

Membangun Organisasi Pembelajar: Strategi Pengembangan SDM Berkelanjutan



Oleh: Rudy C Tarumingkeng

Rudy C Tarumingkeng : *Membangun Organisasi Pembelajaran: Strategi Pengembangan SDM Berkelanjutan*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan
Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari)

Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar, IPB-University, Bogor (2005-2006)

AI - Data Analyst, dan Ketua Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

© RudyCT Academic Series

rudyct75@gmail.com

7 Maret 2026

MEMBANGUN ORGANISASI PEMBELAJAR: STRATEGI PENGEMBANGAN SDM BERKELANJUTAN

Abstrak

Organisasi pembelajar (learning organization) adalah organisasi yang secara sistematis membangun kemampuan untuk belajar lebih cepat daripada laju perubahan lingkungan—melalui praktik refleksi, eksperimen, berbagi pengetahuan, dan perbaikan berkelanjutan—sehingga mampu beradaptasi, berinovasi, dan menjaga kinerja jangka panjang. Dalam konteks transformasi teknologi, AI, kerja hibrida, serta volatilitas pasar, strategi pengembangan SDM tidak lagi memadai bila dipahami sebagai pelatihan sesekali; ia harus menjadi sistem berkelanjutan yang menautkan strategi bisnis, kompetensi, desain kerja, budaya, dan tata kelola pembelajaran. Makalah ini merangkum kerangka konseptual organisasi pembelajar dari literatur klasik hingga praktik kontemporer, termasuk pemaknaan Garvin tentang perlunya definisi operasional, panduan manajemen, dan alat ukur pembelajaran organisasi ([Harvard Business Review](#)); pendekatan pembelajaran ganda (single-loop vs double-loop) Argyris yang menekankan pentingnya menguji asumsi dan “variabel pengendali” organisasi ([Harvard Business Review](#)); serta disiplin organisasi pembelajar ala Senge (systems thinking, personal mastery, mental models, shared vision, team learning) ([Wikipedia](#)). Pembahasan kemudian dioperasionalisasi menjadi strategi HRD berkelanjutan: arsitektur pembelajaran, pengembangan pemimpin sebagai “penguat belajar”, sistem knowledge-sharing, pembelajaran

berbasis proyek, serta metrik human capital yang kredibel (misalnya panduan ISO 10015:2019 untuk manajemen kompetensi dan pengembangan orang) ([مدیرفا](#)). Dengan narasi kasus komposit Indonesia, makalah menegaskan bahwa organisasi pembelajar bukan slogan budaya, melainkan desain sistem: *belajar harus menjadi cara kerja*, bukan agenda tambahan.

Kata kunci: organisasi pembelajar, pengembangan SDM, pembelajaran berkelanjutan, double-loop learning, knowledge management, budaya belajar, ISO 10015

1. Pendahuluan: Dari “Pelatihan” ke “Kemampuan Belajar Organisasi”

Dalam banyak organisasi, pengembangan SDM diperlakukan sebagai program periodik: pelatihan tahunan, seminar motivasi, atau sertifikasi tertentu. Pola ini menghasilkan manfaat terbatas karena belajar dipisahkan dari kerja—seolah-olah belajar adalah aktivitas di ruang kelas, sedangkan kerja adalah aktivitas di lapangan. Padahal, pada era perubahan cepat, organisasi dituntut mengubah cara kerja secara terus-menerus: proses layanan, standar mutu, sistem digital, bahkan model bisnis. Perubahan semacam ini tidak dapat diimbangi oleh pelatihan sesekali; ia memerlukan organisasi yang mampu belajar sebagai sistem.

Konsep organisasi pembelajar menjawab masalah tersebut. Ia berangkat dari pertanyaan yang sangat praktis: **bagaimana organisasi memastikan pembelajaran benar-benar terjadi, melekat pada proses kerja, dan menghasilkan adaptasi yang terukur?** Garvin menekankan bahwa untuk menjadi organisasi pembelajar, organisasi harus menjawab tiga hal: makna (definisi yang mudah diterapkan), manajemen (panduan praktik), dan pengukuran (alat ukur laju/tingkat belajar). ([Harvard](#)

[Business Review](#)) Ini penting karena banyak organisasi mengaku “mendukung pembelajaran”, tetapi tidak punya mekanisme yang membuat pembelajaran menjadi kebiasaan operasional.

Sementara itu, tekanan eksternal terus meningkat. World Economic Forum menunjukkan meningkatnya fokus perusahaan pada strategi pembelajaran jangka panjang, upskilling, dan reskilling; bahkan proporsi tenaga kerja yang menyelesaikan pelatihan sebagai bagian strategi belajar jangka panjang disebut meningkat dibanding tahun-tahun sebelumnya. ([World Economic Forum](#)) Ini mengindikasikan bahwa “belajar sepanjang hayat” telah menjadi isu daya saing. OECD pun menekankan urgensi pembangunan keterampilan abad-21 agar pertumbuhan dan kemajuan sosial berkelanjutan; kesenjangan akses terhadap pengembangan keterampilan akan membatasi kinerja ekonomi. ([OECD](#))

Makalah ini mengembangkan argumen: **organisasi pembelajar adalah strategi pengembangan SDM berkelanjutan yang menyatukan manusia, proses, dan pengetahuan menjadi mesin adaptasi.**

Selanjutnya, kita akan memetakan konsep-konsep kunci, kerangka teoretik, strategi implementasi, metrik, dan tantangan praktik—serta menyajikan contoh naratif untuk konteks organisasi di Indonesia.

2. Memahami Organisasi Pembelajar: Definisi, Ciri, dan Batasannya

2.1. Organizational learning vs learning organization

Penting membedakan dua istilah yang mirip:

Organizational learning adalah proses belajar yang terjadi di dalam organisasi (misalnya evaluasi proyek, perbaikan SOP, pembelajaran dari keluhan pelanggan).

Learning organization adalah tipe organisasi yang sengaja dirancang agar proses belajar itu konsisten, sistemik, dan menghasilkan perubahan nyata.

Banyak organisasi mengalami organizational learning secara sporadis—belajar saat krisis, belajar saat audit menemukan masalah—namun tidak menjadi learning organization karena tidak memiliki desain sistem yang membuat pembelajaran terjadi “secara default”.

2.2. Definisi operasional menurut Garvin: makna–manajemen–pengukuran

Garvin menegaskan bahwa organisasi pembelajar bukan konsep filosofis, tetapi praktik yang bisa dioperasionalkan: organisasi harus memiliki definisi yang dapat dipakai, panduan manajemen, dan alat ukur pembelajaran. ([Harvard Business Review](#)) Dengan bahasa praktis, organisasi pembelajar dapat dikenali melalui pertanyaan:

Apakah organisasi punya proses yang membuat masalah terdeteksi cepat?

Apakah organisasi mampu melakukan eksperimen yang aman dan terukur?

Apakah organisasi menyimpan dan menyebarkan pembelajaran, sehingga tidak mengulang kesalahan yang sama?

Apakah pemimpin mendorong pembelajaran, atau justru menghukum kesalahan sehingga orang menyembunyikan masalah?

2.3. Lima disiplin Senge: budaya belajar yang ditopang “systems thinking”

Senge mempopulerkan lima disiplin yang sering dipakai sebagai kerangka budaya organisasi pembelajar:

Systems thinking (disiplin kelima): melihat keterkaitan sebab-akibat dalam sistem, bukan menyalahkan individu.

Personal mastery: dorongan pengembangan diri dan keunggulan personal.

Mental models: kesadaran dan koreksi terhadap asumsi yang membatasi.

Shared vision: visi bersama yang menyalakan komitmen kolektif.

Team learning: kemampuan tim berdialog, berpikir bersama, dan belajar bersama. ([Wikipedia](#))

Kerangka ini penting karena memperlihatkan bahwa organisasi pembelajar bukan hanya sistem pelatihan, tetapi ekologi berpikir dan bekerja: orang belajar bukan karena disuruh, melainkan karena cara kerja menuntut refleksi dan kolaborasi.

3. Fondasi Teoretik yang Memperkuat Praktik Organisasi Pembelajar

3.1. Single-loop vs double-loop learning: belajar yang “memperbaiki” vs belajar yang “menguji asumsi”

Argyris membedakan:

Single-loop learning: organisasi memperbaiki kesalahan dengan tetap mempertahankan aturan/tujuan yang sama (misalnya menambah pengawasan karena kualitas turun).

Double-loop learning: organisasi menguji dan mengubah asumsi, tujuan, atau norma yang melahirkan masalah (misalnya mengubah definisi kualitas, desain kerja, atau target yang keliru). ([Harvard Business Review](#))

Di sinilah organisasi pembelajar sering gagal: banyak organisasi rajin single-loop (memperbaiki gejala) tetapi takut double-loop (mengubah cara berpikir). Padahal, inovasi sering lahir dari double-loop: mempertanyakan “mengapa kita melakukan ini seperti ini?” dan “apa asumsi yang kita anggap benar tanpa bukti?”

3.2. Lingkungan belajar yang suportif dan proses belajar yang konkret

HBR (Garvin dkk., artikel lanjutan yang sering dirujuk sebagai “Is Yours a Learning Organization?”) menekankan tiga “building blocks” organisasi pembelajar:

supportive learning environment,

concrete learning processes and practices,

leadership that reinforces learning. ([ALNAP](#))

Tiga blok ini membantu HR menghindari jebakan “budaya belajar” yang hanya retorika. Lingkungan suportif berarti aman untuk mengungkap masalah; proses belajar konkret berarti ada mekanisme after-action review, eksperimen, knowledge sharing; kepemimpinan yang menguatkan belajar berarti pemimpin mencontohkan kerendahan hati intelektual dan memberi ruang belajar.

3.3. DLOQ: tujuh dimensi organisasi pembelajar sebagai alat diagnosis

Watkins & Marsick mengembangkan model dan instrumen DLOQ (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire) yang merumuskan tujuh dimensi organisasi pembelajar (misalnya kesempatan belajar berkelanjutan, dialog dan inquiry, kolaborasi tim, sistem untuk menangkap dan berbagi pembelajaran, pemberdayaan, koneksi dengan lingkungan, dan kepemimpinan strategis untuk pembelajaran). Literatur yang merangkum DLOQ menyatakan bahwa model ini memiliki tujuh

dimensi dan digunakan sebagai instrumen pengukuran. ([Emerald Publishing](#))

Bagi manajer SDM, DLOQ berguna untuk memindahkan diskusi dari “kita harus jadi learning organization” menjadi “dimensi mana yang lemah dan perlu diperbaiki?”

4. Mengapa Organisasi Pembelajar Menjadi Strategi SDM Berkelanjutan

4.1. Perubahan keterampilan dan urgensi reskilling

Transformasi teknologi menggeser kebutuhan keterampilan dengan cepat; organisasi tidak bisa hanya merekrut talenta baru untuk setiap perubahan. Karena itu, WEF menekankan meningkatnya perhatian perusahaan pada program pelatihan, upskilling, reskilling dalam strategi jangka panjang. ([World Economic Forum](#)) Hal ini secara praktis berarti: HRD harus menjadi “mesin konversi” yang mengubah talenta yang ada menjadi talenta yang relevan.

4.2. Ketahanan organisasi (resilience) membutuhkan “memori belajar”

Organisasi yang tidak belajar cenderung mengulang kesalahan—dengan biaya makin mahal. Organisasi pembelajar membangun “memori institusional”: SOP diperbaiki, pengetahuan disimpan, keputusan didokumentasikan, dan pembelajaran lintas proyek disebar. Ketahanan tidak muncul dari keberuntungan, tetapi dari kemampuan mengintegrasikan pengalaman menjadi kebijakan.

4.3. Inovasi membutuhkan sistem pembelajaran, bukan sekadar ide

Tanpa pembelajaran yang baik, organisasi sulit melakukan inovasi karena inovasi adalah rangkaian eksperimen. ISO 56002 menekankan bahwa

kapabilitas inovasi mencakup kemampuan memahami dan merespons perubahan konteks serta mengejar peluang baru—yang pada praktiknya mensyaratkan pembelajaran terus-menerus. (ISO)

5. Strategi Pengembangan SDM Berkelanjutan dalam Organisasi Pembelajar

Bagian ini merumuskan strategi operasional yang dapat diterapkan manajer SDM. Intinya: **membangun organisasi pembelajar berarti membangun sistem belajar yang melekat pada kerja.**

5.1. Menautkan strategi bisnis dengan arsitektur kompetensi

Langkah pertama adalah menjawab: *kompetensi apa yang membuat organisasi menang di pasar dan bertahan dalam perubahan?* Dari sini HR menyusun:

kompetensi inti organisasi (misalnya customer orientation, data literacy, continuous improvement),

kompetensi peran (role-based competencies),

kompetensi masa depan (future skills) sesuai roadmap teknologi dan strategi.

Pada tahap ini, pedoman ISO 10015:2019 relevan karena menekankan perlunya sistem manajemen kompetensi dan pengembangan orang yang ditetapkan, dipelihara, dan ditingkatkan secara sistemik. (مدیرفا)

Narasi singkat:

Sebuah perusahaan layanan logistik ingin meningkatkan ketepatan waktu dan menurunkan komplain. HR menemukan bahwa masalah bukan hanya “kurang disiplin”, tetapi kurangnya kompetensi analitik operasional (membaca pola keterlambatan), komunikasi lintas fungsi (gudang–kurir–CS), dan problem solving. Maka kompetensi masa depan

bukan sekadar “lebih cepat”, melainkan “lebih cerdas”: memahami data dan memperbaiki proses secara kolaboratif.

5.2. Mendesain “learning architecture” yang berkelanjutan

Organisasi pembelajar memerlukan arsitektur pembelajaran yang memadukan beberapa lapisan:

Pembelajaran formal: kelas, sertifikasi, modul digital (untuk fondasi).

Pembelajaran berbasis kerja: rotasi, proyek, action learning, kaizen (untuk penerapan).

Pembelajaran sosial: mentoring, komunitas praktik, peer review (untuk penyebaran pengetahuan tacit).

Pembelajaran reflektif: after-action review, retrospektif sprint, lesson learned (untuk integrasi makna).

Kesalahan umum HRD adalah menguatkan lapisan 1 tetapi lemah pada lapisan 2–4. Padahal, organisasi pembelajar bertumpu pada pembelajaran berbasis kerja dan refleksi, karena di sanalah “double-loop” bisa terjadi.

5.3. Menjadikan manajer lini sebagai “penguat belajar”

Dalam banyak organisasi, HR menyusun program pembelajaran, tetapi implementasi sehari-hari ditentukan oleh atasan langsung. Karena itu, strategi kunci organisasi pembelajar adalah **mengembangkan manajer sebagai coach:**

kemampuan memberi umpan balik,

kemampuan memfasilitasi refleksi tim,

kemampuan mengelola kesalahan sebagai pembelajaran,

kemampuan menautkan pekerjaan harian dengan tujuan yang lebih besar.

Kerangka building blocks Garvin menempatkan leadership yang menguatkan belajar sebagai salah satu fondasi organisasi pembelajar.

(ALNAP)

5.4. Membangun sistem knowledge management yang hidup

Belajar organisasi gagal ketika pengetahuan hanya ada di kepala orang. Maka diperlukan mekanisme:

repositori pengetahuan yang mudah dicari (SOP, playbook, checklist),

forum berbagi (tech talk, brown bag session),

dokumentasi lesson learned yang ringkas tetapi konsisten,

mekanisme “mengubah pembelajaran menjadi standar” (update SOP, update training).

Prinsipnya: **pengetahuan harus bergerak**—dari individu ke tim, dari tim ke organisasi.

5.5. Menciptakan ruang eksperimen yang aman dan terukur

Organisasi pembelajar tidak hanya merefleksikan masa lalu; ia juga bereksperimen untuk masa depan. Praktik yang lazim:

pilot project (uji coba kecil),

prototyping,

A/B test (untuk layanan digital),

kaizen event (untuk operasi),

“safe-to-fail experiments” (eksperimen dengan risiko terkendali).

Di sinilah HR berperan menata kebijakan: bagaimana eksperimen dinilai dalam kinerja, bagaimana kegagalan diperlakukan, dan bagaimana pembelajaran dicatat.

5.6. Mengintegrasikan pembelajaran ke manajemen kinerja dan karier

Belajar menjadi berkelanjutan ketika ia terikat pada sistem karier:

kompetensi menjadi bahasa promosi,

mobilitas internal berbasis skill,

target kinerja mencakup indikator pembelajaran (misalnya kontribusi improvement, mentoring, dokumentasi pengetahuan),

reward mengakui pembelajaran dan kolaborasi, bukan hanya output jangka pendek.

Tanpa integrasi ini, belajar selalu kalah oleh target operasional.

5.7. Memanfaatkan teknologi (termasuk AI) untuk mempercepat siklus belajar

Teknologi dapat menjadi akselerator organisasi pembelajar bila dipakai untuk:

kurasi materi belajar personal,

microlearning berbasis kebutuhan,

knowledge search,

analitik pembelajaran (learning analytics),

asisten penulisan SOP atau ringkasan rapat.

Namun prinsip organisasi pembelajar tetap: teknologi tidak boleh menggantikan refleksi kritis. Double-loop learning membutuhkan keberanian bertanya dan menguji asumsi—yang tidak otomatis diberikan oleh platform.

5.8. Mengukur “laju belajar” dan dampaknya

Garvin menekankan pentingnya alat ukur untuk menilai tingkat dan laju pembelajaran organisasi. ([Harvard Business Review](#)) Secara praktis, metrik dapat dibagi menjadi:

leading indicators: partisipasi action learning, jumlah eksperimen, waktu siklus perbaikan, kontribusi knowledge sharing, skor DLOQ. ([Emerald Publishing](#))

lagging indicators: produktivitas, kualitas, keselamatan, kepuasan pelanggan, retensi talenta, time-to-competency.

ISO 10015:2019 juga menekankan sistem pengembangan kompetensi yang ditetapkan dan ditingkatkan untuk menghasilkan outcome terkait kesesuaian produk/layanan dan kebutuhan pihak berkepentingan. ([مدیرفا](#)) Artinya, metrik pembelajaran tidak boleh berhenti pada “jumlah pelatihan”, melainkan harus menaut ke outcome bisnis dan kualitas layanan.

6. Roadmap Implementasi: Dari Diagnosis ke Institusionalisasi (12–24 Bulan)

Berikut roadmap yang realistis untuk banyak organisasi (dapat dipadatkan atau diperluas sesuai skala).

Fase 1 (0–3 bulan): Diagnosis dan fokus prioritas

Diagnosis budaya belajar: survei DLOQ atau instrumen internal (barometer psikologis, voice, trust). ([Emerald Publishing](#))

Identifikasi proses kritis yang membutuhkan pembelajaran cepat (misalnya keluhan pelanggan, defect produksi, keterlambatan proyek).

Pemetaan kompetensi prioritas dan gap.

Output fase 1: peta masalah–kompetensi–proses belajar yang dibutuhkan.

Fase 2 (3–6 bulan): Membangun mekanisme belajar berbasis kerja

Action learning sprint lintas fungsi (6–8 minggu) untuk 2–3 masalah prioritas.

After-action review sebagai ritual wajib pada proyek prioritas.

Komunitas praktik untuk menyebarkan pembelajaran.

Output fase 2: bukti awal bahwa belajar menghasilkan perbaikan nyata.

Fase 3 (6–12 bulan): Integrasi ke sistem SDM

Revisi manajemen kinerja: memasukkan indikator pembelajaran, kolaborasi, dan improvement.

Jalur karier berbasis kompetensi dan internal mobility.

Program pengembangan manajer sebagai coach dan fasilitator pembelajaran.

Output fase 3: belajar menjadi bagian dari evaluasi dan pertumbuhan karier.

Fase 4 (12–24 bulan): Institusionalisasi dan tata kelola

Sistem knowledge management: playbook, SOP living document, knowledge search.

Governance pembelajaran: learning council, kurasi program, prioritas kompetensi, portofolio eksperimen.

Pengukuran berkala: DLOQ/engagement + outcome bisnis; laporan pembelajaran triwulan.

Output fase 4: organisasi bergerak dari program ke sistem—dari “belajar sesekali” ke “belajar sebagai cara kerja”.

7. Tantangan dan Risiko: Mengapa Banyak Program “Learning Organization” Gagal

7.1. Retorika budaya tanpa mekanisme

Organisasi mengkampanyekan “continuous learning”, tetapi tidak menyediakan waktu, ruang, dan proses. Akhirnya belajar menjadi beban tambahan. Solusi: jadikan belajar bagian dari workflow (retrospektif, review, kaizen), bukan agenda ekstra.

7.2. Hukuman terhadap kesalahan menghambat learning loop

Jika orang takut disalahkan, masalah disembunyikan. Double-loop learning tidak terjadi karena orang tidak berani menguji asumsi. Ini bertentangan dengan logika Argyris yang menuntut inquiry terhadap variabel pengendali. ([Harvard Business Review](#))

7.3. Pelatihan tidak terhubung ke pekerjaan

Ini “training illusion”: banyak pelatihan, sedikit perubahan. ISO 10015:2019 menekankan perlunya sistem kompetensi dan people development, bukan aktivitas ad hoc. ([مدیرفا](#))

7.4. Ketimpangan akses belajar

Belajar sering lebih mudah bagi staf kantor daripada pekerja frontline. Padahal WEF menunjukkan organisasi menghadapi kebutuhan besar untuk upskilling/reskilling lintas tenaga kerja. ([World Economic Forum](#)) Solusi: desain learning yang inklusif (microlearning mobile, coaching di tempat kerja, shift-friendly learning).

7.5. Tidak ada pengukuran yang dipercaya

Tanpa metrik, program mudah dipangkas saat efisiensi biaya. Garvin menekankan pentingnya alat ukur pembelajaran organisasi. ([Harvard](#))

[Business Review](#)) Solusi: gabungkan leading dan lagging indicators, dan komunikasikan hasilnya.

8. Narasi Kasus Komposit Indonesia: “Dari Audit ke Budaya Belajar”

Bayangkan sebuah organisasi layanan publik–bisnis (komposit) dengan jaringan cabang luas. Selama bertahun-tahun, organisasi ini hidup dalam pola reaktif: masalah muncul, audit menemukan, lalu dibuat instruksi baru. Karyawan menganggap audit sebagai “momen menyalahkan”. Akibatnya, laporan masalah dipoles agar terlihat aman. Perbaikan tidak menyentuh akar—single-loop learning dominan.

Ketika digitalisasi layanan dipercepat, keluhan pelanggan meningkat karena proses internal tidak selaras. Pimpinan menyadari: masalahnya bukan aplikasi semata; masalahnya organisasi tidak belajar. HR kemudian diberi mandat membangun organisasi pembelajar.

Langkah 1: membangun ruang aman (supportive learning environment)

HR mengubah ritme rapat evaluasi cabang: dari “siapa salah” menjadi “apa yang kita pelajari”. Setiap cabang diminta membawa satu *case* kegagalan layanan—bukan untuk dihukum, tetapi untuk dipetakan sebab-akibatnya. Pimpinan mencontohkan kerentanan: mengakui keputusan pusat yang keliru. Perlahan, cabang berani melaporkan masalah yang sebenarnya.

Langkah 2: proses belajar konkret

HR meluncurkan “service recovery sprint”: tim lintas fungsi (IT, operasional, CS, legal) memecahkan satu masalah layanan dalam 6 minggu, membuat prototipe perbaikan, lalu menguji pada tiga cabang. Setiap sprint wajib menulis “one-page learning”: hipotesis, tindakan,

hasil, pelajaran. Proses ini menjawab tuntutan Garvin tentang learning processes dan measurement. ([Harvard Business Review](#))

Langkah 3: kepemimpinan penguat belajar

Manajer cabang dilatih menjadi coach: bukan hanya mengejar KPI, tetapi memfasilitasi refleksi tim tiap minggu. Indikator kinerja manajer ditambah: kualitas coaching dan kontribusi perbaikan proses.

Hasil 12 bulan:

waktu penyelesaian komplain turun,

SOP layanan menjadi "living document" yang rutin diperbaiki,

rotasi internal meningkat (orang pindah peran untuk belajar),

survei internal menunjukkan meningkatnya keberanian mengangkat masalah.

Kasus ini menggambarkan esensi organisasi pembelajar: bukan tidak pernah salah, tetapi cepat mengubah kesalahan menjadi pembelajaran—dan menjadikan pembelajaran sebagai aset organisasi.

9. Implikasi Manajerial: Apa yang Harus Dilakukan HR dan Pimpinan

9.1. Bagi manajer SDM

Posisikan HRD sebagai sistem (kompetensi–workflow belajar–metrik), bukan kalender pelatihan.

Jadikan manajer lini sebagai aktor utama pembelajaran (coach, fasilitator refleksi).

Bangun mekanisme double-loop: ruang untuk menguji asumsi, bukan sekadar memperbaiki gejala. ([Harvard Business Review](#))

Gunakan instrumen diagnosis (misalnya DLOQ) untuk memandu intervensi berbasis data. ([Emerald Publishing](#))

Rujuk panduan sistematis seperti ISO 10015:2019 untuk manajemen kompetensi dan people development. ([مدیرفا](#))

9.2. Bagi pimpinan puncak

Tunjukkan teladan belajar (mengakui ketidaktahuan, meminta data, menerima koreksi).

Lindungi ruang eksperimen dan refleksi (waktu, dana kecil untuk pilot, ritual after-action).

Seimbangkan target jangka pendek dengan investasi kemampuan jangka panjang—sejalan dengan tren global upskilling/reskilling. ([World Economic Forum](#))

10. Kesimpulan

Membangun organisasi pembelajar adalah strategi pengembangan SDM berkelanjutan yang menuntut perubahan cara berpikir dan cara kerja. Secara konseptual, organisasi pembelajar memerlukan disiplin sistemik (Senge) ([Wikipedia](#)), keberanian menguji asumsi (double-loop learning Argyris) ([Harvard Business Review](#)), serta desain praktik yang konkret dan terukur (Garvin: makna–manajemen–pengukuran) ([Harvard Business Review](#)). Secara praktis, strategi HRD berkelanjutan mencakup arsitektur pembelajaran yang melekat pada kerja, penguatan manajer lini sebagai penguat belajar, sistem knowledge sharing, ruang eksperimen, integrasi ke manajemen kinerja dan karier, serta metrik yang menghubungkan pembelajaran dengan outcome bisnis. ISO 10015:2019 memperkuat pesan bahwa manajemen kompetensi dan pengembangan orang perlu dibangun sebagai sistem yang ditetapkan dan terus ditingkatkan. ([مدیرفا](#))

Pada akhirnya, organisasi pembelajar bukan organisasi yang paling banyak pelatihannya, melainkan organisasi yang paling mampu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan, pengetahuan menjadi perbaikan, dan perbaikan menjadi budaya—secara konsisten.

Glosarium

After-action review: refleksi terstruktur setelah aktivitas/proyek untuk menangkap pelajaran dan perbaikan.

Double-loop learning: pembelajaran yang mengubah asumsi/tujuan/norma yang melahirkan masalah, bukan hanya memperbaiki kesalahan dalam aturan lama. ([Harvard Business Review](#))

DLOQ: instrumen pengukuran dimensi organisasi pembelajar yang merangkum tujuh dimensi budaya dan sistem pembelajaran. ([Emerald Publishing](#))

Learning organization: organisasi yang dirancang untuk belajar secara sistemik dan menghasilkan adaptasi terukur. ([Harvard Business Review](#))

Mental models: asumsi yang tidak disadari yang membentuk keputusan dan tindakan organisasi. ([Wikipedia](#))

Systems thinking: cara berpikir yang melihat keterkaitan dan pola dalam sistem, bukan sebab tunggal. ([Wikipedia](#))

ISO 10015:2019: panduan membangun sistem manajemen kompetensi dan pengembangan orang. ([مدیرفا](#))

Daftar Pustaka (APA 7, ringkas)

Argyris, C. (1977). *Double loop learning in organizations*. Harvard Business Review. ([Harvard Business Review](#))

Garvin, D. A. (1993). *Building a learning organization*. Harvard Business Review. ([Harvard Business Review](#))

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). *Is yours a learning organization?* Harvard Business Review (reprint). ([ALNAP](#))

International Organization for Standardization. (2019). *ISO 10015:2019 Quality management—Guidelines for competence management and people development*. ([مدیرفا](#))

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *OECD Skills Outlook 2025*. ([OECD](#))

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. (Ringkasan konsep lima disiplin). ([Wikipedia](#))

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (Model DLOQ; ringkasan dan studi instrumen). ([Emerald Publishing](#))

World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025* (Skills outlook & learning strategies). ([World Economic Forum](#))

Copilot for this article - Chatgpt 5.2 Thinking. Access date: 7 Maret 2026
Prompting on Writer's account ([Rudy C Tarumingkeng](#))

<https://chatgpt.com/c/6993af94-b27c-839a-b6fd-aabe357bdf4a>