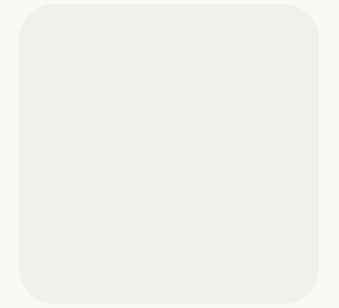




Materi 13

Pembelajaran Organisasi

Organizational Learning dan Knowledge Management sebagai fondasi pengembangan SDM yang adaptif.

Dari teori bagaimana organisasi belajar, menuju praktik bagaimana pengetahuan dikelola.

01 / Teori

Organizational Learning Theory

Apa arti menjadi organisasi pembelajar, level pembelajaran, dan model klasik dari Senge, Argyris, hingga March.

02 / Praktik

Knowledge Management

Bagaimana pengetahuan tacit dan explicit diciptakan, dibagikan, dan diterapkan untuk kinerja organisasi.

01

BAGIAN PERTAMA

Teori Pembelajaran Organisasi

Mengapa kemampuan belajar, bukan sekadar pengetahuan yang dimiliki hari ini, menjadi sumber keunggulan organisasi.

Organizational Learning Theory



Mengapa organisasi harus belajar

Di lingkungan yang dinamis, keunggulan tidak datang dari apa yang diketahui hari ini, melainkan dari seberapa cepat organisasi belajar.

01

Perubahan kian cepat

Teknologi, regulasi, dan ekspektasi pelanggan berubah lebih cepat dari siklus pelatihan tradisional.

02

Pengetahuan mudah mudah usang

Keterampilan punya masa pakai pendek. Yang bertahan adalah kapasitas memperbarui diri.

03

Pengetahuan tersebar tersebar

Keahlian terletak pada banyak individu. Nilainya muncul saat dibagikan, bukan disimpan sendiri.

Organisasi pembelajar adalah perusahaan dengan kapasitas yang kapasitas yang melekat untuk belajar, beradaptasi, dan berubah. berubah. Proses dan strukturnya dirancang agar pembelajaran pembelajaran terjadi terus menerus.

PEMBELAJARAN FORMAL

Pelatihan terstruktur, kursus, program pengembangan yang dirancang sengaja.

PEMBELAJARAN

INFORMAL

Belajar di tempat kerja: bertanya, mengamati, mencoba, berbagi pengalaman antar rekan.

Tujuh fitur kunci menurut Noe

01 Continuous learning.

Karyawan berbagi pembelajaran dan menggunakan pekerjaan sebagai sumber belajar.

03 Critical, systematic thinking.

Karyawan didorong melihat pola, hubungan, dan menguji asumsi.

05 Fleksibilitas & eksperimen.

Karyawan bebas mencoba ide baru tanpa takut gagal.

07 Orientasi sistem.

Organisasi dipahami sebagai kesatuan yang saling terhubung, bukan kumpulan bagian terpisah.

02 Knowledge generation & sharing.

Sistem yang dibuat untuk menciptakan dan menyebarkan pengetahuan.

04 Learning culture.

Pembelajaran dihargai, didukung pimpinan, dan dijadikan budaya.

06 Menghargai karyawan.

Sistem dan iklim kerja mendukung kesejahteraan serta pengembangan setiap orang.

Lima disiplin organisasi pembelajar

01

Systems Thinking **Thinking**

Melihat

keseluruhan dan keterkaitan, bukan kejadian terpisah.

02

Personal **Mastery**

Komitmen individu

untuk terus memperdalam keahlian.

03

Mental Models

Menyadari dan menguji asumsi yang membentuk tindakan.

04

Shared Vision

Gambaran masa depan bersama yang menggerakkan orang.

05

Team Learning

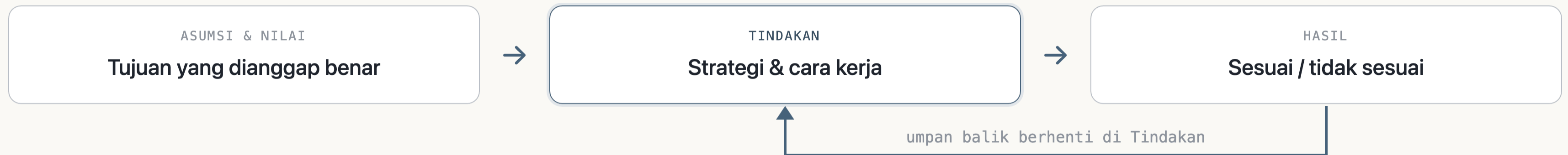
Dialog yang membuat kecerdasan tim melampaui individu.

Systems thinking adalah disiplin kelima yang mengintegrasikan keempat lainnya menjadi satu kesatuan utuh.

Single-loop vs double-loop learning

Apakah organisasi hanya memperbaiki cara, atau juga mempertanyakan asumsi di baliknya?

Single-loop: perbaiki cara, asumsi tetap



Loop pendek: organisasi menyetel ulang tindakan, tetapi asumsi dan tujuan tidak disentuh.

Double-loop: pertanyakan asumsinya



Loop panjang: organisasi menggugat asumsi dan tujuannya sendiri. Inilah pembelajaran transformatif.

Pembelajaran mengalir antar tiga level

Kerangka 4I: pengetahuan bergerak naik (feed-forward) dari individu ke organisasi, lalu kembali turun (feedback) membentuk perilaku.

Level Individu

Intuiting

Menangkap pola dan kemungkinan baru dari pengalaman pribadi, sering bersifat bawah sadar.

Level Kelompok

Interpreting & Integrating

Menjelaskan ide lewat dialog dan membangun pemahaman bersama dalam tim.

Level Organisasi

Institutionalizing

Pembelajaran tertanam dalam sistem, prosedur, struktur, dan strategi organisasi.

→ Feed-forward: individu membentuk organisasi

← Feedback: organisasi membentuk individu

MARCH (1991)

Eksplorasi vs eksploitasi pengetahuan

Organisasi sehat menyeimbangkan dua mode belajar yang menarik sumber daya ke arah berbeda.

Dimensi	Eksploitasi (Exploitation)	Eksplorasi (Exploration)
Fokus	Menyempurnakan yang sudah ada	Mencari kemungkinan baru
Aktivitas	Efisiensi, standardisasi, perbaikan bertahap	Eksperimen, riset, inovasi radikal
Hasil	Pasti, cepat, jangka pendek	Tidak pasti, lambat, jangka panjang
Risiko bila berlebihan berlebihan	Terjebak kompetensi lama (competency trap)	Banyak ide gagal, biaya tinggi

STUDI KASUS

Toyota: belajar sebagai cara kerja harian

Pada Toyota Production System, pembelajaran tidak menunggu kelas pelatihan. Setiap karyawan lini didorong menghentikan produksi saat melihat cacat, lalu menelusuri akar masalah bersama tim.

Praktik **kaizen** (perbaikan berkelanjutan) dan **5 Whys** mengubah masalah harian menjadi pengetahuan yang langsung tertanam dalam prosedur standar.



Single-loop

Perbaiki cacat saat itu juga di lini produksi.

Double-loop

Tanya 5 Whys, ubah standar kerja agar cacat tidak berulang.

Team learning

Pengetahuan satu lini menyebar ke seluruh pabrik lewat yokoten.

Refleksi untuk organisasi Anda

?

Apakah organisasi Anda lebih sering melakukan single-loop atau double-loop learning? Berikan satu contoh nyata.

?

Dari tujuh fitur organisasi pembelajar, mana yang paling lemah di tempat kerja Anda, dan apa dampaknya?

?

Di mana keseimbangan eksplorasi vs eksploitasi unit Anda saat ini, dan ke mana seharusnya bergerak?

02

BAGIAN KEDUA

Manajemen Pengetahuan

Knowledge Management: bagaimana organisasi menciptakan, menyimpan, membagikan, dan menerapkan pengetahuan agar menjadi kinerja.



DEFINISI KUNCI

Knowledge management adalah proses meningkatkan kinerja perusahaan dengan **merancang dan menggunakan alat, sistem, dan budaya** untuk memperbaiki penciptaan, pembagian, dan penggunaan pengetahuan.

Menciptakan

Mengubah pengalaman dan data menjadi pengetahuan baru.

Membagikan

Memindahkan pengetahuan ke orang dan unit yang membutuhkan.

Menerapkan

Menggunakan pengetahuan untuk keputusan dan tindakan nyata.

Tacit vs explicit knowledge

Sebagian besar pengetahuan berharga bersifat tacit, justru yang paling sulit dipindahkan.

Dimensi	Explicit Knowledge	Tacit Knowledge
Sifat	Terdokumentasi, terstruktur, formal	Personal, berbasis pengalaman, intuitif
Contoh	Manual, SOP, laporan, basis data	Keahlian, naluri, kepekaan situasi
Cara berbagi	Mudah dikodifikasi dan disalin	Lewat interaksi, mentoring, praktik
Penyimpanan	Sistem dan dokumen	Kepala manusia dan komunitas

Model SECI: spiral penciptaan pengetahuan

S Socialization

Berbagi pengalaman langsung, mentoring, observasi di tempat kerja.

tacit → tacit

E Externalization

Mengartikulasikan pengetahuan tersembunyi menjadi konsep, dokumen, model.

tacit → explicit

I Internalization

Menyerap pengetahuan eksplisit menjadi keterampilan melalui praktik.

explicit → tacit

C Combination

Menggabungkan berbagai pengetahuan eksplisit menjadi sistem baru.

explicit → explicit

Empat proses inti knowledge management



Tanpa tahap menerapkan, knowledge management hanya menjadi gudang dokumen yang tidak terpakai.

Dua strategi: kodifikasi vs personalisasi

Dimensi	Kodifikasi (Codification)	Personalisasi (Personalization)
Prinsip	Pengetahuan dikodekan ke dokumen, lalu	Pengetahuan terikat orang, dibagi lewat kontak
Andalan	Basis data, repositori, intranet	Jejaring pakar, dialog, mentoring
Cocok untuk	Masalah berulang, solusi terstandar	Masalah unik, butuh penilaian ahli
Contoh praktik	Firma audit & konsultan proses (reuse model)	Konsultan strategi (advis bespoke)

Kuncinya bukan memilih salah satu, tetapi menetapkan satu strategi dominan (sekitar 80:20) sesuai model bisnis.

W E N G E R

Communities of practice

Kelompok orang yang berbagi minat profesional dan belajar bersama, sering kali lintas struktur formal.

Domain

Minat bersama

Anggota terikat oleh bidang keahlian dan persoalan yang sama.

Community

Hubungan

Interaksi rutin membangun kepercayaan untuk berbagi pengalaman.

Practice

Pengetahuan bersama

Repertoar kasus, alat, dan cara kerja yang terus berkembang.

ENABLER

Teknologi adalah alat, bukan tujuan

Tiga pilar penopang KM: teknologi, budaya, dan kepemimpinan. Teknologi hanya berguna bila dua lainnya sehat.

Teknologi

Infrastruktur

LMS, knowledge base, intranet, wiki, direktori pakar, platform kolaborasi, dan kini asisten AI.

Budaya

Kemauan berbagi

Norma yang menghargai berbagi, rasa aman psikologis, dan insentif yang tepat.

Kepemimpinan

Arah & teladan

Pimpinan menjadi panutan berbagi dan menyediakan waktu serta sumber daya.

Hambatan berbagi pengetahuan dan solusinya

Hambatan	Pendekatan T&D
Pengetahuan dianggap sumber kekuasaan kekuasaan pribadi	Ubah insentif, akui kontributor, jadikan berbagi bagian dari kinerja
Tidak ada waktu untuk mendokumentasikan mendokumentasikan	Sediakan waktu, sederhanakan alat, integrasikan ke alur kerja
Pengetahuan tacit sulit diartikulasikan diartikulasikan	Mentoring, job shadowing, storytelling, after-action review
Silo antar unit dan lokasi	Community of practice lintas fungsi, rotasi, forum berbagi

STUDI KASUS

Siemens ShareNet: pasar pengetahuan global

Siemens membangun ShareNet agar tenaga penjualan di seluruh dunia dapat berbagi solusi, proposal, dan pengalaman proyek. Tujuannya: pengetahuan satu negara bisa dipakai ulang di negara lain.

Yang membuatnya berhasil bukan hanya basis data, melainkan **budaya dan insentif** : kontributor diberi penghargaan, dan jejaring pakar tetap dijaga agar pengetahuan tacit ikut mengalir.



Kodifikasi

Solusi terdokumentasi untuk dipakai ulang lintas wilayah.

Personalisasi

Direktori pakar menghubungkan orang ke orang.

Enabler

Insentif & dukungan pimpinan menjaga partisipasi.

Rancang KM di tempat kerja Anda

?

Pengetahuan tacit kritis apa yang akan hilang bila satu ahli kunci pensiun, dan bagaimana penyelamatkannya?

?

Unit Anda lebih cocok strategi kodifikasi atau personalisasi? Apa alasannya?

?

Satu hambatan berbagi pengetahuan terbesar di organisasi Anda, dan satu langkah konkret untuk mengatasinya.

MENGHUBUNGKAN KEDUANYA

OL dan KM dalam praktik T&D

Pembelajaran organisasi adalah kapasitasnya; knowledge management adalah mesin yang menggerakkannya. Keduanya bertemu di meja praktisi pengembangan SDM.

Tujuan

Organizational Learning

Membangun kapasitas adaptasi: budaya, struktur, dan pola pikir belajar.

Mesin

Knowledge Management

Menciptakan, menyimpan, membagi, dan menerapkan pengetahuan secara sistematis.

Peran T&D

Fasilitator

Merancang pembelajaran formal dan informal yang menautkan keduanya.

KEY TAKEAWAYS

Yang perlu dibawa pulang

- 01 Keunggulan berasal dari kecepatan belajar, bukan stok pengetahuan saat ini.
- 02 Pembelajaran sejati menyentuh asumsi (double-loop), bukan sekadar memperbaiki cara.
- 03 Pengetahuan paling berharga bersifat tacit; SECI menjelaskan cara mengalikannya.
- 04 KM hidup dari budaya dan kepemimpinan, bukan sekadar teknologi.

REFERENSI

Sumber bacaan

Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill.

Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational Learning*. Addison-Wesley.

Crossan, M., Lane, H. & White, R. (1999). An Organizational Learning Framework. *AMR*.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Org. Science* .

Dalkir, K. (2017). *Knowledge Management in Theory and Practice* (3rd ed.). MIT Press.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline* (rev. ed.). Doubleday.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company* . Oxford Univ. Press.

Hansen, Nohria & Tierney (1999). What is Your Strategy for Managing Knowledge? *HBR*.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice*. Cambridge Univ. Press.

North, K. & Kumta, G. (2020). *Knowledge Management* (2nd ed.). Springer.