

## Meningkatkan Organisasi belajar dan Komunitas Praktis melalui Knowledge Management

**Dameria Sinaga**

Fakultas Kedokteran Universitas Kristen Indonesia (UKI)

E-mail : [dr\\_dameria\\_sinaga@yahoo.com](mailto:dr_dameria_sinaga@yahoo.com)

### ABSTRACT

Learning organization is one of popular concepts in management literature in 1990's. Learning is a deliberate effort by someone to change behaviour out of an interaction. The implication of learning organization are collective learning, question and answer session. Manager expects colleagues are parts of learning organization. Practice community is the combination of work and learning.

### PENDAHULUAN

Belajar sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk memperoleh suatu perubahan tingkah laku secara sadar dari hasil interaksinya dengan lingkungan. konsep dari organisasi belajar digambarkan dengan mengevaluasi secara kritis, dan berhubungan dengan gagasan-gagasan baru mengenai komunitas praktis. Organisasi belajar adalah salah satu konsep paling populer di dalam literatur manajemen sepanjang tahun 1990-an. Pendekatan yang kritis mendukung menginformasikan suatu perspektif lebih banyak. Dua kasus di Belanda yang diperkenalkan menggambarkan bagaimana konsep dari organisasi belajar dapat ditekuni dalam praktek. Pengembangan teoritis baru pada prakteknya di masyarakat dihubungkan dengan diskusi pada organisasi belajar dan mengevaluasi secara setimpal. Manajemen pengetahuan adalah kumpulan perangkat, teknik, dan strategi untuk mempertahankan, menganalisa, mengorganisir, meningkatkan, dan membagikan pengertian dan pengalaman. Pengertian dan pengalaman semacam itu terbangun atas pengetahuan, baik yang terwujud dalam seorang individu atau yang melekat di dalam proses

dan aplikasi nyata suatu organisasi. Fokus dari MP adalah untuk menemukan cara-cara baru untuk menyalurkan data mentah ke bentuk informasi yang bermanfaat, hingga akhirnya menjadi pengetahuan.

Cut Zurnali (2008) mengemukakan istilah knowledge management pertama sekali digunakan oleh Wiig pada tahun 1986, saat menulis buku pertamanya mengenai topik Knowledge Management Foundations yang dipublikasikan pada tahun 1993. Akhir-akhir ini, konsep knowledge management mendapat perhatian yang luas. Hal ini menyatakan secara tidak langsung proses pentransformasian informasi dan intellectual assets kedalam enduring value. Knowledge Management merupakan kekhususan organisasi (organization-specific), dimana perhatian dasarnya adalah eksploitasi dan pengembangan organizational knowledge assets kepada tujuan-tujuan organisasi selanjutnya. Knowledge Management bukan merupakan sesuatu yang lebih baik (better things), tapi untuk mengetahui bagaimana mengerjakan sesuatu dengan lebih baik (things better).

Kegiatan Manajemen Pengetahuan (MP) ini biasanya dikaitkan dengan tujuan organisasi

## **Seminar Nasional Teknologi Pendidikan untuk Peningkatan Kinerja**

semisal untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi. Pada umumnya, motivasi organisasi untuk menerapkan MP antara lain:

1. Membuat pengetahuan terkait pengembangan produk dan jasa menjadi tersedia dalam bentuk eksplisit
2. Mencapai siklus pengembangan produk baru yang lebih cepat
3. Memfasilitasi dan mengelola inovasi dan pembelajaran organisasi
4. Mendaya-ungkit keahlian orang-orang di seluruh penjuru organisasi
5. Meningkatkan keterhubungan jejaring antara pribadi interna dan juga eksternal
6. Mengelola lingkungan bisnis dan memungkinkan para karyawan untuk mendapatkan pengertian dan gagasan yang relevan terkait pekerjaan mereka
7. Mengelola modal intelektual dan aset intelektual di tempat kerja

Pengetahuan bukanlah sekedar informasi. Pengetahuan bersarang bukan di wadah tempat disimpannya informasi (semisal basis data), melainkan berada di pengguna informasi bersangkutan. Terdapat beberapa hal yang membedakan antara pengetahuan, informasi, dan data. Memahami beda antara ketiganya sangatlah penting dalam memahami MP.

Transfer pengetahuan (salah satu aspek dari manajemen pengetahuan) dalam berbagai bentuk, telah sejak lama dilakukan. Contohnya adalah melalui diskusi sepadan dalam kerja, magang, perpustakaan perusahaan, pelatihan profesional, dan program mentoring. Walaupun demikian sejak akhir abad ke-20, teknologi tambahan telah diterapkan untuk melakukan tugas ini, seperti basis pengetahuan, sistem pakar, dan repositori pengetahuan.

### **DEFINISI DAN KARAKTERISTIK ORGANISASI BELAJAR**

Konsep dari organisasi belajar yang populer. Menurut Garratt (1995), gagasan kunci sekitar organisasi belajar berkembang cepat setelah Perang Dunia II. Konsep datang membawa dampak dengan cepat perkembangan dunia pekerjaan dan organisasi. Pedler, Burgoyne dan Boydell (1991) meneluri balik sejarah dari konsep (dan hubungannya sebagai Manajemen mutu) seperti pendekatan sebelumnya merupakan pengembangan organisasi, pengembangan diri, belajar tindakan dan berkembang dengan pesat pada tahun 1970-an dan 1980-an, sesudah perang perhatian tertuju pada pelatihan yang sistematis.

Laporan Resmi EC 1996, pendidikan pelatihan menyoroti dampak informasi dari masyarakat tentang pekerjaan dan organisasi, dampak secara internasional adalah kebutuhan akan daya saing, dan dampak dari pengetahuan teknologi dan ilmiah di industri (Komisi pengawas orang Eropa, 1996). Bertumbuhnya tingkat kompetisi, perkembangan teknologi, metode kerja baru, batasan keuangan, globalisasi, reorganisasi, penggabungan dan semacamnya, menimbulkan suatu kebutuhan untuk meningkatkan organisasi belajar yang sesuai untuk mengubah keadaan.

#### ***Definisi organisasi belajar***

Konsep dari organisasi belajar adalah pembelajaran yang berkelanjutan, inovatif, adaktif, komitmen, kerja sama/kolaborasi, memiliki visi, keterbukaan di dalam komunikasi, pemakaian IT, dan sebagainya. Definisi ini bersifat deskriptif; yang berdasarkan norma.

Pedler, Burgoyne dan Boydell, Mereka menguraikan organisasi belajar yang memudahkan belajar semua anggotanya dan secara terus-menerus mengubah bentuk diri sendiri' (1989:2). Seperti diuraikan di atas, definisi ini berisi perorangan dan keorganisasian. Belajar individu adalah perlu

tetapi tidak cukup karena untuk belajar perlu organisasi. Para penulis menggambarkan konsep organisasi adalah memudahkan belajar semua anggotanya dan dengan sadar memperbaiki kapasitas kita dalam mencipta.. Organisasi mampu memberikan pengaruh pada lingkungan mereka seperti juga menyesuaikan diri / beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Mintzberg mengungkapkan bagaimana organisasi berhasil mempengaruhi keadaan di mana mereka harus beroperasi.

### ***Belajar Individu dan Kelompok***

Pedler menekankan pentingnya belajar terorganisir, Mumford (1995) menemukan literatur bawa organisasi belajar berfokus terlalu banyak pada unsur struktural. Ia berpendapat bahwa individu dan kelompok sudah harus belajar sebelum berada pada belajar yang terorganisir. Tentang organisasi belajar, Senge (1990:3), mencoba untuk mengintegrasikan dua pendekatan di atas, ia berpendapat bahwa bagaimanapun sebuah organisasi di mana orang secara terus menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil-hasil yang mereka inginkan, menemukan pola baru dalam pemikirannya, secara kolektif bebas menentukan cita-cita, dan di mana orang secara terus menerus belajar bagaimana caranya belajar secara bersama-sama.

Senge mengemukakan lima disiplin untuk organisasi belajar ;

1. Penguasaan pribadi, individu harus mempunyai komitmen untuk belajar dan mengembangkan potensinya secara optimal.
2. Model mental, menciptakan suatu keterbukaan
3. Membangun visi bersama, membangun komitmen jangka panjang secara bersama
4. Pembelajaran beregu atau tim, mengembangkan ketrampilan kelompok

5. Berpikir sistem, bertindak sesuai struktur dan sistem

Semua disiplin mempunyai dampak satu sama lain. Hodgkinson (2000, 2002) menguraikan, organisasi belajar adalah suatu proses dibanding suatu keadaan, sesuatu yang di atasnya semua anggota dari suatu perusahaan harus bekerja sepanjang waktu.

### ***Manajemen Pengetahuan***

Nonaka dan Takeuchi (1995) menguraikan sistem menciptakan pengetahuan dalam perusahaan. Mereka membagi empat jenis dari perubahan pengetahuan setiap orang yang dapat dikombinasikan setiap saat:

1. Sosialisasi, Orang tahu dari pengalaman, meniru, mencoba-coba, dan sebagainya.
2. Eksternalisasi, Orang belajar dengan mengatur dan menyusun pengetahuan mereka yang tersembunyi, menjadi terlihat
3. Kombinasi, Orang belajar dengan menggunakan bahan dan sumber daya dari orang lain secara rinci
4. Internalisasi, Orang belajar dengan berlatih ketrampilan, memperkenalkan diri mereka dengan hasil yang mereka kerjakan.

Nonaka dan Takeuchi membicarakan suatu organisasi hiperteks dibanding suatu organisasi pelajaran. Menurut gagasan mereka, perusahaan jenis ini berhasil di dalam mengkombinasikan efisiensi dari suatu organisasi yang birokratis dengan inovasi dari suatu organisasi.

### ***Tema yang diulang dalam literatur organisasi belajar***

Dalam suatu literatur, Poell, Tijmensen dan Van d Krogt (1997) menyimpulkan bahwa, meski ada banyak definisi konsep dari organisasi belajar, seringkali di ulan-ulang. Definisi yang menjelaskan unsur-unsur pada

## Seminar Nasional Teknologi Pendidikan untuk Peningkatan Kinerja

sistem belajar bagi perusahaan yang efisien, sehat dan fleksibel:

1. Pelajaran berkelanjutan di setiap tingkatan kelompok dan sistem.
2. Proses belajar tunggal dan pengulangan ganda, bahkan menyusun pengulangan rangkap tiga: tidak hanya melakukan berbagai hal dengan baik, tidak hanya melakukan berbagai hal *lebih* baik, tetapi juga melakukan berbagai hal *lebih* baik.
3. Ciptaan dan distribusi informasi dan pengetahuan.
4. Pemeriksaan dan tanya jawab di dalam kelompok (belajar berembagi pengalaman).
5. Meningkatkan kapasitas belajar para anggota. Penggabungan pekerjaan dan belajar
6. Visi dibagi bersama (teori tindakan).
7. Penguasaan individu. Memberikan pelatihan keterampilan kepada individu untuk suatu tugas yang spesifik
8. Pelatihan bagi manajer
9. Perubahan Bentuk dan inovasi.
10. Belajar tertuju kepada sasaran hasil bisnis juga untuk pengembangan pribadi.

Poell dan Tijmensen (1998) menyimpulkan bahwa secara jelas organisasi belajar didefinisikan sebagai organisasi terstruktur berbasis kelompok, agar supaya mempertimbangkan satu penggabungan belajar dan pekerjaan. Setiap aktivitas pekerjaan dapat juga menjadi suatu aktivitas belajar. Pekerjaan dilaksanakan di kelompok multifungsi, berpikir dan melakukan terintegrasi dalam bidang kerja, dan para pekerja dikuasakan untuk mengambil bagian di dalam proses pengambilan keputusan kelompok

### **Komunitas Praktis**

Sebagai hasil meningkatkan perhatian yang diberikan kepada penggabungan pekerjaan dan belajar, konsep dari komunitas praktis menjadi sangat populer di tahun-tahun terakhir (Wenger, McDermott dan Snyder, 2002). Gagasan itu ditemukan (diciptakan

oleh Lave dan Wenger (1991) dan yang ditekuni lebih lanjut oleh Wenger (1998). Keikutsertaan di dalam konteks sosial dihormati ketika belajar. Orang secara berangsur-angsur meningkatkan pengetahuan tentang pekerjaannya melalui keikutsertaan dalam aktivitas pekerjaan. Komunitas praktis biasanya diorganisir dalam suatu tema atau pengetahuan tertentu.

Pada suatu pihak, komunitas praktis dengan aktif mengatur pengetahuan terorganisir yang melekat pada karyawan; sebaliknya, mereka adalah sarana untuk belajar individu dari pekerjaan, sampai pemecahan masalah hidup yang riil dan pengembangan pengetahuan.

Komunitas praktis berbeda dari organisasi lainnya (seperti kelompok kerja dan tim) mereka menekankan belajar dari orang-orang selain dari para rekan kerja langsung (Wenger, 1998). Seperti konsep organisasi belajar, juga menekankan hubungan sosial dan batas belajar. komunitas praktis secara bersama-sama mengembangkan minat belajar dan pengetahuan pada sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Hal ini memberikan nilai tambah bagi masyarakat dan anggotanya.

### **TIM/REGU PERBAIKAN**

Satu perusahaan elektronik Belanda menginginkan suatu organisasi belajar dengan memperkenalkan satu kompetisi internal disebut tim perbaikan. Multifungsi kelompok kerja dibentuk perusahaan menyelidiki dan mencoba untuk memecahkan permasalahan. Masing-masing tim perbaikan mendapat bimbingan kemampuan khusus untuk membantu tim untuk memikirkan suatu pendekatan pemecahan masalah. Masing-masing kelompok mempunyai seorang pemimpin regu yang mengatur aktivitas dasar setiap hari. Ada beberapa petunjuk tertulis yang berbeda untuk diikuti. Masing-masing bertanggung jawab terhadap tugas antar para anggotanya, mempresentasikan rencananya

## **Seminar Nasional Teknologi Pendidikan untuk Peningkatan Kinerja**

dan kemajuan kepada klien-klien nya di dalam organisasi, dan secara formal melaporkan hasil tentang usaha perbaikan kepada manajemen.

Kelompok pertama terdiri dari delapan operator, lima mewakili pekerja shift. Manajemen memberinya satu tugas. Tim akan bekerja menyelesaikan permasalahan barang sisa. Mereka bertemu untuk dua jam tiap minggu untuk mendiskusikan tugas mereka. Analisa awal mereka bahwa transparansi/keterbukaan adalah inti dari masalah barang sisa. Kelompok mengurus membuat daftar pertanyaan kepada semua unsur-unsur operator dari masalah. Hasilnya memungkinkan mereka untuk membuat rencana tindakan yang awal. Tim mengunjungi suatu pabrik serupa untuk melihat bagaimana mereka menangani masalah. Mereka juga mengundang sejumlah ahli untuk memperbincangkan tentang masalah dan kemungkinan pemecahan.

Anggota kelompok dari hari-kehari memonitor kemajuan. Tim perbaikan mengorganisir beberapa sesi instruksi untuk operator. Sub-Tim menerima tugas-tugas khusus untuk mencoba perbaikan-perbaikan yang mungkin, kemudian dibahas dengan keseluruhan tim. Setelah sekitar enam bulan alur kerja sudah dengan mantap memperbaiki sejumlah pemborosan.

Kelompok yang kedua terdiri dari sembilan pengembang, insinyur produk dan teknisi. Diberikan tugas oleh manajemen itu untuk mengurangi waktu proses pekerjaan bersifat percobaan. Tim mempunyai wakil dari setiap departemen terkait dengan masalah, mereka bertemu setiap dua minggu dan menggunakan suatu model untuk pemecahan masalah. Mereka pada awalnya memutuskan ketidakcocokan sebagai masalah nyata, yakni komunikasi antara departemen pengembangan dan produksi. Mereka minta sub-tim untuk menciptakan satu gambar ideal operasi bahwa mereka dapat bekerja,

kemudian dicoba oleh sub tim dan mengevaluasi. Secara berangsur-angsur prosedur berjalan secara seragam. Setelah delapan bulan proses pekerjaan yang bersifat percobaan dihilangkan.

Setelah diperoleh pengertian yang mendalam dalam proses produksi secara keseluruhan dan antar departemen mampu untuk bekerja sama dengan para rekan kerja. Organisasi sudah menguntungkan dan masalah sudah terpecahkan.

### **PROYEK BELAJAR BERBASIS PEKERJAAN**

Suatu sekolah petang Belanda untuk orang dewasa menginginkan menjadi suatu organisasi belajar dengan proyek belajar yang berkaitan dengan kerja guru. Manajemen sekolah tersebut menginginkan para guru untuk memasukkan kelompok dibanding individu, agar dapat lebih baik melayani satu populasi siswa yang terus meningkat dan beragam. Survei menunjukkan bahwa para guru membutuhkan pelatihan tambahan. Dua proyek bersifat percobaan untuk mendapatkan beberapa pengalaman awal dengan belajar dan pekerjaan yang berbasis kelompok.

Kelompok yang pertama terdiri dari para guru yang berbahasa Belanda sebagai suatu bahasa kedua. Kedua, koordinator-koordinator dari kelompok ini mengundang ahli dari luar untuk memberikan pelatihan bahasa Belanda sebagai suatu bahasa kedua. This konsultan mulai proyek dengan suatu seminar sehari untuk semua guru. Koordinator-koordinator juga mengirimkan beberapa menit dari sesi-sesi pelatihan kepada orang-orang yang tidak bisa hadir.

Kelompok yang kedua, yang terdiri dari para guru pengetahuan budaya yang ingin meneliti berbagai kemungkinan untuk diri sendiri bekerjasama dengan siswa. Mereka melibatkan konsultan dari luar, tetapi ia diminta untuk monitor proses belajar kelompok

dibanding penyerapan pengetahuan. Kelompok mengumpulkan informasi diawali dengan mengadakan percobaan di dalam kelas k mereka belajar di tempat terbuka. Kadang-kadang rekan kerja mereka mengunjungi satu sama lain. Mereka mendiskusikan pengalaman mereka dalam kelompok.

Manajemen sekolah tersebut mengevaluasi kedua proyek tersebut, dengan membandingkan kedua proyek sekitar bagaimana mereka mengajar sebagai proses ke arah menjadi suatu organisasi belajar. Pengalaman ini digunakan dalam menyiapkan dua pelajaran yang baru kelompok para guru: Secara berangsur-angsur semakin banyak para guru menjadi bergairah mengambil bagian dalam kelompok belajar. Pada suatu pihak, mereka merasakan manfaat secara individu dan secara profesi. Sebaliknya, bahwa manajemen sekolah sangat bergantung pada belajar dari pengalaman para guru.

#### **KRITIK DARI KONSEP DARI ORGANISASI BELAJAR**

##### ***Mengabaikan Masalah Kekuasaan***

Berbagai kritik terhadap konsep organisasi belajar. Contu, Grey dan Ortenblad (2003) mengaku bahwa ketika organisasi belajar dapat menggantikan pelajaran pengulangan atau birokratis, Ortenblad (2004) menyatakan bahwa organisasi belajar hanyalah cara lain perusahaan untuk menjadi tidak terikat pada siapapun. Menurutnya, praktek-praktek seperti perputaran pekerjaan dan pembagian informasi, seperti juga gagasan sekitar visi bersama. Isu-isu dari kekuasaan sering kali ditujukan pada organisasi belajar. Dengan cara yang sama, konsep dari komunitas praktis kelihatannya untuk menghindari isu dari kekuasaan, memfokus pada minat yang berhubungan dengan penganut paham persamaan antar anggota

##### ***Suatu pandangan terhadap belajar dan pekerjaan***

Poell, Tijmensen dan Van d Krogt (1997) menyatakan tiga perhatian sekitar konsep organisasi Belajar. **Pertama**, dugaan nya belajar secara terbatas meliputi diskusi dan mengarah pada nilai-nilai yang dibagi bersama. **Kedua**, belum jelas bagaimana pekerjaan itu tertata. Secara implisit, jenis pekerjaan kebanyakan berbasis kerja kelompok. **Ketiga**, perspektif dari suatu organisasi belajar menarik, tetapi belum jelas bagaimana konsep itu dapat diterapkan dengan memuaskan.

Organisasi belajar menuntut banyak dari para pekerja: 1) kesediaan untuk belajar secara terus-menerus. 2) kebutuhan yang bersifat inovatif dan disibukkan dengan belajar terus-menerus sebagai dasar yang tetap. 3) tanggung jawab untuk pengembangan sendiri. 4) kemampuan belajar bersama-sama dengan para rekan kerja.

Titik yang terakhir dari kritik mengacu pada orientasi internal konsep dari organisasi belajar. Semua pekerja, manajer dan konsultan pelatihan. Orientasi yang eksternal terbatas kepada pengembangan pasar dan klien. Pengaruh eksternal seperti kebijakan pemerintah, perserikatan pekerja mempercepat kemajuan dalam bidang profesional susah dipertimbangkan, meskipun mereka mempunyai dampak yang pantas dipertimbangkan dalam persoalan belajar.

##### ***Satu pandangan alternatif dari organisasi belajar***

Poell, Tijmensen dan Van d Krogt (1997) menyajikan satu konsep alternatif dari organisasi belajar sebagai jawaban atas kritik yang sudah diangkat. memusat pada pengaturan belajar dan pekerjaan yang banyak (tidak hanya pelajaran kelompok dalam tim multifungsi) dan buka menangani tegangan yang mereka hadapi dalam

pekerjaan sehari-hari (tidak hanya mengembangkan nilai-nilai yang dibagi bersama). Ketegangan muncul karena ada beberapa aktor di dalam dan di luar organisasi yang berdampak pada proses belajar dan mengorganisir pekerjaan. Untuk menciptakan belajar dan mengatur pekerjaan di mana semuanya dapat mengambil bagian secara efektif, adalah penting: 1) untuk memberikan otonomi dan wewenang pada karyawan secara individu. 2) memberikan kebijakan dan arah yang jelas. 3) mengizinkan keikutsertaan dan belajar di dalam kelompok, menekankan pada kebersamaan. 4) untuk mempertimbangkan bidang profesional di mana metoda-metoda dan pengertian yang mendalam baru dikembangkan.

Suatu organisasi belajar perlu dengan tegas menunjuk hubungan antara belajar dan pekerjaan, dan menyiapkan orang-orang dengan berbagai kemungkinan untuk menghubungkan dua kebiasaan dengan berbagai cara.

## **KESIMPULAN**

Meski ada banyak definisi konsep organisasi belajar di dalam literatur, kebanyakan mereka menekankan visi, nilai-nilai yang dibagi bersama, belajar kolektif, kemajuan berkelanjutan, membuat eksplisit pengetahuan yang tersembunyi, dan memasuki tanya jawab. Alasan mengapa unsur-unsur dilalaikan kelihatannya berasal dari perspektif yang managerial yang secara umum diterapkan. Ketika para manajer menghendaki teman mereka menjadi bagian dari organisasi belajar, itu diasumsikan dapat meyakinkan setiap anggota dalam organisasi bahwa ini perlu. Tetapi para pekerja dapat mempunyai gagasan sangat berbeda tentang bagaimana caranya memperbaiki situasi mereka, dan konsultan pelatihan mungkin tidak perlu memufakati strategi yang diperkenalkan oleh manajemen.

Ketegangan dan konflik terjadi karena perbedaan terhadap minat dan kekuasaan antara manajer, pekerja, konsultan pelatihan dan faktor eksternal lainnya. Orang-orang memerlukan arah dan bimbingan, tetapi mereka juga memerlukan sejumlah tempat dari otonomi dan kemerdekaan. Mereka perlu untuk belajar bagaimana caranya bekerja sama dengan para rekan kerja mereka, tetapi mereka juga perlu untuk berkembang secara profesional. Mereka mempunyai gagasan untuk mereka sendiri apa yang mereka perlu belajar dan bagaimana mereka belajar.

Pertanyaan berikut dapat ditanya ketika memberi alasan dari pandangan alternatif tentang organisasi belajar. Mereka dapat membantu ke arah mengidentifikasi unsur-unsur yang ada pada organisasi belajar sebagai dasar untuk mengambil inisiatif.

1. Belajar Apa yang harus dilaksanakan?
2. Siapa yang mengorganisir belajar? Adakah pengaruh luar pada sistim belajar di perusahaan (seperti kebijakan pemerintah, serikat buruh atau asosiasi profesional?)
3. Bagaimana cara orang-orang mengatasi tegangan dalam mengorganisir belajar? Siapa yang berpengaruh dominan terhadap belajar apa yang harus jalankan?

Semua individu dalam satu organisasi berhak untuk menentukan belajar apa dan bagaimana mereka belajar. Satu kesadaran dari situasi yang ada di dalam sistim belajar di perusahaan adalah suatu titik awal dari suatu organisasi belajar.

## **DAFTAR PUSTAKA**

1. Argyris, C ., (1992). *On organizational learning*, Cambridge: Blackwell Publishers, Inc.

## **Seminar Nasional**

### **Teknologi Pendidikan untuk Peningkatan Kinerja**

2. De Geus, Arie,(1998). *Planning as Learning*, Harvard Business Review, Vol 88, no.2
3. Garratt, B., (2000). *The Learning Organization*, London: Harper Collins Publisher.
4. Garvin, D.A., (1998). "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Boston: Harvard Business School Press.
5. Ramsden, P., (2003). *Learning to Teach in Higher Education*, London: Routledge Falmer.
6. Tellefsen, T.E., (1990). *Improving College Management, An Intergrated System Approach*, San Fransisko: Jossey-bass Publisher.