

PENGUATAN BUDAYA PEMBELAJARAN SEBAGAI DASAR ADAPTASI ORGANISASI

Oleh

Mochamad Irfan

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

Didit Darmawan

Universitas Sunan Giri Surabaya

Jeje Abdul Rojak

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

ABSTRACT

A learning culture, as the foundation for organizational adaptation, is built through five disciplines: systems thinking, personal mastery, mental models, shared vision, and team learning. Double-loop learning challenges underlying assumptions, unlike single-loop learning. Psychological safety enables the acknowledgment of mistakes and the willingness to ask for help. Communities of practice are mechanisms for transferring tacit knowledge. The SECI model converts tacit and explicit knowledge through socialization, externalization, combination, and internalization. Three capabilities of a learning organization: creation, transfer, and behavioral modification. Defensive routines, such as hiding information, hinder learning. Productive reasoning overcomes defensive routines. Allocating time for reflection and supporting communities of practice are essential. Measurement requires metrics for inputs, processes, outputs, and evidence of behavioral change. Periodic cultural assessments ensure the relevance of underlying assumptions to changes in the environment.

Keywords: learning culture, organizational adaptation, double-loop learning, psychological safety, community of practice.

PENDAHULUAN

Budaya pembelajaran merupakan fondasi utama yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang semakin cepat dan tidak terduga. Organisasi yang memiliki budaya pembelajaran yang kuat tidak hanya belajar dari keberhasilan mereka sendiri tetapi juga dari kegagalan, dari pengalaman organisasi lain, dan dari lingkungan sekitar (Ishak et al., 2016). Pengelolaan karyawan atau human resource management merupakan fungsi strategis yang menentukan keberhasilan organisasi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta unggul (Mardikaningsih & Darmawan, 2013). Budaya ini menciptakan siklus umpan balik positif di mana

setiap pengalaman, baik positif maupun negatif, menjadi bahan baku untuk perbaikan berkelanjutan. Senge (1990) dalam karya fundamentalnya tentang learning organization mengidentifikasi lima disiplin yang membentuk budaya pembelajaran yaitu berpikir sistemik, penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, dan pembelajaran tim. Kelima disiplin ini saling terkait dan harus dikembangkan secara simultan untuk menciptakan organisasi yang benar-benar adaptif. Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya pembelajaran adalah budaya di mana asumsi dasar tentang sifat realitas adalah bahwa realitas dapat dipelajari dan ditingkatkan, bukan statis. Dalam budaya seperti ini, ketidakpastian dilihat sebagai peluang untuk belajar, bukan sebagai ancaman yang harus dihindari (Hariani & Mardikaningsih, 2021). Irfan (2021) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang mahir untuk menciptakan, memperoleh, mentransfer, dan memodifikasi pengetahuan, serta mengubah perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru.

Adaptasi organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan tidak dapat terjadi tanpa adanya mekanisme pembelajaran yang sistematis di semua level organisasi. Ketika lingkungan berubah, organisasi harus mampu mendeteksi sinyal perubahan lebih awal, menginterpretasikan implikasinya dengan akurat, dan merespons dengan tindakan yang tepat. Argyris dan Schön (1978) membedakan antara single-loop learning yang hanya mengoreksi kesalahan tanpa mengubah asumsi dasar, dengan double-loop learning yang mempertanyakan dan mengubah asumsi dasar yang mendasari strategi dan kebijakan. Dalam lingkungan yang stabil, single-loop learning mungkin cukup; tetapi dalam lingkungan yang dinamis dan disruptif, double-loop learning menjadi keharusan. Schein (2010) menambahkan bahwa double-loop learning lebih sulit karena mengancam asumsi dasar yang telah dipegang teguh oleh anggota organisasi. Pemimpin yang ingin membangun budaya pembelajaran harus menciptakan psychological safety di mana anggota organisasi merasa aman untuk mempertanyakan asumsi yang sudah mapan tanpa takut dihukum. Edmondson (1999) menemukan bahwa psychological safety adalah prediktor terkuat dari perilaku belajar tim, yang pada gilirannya mendorong adaptasi dan inovasi. Tim dengan psychological safety tinggi lebih mungkin untuk melaporkan kesalahan, meminta bantuan, dan mengakui ketidaktahuan.

Pengembangan budaya pembelajaran sebagai dasar adaptasi organisasi tidak dapat dipisahkan dari peran kepemimpinan yang mendorong eksperimentasi, merayakan pembelajaran dari kegagalan, dan memodelkan perilaku belajar itu sendiri (Darmawan, 2017). Pemimpin dalam organisasi pembelajaran tidak mengklaim memiliki semua jawaban; sebaliknya, mereka mengajukan pertanyaan, mendengarkan, dan belajar bersama dengan bawahan. Senge (1990) menekankan bahwa pemimpin dalam learning organization berperan sebagai perancang (designer), pelayan (steward), dan guru (teacher). Sebagai perancang, pemimpin merancang proses dan sistem yang memfasilitasi pembelajaran kolektif. Sebagai pelayan, pemimpin melayani visi bersama dan tujuan yang lebih besar dari kepentingan pribadi. Sebagai guru, pemimpin membantu anggota

organisasi mengembangkan pemahaman yang lebih dalam tentang realitas dan memperluas kapasitas mereka untuk bertindak secara efektif (Irfan & Darmawan, 2023). Garvin (1993) mengidentifikasi bahwa organisasi pembelajaran memiliki tiga karakteristik utama yaitu budaya yang mendukung pembelajaran (penghargaan terhadap pengambilan risiko, keterbukaan terhadap ide baru, dan toleransi terhadap kegagalan yang cerdas), proses sistematis untuk menciptakan dan mentransfer pengetahuan, serta kemampuan untuk mengubah perilaku berdasarkan pembelajaran. Tanpa ketiga karakteristik ini, upaya menjadi organisasi pembelajaran akan gagal.

Permasalahan utama yang dihadapi organisasi untuk mengembangkan budaya pembelajaran adalah kecenderungan untuk menghukum kegagalan, yang pada gilirannya mendorong perilaku menghindari risiko dan menyembunyikan kesalahan. Dalam banyak organisasi, kegagalan dipandang sebagai noda yang harus ditutupi, bukan sebagai kesempatan belajar yang berharga. Akibatnya, karyawan enggan melaporkan kesalahan, dan organisasi kehilangan kesempatan untuk belajar dari pengalaman negatif. Argyris (1991) mengkritik bahwa banyak organisasi terjebak dalam defensive routine yaitu pola interaksi yang melindungi individu dari rasa malu atau ancaman tetapi menghambat pembelajaran. Defensive routine termasuk menghindari diskusi tentang isu-isu sensitif, menyederhanakan masalah yang kompleks, dan menyalahkan faktor eksternal atas kegagalan. Semakin cerdas anggota organisasi, semakin canggih defensive routine yang mereka kembangkan, membuat pembelajaran double-loop semakin sulit. Schein (2010) menjelaskan bahwa defensive routine berakar pada asumsi dasar bahwa kegagalan adalah hal yang memalukan dan bahwa kompetensi adalah tidak membuat kesalahan. Standar kompetensi telah menjadi instrumen fundamental dalam manajemen sumber daya manusia modern untuk mendefinisikan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diharapkan dari karyawan dalam suatu peran tertentu (Irfan et al., 2015). Untuk mengatasi defensive routine, pemimpin harus secara eksplisit mengubah asumsi dasar ini dengan menyatakan bahwa pembelajaran dari kegagalan adalah bagian penting dari pekerjaan, dan bahwa mengakui ketidaktahuan adalah tanda kekuatan, bukan kelemahan.

Permasalahan selanjutnya berkaitan dengan kesulitan mentransfer pengetahuan dan pembelajaran lintas unit organisasi, yang sering disebut sebagai silo effect. Pengetahuan yang diperoleh oleh satu unit sering tidak dibagikan ke unit lain yang dapat memanfaatkannya, sehingga organisasi kehilangan manfaat dari skala pembelajaran. Garvin (1993) mengidentifikasi bahwa transfer pengetahuan adalah salah satu dari tiga proses kunci dalam organisasi pembelajaran, selain penciptaan pengetahuan dan modifikasi perilaku. Hambatan transfer pengetahuan termasuk kurangnya mekanisme komunikasi lintas unit, budaya kompetisi antar unit yang mendorong penyembunyian informasi, dan perbedaan bahasa atau jargon antar fungsi. Senge (1990) menunjukkan bahwa dalam organisasi tradisional, hierarki dan fragmentasi fungsional menghambat pembelajaran kolektif karena setiap unit

hanya melihat bagian kecil dari sistem secara keseluruhan. Untuk mengatasi silo effect, organisasi perlu mengembangkan mekanisme seperti komunitas praktik, rotasi pekerjaan lintas fungsi, dan sistem manajemen pengetahuan yang terintegrasi. Wenger (1998) mengembangkan konsep *communities of practice* yaitu kelompok informal yang terbentuk secara alami di sekitar minat atau keahlian bersama, yang menjadi wahana paling efektif untuk transfer pengetahuan tacit. Namun komunitas praktik tidak dapat dipaksakan dari atas; mereka harus tumbuh secara organik dan difasilitasi, bukan dikendalikan.

Kegagalan untuk belajar dari kesalahan menyebabkan organisasi mengulang kesalahan yang sama berulang kali, membuang sumber daya yang berharga. Argyris (1991) memperingatkan bahwa dalam lingkungan yang kompetitif, organisasi yang tidak mampu melakukan *double-loop learning* akan menghadapi penurunan kinerja yang lambat namun pasti, karena asumsi dasar yang salah terus dipertahankan sementara realitas berubah. Organisasi akan lebih tangguh meskipun berada dalam iklim organisasi yang kompetitif Ketika memiliki sumber daya manusia yang tepat (Darmawan, 2013a). Nurmalasari dan Darmawan (2018) menunjukkan bahwa organisasi pembelajaran memiliki kinerja organisasi yang lebih baik dalam jangka panjang karena kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi. Senge (1990) menekankan bahwa satu-satunya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah kemampuan organisasi untuk belajar lebih cepat dari pesaing. Dalam organisasi modern, pencapaian keunggulan bersaing menuntut adanya kolaborasi yang terpadu antara fungsi sumber daya manusia, pemasaran, produksi, dan keuangan (Darmawan et al., 2013). Dalam era disruptif di mana model bisnis dapat berubah dalam hitungan bulan, kemampuan untuk belajar dan beradaptasi menjadi faktor pembeda antara perusahaan yang bertahan dan yang punah (Darmawan et al., 2016). Organisasi terus berupaya menciptakan keunggulannya sendiri dengan ciri khas yang melekat pada organisasi tersebut melalui produktivitas kerja karyawannya (Darmawan, 2018). Pemimpin yang gagal membangun budaya pembelajaran akan terus melihat organisasi mereka bereaksi terhadap krisis, bukan mengantisipasi dan mencegahnya. Mereka akan selalu tertinggal, bermain *catch-up*, dan pada akhirnya kelelahan karena tuntutan adaptasi yang terus meningkat. Dalam jangka panjang, investasi dalam budaya pembelajaran bukanlah biaya tetapi aset strategis yang menentukan kelangsungan hidup organisasi (Abdullah et al., 2021).

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis penguatan budaya pembelajaran sebagai dasar adaptasi organisasi serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasinya. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur organisasi pembelajaran dan manajemen pengetahuan. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi pemimpin untuk membangun budaya pembelajaran yang mendukung adaptasi organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan studi kepustakaan kualitatif dengan fokus pada analisis konseptual tentang penguatan budaya pembelajaran sebagai dasar adaptasi organisasi. Metode ini dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensi dan memerlukan pemahaman mendalam tentang interaksi antara disiplin organisasi pembelajaran, psychological safety, dan mekanisme transfer pengetahuan. Denzin dan Lincoln (2011) menjelaskan bahwa penelitian kepustakaan memungkinkan peneliti untuk membangun landasan teoretis yang kokoh dengan mengintegrasikan berbagai perspektif dari literatur yang telah teruji. Sumber data utama penelitian ini adalah buku teks organisasi pembelajaran, manajemen pengetahuan, dan perilaku organisasi.

Proses analisis data dalam penelitian ini mengikuti protokol analisis konseptual yang diuraikan oleh Jabareen (2009) dengan penekanan pada identifikasi elemen-elemen kunci dari konstruk yang diteliti secara sistematis. Tahap awal analisis adalah pengorganisasian seluruh bahan pustaka ke dalam kategori tematik yang mencerminkan aspek-aspek kunci dari budaya pembelajaran dan adaptasi organisasi. Kategori pertama mengelompokkan literatur tentang disiplin organisasi pembelajaran dan karakteristik learning organization. Kategori kedua mengorganisasikan berbagai perspektif tentang double-loop learning dan hambatannya termasuk defensive routine. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang psychological safety dan perannya untuk memfasilitasi perilaku belajar. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang mekanisme transfer pengetahuan lintas unit termasuk communities of practice dan sistem manajemen pengetahuan. Setelah pengorganisasian selesai, dilakukan pembacaan ulang secara saksama untuk mengidentifikasi pola-pola hubungan lintas kategori yang muncul secara konsisten. Pola-pola ini kemudian dibandingkan lintas penulis untuk menilai derajat konsensus dan area ketidaksepakatan dalam literatur. Proses triangulasi sumber ini penting untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil tidak semata-mata mencerminkan sudut pandang satu penulis tertentu. Tahap final adalah sintesis di mana berbagai pola yang teridentifikasi diintegrasikan menjadi suatu kerangka konseptual tentang penguatan budaya pembelajaran sebagai dasar adaptasi organisasi. Seluruh jejak analisis didokumentasikan secara sistematis untuk memungkinkan audit eksternal oleh pihak yang berkepentingan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Lima disiplin organisasi pembelajaran yang dikembangkan oleh Senge (1990) menjadi kerangka fundamental untuk membangun budaya pembelajaran yang mendukung adaptasi organisasi. Disiplin pertama adalah berpikir sistemik atau systems thinking, yaitu kemampuan untuk melihat pola hubungan antar bagian dalam suatu sistem, bukan hanya bagian-bagian yang terisolasi. Berpikir sistemik membantu anggota organisasi memahami bahwa tindakan mereka memiliki konsekuensi yang melampaui lingkup langsung pekerjaan mereka, dan

bahwa solusi jangka pendek sering menciptakan masalah jangka panjang. Disiplin kedua adalah penguasaan pribadi atau personal mastery, yaitu komitmen berkelanjutan untuk memperjelas dan memperdalam visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan melihat realitas secara objektif. Organisasi pembelajaran tidak dapat berkembang tanpa individu yang terus belajar. Disiplin ketiga adalah model mental atau mental models, yaitu asumsi dan generalisasi yang mendalam yang mempengaruhi bagaimana individu memahami dunia dan mengambil tindakan. Organisasi pembelajaran harus secara aktif mengungkap dan menantang model mental yang sudah usang. Disiplin keempat adalah visi bersama atau shared vision, yaitu gambaran bersama tentang masa depan yang diinginkan yang menciptakan rasa kepemilikan dan komitmen kolektif. Visi bersama memberikan arah dan energi untuk pembelajaran. Disiplin kelima adalah pembelajaran tim atau team learning, yaitu proses menyelaraskan dan mengembangkan kapasitas tim untuk menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan anggotanya. Pembelajaran tim dimulai dengan dialog, bukan diskusi yang kompetitif.

Double-loop learning yang dikembangkan oleh Argyris dan Schön (1978) membedakan organisasi pembelajaran dari organisasi biasa dalam hal kedalaman refleksi yang dilakukan. Single-loop learning adalah proses mengoreksi kesalahan dengan mengubah strategi atau taktik tanpa mempertanyakan asumsi dasar yang mendasari. Dalam single-loop learning, organisasi bertanya "apakah kita melakukan sesuatu dengan benar?" dan melakukan penyesuaian dalam kerangka yang ada. Double-loop learning adalah proses mengoreksi kesalahan dengan mempertanyakan dan mengubah asumsi dasar, nilai, dan kebijakan yang mendasari. Dalam double-loop learning, organisasi bertanya "apakah kita melakukan hal yang benar?" dan bersedia mengubah kerangka berpikir yang fundamental. Argyris (1991) menemukan bahwa profesional yang sangat cerdas sering menjadi yang terburuk dalam double-loop learning karena mereka terlalu terinvestasi dalam model mental mereka dan mengembangkan defensive routine yang canggih untuk melindungi diri dari ancaman terhadap kompetensi mereka. Defensive routine termasuk menghindari diskusi tentang isu-isu sensitif, menyederhanakan masalah yang kompleks, dan menyalahkan faktor eksternal atas kegagalan. Semakin cerdas seseorang, semakin canggih defensive routine mereka, membuat intervensi untuk double-loop learning semakin sulit. Schein (2010) menambahkan bahwa double-loop learning memerlukan keamanan psikologis yang tinggi karena mengancam identitas dan harga diri individu.

Psychological safety sebagai fondasi budaya pembelajaran ditemukan oleh Edmondson (1999) sebagai prediktor terkuat dari perilaku belajar tim. Edmondson (1999) mendefinisikan psychological safety sebagai keyakinan bersama bahwa tim aman untuk mengambil risiko interpersonal. Dalam tim dengan psychological safety tinggi, anggota merasa aman untuk mengakui kesalahan, meminta bantuan, mengajukan pertanyaan, dan menyuarakan pendapat berbeda tanpa takut dipermalukan atau dihukum. Edmondson (1999)

menemukan bahwa dalam tim medis di rumah sakit, psychological safety lebih penting daripada faktor struktural seperti ukuran tim atau kejelasan peran untuk menentukan seberapa banyak tim belajar dari kegagalan. Tim dengan psychological safety tinggi lebih mungkin untuk melaporkan kesalahan yang mereka buat, yang memungkinkan rumah sakit untuk memperbaiki sistem dan mencegah kesalahan serupa di masa depan. Sebaliknya, tim dengan psychological safety rendah cenderung menyembunyikan kesalahan, menyebabkan masalah yang sama berulang tanpa perbaikan. Schein (2010) menekankan bahwa psychological safety sangat rapuh dan dapat hancur dalam sekejap jika pemimpin merespons pengakuan kesalahan dengan hukuman atau cercaan. Membangun psychological safety memerlukan komitmen jangka panjang dari pemimpin untuk secara konsisten merespons kegagalan sebagai kesempatan belajar, bukan sebagai alasan untuk menghukum.

Komunitas praktik atau communities of practice yang dikembangkan oleh Wenger (1998) merupakan mekanisme paling efektif untuk transfer pengetahuan tacit dan pembelajaran kolektif dalam organisasi. Wenger (1998) mendefinisikan komunitas praktik sebagai kelompok orang yang berbagi kepedulian atau hasrat terhadap sesuatu yang mereka lakukan, dan belajar bagaimana melakukannya dengan lebih baik melalui interaksi reguler. Berbeda dengan tim proyek yang dibentuk secara formal dan bubar setelah proyek selesai, komunitas praktik terbentuk secara alami dan bertahan selama minat bersama masih ada. Anggota komunitas praktik berinteraksi secara reguler untuk berbagi pengalaman, memecahkan masalah, dan mengembangkan pengetahuan bersama. Pengetahuan tacit yang paling berharga, seperti keahlian seorang ahli, tidak dapat ditransfer melalui dokumen atau pelatihan kelas; ia hanya dapat ditransfer melalui interaksi langsung dalam komunitas praktik. Wenger (1998) mengidentifikasi tiga elemen kunci komunitas praktik yaitu domain (area minat bersama yang mendefinisikan identitas komunitas), komunitas (kelompok orang yang berinteraksi dan membangun hubungan), dan praktik (kerangka kerja pengetahuan, metode, cerita, dan alat yang dikembangkan bersama). Pemimpin organisasi tidak dapat memaksakan komunitas praktik dari atas, tetapi mereka dapat menciptakan kondisi yang memungkinkan mereka berkembang, seperti menyediakan waktu dan ruang untuk interaksi, menghargai partisipasi, dan mengintegrasikan pembelajaran komunitas ke dalam sistem formal.

Proses penciptaan pengetahuan organisasi dijelaskan secara komprehensif oleh model SECI yang dikembangkan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995). Model SECI membedakan antara pengetahuan tacit (implisit, personal, sulit diartikulasikan) dan pengetahuan eksplisit (dapat dikodifikasi, didokumentasikan, dan ditransfer secara formal). Keempat mode konversi pengetahuan adalah sosialisasi (tacit ke tacit melalui pengalaman bersama), eksternalisasi (tacit ke eksplisit melalui metafora, analogi, dan konsep), kombinasi (eksplisit ke eksplisit melalui penggabungan dokumen), dan internalisasi (eksplisit ke tacit melalui pembelajaran dan pengalaman langsung). Spiral pengetahuan yang dihasilkan dari interaksi keempat mode ini menciptakan pengetahuan baru yang menjadi

bahan baku inovasi dan adaptasi organisasi. Nonaka dan Takeuchi (1995) menunjukkan bahwa perusahaan Jepang unggul dalam pengetahuan karena mereka mahir dalam eksternalisasi yaitu mengartikulasikan pengetahuan tacit melalui dialog intensif. Di organisasi pembelajaran, proses eksternalisasi harus difasilitasi melalui teknik seperti storytelling, dialog, dan refleksi bersama. Schein (2010) menambahkan bahwa eksternalisasi memerlukan psychological safety karena individu harus merasa aman untuk mengartikulasikan pengetahuan yang sebelumnya tidak dapat diucapkan, yang mungkin membuat mereka merasa rentan. Tanpa psychological safety, pengetahuan tacit akan tetap tersimpan dalam pikiran individu, tidak pernah dikodifikasi dan dibagikan ke seluruh organisasi.

Garvin (1993) mengidentifikasi tiga kapabilitas kunci yang harus dimiliki organisasi pembelajaran yaitu penciptaan pengetahuan, transfer pengetahuan, dan modifikasi perilaku. Penciptaan pengetahuan mencakup baik penemuan internal (melalui penelitian dan pengembangan, eksperimen, dan pembelajaran dari kegagalan) maupun akuisisi eksternal (melalui aliansi strategis, lisensi, dan perekrutan talenta eksternal) (Padma et al., 2018). Transfer pengetahuan mencakup mekanisme seperti rotasi pekerjaan, program mentoring, database best practice, dan communities of practice. Namun Oluwatoyin dan Mardikaningsih (2022) memperingatkan bahwa transfer pengetahuan saja tidak cukup; organisasi harus benar-benar mengubah perilaku berdasarkan pengetahuan yang diperoleh. Banyak organisasi mengklaim sebagai organisasi pembelajaran tetapi tidak menunjukkan perubahan perilaku yang terlihat; mereka hanya mengumpulkan pengetahuan tanpa menggunakannya (Darmawan, 2013b). Garvin (1993) menekankan bahwa bukti pembelajaran organisasi adalah perubahan perilaku yang berkelanjutan, bukan sekadar dokumen atau database yang terisi. Perubahan perilaku ini harus terlihat dalam cara keputusan dibuat, bagaimana masalah dipecahkan, dan bagaimana sumber daya dialokasikan (Darmawan et al., 2020). Schein (2010) menambahkan bahwa perubahan perilaku terjadi ketika asumsi dasar berubah; selama asumsi dasar tetap sama, perubahan perilaku hanya bersifat sementara dan akan kembali ke pola lama ketika tekanan berkurang. Oleh karena itu, organisasi pembelajaran harus fokus pada mengubah asumsi dasar, bukan hanya mengubah prosedur permukaan.

Peran kepemimpinan untuk membangun budaya pembelajaran sangat kritis karena pemimpin mengendalikan mekanisme penguatan yang membentuk asumsi dasar anggota organisasi. Schein (2010) menjelaskan bahwa pemimpin memperkuat budaya melalui apa yang mereka perhatikan, ukur, dan kendalikan; bagaimana mereka bereaksi terhadap krisis; bagaimana mereka menjadi role model; bagaimana mereka mengalokasikan penghargaan; dan bagaimana mereka merekrut serta mempromosikan anggota. Dalam lingkup budaya pembelajaran, pemimpin harus secara konsisten menunjukkan bahwa mereka menghargai pembelajaran dengan memuji karyawan yang mengakui kesalahan, mengalokasikan waktu untuk refleksi dalam jadwal kerja, mempromosikan karyawan yang menunjukkan kapasitas belajar, dan merekrut

kandidat yang memiliki orientasi belajar yang kuat. Senge (1990) menekankan bahwa pemimpin dalam learning organization berperan sebagai perancang, pelayan, dan guru. Sebagai perancang, pemimpin merancang proses dan sistem yang memfasilitasi pembelajaran kolektif, seperti forum dialog rutin dan database best practice (Mardikaningsih & Halizah, 2023). Sebagai pelayan, pemimpin melayani visi bersama dan tujuan yang lebih besar, menciptakan rasa misi yang menginspirasi pembelajaran. Sebagai guru, pemimpin membantu anggota organisasi mengembangkan pemahaman yang lebih dalam tentang realitas dan memperluas kapasitas mereka untuk bertindak secara efektif. Edmondson (1999) menambahkan bahwa pemimpin yang efektif untuk membangun budaya pembelajaran adalah yang membingkai kegagalan sebagai kesempatan belajar, mengundang partisipasi, dan menetapkan batasan yang jelas tentang apa yang dapat diterima dalam hal pengambilan risiko.

Hambatan implementasi budaya pembelajaran bersifat multidimensi dan memerlukan pendekatan yang terintegrasi untuk mengatasinya. Argyris (1991) mengidentifikasi defensive routine sebagai hambatan utama yang paling sulit diatasi karena sifatnya yang tidak disadari. Defensive routine termasuk menyembunyikan informasi, menciptakan kambing hitam, dan menghindari diskusi tentang isu-isu yang memalukan. Semakin cerdas anggota organisasi, semakin canggih defensive routine yang mereka kembangkan. Untuk mengatasi defensive routine, Argyris (1991) merekomendasikan intervensi yang disebut productive reasoning yaitu proses di mana anggota organisasi dilatih untuk mengungkap penalaran mereka di balik tindakan dan mengundang orang lain untuk mengujinya. Intervensi ini memerlukan iklim yang aman secara psikologis dan pemimpin yang memodelkan kerentanan dengan mengakui defensive routine mereka sendiri. Garvin (1993) mengidentifikasi bahwa kurangnya waktu untuk refleksi adalah hambatan praktis yang sering diabaikan. Dalam organisasi yang berorientasi pada hasil jangka pendek, karyawan terlalu sibuk dengan tugas operasional sehingga tidak memiliki waktu untuk merenungkan apa yang telah mereka pelajari. Organisasi pembelajaran harus secara sengaja mengalokasikan waktu untuk refleksi, misalnya melalui after action review setelah proyek selesai, atau retreat tahunan untuk mengevaluasi asumsi dasar. Wenger (1998) menambahkan bahwa hambatan lain adalah kurangnya dukungan dari manajemen untuk komunitas praktik. Manajer sering tidak memahami nilai komunitas praktik karena outputnya tidak langsung terlihat dalam laporan keuangan kuartalan. Untuk mengatasi ini, pemimpin harus secara eksplisit mengakui komunitas praktik sebagai bagian penting dari strategi pembelajaran organisasi.

Pengukuran efektivitas budaya pembelajaran memerlukan metrik yang melampaui ukuran keuangan tradisional. Perusahaan dapat menjalankan usahanya secara lebih optimal apabila menerapkan pengukuran kinerja yang menyeluruh (Mardikaningsih & Hariani, 2022). Garvin (1993) mengusulkan bahwa organisasi dapat mengukur pembelajaran melalui tiga jenis metrik yaitu metrik input (seperti jumlah jam pelatihan per karyawan, jumlah best practice

yang didokumentasikan), metrik proses (seperti kecepatan penyebaran informasi baru, tingkat partisipasi dalam komunitas praktik), dan metrik output (seperti peningkatan kualitas, pengurangan biaya, peningkatan kepuasan pelanggan yang dapat diatribusikan pada pembelajaran). Namun metrik yang paling penting adalah bukti perubahan perilaku. Apakah tim yang sama mengulang kesalahan yang sama? Apakah inovasi yang dihasilkan dari satu unit dengan cepat diadopsi oleh unit lain? Senge (1990) menekankan bahwa organisasi pembelajaran harus mengembangkan kapasitas untuk "memetakan" pembelajaran mereka, yaitu mendokumentasikan tidak hanya apa yang dipelajari tetapi juga bagaimana mereka belajar. Proses ini membantu organisasi menjadi sadar akan proses belajar mereka sendiri (meta-learning) dan terus memperbaikinya. Schein (2010) menambahkan bahwa organisasi perlu secara berkala melakukan asesmen budaya untuk mengidentifikasi apakah asumsi dasar tentang pembelajaran masih relevan dengan lingkungan yang berubah. Asumsi dasar yang dulu mendukung pembelajaran (misalnya "kita belajar paling baik dari ahli internal") mungkin menjadi usang ketika lingkungan berubah (misalnya "kita perlu belajar dari eksternal juga"). Asesmen budaya harus dilakukan melalui wawancara mendalam dan observasi, bukan hanya survei permukaan. Tanpa asesmen yang akurat, upaya penguatan budaya pembelajaran dapat salah arah.

PENUTUP

Penguatan budaya pembelajaran sebagai dasar adaptasi organisasi memerlukan pengembangan lima disiplin organisasi pembelajaran yaitu berpikir sistemik, penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, dan pembelajaran tim. Double-loop learning yang mempertanyakan asumsi dasar membedakan organisasi pembelajaran dari organisasi biasa yang hanya melakukan single-loop learning. Psychological safety yang diciptakan oleh pemimpin yang tidak menghukum kegagalan jujur merupakan fondasi perilaku belajar, termasuk pengakuan kesalahan dan permintaan bantuan. Komunitas praktik yang terbentuk secara alami adalah mekanisme paling efektif untuk transfer pengetahuan tacit yang tidak dapat didokumentasikan. Model SECI menjelaskan konversi antara pengetahuan tacit dan eksplisit melalui sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Tiga kapabilitas organisasi pembelajaran adalah penciptaan pengetahuan, transfer pengetahuan, dan modifikasi perilaku yang terlihat. Defensive routine seperti menyembunyikan informasi dan menyalahkan eksternal adalah hambatan utama yang memerlukan intervensi productive reasoning. Alokasi waktu untuk refleksi dan dukungan terhadap komunitas praktik adalah faktor praktis yang sering diabaikan. Pengukuran budaya pembelajaran memerlukan metrik input, proses, dan output termasuk bukti perubahan perilaku. Asesmen budaya berkala diperlukan untuk memastikan bahwa asumsi dasar tentang pembelajaran tetap relevan dengan perubahan lingkungan.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya integrasi antara lima disiplin Senge, double-loop learning Argyris, dan communities of practice Wenger dalam model pengembangan budaya pembelajaran yang komprehensif. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris interaksi antara psychological safety, defensive routine, dan efektivitas transfer pengetahuan dalam berbagai konteks organisasi. Bagi praktisi organisasi, rekomendasi utama adalah memulai dengan asesmen budaya untuk mengidentifikasi defensive routine yang dominan dan asumsi dasar yang sudah usang. Selanjutnya lakukan intervensi productive reasoning dengan melatih tim dalam keterampilan mengungkap penalaran mereka dan mengundang pengujian dari rekan. Ciptakan psychological safety dengan secara eksplisit menyatakan bahwa kegagalan yang cerdas (intelligent failures) akan dirayakan sebagai kesempatan belajar, dan dengan menjadi role model yang mengakui kesalahan sendiri. Alokasikan waktu yang dilindungi untuk refleksi, misalnya dengan menerapkan after action review setelah setiap proyek besar. Fasilitasi pembentukan communities of practice dengan menyediakan ruang fisik dan virtual untuk interaksi, anggaran untuk pertemuan, dan pengakuan atas kontribusi anggota. Implementasikan sistem manajemen pengetahuan yang tidak hanya menyimpan pengetahuan eksplisit tetapi juga memfasilitasi koneksi antara pemilik pengetahuan tacit. Dorong rotasi pekerjaan lintas fungsi untuk memecah silo dan meningkatkan pemahaman sistemik. Untuk mengukur efektivitas, gunakan metrik jangka panjang seperti penurunan insiden yang sama berulang, kecepatan adopsi inovasi lintas unit, dan tingkat partisipasi dalam kegiatan pembelajaran. Akhirnya, ingatlah bahwa membangun budaya pembelajaran adalah perjalanan bertahun-tahun, bukan proyek satu tahun; pemimpin harus sabar dan konsisten dalam pesan dan tindakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. H. A. B., B. Gardi, & D. Darmawan. (2021). Innovation in Human Resource Management to enhance Organizational Competitiveness in the Era of Globalization, *Journal of Social Science Studies* 1(1), 51 – 58.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99-109.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison Wesley.
- Darmawan, D. (2013a). Hubungan antara budaya kerja dan keterikatan kerja (Studi kasus pada pekerja tetap dan kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.
- Darmawan, D. (2013b). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2017). The effects of the big five personality on job performance. *Management & Accounting Research Journal*, 2(1), 36 – 42

- Darmawan, D. (2018). Pengaruh profesionalisme dan kondisi kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 21-26.
- Darmawan, D. (2022). Umpan Balik 360 Derajat dan Umpan Balik Korektif untuk Pengembangan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(1), 54-66.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32-42.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darmawan, D., Sinambela, E. A., Mauliyah, N. I. (2016). The effect of competence, independence and workload on audit quality. *JARES*, 1(2), 47 – 57.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed.). Sage Publications.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Hariani, M., & Irfan, M. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(2), 51-58.
- Hariani, M., Darmawan, D., Sinambela, E. A., Putra, A. R., & Sigita, D. S. (2020). Keseimbangan Kerja Hidup pada Lingkungan Kerja Multikultural. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 43-56.
- Hariani, M., & R. Mardikaningsih. (2021). Implementation of Value-Based Management in Multinational Organizations Facing Cultural Differences, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 67 – 72.
- Irfan, M. (2021). The Organizational Culture's Inclusive Role in Improving Employee Performance and Welfare, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 105 – 110.
- Irfan, M., & Al Hakim, Y. R. (2024). Efektivitas Komunikasi Internal dalam Membentuk Perilaku Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 67-80.
- Irfan, M., & Darmawan, D. (2023). Peran Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Kinerja Tinggi dan Kebertahanan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 13(1), 71-84.
- Irfan, M., Arifin, S., Darmawan, D., Al Hakim, Y. R. ., & Putra, A. R. (2015). Standar kompetensi sebagai alat penyamaan persepsi kerja dalam manajemen kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 25-36.
- Ishak, M., Zaidi, I., Darmawan, D., & Yang, Z. (2016). Conceptualizing cultural organization studies. *Management Review*, 9(2), 146-158.

- Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49-62.
- Kurniawan, Y., J. A. Rojak, D. Darmawan, & A. S. M. Fajar. (2021). Exploration of Literary Works as Media to Form and Maintain National Identity through Narratives and Cultural Symbols, *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 187 – 192.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human resource information system untuk mendukung pengelolaan dan penilaian kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41-51.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2021). Goal Cascading dan Strategic Alignment dalam Manajemen Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(2), 59–72.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2021). Pengalaman Karyawan Terhadap Sistem Kerja Fleksibel dalam Dimensi Kesejahteraan dan Produktivitas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 79–96.
- Mardikaningsih, R., & Halizah, S. N. (2023). Proses Adaptasi Perusahaan Terhadap Perubahan Teknologi Informasi Serta Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 13(1), 52–70.
- Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2022). Nilai Profesionalisme yang Relevan dan Strategi Pengembangannya di Organisasi Modern. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(2), 71–84.
- Mardikaningsih, R., Darmawan, D., & Nurmalasari, D. (2020). Faktor Determinan dan Strategi Pengembangan Dinamika Kerja Tim Digital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 57–70.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nurmalasari, D., & Darmawan, D. (2018). Dinamika Penciptaan dan Transfer Pengetahuan dalam Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 63–76.
- Oluwatoyin, F. & R. Mardikaningsih. (2022). Community Adaptation Strategy to Climate Change Based on Socio-Cultural Perspective, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 167 – 172.
- Padma, A., Aisyah, N., Darmawan, D., Azmi, I. A., & Putra, A. R. (2018). Contingency approach to strategies for service firms. *Business Research*, 7(2), 178-189.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency Doubleday.
- Sinambela, E. A., & Hariani, M. (2021). Membangun Pengalaman Karyawan yang Positif Strategi Terintegrasi untuk Organisasi Modern. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 61–78.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.