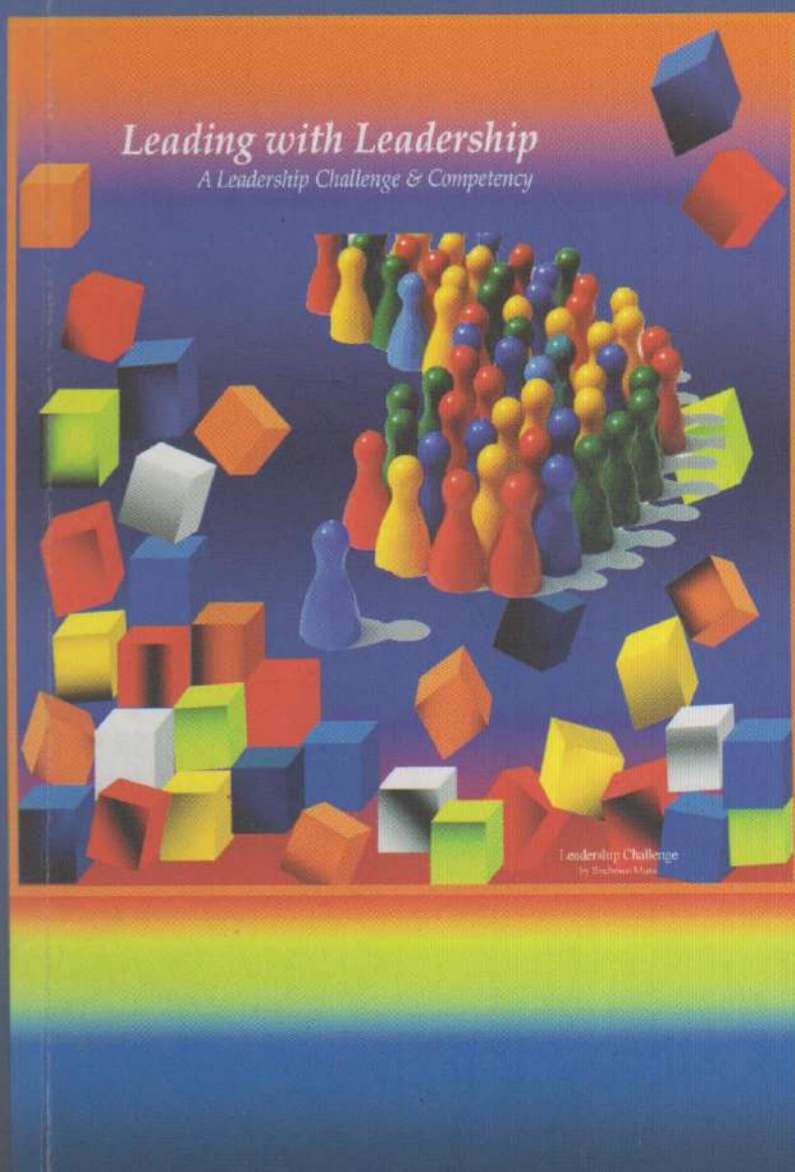


THE ARY SUTA CENTER SERIES ON STRATEGIC MANAGEMENT

April 2013, Volume 21



Value Creation Through Encourage Diversity
Dr. I Putu Gede Ary Suta

Dance With Changes: Developing Organizational Change Management Model to Cope Market Turbulence and Dynamics
Hendrik Lim, MBA

Competitive Dynamics and Strategic Moves: Building Resources and Core Competences In Your Organizations
Dr. Mohammad Hamsal

Pembelajaran Untuk Mengembangkan Kemampuan Otak Korporasi
Dr. Anton Wachidin Widjaja

Leadership Challenges: Leading With Empathy
Jono Effendy, MM

Krisis Pemimpin Agama dan Politik
Dr. Victor Silaen, MA

Good Leaders Make Bad Ethical Choice: On The Broken Legitimation
Dr. Saifur Rohman, MHUM

Apakah Pemimpin / Pejabat Dapat Dipercaya?
Prof. I Gusti Ngurah Agung, Ph.D

Leadership in Social Networks
Cungki Kusdarjito, Ph.D

The Power of Positive Thinking
Drh. Ketut Tastra Sukata, MBA

Banjir Berulang: Ekologinya dan Pengelolaan Yang Tidak Berwawasan Lingkungan
Dr. Mohammad Hasroel Thayib

5TH ANNIVERSARY SPECIAL ISSUE

Edited by
Prof. I Gusti Ngurah Agung Ph.D

THE ARY SUTA CENTER
FOR LEADERSHIP, STRATEGY AND CRITICAL THINKING

PEMBELAJARAN UNTUK MENGEMBANGKAN KEMAMPUAN OTAK KORPORASI

Oleh:
Dr. Anton Wachidin Widjaja *

Abstrak

Pembelajaran merupakan hal penting bagi penciptaan dan keberlanjutan keunggulan bersaing perusahaan. Dalam pandangan yang berbasis pada sumber daya (resource-based view) maupun pandangan yang berbasis pada pasar (market-based view), pembelajaran dijadikan sebagai landasan dalam mengembangkan keunggulan bersaing. Untuk memenangkan persaingan di masa mendatang, perusahaan perlu mencari sumber-sumber keunggulan baru yang dapat diperoleh melalui pembelajaran generatif yang mengarah pada bertumbuhnya daya intelektual dalam menghasilkan kreatifitas.

Kata kunci: *Pembelajaran organisasional, pembelajaran generatif, kapabilitas dinamik.*

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kalut dan tidak terprediksikan, perusahaan senantiasa dituntut untuk terus mengembangkan dan mempertahankan keunggulan bersaingnya. Tidak sedikit perusahaan yang tidak dapat mempertahankan eksistensinya akibat semakin pendeknya usia keunggulan bersaing yang dimilikinya. Hamel dan Prahalad (1994) menyebutkan bahwa

* Senior Research Fellow The Ary Suta Center

dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis dan penuh dengan turbulensi, perusahaan dituntut untuk senantiasa berpandangan ke depan (*forward looking*) dan berorientasi pada perubahan (*change oriented*). Perusahaan dituntut untuk tidak peka terhadap perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis yang dihadapi saat ini, namun juga dituntut untuk senantiasa menggali peluang-peluang bisnis di masa mendatang. Dalam banyak kasus terjadi bahwa perusahaan tidak mampu mempertahankan posisi bersaingnya karena hanya terpaku pada kondisi persaingan yang saat ini dihadapi. Mereka sering terlena dengan apa yang dimilikinya saat ini tanpa melakukan sesuatu untuk masa depan.

Untuk bisa berhasil dalam bersaing di masa mendatang, perusahaan perlu terus menerus mengembangkan kompetensi intinya. Hamel dan Prahalad (1996) mengartikan kompetensi sebagai pembelajaran kolektif dalam suatu organisasi. Kompetensi dibangun dari pengembangan keahlian (*skills*) dan teknologi yang berasal dari akumulasi pembelajaran yang diperoleh individu-individu dan unit-unit di dalam organisasi. Dengan demikian, kompetensi dibangun melalui pembelajaran dan pengalaman yang diperolehnya dan akan terwujud dalam aktivitas-aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan ke arah pencapaian daya saing dan profitabilitas di masa mendatang.

Proses pembelajaran juga mendapat perhatian penting bagi pendiri Microsoft, Bill Gates. Dalam bukunya yang berjudul *Business @ The Speed of Thought*, Gates (1999) menyebutkan bahwa untuk bersaing dalam dunia yang cepat berubah, perusahaan perlu terus memperkaya sistem saraf digital (*digital nervous system*) nya. Sistem saraf digital akan mengarahkan sistem dan proses yang ada dalam organisasi ke arah pencapaian efisiensi, pertumbuhan, dan keuntungan sebagai landasan dalam pengembangan keunggulan bersaing. Dengan latar belakang pemikiran sebagai seorang piawai dalam teknologi informasi, Gates menyebutkan bahwa sistem saraf digital akan terbentuk dengan baik jika terjadi aliran informasi yang baik dalam organisasi. Seperti halnya dengan manusia yang memerlukan asupan nutrisi yang baik bagi otak, demikian halnya

pengembangan sistem saraf digital memerlukan aliran informasi yang tidak hanya terbentuk melalui penggunaan teknologi informasi yang handal, namun juga melalui perolehan dan penyebaran informasi di antara individu-individu dalam organisasi. Diperlukan adanya penularan informasi yang baik antar individu dalam organisasi. Pengembangan sistem saraf digital memerlukan kemampuan untuk belajar yang tinggi dalam organisasi. Sistem saraf digital yang baik memungkinkan perusahaan mempunyai daya intelegensia yang tinggi.

Untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, perusahaan perlu belajar terus menerus berkaitan dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam persaingan, selera konsumen, perubahan dalam ketenagakerjaan, peran pemerintah, dan lain-lain. Perusahaan harus mampu menggali peluang-peluang yang muncul dari perubahan-perubahan yang terjadi dan memanfaatkannya melalui pengembangan kompetensi yang dapat digunakan sebagai landasan dalam pengembangan keunggulan bersaing. Perusahaan harus mampu mewujudkan kompetensinya melalui aktifitas-aktifitas yang dij alankannya.

Dalam kenyataan, proses pembelajaran sering tidak terjadi dalam perusahaan atau dilakukan tanpa arahan dan tujuan yang jelas, sehingga mereka tidak mampu menggali sumber-sumber keunggulan bersaing baru atau hanya terpaku pada kegiatan bisnis yang selama ini dijalankan. Sering pula terjadi bahwa pembelajaran hanya terjadi pada level individu dan tidak dapat ditransformasikan menjadi pembelajaran pada level organisasi. Masing-masing individu melakukan pembelajaran untuk dirinya sendiri dan tidak berdampak terhadap pengembangan sistem saraf digital seperti yang digambarkan oleh Gates. Pembelajaran yang dilakukan pada level individu tidak berdampak pada pengembangan aktifitas perusahaan yang membentuk kompetensi yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Perusahaan hendaknya mampu mentransformasikan pembelajaran di level individu ke arah terjadinya pembelajaran di level organisasi.

PENGEMBANGAN KAPABILITAS DINAMIS MELALUI PEMBELAJARAN KOLEKTIF

Untuk bisa memenangkan persaingan, Hamel dan Prahalad (1996) menyebutkan bahwa perusahaan harus sampai di masa depan terlebih dahulu dibanding para pesaingnya. Perusahaan harus mampu melakukan proses transformasi melalui penciptaan pasar-pasar baru dan mendayagunakan kompetensi inti yang dikembangkannya. Perusahaan harus senantiasa mempunyai pandangan ke masa depan dalam merancang arsitektur strategik (*strategic architecture*) nya ke arah keberhasilan bersaing. Perancangan arsitektur strategik yang mengarah pada penciptaan model bisnis di masa mendatang akan ditentukan oleh intensi strategik dan pengembangan kompetensi inti yang dibentuk melalui proses pembelajaran kolektif dalam perusahaan.

Stalk, Evans & Shulman (1992) membedakan antara kompetensi dan kapabilitas. Kapabilitas merupakan kumpulan proses bisnis yang diaplikasikan pada tindakan strategik. Pengembangan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan senantiasa diarahkan pada upaya pemberiannilai kepada pelanggan (Littler et al., 2000). Pengembangan kapabilitas menjadi landasan penting dalam penciptaan kompetensi perusahaan yang berdaya saing. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Gates (1999) bahwa perusahaan untuk dapat berhasil dalam menghadapi persaingan perlu meningkatkan IQ korporasi yang mengarah pada bagaimana secara intelejensia mereka menggunakan informasi dari pelanggannya untuk mengembangkan produk dan jasa yang dihasilkannya. Informasi yang diperoleh dari pasar juga sangat bermanfaat bagi pengembangan proses produksi serta proses penciptaan nilai.

Porter (1996) yang berpandangan berbasis pada pasar (*market-based view*) juga menyebutkan proses pembelajaran merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam menghadapi dinamika persaingan dan perubahan pasar yang cepat. Dalam tulisannya yang

berjudul *What is Strategy*, Porter menekankan bahwa perusahaan harus berupaya untuk memberikan nutrisi bagi kompetensi intinya agar dapat senantiasa lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Porter menjelaskan bahwa tidak cukup perusahaan hanya mengembangkan keefektifan operasional (*operational effectiveness*) yang menciptakan aktifitas yang lebih baik dari pesaingnya. Perusahaan harus menentukan pemosisian strategik dengan menentukan aktifitas yang berbeda dengan apa yang dijalankan oleh pesaingnya atau menjalankan aktifitas yang serupa dengan pesaingnya namun dengan cara yang berbeda. Keunggulan bersaing dapat diperoleh perusahaan dengan menciptakan rantai penciptaan nilai yang berbeda dengan pesaingnya dan mengarah pada perolehan posisi strategik yang unggul.

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin tinggi intensitasnya menuntut perusahaan untuk mampu melakukan adaptasi dan mengeksplorasi peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan dalam perubahan tersebut. Winter (2003) menyebutkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan dua macam kapabilitas, yaitu kapabilitas operasional dan kapabilitas dinamis. Kedua kapabilitas tersebut akan tercermin dalam aktifitas-aktifitas yang dijalankan perusahaan. Kapabilitas operasional akan terkait dengan aktifitas yang sedang dilakukan perusahaan, sedangkan kapabilitas dinamis akan diarahkan pada perubahan. Dalam pandangan yang berbasis sumber daya (*resource-based view*), kapabilitas dinamis adalah kapasitas yang dimiliki oleh perusahaan untuk menciptakan, mengembangkan, atau memodifikasi kepemilikan sumber dayanya (Helfat et al., 2007).

Teece, Pisano, dan Shuen (1997) pertama kali memberikan definisi terhadap kapabilitas dinamis sebagai *"the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competencies to address rapidly changing environments"*. Pengembangan kapabilitas dinamis senantiasa diarahkan pada kemampuan perusahaan untuk memperoleh sumber-sumber baru dan inovatif dari keunggulan bersaing. Kompetensi perusahaan akan terbangun dalam proses

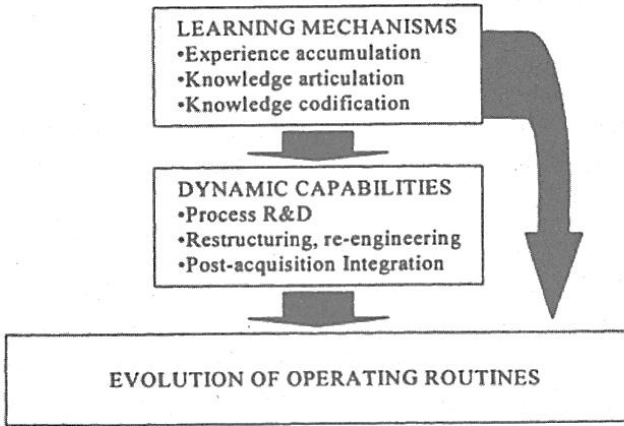
manajerial dan organisasional melalui pola kegiatan yang sedang dilakukan dan proses pembelajaran yang dijalankan. Pembelajaran tersebut dilakukan melalui proses pengulangan dan eksperimentasi untuk mencari sesuatu yang baru. Pembelajaran harus melibatkan keahlian individu maupun organisasi. Perlu dilakukan proses pembelajaran di level individual yang dapat diarahkan menjadi pembelajaran pada level organisasi. Teece, Pisano, dan Shuen (1997) menekankan pentingnya desentralisasi dan pemberian otonomi dalam proses pembelajaran yang dilakukan; dengan demikian dapat tercipta adanya pembelajaran kolektif.

Proses pembelajaran yang dilakukan harus mampu menciptakan pembelajaran kolektif dengan mengkolaborasikan keahlian masing-masing individu dalam organisasi sehingga dapat terbentuk pengetahuan baru yang dapat memperbaiki dan menciptakan aktifitas-aktifitas perusahaan dalam menciptakan nilai. Sebenarnya, pembelajaran yang dilakukan juga memerlukan kolaborasi dengan pihak-pihak luar perusahaan, seperti dengan pemasok, konsumen, penyalur, penyedia informasi, dan lain-lain, karena kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai sangat ditentukan oleh jejaringnya ini.

Pentingnya proses pembelajaran dalam pengembangan kapabilitas dinamis juga dikemukakan oleh Zollo dan Winter (2002) yang menyarankan pentingnya pembelajaran yang dirancang dengan baik (*deliberate learning*). Pembelajaran diarahkan pada perbaikan dan penciptaan kerutinan operasional (*operating routines*) yang terlihat dalam pengembangan aktifitas perusahaan yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Mereka mendefinisikan kapabilitas dinamis sebagai "*a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness*". Pembelajaran yang dilakukan haruslah senantiasa diarahkan pada masa depan dengan penciptaan aktifitas yang bermuara pada kegiatan inovasi.

Mekanisme pembelajaran yang diarahkan pada pembentukan kapabilitas dinamis dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1.
Learning, Dynamic Capabilities, and Operating Routines



Sumber: Zollo & Winter, 2002

Dalam gambar tersebut, terlihat bahwa mekanisme pembelajaran dapat secara langsung membentuk kerutinan operasional maupun tidak langsung melalui pembentukan kapabilitas dinamis. Proses pembelajaran yang dilakukan akan menjembatani pendekatan perilaku dan kognitif di mana perusahaan dapat mengakumulasi pengalamannya serta merancang proses kognitif dalam pengartikulasian dan pengkodifikasian pengetahuan yang diperoleh melalui pengalamannya. Keterkaitan antara pembelajaran dan kapasitas dinamis akan secara evolusioner membentuk pengetahuan. Kapabilitas dinamis akan terbentuk melalui kegiatan yang bersifat koevolusioner antara proses akumulasi pengalaman yang bersifat tersembunyi (*tacit experience accumulation*) dengan artikulasi pengetahuan eksplisit dan kodifikasi aktifitas. Perusahaan akan senantiasa berusaha membentuk aktifitas-aktifitas rutinnnya melalui proses perilaku dan kognitif dengan melakukan pembelajaran mengenai bagaimana mengartikulasikan dan mengkodifikasi

pengetahuan dan pada saat yang bersamaan menggunakan akumulasi dan perolehan pengalamannya. Dalam hal ini, perusahaan perlu memperhatikan apakah pembelajaran yang dilakukan akan diarahkan untuk memperbaiki kerutinan yang selama ini dilakukan atau menciptakan proses penciptaan nilai yang baru sebagai sumber keunggulan bersaing yang baru.

PEMBELAJARAN GENERATIF KE ARAH DAYA INTELEJENSIA KREATIF

Seperti telah dijelaskan di atas bahwa pembelajaran yang dilakukan ke arah pengembangan kapabilitas dinamis haruslah mampu menciptakan aktifitas yang baru yang dapat meningkatkan dan mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan. Porter (1996) menjelaskan bahwa perusahaan hendaknya menghindari persaingan yang hanya mengarah pada keefektifan operasional karena persaingan tersebut akan destruktif. Pandangan Porter ini sebenarnya mengarah pada keharusan bagi perusahaan untuk senantiasa melakukan inovasi melalui penciptaan aktifitas yang berbeda dan tidak mudah disamai oleh pesaingnya. Proses pembelajaran ke arah penciptaan keunggulan bersaing harus diarahkan pada penciptaan sumber-sumber keunggulan baru yang tidak hanya mengarah pada perbaikan di level operasional.

Argyris (197N mendefinisikan pembelajaran sebagai pendeteksian dan pengkoreksian terhadap kesalahan (*errors*); kesalahan terjadi akibat pengetahuan atau pemahaman yang mengakibatkan ketidakefektifan. Argyris dan Schon (1974) membedakan pembelajaran menjadi dua yaitu *single-loop learning* dan *double-loop learning*. *Double-loop learning* memerlukan perubahan mendasar dalam organisasi, tidak demikian dengan *single-loop learning* yang hanya terpaku pada kondisi organisasi saat ini. *Double-loop learning* akan berdampak pada perubahan struktur organisasi, sistem informasi manajemen, dan norma-norma dalam organisasi.

Double-loop learning perlu dilakukan dalam proses eksplorasi untuk mendapatkan sesuatu yang benar-benar baru; yang bisa mengarah pada penggalan sumber-sumber keunggulan bersaing baru. Cope (2003) menyebutkan bahwa perbedaan dua macam pembelajaran ini menimbulkan suatu dikotomi. Pembelajaran pertama akan mengacu pada orientasi tindakan (*action oriented*), kerutinan, dan perubahan inkremental yang terjadi dalam tatanan kerangka mental, norma, kebijakan, dan aturan yang sudah berlaku. Sedangkan pembelajaran lainnya mengarah pada perubahan lingkungan yang demikian cepat sehingga memerlukan perubahan mendasar dalam kerangka mental, norma, kebijakan, dan aturan yang selama ini digunakan (Tosey, Visser, dan Saunders, 2012).

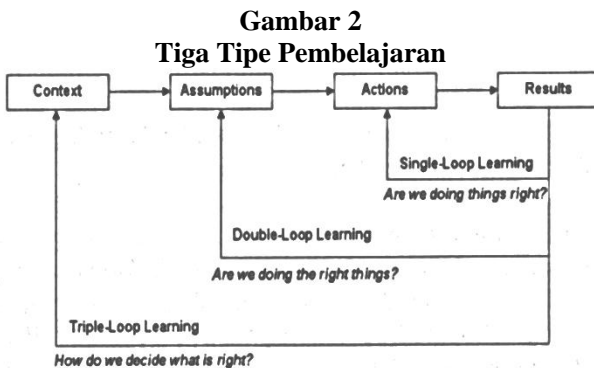
Single-loop learning akan lebih ditentukan oleh tindakan manusia. *Double-loop learning* akan merefleksikan norma-norma, nilai-nilai, dan hubungan sosial yang melatarbelakangi tindakan individu tersebut (Greenwood, 1998). Dengan melakukan *double-loop learning* dapat mengakibatkan perubahan perilaku individu-individu dalam organisasi ke dalam sistem yang baru. *Single-loop learning* akan terkait dengan pembelajaran adaptif yang menekankan pada proses evaluasi di mana akan dilakukan pendeteksian kesalahan dan menentukan tindakan perbaikan.

Di samping *single-loop learning* dan *double-loop learning*, dikembangkan pembelajaran ke tiga yaitu *triple-loop learning* yang memperhatikan struktur dan strategi untuk pembelajaran. *Triple-loop learning* akan terlihat dalam "*collective mindfulness*" di mana individu-individu dalam organisasi akan menggali apa yang menghambat atau memperlancar mereka dan pendahulunya dalam melakukan pembelajaran dan menemukan struktur dan strategi baru dalam pembelajaran. Romme dan Witteloostuijn (1999) membedakan ketiga pembelajaran tersebut melalui pertanyaan:

- Apakah kita mengerjakan sesuatu secara benar — *are we doing the thing right (single-loop learning)*?

- Apakah kita mengerjakan sesuatu yang benar — *are we doing the right thing (doubleloop learning)?*
- Dapatkah kita berpartisipasi dalam melakukan pilihan terhadap strategi, tujuan, dan lain-lain - *how do we decide what is right (tripleloop learning)?*

Pembedaan ketiga tipe pembelajaran tersebut dapat dilihat pada gambar 2. Pada gambar 2 terlihat bahwa *singleloop learning* akan mengarah pada tindakan perbaikan sebagai tanggapan terhadap hasil yang tidak sesuai dengan harapan. *Doubleloop learning* akan mengacu pada perubahan asumsi-asumsi yang mengarah pada terbentuknya sistem baru. Sedangkan *tripleloop learning* terkait dengan konteks organisasi yang mengarah pada terbentuknya struktur dan strategi baru yang kondusif bagi pembelajaran.



Sumber: www.thorsten.org

Senge (1990) menyebutkan dua jenis pembelajaran, yaitu pembelajaran adaptif dan pembelajaran generatif. Pembelajaran adaptif akan mengarah pada proses penciptaan (*creating*), sedangkan pembelajaran adaptif hanya menanggapi apa yang sedang dihadapi (*coping*). Pembelajaran generatif memerlukan cara-cara

baru dalam menghadapi perubahan lingkungan, misalnya dalam

68

menghadapi perubahan selera konsumen, perkembangan teknologi, dinamika pasar, dan lainnya. Dikaitkan dengan tiga macam pembelajaran berdasarkan alurnya, maka *doubleloop learning* dan *tripleloop learning* memerlukan pembelajaran generatif, sedangkan *singleloop learning* terkait dengan pembelajaran adaptif.

Teori pembelajaran generatif pertama kali diperkenalkan oleh Wittrock (1974) yang menyebutkan bahwa pembelajaran generatif akan dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologi kognitif; seperti perkembangan kognitif, kemampuan manusia, pemrosesan informasi, dan bakat (Lee, Lim, dan Grabowski, 2008). Pembelajaran generatif akan senantiasa diarahkan pada perolehan informasi baru. Hal ini sangat diperlukan untuk mengembangkan kompetensi baru yang dapat digunakan sebagai sumber keunggulan di masa mendatang. Perolehan informasi baru akan dapat memicu munculnya kreatifitas dari individu-individu dalam perusahaan yang pada gilirannya dapat mendorong terjadinya inovasi.

Pembelajaran generatif akan sangat ditentukan oleh pemrosesan informasi yang akan ditentukan oleh proses berpikir (secara kognitif) dan memori yang telah terkumpul sebelumnya. Pembelajaran generatif yang berbasis pada pemrosesan informasi lebih menentukan pembentukan pola pikir dari pada hasil pemikirannya itu sendiri. Pola pikir baru tersebut akan dapat memperkaya kemampuan otak perusahaan (*corporate brain*) yang dibentuk melalui apa yang disebut Gates sebagai sistem saraf digital. Perusahaan senantiasa menemukan cara-cara baru untuk mengembangkan kompetensinya; seperti yang dapat dilakukan dalam menciptakan nilai baru kepada pelanggan, mengembangkan sistem rantai pasokan yang lebih berdaya saing, membangun sistem produksi yang efektif dan efisien, dan lain-lain.

Senge (1990) menyebutkan bahwa pembelajaran generatif dapat dilakukan apabila perusahaan dapat menjadikan dirinya

69

sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*). Senge menggambarkan organisasi pembelajar sebagai " *organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together*". Dari penggambaran tersebut terlihat bahwa organisasi pembelajar senantiasa menciptakan pola pikir baru. Dengan menjadikan dirinya sebagai organisasi pembelajar, perusahaan akan mampu mendapatkan sumber-sumber baru dalam keunggulan bersaingnya. Untuk dapat mengembangkan organisasi pembelajar yang inovatif, perusahaan harus memperhatikan lima hal, yaitu:

1. *Personal mastery*

Pembelajaran organisasi memerlukan adanya pembelajaran individu, walaupun dalam banyak kasus terlihat bahwa pembelajaran individu dalam organisasi tidak mengarah pada terciptanya pembelajaran organisasi. Individu-individu dalam organisasi harus mempunyai visi dalam pembelajaran, komitmen untuk belajar, dan senantiasa mencari terobosan-terobosan baru.

2. *Mental model*

Perusahaan harus mengarahkan pada terciptanya asumsi, generalisasi, gambaran, dan citra tentang bagaimana memahami realitas yang dihadapi dan bagaimana menentukan tindakan untuk menghadapinya. Apabila perusahaan mampu mengembangkan kapabilitasnya dengan mental model yang dimilikinya maka dapat dimunculkan keahlian-keahlian baru dan memperoleh orientasi baru yang mengarah pada terciptanya kreatifitas sebagai landasan inovasi.

3. *Building shared vision*

Perusahaan harus mengembangkan visi yang dapat mendorong tindakan untuk mencari temuan-temuan baru yang mengarah pada kegiatan inovasi. Visi yang ditetapkan oleh perusahaan harus mampu menumbuhkan komitmen dan antusias karyawan untuk terus mencapai tujuan-tujuan perusahaan berdasarkan visinya.

4. *Team learning*

Dalam melakukan pembelajaran perlu mengembangkan kerja tim. Kerja sama tim bisa menciptakan pembelajaran kolektif yang dapat makin mengakselerasi proses pembelajaran dalam menumbuhkan kreatifitas.

5. *Sytems thinking*

Sistem ini merupakan kerangka konseptual yang memperjelas pola pembelajaran yang akan membantu menjawab pertanyaan bagaimana perusahaan melakukan perubahan secara efektif.

Systems thinking akan mengintegrasikan komponen-komponen lainnya dalam mengembangkan pembelajaran untuk memperbaiki kapabilitas perusahaan melalui kreatifitas.

Pembelajaran generatif akan membentuk model mental yang baru yang dapat mengarah pada terbentuknya strategi, struktur, pengambilan keputusan, dan aturan baru bagi perusahaan. Hal ini sejalan dengan pemikiran perlunya perusahaan untuk melakukan *double-loop learning* dan *triple-loop learning* dalam upaya melakukan temuan-temuan baru yang berguna dalam pembentukan keunggulan perusahaan yang berkelanjutan.

MENGAPA PEMBELAJARAN GENERATIF SULIT DILAKUKAN?

Walaupun sangat dimengerti bahwa pembelajaran generatif merupakan hal yang perlu dilakukan untuk mendapatkan sumber-sumber keunggulan barn, namun dalam kenyataan hal tersebut sulit untuk dilakukan. Kegiatan-kegiatan rutin yang dilakukan sering kali menghambat perusahaan untuk melakukannya. Hal ini bisa terjadi karena perusahaan merasa bahwa kegiatan-kegiatan rutin yang dilakukan sudah dapat memenuhi keinginannya. Terkadang perusahaan lupa membentuk masa depannya dan hanya terlena dengan apa yang dimilikinya saat ini. Dengan demikian, perusahaan hanya terpaksa pada pembelajaran adaptif yang terkait dengan aktifitas operasionalnya.

Seddon dan Donovan (2010) menjelaskan bahwa ketatnya pemberian petunjuk dan kontrol terhadap bawahan dapat menghambat proses pembelajaran untuk menciptakan sesuatu yang bare. Penetapan standar kerja dan prosedur yang kaku akan membatasi munculnya ide-ide bare sebagai landasan kreatifitas. Perusahaan sering kali hanya melakukan *singleloop learning* yang hanya mengembangkan keahlian dan kapabilitas secara inkremental. Perusahaan hanya berusaha mendapatkan pendekatan barn untuk menurunkan biaya, meningkatkan layanan kepada pelanggan, mempercepat pengiriman pesanan, dan lainnya seperti apa yang dikatakan oleh Porter sebagai perbaikan dalam keefektifan operasional (*operational effectiveness*). Perusahaan gagal untuk mengembangkan sistem bare yang seharusnya dapat diperoleh dari *doubleloop learning* dan *tripleloop learning*.

Levinthal dan March (1993) menjelaskan beberapa hal yang dapat mengakibatkan kerabunan dalam belajar (*myopia of learning*). Orientasi jangka pendek dapat mengakibatkan perusahaan enggan berupaya inenggali sumber keunggulan bersaing barn. Perusahaan sering kali merasa nyaman dengan kompetensi dan kekuatan

bersaingnya saat ini. Perusahaan terkadang juga lupa mencari sumber-sumber pembelajaran baru di mana mereka merasa sudah nyaman dengan lingkungannya saat ini. Perusahaan seharusnya dapat mengembangkan lingkungannya sebagai sumber pembelajaran baru yang dapat memberikan inspirasi dalam mengembangkan kapabilitas dan kompetensi yang dimilikinya. Perusahaan juga dapat melakukan kesalahan pembelajaran karena hanya terpaku pada pengalaman yang selama ini memberikan keberhasilan baginya. Bahkan perusahaan juga dapat terbatas proses pembelajarannya karena terus terpaku pada kesalahan yang sudah dilakukan. Perusahaan hanya memfokuskan diri pada upaya-upaya memperbaiki kesalahan tanpa berupaya mendapatkan terobosan-terobosan baru yang memberikan hasil yang lebih tinggi. Menghadapi kerabunan dalam belajar ini, perusahaan harus mampu memadukan pembelajaran adaptif yang mengarah pada kegiatan untuk mengeksplotasi keunggulan bersaing yang dimiliki dan pembelajaran generatif yang mengarah pada upaya mengeksplorasi sumber keunggulan baru.

Pembelajaran generatif memerlukan pendekatan dari bawah ke atas (*bottomup*) di mana perusahaan mampu menggerakkan pembelajaran individual ke arah pembelajaran perusahaan. Perusahaan harus mengembangkan modal insani (*human capital*) dari karyawannya. Keahlian, pengetahuan, dan kapabilitas intelektual karyawan harus terus ditumbuhkan dan melalui pembelajaran kolektif yang terbentuk dari kerja tim akan mampu mengembangkan kemampuan intelektual perusahaan. Hal ini sejalan dengan pemikiran Gates yang menekankan pentingnya mengembangkan sistem saraf digital yang dapat dibangun dengan adanya aliran informasi yang baik. Aliran informasi dalam perusahaan akan membangun kompetensi di mana tidak hanya terjadi aliran informasi dari atas ke bawah, namun juga aliran informasi dari bawah ke atas.

Pembelajaran generatif yang seharusnya dapat meningkatkan daya intelektual perusahaan sering tidak terbentuk karena rendahnya modal sosial dalam perusahaan tersebut. Perusahaan tidak mampu

mengembangkan jejaring sosial yang mampu mengikat modal-modal insani yang dimiliki karyawannya. Perusahaan sering tidak mampu menumbuhkan rasa saling percaya dan saling membutuhkan dalam diri karyawannya. Di samping itu, perusahaan tidak mampu membentuk kesamaan pikiran dari karyawannya yang menjadi hal penting dalam modal sosial. Kepemilikan modal sosial yang kuat akan dapat mempercepat terjadinya aliran informasi dan pengetahuan yang dapat memperkaya kemampuan otak perusahaan.

Kepemimpinan juga merupakan hal penting dalam keberhasilan pembelajaran yang dilakukan. Pengembangan sistem barn yang digunakan sebagai landasan pembelajaran generatif tidak akan dapat dibangun tanpa dukungan dari pimpinan. Kepemimpinan transformasional sangat diperlukan dalam melakukan pembelajaran generatif dimana pemimpin dapat membangun sistem dan budaya barn yang mampu menggerakkan perusahaan kepada posisi bersaing barn. Namun, sering kali yang terjadi adalah perusahaan lebih menggunakan kepemimpinan transaksional yang lebih sesuai untuk pembelajaran adaptif. Penelitian yang dilakukan oleh Bath et al. (2012) di India menunjukkan bahwa pemimpin transaksional yang menekankan pada pencapaian tujuan, pemberian instruksi, serta kejelasan struktur justru memberikan pengaruh yang lebih besar dalam proses pembelajaran.

Bierly, Kessler, dan Christensen (2000) melakukan studi terhadap pengaruh kebijakan (*wisdom*) dalam proses pembelajaran. Kebijakan yang ada dalam perusahaan akan menentukan bagaimana pengetahuan dapat digunakan dalam menentukan dan mencapai tujuan. Dalam melakukan pembelajaran, perusahaan juga perlu memperhatikan faktor-faktor yang membentuk kebijakan yang dimiliki oleh individu (*individual wisdom*), yaitu pengalaman, gairah untuk belajar, dan spiritualitas. Pengalaman yang dimiliki akan sangat menentukan perolehan pengetahuan tersembunyi (*tacit knowledge*) yang berguna dalam mengembangkan kompetensi perusahaan. Pengetahuan tersembunyi ini dapat menjadi talenta

yang sulit ditiru dan disamai oleh pesaingnya. Faktor spiritual akan terlihat dalam sifat emosional dan moral yang terkait dengan pemahaman dan penghargaan diri seseorang terhadap posisinya di dunia, jiwanya, dan posisinya sebagai ciptaan Tuhan. Spiritualitas dapat membantu seseorang dalam menentukan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dengan memberikan landasan kepercayaan utama dan pemahaman menyeluruh terhadap tujuan hidupnya. Kandungan spiritualitas juga akan mempengaruhi pengembangan hubungan antara atasan dan bawahan yang penting artinya dalam proses pembelajaran. Kebijakan memerlukan gairah bahwa apa yang diyakini akan terjadi. Hal ini akan memberikan motivasi bagi individu dalam melakukan pembelajaran.

Kebijakan yang dimiliki oleh perusahaan akan dibentuk melalui kepemimpinan yang transformasional, pengembangan struktur dan budaya organisasi, dan alih pengetahuan antar individu. Kepemimpinan transformasional akan memberikan visi ke depan dan memberikan landasan intelegensia yang kuat dalam upaya membangun keunggulan di masa depan. Budaya yang dikembangkan oleh perusahaan akan menentukan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan dalam mengembangkan kreatifitas dan sumber keunggulan lainnya. Pembentukan struktur organisasi diharapkan dapat menyebarkan kebijakan yang dimiliki perusahaan kepada semua karyawannya. Kebijakan dalam perusahaan dapat ditumbuhkan melalui sistem komunikasi yang dapat digunakan sebagai sarana pembelajaran yang efektif.

PENUTUP

Menghadapi perubahan yang sangat cepat dan penuh dengan dinamika pada lingkungan pasar dan persaingannya, perusahaan dituntut untuk senantiasa belajar agar dapat mendapatkan sumber-sumber keunggulan baru yang dapat digunakan untuk menggantikan yang lama. Proses pembelajaran dalam perusahaan sering kali tidak

berjalan sesuai dengan apa yang dikehendaki karena hanya mengarah pada perbaikan dari apa yang sudah dan sedang dilakukan. Di samping itu, perusahaan tidak mampu mentransformasikan pembelajaran yang dilakukan oleh karyawannya menjadi pembelajaran di level organisasi.

Pembelajaran yang dilakukan oleh perusahaan hendaknya diarahkan pada peningkatan daya intelejensia yang dapat memperkuat kemampuan untuk berpikir dan bertindak kreatif dalam menemukan cara-cara baru dalam bersaing. Perusahaan harus senantiasa menjadi lebih pintar dibandingkan pesaing-pesaingnya. Untuk itu, perusahaan harus mampu mendapatkan pengetahuan baru di luar apa yang selama ini dimilikinya. Perusahaan perlu melakukan terobosan-terobosan baru dengan melakukan pembelajaran generatif yang mengarah pada proses penciptaan.

Pembelajaran yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan sering kali terkendala oleh beberapa hal. Dalam mengembangkan pembelajaran generatif, perusahaan hendaknya sedini mungkin mengembangkan *double-loop learning* dan bahkan *triple-loop learning* yang memungkinkan terjadinya pembelajaran kolektif yang diperlukan dalam pengembangan kompetensi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 3: 363-375.

Bhat, A.B., N. Verma, S. Rangnekar & M.K. Barua (2012). Leadership Style and Team Processes as Predictors of Organisational Learning. *Team Performance Management*, Vol. 18 No. 7/8: 347-369.

Bierly, P.E., E.H. Kessler & E.W. Christensen (2000). Organizational Learning, Knowledge and Wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13 No. 6: 595-618.

Greenwood, J. (1998). The Role of Reflection in Single and Double Loop Learning, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 27: 1048-1053.

Hamel, G., & C.K. Prahalad (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, Vol. 72 (4), 122-128.

Hamel, G., & C.K. Prahalad (1996). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Helfat, C.E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece & S. G. Winter (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations*. Singapore, Blackwell Publishing.

Gates, William H. (1999). *Business @ The Speed of Taught: Succeeding in the Digital Economy*. Warner Books, Inc. New York.

Lee, H.W., K.Y. Lim & B.L. Grabowski (2008). Generative Learning: Principles and Implications for Making Meaning. Dalam buku *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, diedit oleh M. Spector. New York : Lawrence Erlbaum Associates.

Levinthal, D.A. & J.G. March. The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*. Vol. 14: 95-112.

Littler, K, P. Aisthorpe, R. Hudson & K. Keasey (2000). A New Approach to Linking Strategy Formulation and Strategy Implementation: An Example from the UK Banking Sector, *International Journal of Information Management*, Vol. 20: 411-428.

Porter, Michael (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*. November — Desember: 61-78.

Romme, A.G.L. & A. Van Witteloostuijn (1999). Circular Organizing and Triple-loop Learning. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No. 5: 439-453.

Seddon, J. & Donovan, B.O. (2010). Why aren't we all working for Learning Organisations? e-Organizations & People, Vol.17. No. 2.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, Doubleday.

Senge, P.M. (1990). The Leader's New York: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, Vol. 32 (1): 7-23.

Teece, D.J., G. Pisano & A. Shuen (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18,7: 509-533.

Tosey, P., M. Visser & M.N.K. Suanders (2012). The Origins and Conceptualizations of 'Triple-loop' Learning: A Critical Review. *Management Learning* Vol. 43 (3): 291-307.

Zollo, M. & S.G. Winter (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Organizational Capabilities. *Organization Science*, Vol. 13, No.3: 339-352.