

PENDEKATAN ORGANISASI BELAJAR (LEARNING ORGANIZATION) DALAM MENINGKATKAN KAPASITAS ORGANISASI LOKAL

Diyah Astuti Ningsih, Elga Anggun Puspita, Suwandi
Universitas Pelita Bangsa

Email: diyahastuti100@gmail.com, anggunelga8@gmail.com, suwandi@pelitabangsa.ac.id

Abstract

Institutional capacity building is a crucial aspect in increasing the effectiveness of organizations and public services. However, various factors such as limited human resources, budget, and suboptimal policy support are often obstacles in the process of strengthening institutional capacity. Therefore, an appropriate development strategy is needed to ensure institutional sustainability and effectiveness. This study uses a literature review method by analyzing various empirical studies from accredited journals in the last five years. The analysis focuses on policy effectiveness, inhibiting factors, success indicators, best development models, and the long term impact of strengthening institutional capacity. The results of the literature review show that the effectiveness of capacity building policies is greatly influenced by careful planning, regulatory support, and adequate resource allocation. The main inhibiting factors include limited human resources, budget, and organizational culture that is less adaptive. Success indicators can be measured through improving human resource competence, policy effectiveness, quality of public services, and collaboration between stakeholders. The best models in capacity building include the Capacity Development Model, Learning Organization, and Collaborative Capacity Building, which emphasize aspects of institutional innovation and strengthening work networks. Institutional capacity building has a long-term impact on improving organizational performance and institutional resilience in the face of challenges. Therefore, capacity building strategies must be holistic and adaptive to environmental changes in order to achieve optimal sustainability and competitiveness.

Keywords: *Capacity Building, Policy Effectiveness, Inhibiting Factors, Success Indicators, Institutional Models.*

Abstrak

Pengembangan kapasitas lembaga merupakan aspek krusial dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan pelayanan publik. Namun, berbagai faktor seperti keterbatasan sumber daya manusia, anggaran, serta dukungan kebijakan yang kurang optimal sering kali menjadi kendala dalam proses penguatan kapasitas lembaga. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengembangan yang tepat guna memastikan keberlanjutan dan efektivitas kelembagaan. Penelitian ini menggunakan metode telaah pustaka dengan menganalisis berbagai studi empiris dari jurnal terakreditasi dalam lima tahun terakhir. Analisis difokuskan pada efektivitas kebijakan, faktor penghambat, indikator keberhasilan, model pengembangan terbaik, dan dampak jangka panjang dari penguatan kapasitas lembaga. Hasil telaah pustaka menunjukkan bahwa efektivitas kebijakan pengembangan kapasitas sangat dipengaruhi oleh perencanaan yang matang, dukungan regulasi, dan alokasi sumber daya yang memadai. Faktor penghambat utama meliputi keterbatasan SDM, anggaran,

Article History

Received: Juni 2025

Reviewed: Juni 2025

Published: Juni 2025

Plagiarism Checker No 336

Prefix DOI : Prefix DOI :
10.8734/krepa.v1i2.365

Copyright : Krepa



This work is licensed under
a [Creative Commons
Attribution-NonCommercial
4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

serta budaya organisasi yang kurang adaptif. Indikator keberhasilan dapat diukur melalui peningkatan kompetensi SDM, efektivitas kebijakan, kualitas layanan publik, dan kolaborasi antar pemangku kepentingan. Model terbaik dalam pengembangan kapasitas mencakup Capacity Development Model, Learning Organization, dan Collaborative Capacity Building, yang menekankan pada aspek inovasi kelembagaan dan penguatan jejaring kerja. Pengembangan kapasitas lembaga memiliki dampak jangka panjang terhadap peningkatan kinerja organisasi dan ketahanan institusi dalam menghadapi tantangan. Oleh karena itu, strategi penguatan kapasitas harus bersifat holistik dan adaptif terhadap perubahan lingkungan agar dapat mencapai keberlanjutan dan daya saing yang optimal.

Kata Kunci: Pengembangan Kapasitas, Efektivitas Kebijakan, Faktor Penghambat, Indikator Keberhasilan, Model Kelembagaan.

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi perubahan yang dinamis, setiap lembaga perlu terus meningkatkan kapasitasnya agar dapat menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya dengan lebih efektif. Pengembangan kapasitas mencakup berbagai aspek, mulai dari peningkatan kompetensi sumber daya manusia, penguatan struktur organisasi, hingga adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, lembaga tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga berkembang sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang terus berubah (Handoko et al., 2021). Keberlangsungan organisasi sangat bergantung pada sejauh mana ia mampu menjaga tingkat independensinya dari berbagai pemangku kepentingan yang terus berkembang (Putri & Kurniawan, 2022).

Strategi penguatan kapasitas lembaga tidak hanya berfokus pada peningkatan kualitas sumber daya manusia, tetapi juga pada optimalisasi sistem manajemen dan pemanfaatan teknologi. Pelatihan serta pengembangan keterampilan menjadi salah satu cara untuk memastikan bahwa individu dalam organisasi memiliki kompetensi yang relevan dengan tuntutan zaman (Rahmat & Sari, 2023). Selain itu, perbaikan sistem manajemen diperlukan untuk meningkatkan efisiensi operasional, sementara pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dapat mendorong inovasi serta transformasi digital (Wijaya et al., 2020). Kolaborasi yang solid antara berbagai pemangku kepentingan, baik di dalam maupun di luar organisasi, berperan penting dalam mempercepat adaptasi terhadap perubahan dan memastikan keberlanjutan kebijakan yang telah dirancang (Sutanto & Lestari, 2021).

Agar strategi tersebut berjalan optimal, diperlukan kebijakan yang mendukung penguatan tata kelola kelembagaan, peningkatan kualitas layanan, serta efisiensi dan transparansi operasional. Prinsip-prinsip *good governance* seperti akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi harus menjadi dasar dalam setiap pengambilan keputusan (Mahendra & Yusuf, 2023). Selain itu, standar pelayanan yang jelas dan sistem evaluasi berkala akan memastikan bahwa layanan yang diberikan terus mengalami peningkatan. Penerapan teknologi informasi juga dapat mempermudah akses terhadap informasi dan memperkuat sistem pengawasan (Anwar & Wicaksono, 2022). Keterlibatan aktif pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan strategis sangat berpengaruh terhadap daya adaptasi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan (Fadilah & Ramdhani, 2023).

Kolaborasi dengan berbagai pihak seperti pemerintah, akademisi, dan sektor swasta menjadi elemen kunci dalam mempercepat penguatan kapasitas lembaga. Kemitraan ini membuka peluang bagi pertukaran pengetahuan, pemanfaatan sumber daya secara lebih efektif, serta adopsi praktik terbaik dalam tata kelola kelembagaan (Suharto et al., 2022). Lebih dari itu, kolaborasi juga berkontribusi dalam meningkatkan legitimasi dan dukungan terhadap program-program yang dijalankan. Dalam konteks sektor publik, batas antara organisasi dan pemangku kepentingan semakin kabur, sehingga mengelola hubungan dengan mereka menjadi aspek yang krusial dalam membangun jaringan tata kelola yang efektif (Hakim & Prasetyo, 2023).

Pengembangan kapasitas lembaga harus berorientasi pada keberlanjutan, inovasi, serta responsivitas terhadap dinamika lingkungan eksternal. Keberlanjutan memastikan bahwa inisiatif yang dilakukan tidak hanya berdampak sesaat, tetapi juga mampu memberikan manfaat jangka panjang (Santoso et al., 2023).

Sementara itu, inovasi menjadi kunci dalam mencari solusi yang lebih efektif untuk menghadapi tantangan yang ada. Responsivitas terhadap perubahan lingkungan eksternal pun tak kalah penting, karena hanya dengan kemampuan beradaptasi yang cepat, organisasi dapat tetap relevan di tengah perkembangan zaman (Purnomo & Handayani, 2021). Keberagaman perspektif yang dibawa oleh berbagai pemangku kepentingan dapat memperkaya proses pengambilan keputusan strategis dan memperkuat ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan (Ridwan & Hidayat, 2022).

Efektivitas kebijakan pengembangan kapasitas lembaga dapat diukur melalui peningkatan kinerja dan adaptabilitas organisasi dalam jangka panjang. Studi oleh Lestari & Wicaksono (2020) menunjukkan bahwa implementasi kebijakan yang tepat, seperti peningkatan disiplin dan fasilitas yang memadai, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Namun, efektivitas ini sangat bergantung pada kepemimpinan yang kuat dan komitmen seluruh anggota organisasi (Mulyadi & Setiawan, 2021). Beberapa tantangan utama dalam pengembangan kapasitas lembaga meliputi keterbatasan anggaran, kurangnya fasilitas, dan dinamika politik internal. Penelitian oleh Suryana (2022) mengidentifikasi bahwa implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN sering terhambat oleh keterbatasan anggaran dan fasilitas, serta faktor politik yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Selain itu, kurangnya pemahaman terhadap perkembangan aturan dan disiplin pegawai juga menjadi hambatan signifikan (Indrawan et al., 2023).

Keberhasilan penguatan kapasitas lembaga dapat diukur melalui peningkatan kinerja pegawai, efisiensi operasional, dan kualitas layanan yang diberikan. Kepemimpinan yang efektif, program peningkatan disiplin, dan fasilitas yang memadai merupakan indikator penting dalam menilai keberhasilan pengembangan kapasitas kelembagaan (Saputra & Kusuma, 2023). Evaluasi berkala terhadap kinerja dan feedback dari pemangku kepentingan juga menjadi alat ukur yang objektif (Yunus et al., 2021). Pendekatan yang efektif dalam pengembangan kapasitas lembaga sering kali melibatkan kombinasi antara peningkatan kompetensi sumber daya manusia, optimalisasi sistem manajemen, dan pemanfaatan teknologi (Hendrawan & Lestari, 2023). Studi di sektor publik menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kuat, program disiplin yang tepat, dan fasilitas yang memadai merupakan model yang berhasil dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, adaptasi terhadap konteks lokal dan kebutuhan spesifik organisasi sangat penting dalam menentukan model yang paling sesuai (Putra & Wulandari, 2022). Peningkatan kualitas layanan dan penguatan kelembagaan memiliki dampak positif terhadap keberlanjutan dan daya saing organisasi.

METODE

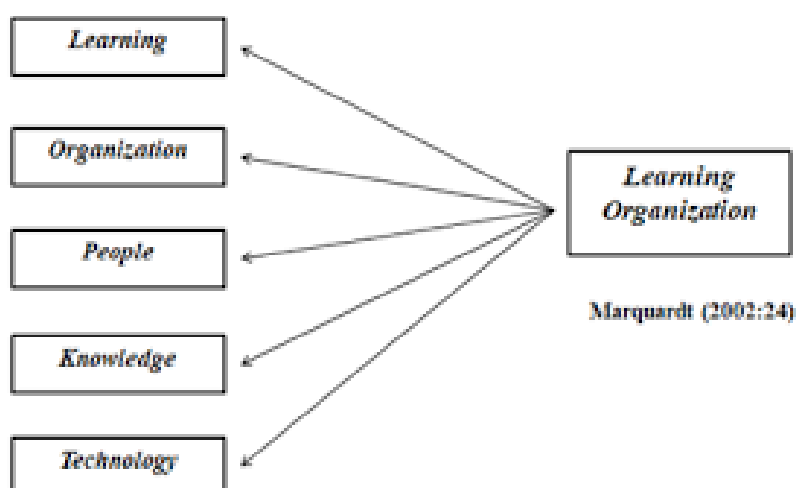
Penelitian ini dilakukan melalui telaah pustaka dengan mengkaji berbagai sumber literatur yang relevan untuk mengevaluasi strategi dan kebijakan dalam pengembangan kapasitas lembaga. Data dikumpulkan dari jurnal ilmiah, buku akademik, laporan kebijakan, serta dokumen kelembagaan yang diterbitkan dalam rentang waktu tertentu guna memastikan relevansi terhadap konteks terkini. Proses seleksi literatur dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan kredibilitas sumber, keterkaitan dengan permasalahan penelitian, serta kontribusi terhadap pengembangan model strategis. Analisis dilakukan dengan pendekatan tematik untuk mengidentifikasi pola kebijakan, hambatan kelembagaan, serta rekomendasi strategis yang telah diterapkan di berbagai sektor. Perbandingan antara berbagai temuan digunakan untuk menyoroti kesenjangan dalam implementasi kebijakan serta merumuskan strategi penguatan kelembagaan yang lebih efektif. Validitas hasil kajian diperkuat dengan triangulasi sumber guna memastikan keakuratan informasi dan relevansi terhadap tujuan penelitian.

PEMBAHASAN

PENDEKATAN ORGANISASI PEMBELAJAR (LEARNING ORGANIZATION) Setiap organisasi perusahaan dituntut untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain, baik perusahaan lokal maupun internasional. Tidak hanya bersaing, organisasi perusahaan juga harus dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat dan lingkungan sekitar perusahaan. Mendasarkan pada berbagai kondisi perubahan yang cepat dan faktor persaingan yang tinggi inilah yang kemudian menghasilkan kosa kata baru dalam ilmu manajemen yang biasa disebut dengan organisasi pembelajar (*learning organization*). Jika kita mau bertahan hidup secara individual atau sebagai perusahaan, ataupun sebagai bangsa kita harus menciptakan tradisi perusahaan pembelajaran Geoffrey H. (Dale:2003).

Kondisi ini menuntut perusahaan-perusahaan berusaha mencari contoh dari perusahaan yang berhasil. Organisasi pembelajaran adalah suatu konsep dimana organisasi dianggap mampu untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri (*self learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki kecepatan berpikir dan bertindak dalam merespon beragam perubahan yang muncul. Michel Marquardt dikutip Swanson dan Holton (2001) mendefinisikan *learning organization* sebagai suatu organisasi yang belajar secara kolektif dan bersemangat dan terus menerus mentransformasikan dirinya pada pengumpulan, pengelolaan dan penggunaan pengetahuan yang lebih baik bagi keberhasilan perusahaan. Menurut Lundberg (Dale, 2003) menyatakan bahwa pembelajaran adalah suatu kegiatan bertujuan yang diarahkan pada pemerolehan dan pengembangan keterampilan dan pengetahuan serta aplikasinya. Menurut Sandra Kerka (1995) yang paling konseptual dari *learning organization* adalah asumsi bahwa belajar itu penting, berkelanjutan, dan lebih efektif dan setiap pengalaman adalah suatu kesempatan untuk belajar.

Hasil telaah pustaka menunjukkan bahwa efektivitas kebijakan pengembangan kapasitas lembaga sangat dipengaruhi oleh implementasi yang tepat dan dukungan sumber daya memadai. Studi oleh Nekwek (2022) mengidentifikasi bahwa di Kabupaten Yalimo, implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN belum optimal akibat keterbatasan anggaran, fasilitas, dan pengaruh politik. Selain itu, penelitian oleh Yanti (2023) di Pusat Pelatihan Kerja Daerah Jakarta Barat menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan kerja dalam penyerapan tenaga kerja dipengaruhi oleh kualitas instruktur, materi, metode pelatihan, serta sarana dan prasarana yang memadai. Sementara itu, Dwihastari (2017) menemukan bahwa pengembangan kapasitas kelembagaan di Badan Kepegawaian.



Perencanaan yang matang memastikan bahwa kebijakan yang disusun selaras dengan kebutuhan organisasi serta mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilannya. Alokasi sumber daya yang memadai, baik dalam bentuk anggaran, fasilitas, maupun tenaga kerja yang kompeten, menjadi faktor kunci dalam mendukung implementasi kebijakan secara efektif. Tanpa sumber daya yang cukup, berbagai program peningkatan kapasitas, seperti pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai, sulit untuk mencapai hasil yang optimal. Selain itu, dukungan regulasi yang konsisten sangat diperlukan untuk memberikan

kepastian hukum dan arah yang jelas bagi lembaga dalam menjalankan kebijakan pengembangannya. Regulasi yang kuat juga membantu mengurangi hambatan birokrasi serta memastikan adanya akuntabilitas dalam pelaksanaan program. Dengan adanya ketiga aspek ini, perencanaan yang terarah, sumber daya yang mencukupi, dan regulasi yang mendukung, pengembangan kapasitas lembaga dapat berjalan secara efektif, meningkatkan kinerja organisasi, serta mendukung pencapaian tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan.

Belajar tim (team learning) memerlukan kapasitas anggota kelompok untuk mencabut asumsi dan masuk ke dalam pola “berfikir bersama” yang sesungguhnya. Dimensi Learning Organization, Senge (1999) mengemukakan bahwa di dalam learning organization yang efektif diperlukan 5 dimensi yang akan memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang, dan berinovasi yakni:

1. Berpikir sistem (System Thinking) Organisasi yang 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.
2. Penguasaan Pribadi (Personal Mastery). Kemampuan untuk secara terus menerus dan sabar memperbaiki wawasan agar objektif dalam melihat realitas dengan pemusatan energi pada hal-hal yang strategis. Organisasi pembelajaran 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.
3. Pola Mental (Mental Models). Setiap orang perlu berpikir secara reflektif dan senantiasa memperbaiki gambaran internalnya mengenai dunia sekitarnya, dan atas dasar itu bertindak dan mengambil keputusan yang sesuai. Proses merefleksikan diri dan meningkatkan gambaran diri tentang dunia luar dan melihat bagaimana kemampuan dalam mengambil keputusan dan tindakan.
4. Visi Bersama (Shared Vision). Organisasi yang berhasil berusaha mempersatukan orang-orang berdasarkan identitas yang sama dan perasaan senasib. Hal ini perlu dijabarkan dalam suatu visi yang dimiliki bersama. Visi bersama bukan sekedar rumusan keinginan suatu organisasi melainkan sesuatu yang merupakan keinginan bersama. 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.
5. Belajar Beregu (Team Learning). Dalam suatu regu atau tim telah terbukti bahwa regu dapat belajar dengan menampilkan hasil jauh lebih berarti daripada jumlah kinerja perorangan masing-masing anggotanya. Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat kalau orang mau berbagi wawasan dan belajar bersama-sama. Berbagi wawasan pengetahuan dalam tim menjadi sangat penting untuk peningkatan kapasitas organisasi dalam menambah modal intelektualnya.

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 pada masa depan. Berdasarkan hasil penelitian Tjakraatmaja (2002) dihasilkan temuan bahwa untuk membangun learning organization dibutuhkan tiga pilar yang saling mendukung, yaitu : 1. Pembelajaran Individual (individual learning), 2. Jalur Transformasi Pengetahuan, 3. Pembelajaran Organisasional (organizational learning).

Learning organization berperan membekali organisasi dengan basis pengetahuan dalam rangka memenangkan persaingan. Learning Organization sangat diperlukan organisasi terutama

dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat. Bagi para eksekutif dan manajer yang menyadari pentingnya learning organization pasti membutuhkan pedoman yang jelas dan langkah-langkah yang praktis untuk merealisasikan learning organization dalam proses manajemen.

Dalam pengembangan organisasi dan peningkatan kinerja, Miarso (2002) mengemukakan mengapa learning organization diperlukan?, pertama, dalam rangka pembangunan ekonomi yang berkelanjutan, kita tidak lagi dapat mengandalkan pada tersedianya tenaga kerja yang banyak dan murah, melainkan tenaga terdidik dan terlatih dan menguasai teknologi informasi. Perubahan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan merupakan asas dari learning organization. Kedua, Pengembangan organisasi yang lebih berorientasi pada lingkungan internal dianggap tidak tepat lagi. Tetapi perlu menguasai lingkungan secara komprehensif. Organisasi dituntut untuk lebih banyak pengetahuan.

Learning organization muncul dalam konteks perubahan lingkungan dan daya saing, dimana organisasi membutuhkan kompetensi dan kepemimpinan untuk mentransformasikan pengetahuan kepada seluruh anggota organisasi. Dengan dukungan lingkungan learning organization yang kondusif diharapkan dapat diciptakan orang-orang yang berpengetahuan dengan kompetensi yang dapat diandalkan.

Learning organization dapat membantu para manajer dalam proses pengambilan keputusan manajemen, khususnya membuat keputusan-keputusan yang tidak terprogram secara lebih kreatif. Dalam hal ini, learning organization mendorong para manajer terus berupaya meningkatkan kemampuan baik individual maupun kelompok, untuk berpikir dan berperilaku kreatif dan mengoptimalkan potensinya melalui pembelajaran. Dengan terjadinya proses pembelajaran berarti para manajer memotivasi dan memampukan para karyawan untuk mengambil keputusan serta terus menerus guna meningkatkan efektifitas organisasi dapat dilihat pada tabel di bawah.

	Organisasi tradisional	Organisasi pembelajar
Sikap terhadap perubahan	Jika hal itu dapat dikerjakan, mengapa dirubah?	Jika kamu tidak berubah, kamu tidak akan bekerja dalam waktu yang lama
Sikap terhadap ide-ide baru	Tertutup dengan ide-ide baru dari luar	Terbuka dengan ide-ide baru dari luar
Penanggung jawab inovasi	Bagian penelitian dan pengembangan	Setiap orang didalam organisasi
Ketakutan utama	Membuat kesalahan	Tidak belajar, tidak akandapat beradaptasi
Daya saing	Produk dan layanan	Kemampuan untuk belajar, ilmu dan pengetahuan dan keahlian
Pekerjaan manager	Mengontrol yang lain	Mengajukan yang lain.

Menurut Rastogi (1998) pengetahuan termasuk inti-kompetensi dan kemampuan adalah penting dan paling berharga dalam sumber daya manusia. Organisasi harus merancang diri mereka sebagai laboratorium untuk belajar untuk menghasilkan sumber daya pengetahuan, berbagi dan menggunakan terus menerus terhadap peningkatan inovasi dan kinerja dan akuisisi, berbagi dan penggunaan sumber daya pengetahuan harus melibatkan seluruh anggota organisasi. Walton (1999) merasa bahwa sumber daya manusia memainkan peran utama dalam pengembangan dan dukungan dari belajar filosofi organisasi, karena mereka adalah desain dari sistem dan proses, di seluruh organisasi.

Menurut Garratt (1997) sistem yang diperlukan untuk memindahkan belajar ke tempat itu dibutuhkan. Ide hanya terjadi pada individu, sehingga pembelajaran organisasi harus dipertimbangkan pada individu, kelompok dan tingkat organisasi (Crossan dkk:1999) dengan

strategi yang mencakup seluruh perusahaan dan sumber daya manusia. Jadi kegiatan manajerial penting harus fokus dan membangun sumber daya pengetahuan organisasi (Rastogi, 1998).

Rastogi (1998) merasa bahwa pekerja pengetahuan membentuk proporsi penting dari angkatan kerja pada pengetahuan. Merekrut, mempertahankan, dan memotivasi adalah keharusan untuk memastikan keberhasilan berkelanjutan organisasi. Crossan dkk. (1999) merasa perlu untuk menghubungkan sumber daya manusia, manajemen, manajemen strategi dan manajemen teknologi informasi dan sistem sebagai alur belajar. Jones dan Hendry (1994) mengatakan bahwa ada hubungan antara pelatihan, pengembangan manajemen, sumber daya manusia yang lebih luas dan kinerja perusahaan dan daya saing. Kebijakan perusahaan dan perumusan strategi bersama dengan evaluasi pelaksanaan dan perbaikan secara sadar disusun sebagai proses pembelajaran terus menerus memungkinkan perbaikan melalui fleksibilitas. Sebuah organisasi belajar dapat digambarkan sebagai sebuah organisasi dimana orang-orang secara terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan. Dalam era pengetahuan sumber keunggulan meningkatkan kapasitas organisasi lokal perusahaan tidak lagi berada pada kepemilikan fasilitas fisik tetapi lebih ditentukan oleh tingkat kualitas pengetahuan baik dalam kreativitas, inovasi maupun pengetahuan. Drucker (1992) mengemukakan bahwa kunci sukses untuk meningkatkan kesejahteraan serta kualitas individu dan kelompok kerja dalam organisasi adalah penemuan dan pendalaman atas ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh tiap individu. Untuk mencapai kesuksesan organisasi perlu merubah nilai-nilai organisasi dan menetapkan fokus baru dengan menciptakan dan menggunakan aset intelektual melalui manajemen pengetahuan untuk dapat bersaing secara efektif dalam lingkungan bisnis dan persaingan berbasis pengetahuan. Monasco (1996) mengemukakan bahwa manajemen pengetahuan merupakan strategi proses yang mengidentifikasi pengetahuan untuk mengembangkan sumber-sumber lokal.

KESIMPULAN

Dari pembahasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kondisi perubahan yang cepat dan faktor persaingan yang tinggi inilah yang kemudian menghasilkan kosa kata baru dalam ilmu manajemen yang biasa disebut dengan organisasi pembelajar (*learning organization*). Regulasi yang kuat juga membantu mengurangi hambatan birokrasi serta memastikan adanya akuntabilitas dalam pelaksanaan program. Dengan adanya ketiga aspek ini, perencanaan yang terarah, sumber daya yang mencukupi, dan regulasi yang mendukung, pengembangan kapasitas lembaga dapat berjalan secara efektif, meningkatkan kinerja organisasi, serta mendukung pencapaian tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan.

Selain itu perlu dukungan kepemimpinan yang memberdayakan artinya memberikan pendelegasian dan dukungan positif kepada setiap anggota organisasi dalam aktivitas pembelajaran dan memperbaiki kinerja. *Learning organization* lebih dari sekedar pelatihan. Pelatihan membantu seseorang mengembangkan keterampilan dalam bidang tertentu, sedangkan *learning organization* mengembangkan keterampilan dan pengetahuan pada tingkat yang lebih tinggi. Pandangan menyeluruh terhadap *learning organization* adalah organisasi merupakan sebuah tempat dimana pembelajaran dimulai pada tingkat individu, dilanjutkan pada tingkat kelompok dan dikumpulkan, disusun dan disimpan pada tingkatan proses dan sistem agar dibangun dengan baik bahwa setiap orang yang datang dan berhubungan dengan mereka mampu ikut berpartisipasi dalam organisasi dengan sikap yang konsisten. Inovasi berkelanjutan menghasilkan keunggulan kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggestam, Lena (2006), "Learning Organization or Knowledge Management : Which Came First," Information Technology and Control Vol.35, No. 3A
- Argyris, C. and Schon, D. (1996), *Organization Learning II: Theory, Method and Practice*, AddisonWesley, Reading, MA.
- Braham, Barbara J, (2003), *Creating A Learning Organisation*, Terjemahan dari Fast-Track MBA Series, Jakarta: PT Elex Media Komputindo

- Dale, M.(2003), *Developing Management Skill* (terjemahan), Jakarta: Gramedia
- Drucker,P.F.(1992), *Managing for the Future*, New York: Buttrworth
- Efimova, L. and Swaak, J. (2002). KM and (e)-learning: towards an integral approach? The new scope of knowledge management in Theory and Practice
- Garvin, D.A (1998), "Building a Learning Organization, "Harvard Business Review on Knowledge Management.
- Gheradi, S., Nicolini, D. and Odella, F. (1998). Towards a Social Understanding of how People learn in Organizations. The Notion of Situated Curriculum. *Management Learning* 29 (3)
- Jones, AM and Hendry, C. (1994), "The learning organization: adult learning and organizational transformation", *British Journal of Management*, Vol. 5, pp.
- Kharabsheh, R. (2007). A model of Antecedents of Knowledge Sharing. *The Electronic Journal of Knowledge Management*