dalam mencari dan melakukan percobaan-percobaan dengan berbagai cara dan bentuk baru dari kegiatan-kegiatan dan prosedur-prosedur dalam organisasi. Pembelajaran eksplorasi ini termasuk didalamnya mencari cara-cara baru dalam mengelola lingkungan seperti mencoba menerapkan strategi aliansi dan membentuk organisasi jejaring kerja (network organization) atau mencari struktur organisasi yang baru untuk mengelola sumber daya organisasi seperti struktur lintas fungsi (cross functional team). Adapun pembelajaran eksploitasi yaitu cara pembelajaran anggota organisasi untuk meningkatkan dan mengembangkan organisasi yang sudah ada.

Berdasarkan pada penelitian Alberto F. De Tonia dan Elena Pessot mengemukakan bahwa pembelajaran organisasi sangat penting untuk menghadapi berbagai masalah yang dihadapi oleh organisasi. Lebih lanjut dalam penelitian ini menunjukkan bahwa bentuk-bentuk pembelajaran organisasi yang digunakan oleh masing-masing organisasi berbeda-beda. Hal ini berdasarkan pada kompleksitas masalah yang dihadapi oleh organisasi. Selain itu, kompleksitas masalah yang



dihadapi oleh organisasi juga tergantung pada kebijakan yang diambil oleh manajemen pada suatu organisasi. Namun pada intinya setiap pembelajaran yang dilakukan oleh organisasi akan focus pada penciptaan pengalaman, dan kodifikasi pengetahuan, kerangka kerja interpretatif yang dihasilkan menentukan wawasan lebih lanjut tentang memberlakukan pembelajaran organisasi sebagai praktik utama ketika menghadapi masalah.

Pembelajaran bagi suatu organisasi juga sangat penting untuk dapat melakukan inovasi dan dalam pelaksanaan suatu kebijakan organisasi. Ketika sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tidak memiliki pengetahuan yang baik tentang suatu kebijakan, maka kebijakan tersebut akan mendapatkan penilakan dari karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk melakukan pelatihan dan perencanaan yang matang terkait dengan peningkatan pengetahuan karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Taehyon dan Susan (2020) yang menemukan bahwa ketidaktahuan karyawan akan menyebabkan kegagalan dalam proses implementasi inovasi pada suatu organisasi. Selain itu, ketidaktahuan karyawan akan menyebabkan penolakan, tekanan dan kurangnya sumber daya untuk pelaksanaan inovasi dalam suatu organisasi. Selain itu, ketidaktahuan karyawan menyebabkan karyawan bekerja tidak sesuai dengan tugas dan struktur yang telah ditetapkan, sehingga akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi. Dengan demikian, maka pembelajaran dalam suatu organisasi sangat penting untuk mengatasi perubahan yang menuntut adanya inovasi. Jika karyawan tidak melakukan pembelajaran, dan organisasi tidak menerapkan pembelajaran dalam organisasi tersebut, maka akan sulit untuk melakukan inovasi guna mengikuti perubahan yang terjadi.

Pembelajaran organisasi juga sangat penting dalam mencapai kinerja perusahaan yang maksimal. Perusahaan yang mampu memanfaatkan dan menggunakan pengetahuan karyawannya tentu sangat berpeluang untuk mendapatkan kinerja karyawan yang maksimal, sebaliknya perusahaan yang tidak bisa menggunakan dan memanfaatkan pengetahuan karyawan dengan baik, maka akan sulit mendapatkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan yang maksimal. Kemampuan organisasi untuk menggunakan dan memanfaatkan pengetahuan sangat bergantung pada sumber daya manusianya, yang secara efektif menciptakan, berbagi, dan menggunakan pengetahuan itu. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran kunci dalam membantu mencapai hasil organisasi yang diinginkan melalui kemungkinan hubungannya dengan perilaku dan keterampilan karyawan; organisasi mendapatkan nilai yang efisien dengan mengelola pengetahuan, menghasilkan pengetahuan baru atau kombinasi kreatif. Dari pengetahuan yang ada mengarah ke produk atau layanan baru. Tidak ada pembelajaran organisasi individu, namun, organisasi hanya belajar berkat pengalaman dan tindakan individu. Fokus pada sumber daya dan aset strategis menyebabkan perluasan teori sumber daya organisasi (RBV) menuju perusahaan berbasis pengetahuan (KBV). Dengan demikian, pengetahuan adalah sumber daya tak berwujud yang paling strategis dan penting bagi perusahaan. Teknologi mendukung berbagi informasi, memberikan identifikasi terbaik dari strategi organisasi, memfasilitasi studi jaringan sosial dan aliran pengetahuan. Struktur memori organisasi tampaknya terkait dengan proses informasi, akuisisi, retensi dan pengambilan keputusan (Helder et al. 2020).

Organisasi harus mempertimbangkan tujuan utama mereka sebagai peningkatan kapasitas individu dan promotor pengetahuan organisasi, yang akan melibatkan pengembangan manajemen strategis orang yang ketat. Mendorong kolaborasi internal di antara anggota organisasi dapat



menjadi sumber daya yang kuat untuk menghasilkan pengetahuan organisasi karena interaksi memungkinkan pengetahuan beberapa individu untuk digabungkan, yang penting untuk konversi pengetahuan individu menjadi pengetahuan kolektif. Manajer harus memberikan perhatian khusus pada pengetahuan yang lebih umum terkait dengan konteks perusahaan karena mendukung pengenalan berbagai jenis inovasi. Kedua jenis pengetahuan dapat didorong oleh serangkaian praktik HRM kolaboratif. Hubungan antara pembelajaran dan memori organisasi telah menunjukkan bahwa memori organisasi adalah konsekuensi dari pembelajaran organisasi. Oleh karena itu, kita dapat menganggap pembelajaran organisasi sebagai proses dan memori organisasi sebagai output yang sesuai. Proses memori organisasi termasuk akuisisi, pelestarian, pemeliharaan, dan pengambilan keputusan (Helder et al. 2020).

Pembelajaran organisasi juga merupakan suatu unsur yang penting dalam mencapai tujuan perusahaan, seperti peningkatan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Giancarlo dan Rafaele (2017) menemukan bahwa kemampuan pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap kinerja inovatif UKM, namun pengaruh pembelajaran terhadap kinerja organisasi tidak signifikan. Hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja inovatif menunjukkan bahwa pengembangan produk dan proses baru memiliki latar belakang pembelajaran, karena dipengaruhi oleh faktor-faktor yang memfasilitasi pembelajaran. Selain itu, penelitian ini juga menjelaskan akan perlunya memperhatikan faktor-faktor yang memfasilitasi pembelajaran organisasi, karena mereka memiliki pengaruh langsung pada inovasi dan tidak langsung pada kinerja organisasi. Sangat penting untuk memiliki toleransi terhadap ambiguitas, ketidakpastian dan kesalahan. Temuan menunjukkan bahwa generasi ide dan saran baru dari karyawan harus dijawab dan ditangani dalam organisasi. Dalam lingkungan kompetitif di mana organisasi sektor tekstil dimasukkan, inovasi bukanlah pilihan, tetapi kondisi dasar untuk bertahan hidup. Dialog adalah dimensi yang paling mempengaruhi pembelajaran organisasi. Komunikasi yang baik dapat meningkatkan distribusi pengetahuan di dalam perusahaan. Manajer dapat menggunakan mekanisme formal untuk memastikan berbagi praktik terbaik di antara karyawan dan departemen, membuat karyawan berbicara satu sama lain, menggunakan tim kerja multi-fungsi untuk tujuan ini. Manajer dapat mendorong pemecahan masalah secara kreatif dan inovatif. UKM juga harus mempromosikan perolehan pengetahuan baru, misalnya, mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam pameran dan pameran secara teratur, mempromosikan pengembangan ide dan pengalaman baru di luar perusahaan. Dinamika mode cepat memperkuat budaya inovasi, yang mendorong eksperimen dengan alternatif baru untuk manajemen dan pengembangan produk yang lebih baik; itu membuat perusahaan menyerap cara melihat kenyataan ini dan mereka cenderung mengadopsi teknologi dan prosedur baru. Industri tekstil terus berubah dan beradaptasi dengan pasar dan tren. Terlihat adanya budaya inovasi dalam industri tekstil yang dipengaruhi oleh faktor pembelajaran organisasional yang mendorong inovasi. Pandangan ini ditegaskan sehubungan dengan peningkatan proses produksi yang bertujuan untuk mengurangi biaya dan peningkatan ekonomi dan keuangan perusahaan.

Dengan adanya kemampuan pembelajaran organisasi yang baik, maka setiap organisasi akan mampu memahami akan perubahan yang terjadi, pada akhirnya akan mempengaruhi kreatifitas dan inovasi organisasi dalam menghadapi perubahan tersebut. Salah satu upaya yang bisa dilakukan oleh organisasi untuk menghadapi perubahan adalah dengan melakukan inovasi. Untuk melakukan



inovasi tersebut, maka perusahaan mengharuskan setiap karyawan yang ada memiliki kemampuan yang baik, sehingga dibutuhkan adanya kegiatan pembelajaran dalam organisasi tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Eddy (2017) menjelaskan bahwa Kemampuan Pembelajaran Organisasional dan Kreativitas Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Organisasi. Sehingga direkomendasikan bagi para pengambil kebijakan dalam mendirikan perguruan tinggi yang inovatif. Memperluas lingkungan belajar dan kreativitas di seluruh universitas akan meningkatkan banyak ide baru untuk meningkatkan kualitas layanannya. Para pembuat kebijakan harus menerapkan kepemimpinan partisipatif daripada kepemimpinan otokratis. Peningkatan kebebasan berpendapat di perguruan tinggi akan menciptakan iklim yang positif. Orang cenderung berani menyampaikan ide-ide baru mereka. Semakin banyak orang yang terlibat dalam sistem, semakin cepat peningkatan proses pembelajaran, kreativitas, dan inovasi. Untuk memperkuat hasil penelitian antar perguruan tinggi, kami berharap penelitian serupa dapat dikembangkan dalam skala yang lebih luas yang melibatkan seluruh provinsi di Indonesia dan seluruh elemen perguruan tinggi (dosen, mahasiswa, alumni).

Proses inovasi yang dilakukan dengan pembelajaran organisasi, tentu saja bertujuan untuk meningkatkan output atau hasil yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan. Semakin baik pengetahuan para karyawan, maka kegiatan inovasi dalam bekerja akan semakin mudah dilakukan untuk mengikuti perkembangan dan perubahan yang dihadapi oleh perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Isaac, et al. (2020) yang menemukan bahwa: aspek Organisasi pembelajaran yang meliputi; kebebasan bereksperimen, pemberdayaan untuk menghasilkan ide-ide baru, komitmen manajerial untuk mendukung kreativitas, toleransi risiko, transfer dan integrasi pengetahuan, keterbukaan dan interaksi dengan lingkungan eksternal dan pembelajaran berkelanjutan berkontribusi pada pengembangan produk baru. Oleh karena itu, untuk mencapai kegiatan pembelajaran organisasi yang efektif, sangat dibutuhkan adanya support atau dukungan dari lingkungan perusahaan. Pemimpin di perusahaan manufaktur harus memberikan kebebasan kepada karyawan mereka untuk memunculkan ide-ide baru dan mendukung mereka untuk mencobanya sementara pada saat yang sama bersabar untuk mengakomodasi kegagalan yang datang dengan cobaan. Mereka juga harus menerima sudut pandang yang berbeda, mendorong pemecahan masalah dan transfer pengetahuan. Pemimpin di perusahaan manufaktur juga harus menyiapkan Riset dan Pengembangan (R&D) yang kuat dengan mengembangkan kebijakan yang akan meningkatkan asimilasi pengetahuan eksternal dengan internal untuk kapasitas yang lebih tinggi untuk berinovasi. Pembuat kebijakan dan pemangku kepentingan terkait lainnya seperti lembaga pemerintah, lembaga penelitian dan kelompok lobi investor serta asosiasi harus bekerja sama untuk mengatasi hambatan dalam lingkungan organisasi.

Berbagai perusahaan tentu saja memiliki kemampuan untuk menerapkan pembelajaran organisasi, hal ini tergantung dari kondisi dan ukuran perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang berskala besar biasanya menerapkan pembelajaran organisasi melalui beberapa cara, seperti: riset pasar hanya untuk berhasil meningkatkan praktik inovasi terbuka masuk mereka. Sementara itu, perusahaan berskala kecil cenderung melakukan kegiatan pembelajaran organisasi dengan cara: (a) pelacakan persaingan untuk melakukan inovasi terbuka masuk; (b) penelitian dan pengembangan dan informasi yang tersedia untuk umum untuk mendorong inovasi terbuka yang digabungkan; dan (c) riset pasar dan informasi yang tersedia untuk umum agar inovasi berhasil masuk ke lingkungan



bisnis luar. Akan tetapi secara umum, baik pada perusahaan besar, maupun kecil, pembelajaran organisasi sangat penting dan berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan melakukan inovasi (Maja. 2021)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pelin Kanten, et al. (2015) menemukan bahwa: struktur organisasi organik ditemukan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap keterikatan pekerjaan dan kinerja adaptif individu. Selain itu, struktur organisasi mekanistik mempengaruhi keterikatan pekerjaan secara positif, sementara itu tidak memiliki efek langsung pada kinerja adaptif individu. Namun, organisasi pembelajar mempengaruhi baik keterikatan pekerjaan dan kinerja adaptif individu secara positif dan organisasi pembelajar memiliki peran mediator sepenuhnya dalam hubungan antara struktur organisasi organik dan keterikatan kerja. Ia juga memiliki peran mediator penuh dalam hubungan antara struktur organisasi organik dan kinerja adaptif individu. Selain itu, organisasi pembelajar memiliki peran mediator sepenuhnya antara struktur organisasi mekanistik dan kinerja adaptif individu.

Sementara itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh Norashikin Hussein, et al. (2016) menemukan bahwa semua dimensi budaya organisasi pembelajaran secara signifikan terkait dengan kedua variabel dependen, yaitu kinerja organisasi dan inovasi organisasi. Ini lebih lanjut menandakan bahwa semua dimensi organisasi pembelajaran sama pentingnya untuk kinerja organisasi yang lebih tinggi. Pembelajaran berkelanjutan ditemukan sangat terkait dengan kinerja organisasi, diikuti oleh kolaborasi dan pembelajaran tim. Kolaborasi dan pembelajaran tim; dan penyelidikan dan dialog ditemukan menjadi dua variabel teratas yang berkorelasi dengan efektivitas organisasi. Responden yang merasa memiliki tim untuk bekerja dan belajar bersama kemungkinan besar memiliki persepsi yang tinggi terhadap inovasi organisasi.

Selanjutnya, Sadaqat Ali (2019) menemukan bahwa hubungan pembelajaran-kinerja organisasi. Dengan cara ini menjelaskan cara pembelajaran organisasi mempengaruhi kinerja, karena para peneliti terbagi dalam pendapat mereka dalam hal ini. Ini menetapkan hubungan tidak langsung dari pembelajaran dan kinerja organisasi melalui kemampuan di industri perhotelan yang kurang dalam penelitian.

Lingkungan kerja yang tidak terduga, global dan dinamis mengharuskan organisasi untuk fokus pada pembelajaran dan merancang struktur yang sesuai yang memfasilitasi untuk mengatasi kondisi ini. Dengan kata lain, organisasi perlu mengadopsi struktur apakah itu mekanis atau organik menuju visi, nilai, dan tujuan mereka. Namun mereka menginternalisasikan organisasi pembelajaran sebagai filosofi untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan kesuksesan organisasi di wilayah kerja saat ini. Oleh karena itu, jelas bahwa organisasi harus merancang strukturnya sesuai dengan kondisi internal dan eksternal dan menekankan pembelajaran. Karena struktur organisasi dan organisasi pembelajaran memiliki dampak besar baik pada keluaran organisasi maupun sikap individu bergantung pada efektivitasnya. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa struktur yang direncanakan untuk mempertimbangkan budaya organisasi, tujuan, nilai, karakteristik industri dan karyawan dianggap mempengaruhi kinerja individu dan beberapa sikap positif seperti keterlibatan, keterlibatan, komitmen dan keterikatan dll. Di sisi lain, organisasi yang memutuskan untuk menjadi organisasi pembelajar mengarahkan individu untuk mempelajari keterampilan dan pengetahuan baru; dengan cara ini memungkinkan mereka untuk memotivasi dan



mengembangkan karir mereka. Dengan demikian, diharapkan organisasi pembelajaran memiliki dampak positif pada sikap dan perilaku individu terkait pekerjaan.

KESIMPULAN

Pembelajaran organisasi (learning organization) merupakan konsep penting dalam perkembangan teori organisasi modern yang tidak hanya sebatas teori, tetapi didukung oleh realitas empiris dari berbagai hasil penelitian dan praktik. Konsep ini menggeser paradigma lama seperti management by objective (MBO) dan perencanaan strategik dengan menekankan pada kemampuan organisasi untuk terus belajar, beradaptasi, dan berinovasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Pembelajaran organisasi melibatkan tiga dimensi yang saling terkait, yaitu dimensi individu, kelompok, dan organisasi, yang bekerja secara sinergis melalui proses akuisisi, berbagi, penggunaan, dan penyimpanan pengetahuan. Hasil berbagai penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kemampuan inovasi, kinerja karyawan, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Untuk mengimplementasikan pembelajaran organisasi secara efektif, diperlukan komitmen dan dukungan penuh dari manajemen, penciptaan budaya kolaborasi dan berbagi pengetahuan, serta pemanfaatan teknologi yang memadai untuk mengakselerasi transfer pengetahuan. Organisasi harus memberikan kebebasan kepada karyawan untuk bereksperimen, menghasilkan ide-ide baru, dan toleran terhadap kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran. Dalam era perubahan yang cepat dan ketidakpastian tinggi, pembelajaran organisasi bukan lagi menjadi pilihan tetapi kebutuhan fundamental bagi kelangsungan dan daya saing organisasi. Kemampuan organisasi untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas melalui pembelajaran berkelanjutan menjadi kunci utama dalam melakukan inovasi dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Alberto F. De Tonia, Elena Pessot. 2020. Investigating organisational learning to master project complexity: An embedded case study. *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.027>.
- Eddy Madiono Sutanto. 2017. The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia. *Asia Pacific Management Review* 22 (2017) 128e135.
- Giancarlo Gomes dan , Rafaele Matte Wojahn. 2017. Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração* 52 (2017) 163–175.



- Helder de Jesus Ginja Antunes, Paulo Gonc, dan alves Pinheiroc, 2020. Linking knowledge management, organizational learning and memory. / *Journal of Innovation & Knowledge* 5 (2020) 140–149.
- Isaac Muiruri Gachanja , Stephen Irura Nga'nga' dan, Lucy Maina Kiganane. 2020. Influence of organization learning on innovation output in manufacturing firms in Kenya. *International Journal of Innovation Studies* 4 (2020) 16e26.
- Maja Basic. 2021. Organisational learning antecedents and open innovation: Differences in internationalisation level. / *International Journal of Innovation Studies* 5 (2021) 161e174.
- Norashikin Husseina, Safiah Omara, Fauziah Noordina, Noormala Amir Ishak. 2016. Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study. *Procedia Economics and Finance* 37 (2016) 512 – 519.
- Pelin Kanten, Selahattin Kanten, dan Mert Gurlek. 2015. The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance. *Procedia Economics and Finance* 23 (2015) 1358 – 1366.
- Sadaqat Alia, Linda D. Petersb, Ikram Ullah Khana, Wajahat Alic, dan Naveed Saifa. 2019. Organizational Learning and Hotel Performance: The Role of Capabilities' Hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102349>.
- Taehyon Choia, dan Susan Meyers Chandlerb (2020) Knowledge vacuum: An organizational learning dynamic of how egovernment innovations fail. *Government Information Quarterly* 37 (2020) 101416.
-

