

# MEMAHAMI TEORI-TEORI PERILAKU BELAJAR DALAM ORGANISASI

Alimul Muniroh

Institut Agama Islam Tarbiyatut Tholabah Lamongan, Indonesia

E-mail: alimulmuniroh1@gmail.com

**Abstract:** *Learning is a fundamental process of behavior change as a result of experience in an organization/institution (George & Jones, 2008). Learning is not only important for new members, but also long-time members at all levels of the organization because old members are often assigned tasks they have never worked before. Learning is a change in behavior and knowledge that is relatively long from the results of practice and experience.*

**Keywords:** *Learning, Experience, Organization*

## Pendahuluan

Menurut George & Jones, Belajar adalah suatu proses perubahan perilaku yang mendasar sebagai hasil dari pengalaman di sebuah organisasi/lembaga, karena anggota organisasi harus belajar bagaimana mengerjakan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Belajar tidak hanya penting bagi anggota baru, namun juga anggota lama di semua level organisasi karena anggota lama seringkali mendapat tugas yang belum pernah mereka kerjakan sebelumnya. Anggota organisasi yang berpengalaman seringkali harus belajar bagaimana mereka mengerjakan tugas baru, teknologi dan alat yang telah berubah. Demikian pula ketika mereka mendapatkan kenaikan jabatan, mereka harus belajar berkomunikasi, mengatur prosedur yang baik dalam organisasi atau lembaga. Tulisan ini akan membahas prinsip-prinsip belajar yang diaplikasikan secara umum dalam sebuah lembaga atau organisasi.<sup>1</sup>

## Sifat-Sifat Belajar

Belajar merupakan perubahan perilaku dan pengetahuan yang relatif lama dari hasil praktek maupun pengalaman. Ada beberapa poin kunci untuk membahas hal tersebut. *Pertama*, belajar menghasilkan perubahan. Pengalaman anda tentang bagaimana melakukan sesuatu di sekolah telah berubah melalui belajar yang diawali sejak menjadi murid baru. Demikian halnya perilaku dokter berubah ketika dia mampu menyembuhkan pasien.

*Kedua*, perubahan dalam pengetahuan atau perilaku terjadi dalam waktu yang relatif permanen atau cukup lama. Ketika pertama kali anda mendaftarkan diri ke sekolah, anda menanyakan kepada teman anda tentang bagaimana cara pengisian borang pendaftaran, maka hal itu bukan belajar karena tidak ada suatu perubahan

---

<sup>1</sup> George, J.M, dan Jones. G.R. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (New Jersey: Pearson 2008), 32.

permanent dalam cara pendaftaran. Demikian halnya, dokter yang menangani pasien gawat darurat karena kecelakaan juga bukan belajar karena tidak ada perubahan yang permanent dalam penanganan tersebut.

*Ketiga*, belajar merupakan hasil dari praktek atau melalui pengalaman melihat orang lain. Pikirkan kembali ketika anda belajar cara menyopir mobil. Hanya dengan melalui praktek anda akan menguasainya. Demikian halnya dengan praktek dan pengalaman, seorang sekretaris belajar bagaimana cara penggunaan software baru, belajar seorang analis keuangan belajar implikasi hukum pajak yang baru, insinyur belajar bagaimana cara mendesain kendaraan yang efisien, dan pramugari belajar bagaimana cara menghidangkan makanan di atas pesawat.

Ada tiga teori utama tentang belajar: *classical conditioning*, *operant conditioning*, dan *teori belajar sosial*. Masing-masing teori menekankan cara yang berbeda dalam mengajarkan orang di organisasi dan kehidupan secara umum, dan belajar merupakan tema yang diambil oleh teori tersebut<sup>2</sup>.

### **Teori Classical Conditioning**

Teori *classical conditioning* dikembangkan oleh Ivan Pavlov, psikolog asal Rusia. Teori *Classical conditioning* merupakan belajar yang terjadi ketika seorang peserta didik mengenali hubungan antara *unconditioned stimulus* dan *conditioned stimulus*. Pavlov melakukan eksperimen seekor binatang anjing. Mula-mula ia menunjukkan makanan (*unconditioned stimulus*) kepada anjing yang sedang kelaparan dan mengeluarkan air liur (*unconditioned response*), maka terjadilah respon yang tak terkondisikan secara otomatis. Anjing yang lapar tidak mengeluarkan apa-apa kecuali air liur karena melihat makanan. Di dalam *classical conditioning*, hubungan stimulus-respon ini terjadi karena *tanpa kesengajaan* atau merupakan *reaksi reflek*.

Kemudian Pavlov melanjutkan eksperimennya dengan membunyikan bell yang (*conditioned stimulus*) yang diteruskan dengan pemberian makanan (*unconditioned stimulus*) kepada anjing (*unconditioned response*). Bel berbunyi merupakan stimulus yang dikondisikan khusus untuk menandai datangnya pemberian makanan pada anjing. Demikian hal itu berulang-ulang dilakukan. Pada saat pertama kali bel berbunyi, tidak ada respon apa-apa dari anjing. Namun setiap kali anjing yang lapar itu diberikan makanan, maka bel tersebut dibunyikan.

Selanjutnya, dalam penelitian Pavlov, yang terjadi adalah ketika bel mulai dibunyikan maka pada saat yang sama anjing mengeluarkan air liurnya. Anjing merespon bel tersebut dengan air liur meskipun tanpa adanya makanan. *Classical conditioning* telah terjadi. Pebelajar (anjing) mengenali hubungan antara *unconditioned stimulus* (makanan) dengan *conditional stimulus* (bel).

Dalam situasi *classical conditioning*, peserta didik cenderung pasif dan memperhatikan secara sederhana hubungan antara *unconditioned stimulus* dengan *conditioned stimulus*. Menurut George & Jones<sup>3</sup>, meskipun *classical conditioning* adalah teori dasar dalam belajar, *classical conditioning* bukan merupakan teori yang

---

<sup>2</sup> Ormrod, J.E.. *Educational Psychology Developing Learner*. (New Jersey Columbus: Merrill Prentice Hall, 2003), 23.

<sup>3</sup> George, J.M, dan Jones. G.R. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (New Jersey: Pearson 2008), 33.

penting untuk memahami kebanyakan belajar yang ada dalam organisasi. Anggota-anggota organisasi bukanlah orang yang pasif, mereka secara aktif terlibat dalam belajar aktivitas terbaru dan mengelola lingkungan mereka. Demikian juga perilaku-perilaku dalam organisasi yang bukan semata-mata merupakan respon otomatis atau *reaksi reflek* namun perilaku yang terkontrol oleh anggota organisasi.

### **Teori *Operant Conditioning***

*Operant conditioning* merupakan salah satu teori dalam belajar. Teori ini dikeluarkan oleh B.F. Skinner. *Operant conditioning* memandang dalam proses belajar, peserta didik harus mengenali hubungan antara perilaku dan konsekuensinya (Hitipeuw, 2009). Teori ini dinamai dengan *operant* karena individu-individu belajar untuk menjalankan lingkungan mereka, berperilaku dengan cara tertentu untuk menerima konsekuensi tertentu.

Anda harus belajar dengan keras, sehingga anda akan menerima nilai khusus, ketika anda mampu menjaga prestasi tersebut, maka anda tidak akan merasa kesulitan dalam ujian. Oleh karena itu, Anda harus bisa mengelola lingkungan anda untuk mencapai tujuan yang anda inginkan.

Terkait dengan belajar seseorang, hubungan perilaku dan konsekuensinya serta factor *antecedent* memainkan peran dalam teori *operant conditioning*. *Antecedent* berisi aturan, tata cara, tujuan, nasehat dari orang lain tentang perilaku apa saja yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, serta konsekuensi-konsekuensi atas tindakan yang dilakukan. Konsekuensi dalam *antecedent* misalnya seperti promosi, kenaikan gaji, untuk perilaku yang dianjurkan, atau hukuman tidak mendapat jatah hari libur atas perilaku-perilaku yang tidak dianjurkan.

Teori *operant conditioning* berfokus pada bagaimana organisasi menggunakan konsekuensi-konsekuensi tersebut untuk mencapai dua *outcome*, yaitu untuk meningkatkan perilaku-perilaku yang dikehendaki dengan menggunakan *reinforcement*, dan mengurangi perilaku-perilaku yang tidak dikehendaki dengan menggunakan *extinction* dan *punishment*.

### **Meningkatkan *Desired Behaviors***

Meningkatkan perilaku yang diharapkan dapat dilakukan dengan menggunakan *reinforcement*. *Reinforcement* merupakan proses yang menyebabkan terjadinya perilaku yang dikehendaki dapat terjadi dengan menerapkan konsekuensi pada perilaku yang ada. *Reinforcement* ada dua *reinforcement* positif dan *reinforcement* negatif.

Penggunaan *reinforcement* bisa dilakukan secara langsung ataupun tak langsung, terus-menerus atau sebagian. *Reinforcement* langsung merupakan *reinforcement* yang diberikan seketika setelah karyawan melakukan tugas yang dibebankan. Misalnya pemberian tips setelah melakukan tugas dengan baik. Sedangkan *reinforcement* tak langsung diberikan pada saat tertentu saja, misalnya bonus bulanan, tahunan dan sebagainya.

*Reinforcement* terus-menerus atau berkelanjutan merupakan *reinforcement* yang diberikan ketika suatu target tiap kali terpenuhi, misalnya karyawan diberi uang 100.000 rupiah ketika berhasil menyelesaikan perakitan satu computer. Sedangkan *reinforcement* sebagian atau tertentu diberikan sesuai dengan jadwal. Jadwal tersebut bisa berdasarkan waktu atau item pekerjaan.

Di dalam *reinforcement* juga terdapat istilah *shaping*, yaitu pemberian *reinforcement* yang dilakukan terus menerus agar perilaku yang diharapkan bisa segera terjadi. Misalnya ada seorang karyawan belajar menyetir mobil, instruktur kemudian memberi semangat yang berulang-ulang ketika si karyawan hampir bisa menyetir dengan baik. Tujuan dari *shaping* adalah meningkatkan kemampuan dari orang yang diberi *reinforcement*.

### **Mengurangi *Undesired Behaviors***

Untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu *extinction* dan *punishment*. *Extinction* adalah proses menghilangkan perilaku yang tidak diharapkan. Misalnya dalam sebuah rapat ada anggota yang gemar bergurau dengan melontarkan *joke-joke*. Mungkin itu bagus untuk membuat suasana menarik, namun *joke-joke* tersebut membuat waktu rapat menjadi sangat panjang. Sebagai seorang pimpinan, anda tentu harus menghilangkan *joke-joke* tersebut.

Sedangkan *punishment* adalah proses untuk menghilangkan perilaku yang tidak diharapkan yang dianggap bisa membahayakan kepentingan organisasi. Misalnya seorang manajer harus menghukum bawahan yang berselingkuh.

Biasanya kita susah membedakan antara *punishment* dan *reinforcement* negatif, meskipun pada dasarnya hal itu memang sangat berbeda. Untuk membedakan keduanya dapat dilihat dari:

1. *Punishment* mengurangi/menghilangkan perilaku yang tidak diharapkan, sedangkan *reinforcement* negatif meningkatkan perilaku yang diharapkan yang tidak/belum terjadi.
2. *Punishment* memberikan konsekuensi negatif ketika perilaku yang tak diharapkan terjadi, sedangkan *reinforcement* negative menghilangkan konsekuensi negatif ketika perilaku yang diharapkan terjadi.

### **Praktik *Operant Conditioning***

Dalam belajar atau mengelola organisasi, *operant conditioning* dapat dilakukan aplikasinya secara sistematis. Aplikasi tersebut dikenal dengan sebutan *organizational behavior modification* (OB Mod). Adapun langkah-langkah dari OB Mod adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi perilaku yang akan dipelajari.
2. Ukur frekuensi dari perilaku tersebut.
3. Lakukan analisis fungsional.
4. Buat dan lakukan strategi.
5. Ukur frekuensi perilaku.

Setelah melakukan lima langkah di atas, kemudian lihatlah apakah ada perubahan perilaku sesuai yang diinginkan, kalau belum maka kembali ke langkah yang ke tiga atau ke empat.

### **Teori Belajar Sosial**

Meskipun teori *operant conditioning* telah membahas beberapa factor yang mempengaruhi dalam proses belajar, namun beberapa aspek tidak tercakup dalam teori tersebut. Untuk melengkapi pembahasan dalam teori belajar kita membutuhkan teori belajar sosial. Menurut Albert Bandura, salah seorang penggagas teori belajar sosial,

dalam belajar tidak hanya ada *reinforcement* dan *punishment* saja, namun juga ada perasaan dan pikiran. Teori belajar sosial menyatakan tentang pentingnya manusia dalam proses belajar, yang disebutnya dengan sebutan proses kognitif<sup>4</sup>.

Proses kognitif merupakan beberapa proses pemikiran yang digunakan orang ketika mereka membentuk *attributions* (penjelasan penyebab terjadinya suatu perilaku). Misalnya mereka menggunakan proses kognitif untuk menentukan mengapa seorang melakukan perilaku tertentu. Dari perspektif teori belajar sosial, pekerja secara aktif memproses informasi yang mereka pelajari<sup>5</sup>.

Teori belajar sosial menekankan pada tiga faktor: *vicarious learning*, *self-control*, dan *self-efficacy*. Berikut ini dibahas masing-masing faktor tersebut.

### ***Vicarious Learning: Belajar mengamati yang Lain***

*Vicarious learning* terjadi ketika orang yang belajar (pebelajar) mempelajari perilaku dengan melakukan pengamatan terhadap orang lain. Beberapa kondisi yang harus ditemui dalam *vicarious learning* adalah:

1. Pebelajar harus mengamati model ketika dia melakukan sesuatu.
2. Pebelajar harus menerima secara akurat apa yang dilakukan model.
3. Pebelajar harus mengingat perilaku tersebut.
4. Pebelajar harus memiliki kemampuan untuk melakukan perilaku tersebut.
5. Pebelajar harus melihat bahwa model menerima *reinforcement* untuk perilaku tersebut. Apabila model tidak diberi *reinforcement* atau di *punishment*, maka tidak ada keharusan bagi pebelajar untuk meniru perilaku tersebut.

Oleh karena itu, disarankan agar model yang akan ditiru oleh pebelajar harus sebagai berikut:

1. Anggota organisasi yang memiliki kompetensi yang sangat tinggi.
2. Individu yang memiliki status tinggi dalam suatu organisasi.
3. Model yang menerima *reinforcement*.
4. Model yang berperilaku bersahabat.

### ***Self-Control: Mengelola Perilaku Sendiri***

Teori belajar sosial menyatakan bahwa seseorang dapat belajar pada dirinya sendiri dengan menggunakan *self-control* (kontrol diri), yaitu belajar untuk melakukan sesuatu sendiri meskipun tidak ada tekanan dari orang luar untuk melakukannya<sup>6</sup>. Beberapa kondisi yang menunjukkan bahwa seseorang menggunakan *self-control* adalah:

1. Individu harus melakukan pekerjaan yang tak ingin dilakukan.
2. Individu harus memiliki *self-reinforcer*.
3. Individu harus memiliki tujuan untuk menentukan ketika *self-reinforcement* terjadi.
4. Individu harus memberikan reinforcer ketika tujuan tercapai.

---

<sup>4</sup> Santrock, J.W. *Educational Psychology*. (Avenue of America: MCGraw-Hill, 2008), 12.

<sup>5</sup> Woolfolk, A. *Educational Psychology Active Learning edition*. (Boston: Allyn and Bacon 2008), 114.

<sup>6</sup> George, J.M, dan Jones , G.R. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (New Jersey: Pearson 2008), 34.

### **Self-Efficacy: Kepercayaan tentang kemampuan diri dalam belajar.**

Teori belajar sosial menekankan pentingnya *self-efficacy*, yaitu kepercayaan diri seseorang tentang kemampuannya dalam melakukan sesuatu dengan sukses dalam proses belajar. *Self-efficacy* memiliki efek kuat dalam belajar karena seseorang berusaha mempelajari kemampuan bahwa ia berfikir ia akan dapat melakukan sesuatu dengan sukses. *Self-efficacy* mempengaruhi tiga hal:

1. *Self-efficacy* mempengaruhi aktifitas dan tujuan bahwa seseorang memilih untuk dirinya sendiri.
2. *Self-efficacy* mempengaruhi belajar dengan mempengaruhi usaha yang mereka lakukan dalam pekerjaan.
3. *Self-efficacy* mempengaruhi ketekunan dengan usaha seseorang untuk menyelesaikan tugas yang baru dan sulit.

Karena *self-efficacy* memiliki pengaruh yang luar biasa dalam belajar di organisasi, maka sangat penting untuk mengidentifikasi sumber-sumber dalam *self-efficacy*. Bandura mengidentifikasi adanya empat sumber penting, yaitu kinerja masa lalu, *vicarious experience* (pengamatan terhadap orang lain), persuasi verbal, interpretasi seseorang terhadap perasaan psikologis diri.

### **Kesimpulan**

Tiga teori belajar telah dibahas di atas, yaitu *classical conditioning*, *operant conditioning*, *social learning theory*. Teori belajar social dan *operant conditioning* merupakan teori yang paling sesuai untuk pengelolaan belajar dalam organisasi. Poin-poin umum adalah sebagai berikut:

1. Belajar merupakan perubahan yang relatif permanent dalam pengetahuan atau perilaku yang dihasilkan dari praktik atau pengalaman.
2. Dalam *classical conditioning*, pebelajar menjadi pasif, dan memperhatikan hubungan antara *unconditioned stimulus* dan *conditioned stimulus*.
3. Dalam *operant conditioning*, pebelajar berperilaku dalam beberapa cara untuk mencapai prestasi-prestasi tertentu.
4. Dalam *operant conditioning*, Ada dua cara untuk mengembangkan perilaku yang diinginkan dalam organisasi: *reinforcement* positif dan *reinforcement* negatif. Strategi *reinforcement* bisa dilakukan dengan cara langsung atau tidak langsung, berlanjut atau sebagian. Pemilihan strategi dan jadwal *reinforcement* dalam organisasi dipengaruhi oleh pertimbangan praktis. *Shaping (reinforcing progressively)* dapat diberikan untuk menunjukkan agar perilaku yang diharapkan dapat terjadi.
5. Dalam *operant conditioning*, ada dua cara untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan, yaitu dengan *extinction* dan *punishment*.
6. Aplikasi sistematis dari prinsip-prinsip *operant conditioning* dalam pengelolaan perilaku organisasi dikenal dengan nama *organizational behavior modification (OB Mod)*.
7. Teori belajar sosial menyatakan bahwa proses kognitif mempengaruhi belajar. Teori ini menekankan pada tiga faktor: *vicarious learning*, *self-control*, dan *self efficacy*.

8. Dalam *vicarious learning*, pebelajar harus memperhatikan model, perilaku model, mengingat perilaku, memiliki kemampuan seperti model, model harus menerima reinforcement, model harus seorang yang ahli.
9. Dalam *self-control*, individu harus melakukan pekerjaan yang tidak ingin dilakukan, memiliki *self-reinforcer*, memiliki tujuan untuk menentukan ketika *self-reinforcement* terjadi, dan memberikan reinforcer ketika tujuan tercapai.
10. *Self-efficacy* mempengaruhi aktifitas dan tujuan, mempengaruhi belajar dan mempengaruhi ketekunan dengan usaha seseorang untuk menyelesaikan tugas yang baru dan sulit. Ada empat sumber penting, yaitu kinerja masa lalu, *vicarious experience* (pengamatan terhadap orang lain), persuasi verbal, interpretasi seseorang terhadap perasaan psikologis diri.

### **Daftar Pustaka**

- George, J.M, dan Jones,G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson.
- Hitipeuw, Imanuel. (2009). *Belajar & Pembelajaran*. Malang: fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Ormrod, J.E. (2003). *Educational Psychology Developing Learner*. New Jersey Columbus: Merrill Prentice Hall.
- Santrock, J.W. (2008). *Educational Psychology*. Avenue of America: MCGraw-Hill.
- Woolfolk, A. (2008). *Educational Psychology Active Learning edition*. Boston: Allyn and Bacon.