

MANAJEMEN ORGANISASI PEMBELAJARAN DAN KEPEMIMPINAN

Oleh: Wahyudin Maguni
Jurusan Syari'ah dan Ekonomi Islam STAIN Kendari

Abstrak

Proses belajar yang terjadi dalam tingkat individu, tim/kelompok dan organisasi harus dilakukan secara efektif dalam rangka meningkatkan kemampuan kompetisi organisasi, kemampuan menghadapi segala perubahan lingkungan organisasi serta kemampuan mengintegrasikan diri dengan organisasi lainnya. Learning organization (organisasi pembelajaran) merupakan salah satu ciri organisasi abad 21, karena organisasi yang demikian mampu menjawab tantangan yang dihadapi sekaligus menjamin terciptanya kehidupan dan kelangsungan organisasi. Organisasi yang memiliki keunggulan di masa depan akan menjadi organisasi yang senantiasa menumbuhkan komitmen dan kapasitas belajar anggotanya pada semua tingkat organisasi.

Hidupnya struktur formal organisasi tergantung kedekatannya dengan jaringan-jaringan informal. Pimpinan organisasi yang telah berpengalaman mengetahui dan mempelajari bagaimana bekerja dengan organisasi formal. Pemahaman pimpinan organisasi tentang perincian proses yang terlibat dalam jaringan sosial akan meningkatkan efektifitas peran dari individu-individu dalam organisasi. Kapabilitas organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika lingkungan dan kapabilitas untuk berubah dan berkembang, akan sangat ditentukan oleh agen perubahan yang ada dalam organisasi. Dalam kondisi ini diperlukan kehadiran seorang pemimpin yang memiliki visi jauh kedepan, kepemimpinan yang memiliki sense of change yang tinggi, pemimpin yang sadar akan posisinya ditengah tengah lingkungan yang terus berubah.

Kata Kunci: *Learning Organization, Kepemimpinan dalam Organisasi dan Kelembagaan.*

A. Pendahuluan

Saat ini dunia memasuki era baru dalam evolusi kehidupan organisasi. Perubahan besar dalam lingkungan ekonomi yang disebabkan oleh globalisasi dan teknologi telah memaksa organisasi untuk

mentransformasikan dirinya dengan tujuan agar dapat beradaptasi dan bertahan hidup di dunia baru. Perubahan yang terjadi tidak hanya pada produk eksternal, kegiatan, atau struktur, melainkan juga dalam cara organisasi beroperasi: nilai-nilai, pola pikir, bahkan tujuannya. Organisasi Pembelajaran (*learning organization/LO*) berperan besar dalam membekali organisasi perusahaan dengan basis pengetahuan dalam rangka memenangkan persaingan. LO terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat.

Marquardt (1996), bahwa agar dapat mencapai tujuan secara efisien dan efektif serta dapat bertahan, tumbuh, dan berkembang maka sebagai makhluk hidup, organisasi perlu membenahi dirinya melalui belajar. Betapapun kuat dan besarnya, sebuah organisasi tidak akan mampu bertahan dan berkembang, serta akan punah apabila tidak melakukan penyesuaian diri selaras dengan perkembangan dan kemajuan ekonomi, sosial, ilmu pengetahuan, teknologi, serta lingkungan. Kematian organisasi yang demikian tidak ubahnya seperti kepunahan dinosaurus, binatang raksasa purba, yang tidak mampu melakukan adaptasi terhadap perubahan dan perkembangan lingkungannya. Agar dapat bertahan, berkembang, dan mampu berkompetisi dan berkolaborasi dengan organisasi lain, organisasi perlu belajar.¹

B. Definisi Organisasi Pembelajaran

Peter Senge (1990:3), mengatakan bahwa *learning organizations [are] 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.*²

LO adalah organisasi-organisasi di mana orang mengembangkan kapasitas mereka secara terus-menerus untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan, di mana pola pikir yang luas dan baru dipelihara, di mana aspirasi kolektif dipoles, di mana orang-orang belajar tanpa henti untuk melihat segala hal secara bersama-sama. Dasar pemikiran organisasi semacam itu adalah dalam situasi perubahan yang sangat cepat hanya organisasi yang fleksibel, adaptif, dan produktif yang akan unggul. Agar ini terjadi, organisasi perlu menemukan bagaimana memberi jalan kepada munculnya komitmen dan kapasitas orang untuk bisa belajar di semua level.

¹ Marquardt, M.J.1996. *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.h.225

² Peter Senge,1990, *Fifth Discipline*. New York: Doubleday,h.3

Sementara itu, Marquardt (1996: 229) mengungkapkan bahwa LO adalah organisasi yang terus belajar secara sungguh-sungguh dan bersama-sama, kemudian mentransformasikan dirinya agar dapat mengoleksi, mengelola dan menggunakan pengetahuannya secara lebih baik untuk keberhasilan organisasi. Keinginan dan kebiasaan belajar tiap individu dalam organisasi akan menjadi tempat tumbuhnya organisasi yang terus belajar, atau organisasi pembelajaran. *Learning* dapat terjadi pada tingkatan individu, kelompok dan organisasi.³

Dalam pembelajaran organisasi, yang diperlukan adalah pembelajaran individual, karena individu adalah pihak yang dapat berfikir serta berbuat, dan organisasi yang belajar hanya didapatkan melalui individu yang belajar secara terus-menerus.

Menurut Pedler, Burgoyne and Boydell seperti dikutip oleh Wills (2009:1) mengemukakan bahwa LO adalah *“an organization that facilitates the learning of all its members and continuously transforms itself to achieve superior competitive performance.”* LO adalah suatu organisasi yang memberi kemudahan seluruh anggotanya untuk belajar dan mengubah bentuk organisasi secara terus-menerus guna memperoleh prestasi dan daya saing yang unggul.⁴

Sedangkan Watkins dan Marsick (1992:118), menjelaskan bahwa LO ditandai dengan keterlibatan seluruh pegawai (*total employee involvement*) dalam proses yang dilakukan secara kolaboratif dan perubahan yang dapat dihitung secara kolektif terhadap nilai-nilai dan prinsip bersama.⁵

Berdasarkan ketiga definisi seperti dijelaskan di atas, LO dapat dipandang sebagai organisasi yang dapat membangun dan mengembangkan *kapasitas individu, pola pikir, cita-cita bersama, dan belajar berkelanjutan* untuk *mengubah organisasi* sehingga mampu mencapai *hasil* yang memiliki daya saing tinggi. Kapasitas individu yang mampu mengkonstruksi sistem belajar berkelanjutan dalam rangka mengubah dan mengadaptasi organisasi sesuai dengan kondisi lingkungan yang sedang berubah.

C. Karakteristik Organisasi Pembelajaran

Linda Morris, sebagaimana dikutip oleh Marquardt dan Reynolds (1994:21), mengamati bahwa dalam organisasi belajar terlihat (1) perkembangan dan belajar seseorang dikaitkan dengan perkembangan dan

³ Marquardt, 1996, *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill. h.229

⁴ Pedler, 2009, Burgoyne and Boydell seperti dikutip oleh Wills, h.1

⁵ <http://www.academia.edu/4668215/2b-learning-organization-lo-ol>, h.1

belajar organisasi secara khusus dan terstruktur; (2) berfokus pada kreativitas dan *adaptability*; (3) semua regu merupakan bagian dari proses belajar dan bekerja; (4) jaringan kerja sangat penting dalam belajar dan menyelesaikan pekerjaan; (5) berpikir sistem adalah fundamental; (6) memiliki visi yang jelas di mana mereka berada dan ke mana tujuan mereka; dan (7) secara terus menerus melakukan transformasi dan berkembang.⁶

Marquardt, dalam Sitepu, (2010), mengidentifikasi ciri organisasi belajar lebih lengkap dari pada yang dikemukakan Linda Moris, yakni: (1) belajar dilakukan melalui sistem organisasi secara keseluruhan dan organisasi seakan-akan mempunyai satu otak; (2) semua anggota organisasi menyadari betapa pentingnya organisasi belajar secara terus menerus untuk keberhasilan organisasi pada waktu sekarang dan akan datang; (3) belajar merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus serta dilakukan berbarengan dengan kegiatan bekerja; (4) berfokus pada kreativitas dan *generative learning*; (4) menganggap berpikir system adalah sangat penting, (5) dapat memperoleh akses ke sumber informasi dan data untuk keperluan keberhasilan organisasi; (6) iklim organisasi mendorong, memberikan imbalan, dan mempercepat masing-masing individu dan kelompok untuk belajar; (6) orang saling berhubungan dalam suatu jaringan yang inovatif sebagai suatu komunitas di dalam dan di luar organisasi; (7) perubahan disambut dengan baik, kejutan-kejutan dan bahkan kegagalan dianggap sebagai kesempatan belajar; (8) mudah bergerak cepat dan fleksibel; (9) Setiap orang terdorong untuk meningkatkan mutu secara terus menerus; (10) kegiatan didasarkan pada aspirasi, refleksi, dan konseptualisasi; (11) memiliki kompetensi inti (*core competence*) yang dikembangkan dengan baik sebagai acuan untuk pelayanan dan produksi; dan (12) memiliki kemampuan untuk melakukan adaptasi, pembaharuan, dan revitalisasi sebagai jawaban atas lingkungan yang berubah.⁷

Ciri organisasi belajar seperti yang dikemukakan Linda Moris dan Marquard menunjukkan, organisasi memiliki lingkungan, iklim, serta budaya yang tidak hanya mendorong orang dalam organisasi itu belajar secara perorangan dan bersama-sama, tetapi juga mempercepat proses belajar itu sendiri untuk meningkatkan kinerja organisasi. Belajar dan saling membelajarkan menjadi kebutuhan individu dan kelompok serta bukan menjadi beban karena mereka merasakan kepuasan sendiri dalam

⁶Linda Morris, 1994, dalam (Marquardt dan Reynolds), *Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who cares about education*. New York: Doubleday.h.21

menikmati hasil belajar berupa pengetahuan atau keterampilan baru dan keberhasilan kerja mereka. Masing-masing orang menemukan kegembiraan, kebanggaan, dan tantangan dalam bekerja. Perubahan yang terjadi secara terus menerus sebagai hasil belajar membuat iklim organisasi semakin bergairah. Organisasi dapat dianggap sebagai sekelompok pekerja yang diberdayakan dan menghasilkan pengetahuan, produk, dan jasa baru.

Peter Senge (1990) juga menekankan pentingnya dialog dalam organisasi, khususnya dengan memperhatikan pada disiplin belajar tim (team learning). Maka dialog merupakan salah satu ciri dari setiap pembicaraan sesungguhnya dimana setiap orang membuka dirinya terhadap yang lain, benar-benar menerima sudut pandanganya sebagai pertimbangan berharga dan memasuki yang lain dalam batasan bahwa dia mengerti tidak sebagai individu secara khusus, namun isi pembicaraannya. Tujuannya bukan memenangkan argumen melainkan untuk pengertian lebih lanjut. Belajar tim (team learning) memerlukan kapasitas anggota kelompok untuk mencabut asumsi dan mesu ke dalam pola “berfikir bersama” yang sesungguhnya.⁸

D. Mengapa Organisasi Harus Belajar (to learning)

Keharusan organisasi perlu belajar tentu saja didasarkan pada keinginan organisasi itu sendiri untuk tetap eksis atau bertahan hidup. Suatu organisasi dapat bertahan, paling tidak harus memiliki; kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungannya, kemampuan berkompetisi serta kemampuan bersiergi dengan lingkunganya.

Perubahan-perubahan yang begitu cepat dan tidak dapat diprediksi dalam berbagai bidang seperti; ekonomi, sosial, ilmu pengetahuan, dunia kerja, tuntutan perubahan penghasilan para pegawai dan karyawan, mengharuskan organisasi setiap saat membangun dan menyesuaikan dirinya berdasarkan kondisi serta tuntutan perubahan tersebut. Menurut Marquardt seperti dikutip (Sitepu, 2010), dalam tahun-tahun terakhir abad ke 20 telah terjadi perubahan yang sangat berarti dalam (a) lingkungan ekonomi, sosial, dan ilmu pengetahuan, (b) lingkungan tempat bekerja, (c) pelanggan, dan (d) pekerja.

Perubahan itu dipicu oleh globalisasi, persaingan ekonomi dan pemasaran, tekanan lingkungan dan ekologi, ilmu pengetahuan, dan tuntutan kuat masyarakat. Drastis dan besarnya perubahan di keempat bidang itu mengakibatkan organisasi tidak dapat mengatasi masalah-masalah dengan mengandalkan cara-cara konvensional. Pengelolaan organisasi tidak dapat lagi dilakukan dengan menerapkan pengetahuan,

⁸ Peter Senge (1990) Fifth Discipline. New York: Doubleday, h.1

strategi, kepemimpinan dan teknologi masa lalu. Kalau ingin tetap bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang sarat dengan perubahan, organisasi perlu meningkatkan kemampuan belajarnya.

Selanjutnya Yusuf hadi Miarso (2002) dalam bukunya Filsafat Ilmu· Organisasi Sumber Belajar· Evaluasi Hasil Belajar· Teori Media Pembelajaran, mengemukakan beberapa alasan mengapa saat ini diperlukan organisasi pembelajaran. Pertama, dalam rangka pembangunan ekonomi yang berkelanjutan, kita tidak lagi dapat mengandalkan pada tersedianya tenaga kerja yang banyak dan murah, melainkan tenaga kerja yang terdidik dengan baik, terlatih dengan baik dan menguasai informasi dengan baik (*well educated, well trained, and well informed*). Perubahan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan merupakan azas dari organisasi pembelajaran. Kedua, pengembangan organisasi yang lebih berorientasi pada lingkungan internal dianggap tidak tepat lagi. Sejalan dengan gerakan masyarakat informasi (*information society*), maka organisasi perlu menguasai informasi mengenai lingkungan secara komprehensif. Organisasi memerlukan lebih banyak tenaga kerja berpengetahuan (*knowledge worker*). Perkembangan ekonomi lebih dilandaskan pada pengetahuan dengan tenaga kerja berpengetahuan sebagai aset paling utama.⁹

Seperti yang dijelaskan oleh Sitepu (2010), bahwa secara operasional organisasi Pembelajaran bermanfaat untuk: 1) meningkatkan kinerja yang lebih unggul dan mampu bersaing, 2) memenuhi kebutuhan pelanggan, 3) memperbaiki mutu, 4) memahami resiko dan keberanekaragaman lebih mendalam, 5) mewujudkan kesejahteraan pribadi dan rohani, 6) meningkatkan kemampuan mengelola perubahan, 7) memperluas batas-batas, 8) menyatu dengan masyarakat, 9) mengefektifkan kebebasan dan kemerdekaan, dan 10) memenuhi tuntutan waktu.¹⁰

Jika dilihat dari aspek pendidikan, perubahan yang terjadi sangat mempengaruhi paradigma pendidikan itu sendiri. Belt seperti dikutip oleh Sitepu (2010), menggambarkan terjadi perubahan di bidang pendidikan dari era industri ke era informasi, sebagai berikut:

⁹ <http://blog.tp.ac.id/category/prof-dr-yusufhadi-miarso-msc,h.1>

¹⁰ <http://bintangsitepu.wordpress.com/2010/07/02/memimpin-organisasi-belajar,h.1>

Tabel Perubahan Sistem Pendidikan dari Era Industri ke Era Informasi

ERA INDUSTRI	ERA INFORMASI
Buku sebagai alat	Teknologi sebagai alat
Buku teks tunggal	Perpustakaan elektronik
Ruang kelas sebagai dunia	Dunia sebagai ruang kelas
Berfokus kepada pembicara	Berfokus pada pertanyaan
Tingkatan tergantung usia	Pengembangan terus menerus
Kelulusan	Belajar seumur hidup
Orang terdidik	Pemelajar mandiri
Menguasai materi	Berbasis hasil
Tes beracuan standar	Tes berbasis kinerja
Kelas atau sekolah menentukan standar	Dunia menentukan standar
Ingatan hafalan	Pemecahan masalah
Fakta-fakta terisolasi	Keterhubungan divisualisasikan
Keterampilan membaca terisolasi	Keterampilan komunikasi di semua media
Pembelajaran bersaing	Pembelajaran kooperatif
Kompetisi antar rekan kelas	Kolaborasi dengan komunitas pemelajar
Guru sebagai pengucur pengetahuan	Guru sebagai pelatih, pembimbing, dan fasilitator
Pamer hasil	Bimbingan dari orang lain
Belajar sesuai kasus	Belajar sesuai waktu
Tertutup	Terbuka
Langkah dan tahapan standar untuk semua siswa	Identifikasi tujuan belajar individual

E. Bagaimana Organisasi Pembelajaran (learning organization)

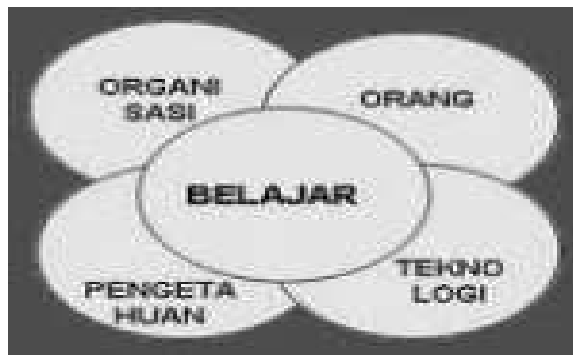
Sitepu (2010), menjelaskan bahwa kegiatan belajar dalam organisasi belajar terjadi pada tiga tingkat, yaitu: tingkat individual, tingkat regu/kelompok, dan tingkat organisasi secara keseluruhan. Belajar pada tingkat individual sangat diperlukan karena individu adalah yang dapat berpikir dan bertindak, walaupun tidak merupakan jaminan bahwa apabila individu belajar secara otomatis organisasi juga belajar. Akan tetapi, tidak mungkin organisasi belajar apabila tidak terjadi proses belajar pada tingkat individu.¹¹

Lebih jauh Sitepu menjelaskan, bahwa langkah-langkah menjadi LO adalah harus ada komitmen untuk menjadi LO. Selanjutnya, Mendorong birokrasi dan merampingkan struktur Birokrasi à terkait dengan tugas dalam fungsi, tatakelola. Birokrasi tidak bagus jika terjadi disfungsi sehingga tujuan tidak tercapai. Mendorong birokrasi menjadi selayaknya dan merampingkan struktur artinya mengarahkan flat organisasi bukan tall organisasi, ahli dan mengetahui apa yang dikerjakan. Yang penting adalah koordinasi dan monitoring. Empowering Memberikan pengetahuan, kemampuan dan kesempatan belajar lebih lanjut dan memfasilitasi, memberikan sumberdaya lain dalam memberdayakan skill yang dimiliki, dan memberikan reward. Reward tidak dalam bentuk finansial saja tetapi idelisme juga bisa dianggap reward.

F. Sistem dan Sub Sistem Organisasi Pembelajaran (learning organization)

Organisasi belajar seperti yang dijelaskan oleh para ahli menekankan pada komponen-komponen yang saling terkait antara satu dengan yang lain, yaitu; kapasitas individu, pola pikir, aspirasi bersama, belajar berkelanjutan, transformasi organisasi, dan daya saing hasil. Marquardt (1996 21-27), menjelaskan komponen tersebut ke dalam sistem dan sub sistem. Sistem belajar yang dimaksud terdiri atas belajar itu sendiri, organisasi orang, pengetahuan dan teknologi yang digambarkan sebagai berikut:

¹¹ Sitepu 2010, Learning Organisation, Jakarta, h.1



Gambar Sistem Organisasi Belajar (Marquardt, 1996).¹²

Komponen-komponen dalam sistem tersebut memiliki sub sistem. Subsistem Pembelajaran terdiri atas: 1) tingkat yang meliputi; individu, grup/kelompok, dan organisasi, 2) jenis pembelajaran yang terdiri atas adaptif, antisipatori, deuteron, dan tindakan, 3) keterampilan belajar yang meliputi sistem berpikir, model mental, penguasaan perorangan, belajar beregu, visi bersama dan dialog. Keterampilan dalam organisasi belajar oleh Marquardt, diistilahkan dengan disiplin kelima (*the fifth disiplin*) oleh Peter Senge, yang tidak memasukkan disiplin dialog sebagai satu disiplin tersendiri karena menurutnya dialog secara implisit telah mewarnai kelima disiplin tersebut.

Marquardt (1996) mengelompokkan subsistem organisasi kedalam empat bagian yaitu: visi, budaya, struktur, dan strategi organisasi. Sedangkan subsistem orang dibagi dalam enam bagian yakni: manager/pemimpin, karyawan, pelanggan, rekan usaha, dan masyarakat. Unsur pengetahuan meliputi akuisisi (data dan informasi yang diperoleh dari dalam dan luar organisasi), kreasi (pengetahuan baru yang diciptakan), simpanan (pengetahuan yang mudah diperoleh anggota organisasi), transfer dan penggunaan (pengalihan informasi dan pengetahuan antar individu serta penggunaannya dalam organisasi). Terakhir adalah subsistem teknologi terdiri dari unsur-unsur teknologi informasi, belajar berbasis teknologi dan sistem pendukung kinerja elektronik.

Marquardt tidak menekankan kepada salah satu sistem dan subsistem tersebut sebagai suatu hal yang penting tetapi ia melihat bahwa semua unsur tersebut penting dan merupakan satu kesatuan yang sistemik. Artinya jika terdapat satu subsistem yang tidak berjalan, maka akan menghambat pergerakan dari subsistem lainnya.

¹² Marquardt (1996), Building the Learning Organization. New York: McGraw-Hill, h.21-27

Hambatan dalam proses belajar, bisa datang dari individu maupun organisasi. Dalam konteks individu hambatan pembelajaran terjadi karena beberapa hal, diantaranya adalah: 1) pengetahuan individu tersebut tersimpan sendiri, 2) individu yang memiliki pengetahuan tersebut tidak ingin berbagi dengan anggota organisasi lainnya, 3) individu-individu dalam organisasi tidak menyadari manfaat dari belajar itu sendiri, dan 4) individu-individu dalam organisasi tersebut tidak memiliki waktu yang cukup untuk belajar.

Sedangkan dalam konteks organisasi, hambatan belajar dapat terjadi karena hal-hal berikut: 1) kurangnya dukungan dari manajemen organisasi; para pengambil kebijakan tertinggi di level organisasi kurang memberikan dukungan untuk berubah 2) budaya atau kultur perusahaan yang tidak bersahabat; biasanya terjadi tidak saling percaya, disiplin rendah, 3) menganggap bahwa belajar tidak menjadi bagian dari cara kerja organisasi atau dianggap hanya tanggung jawab bidang HR.

Oleh karena itu komitmen masing-masing orang dan kemampuan untuk belajar adalah penting dalam membangun budaya pembelajaran dalam organisasi. Individu maupun organisasi harus mengubah paradigma lama di mana proses belajar bersifat formal dan tanggung jawab departemen tertentu menjadi paradigma baru di mana proses belajar menjadi tanggung jawab semua orang dan dapat dilakukan di mana saja.

Organisasi harus dapat mendukung terjadinya sebuah proses belajar secara sinergis melalui adanya: 1) kontributor, orang yang bersedia membagi ilmu. 2) audiens, orang yang menjadi pendengar, 3) media, cara, tempat, ataupun mekanisme yang dipakai dalam proses belajar.

G. Peran Pemimpin/Manajer dalam Membangun Organisasi Pembelajaran (learning organization)

Tidak sedikit gaya belajar yang dikembangkan di masa lalu tidak diterima dan sulit dikembangkan untuk masa yang akan datang. Manajer membutuhkan suatu perubahan gaya kepemimpinan dan gaya mengontrol kearah pemberdayaan dari member komando kearah pelayan, dari berfungsi sebagai manajer transisi ke arah pemimpin yang transformatif.

Sejalan dengan hal itu Peter Senge, seperti yang dikutip oleh Sitepu (2010), berpendapat organisasi pembelajaran memerlukan pandangan baru tentang kepemimpinan. Ia berpendapat bahwa kepemimpinan tradisional didasari anggapan bahwa manusia adalah lemah dan tidak bertenaga, kurang memiliki visi pribadi dan tidak menguasai kekuatan perubahan, serta kekeurangan-kekurangan mereka hanya dapat diatasi oleh pemimpin yang besar. Sedangkan organisasi pembelajaran menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan bersama untuk

memaksimalkan sumber daya yang dimiliki dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan pada diri setiap orang. Pemimpin bertanggung jawab membangun organisasi yang memungkinkan setiap orang mengembangkan kemampuannya memahami kompleksitas dan visi serta memperbaiki model mental. Singkatnya, pemimpin bertanggung jawab atas terjadinya proses pembelajaran dalam organisasi. Dengan demikian, pemimpin berfungsi lebih sebagai perancang, guru, dan pelayan. Kesan bahwa pemimpin adalah pakar, penunjuk arah, dan pengendali berubah menjadi katalis, penyalur/pembagi informasi, dan koordinator. Kepemimpinan dalam organisasi dilandaskan pada pendekatan kolegial yang kooperatif dan Senge (1990), mengatakan peran pemimpin dalam LO ada tiga, yaitu:

1. Sebagai guru. Tanggung jawab pemimpin adalah menjadi nara sumber, instruktur sekaligus sebagai penasihat bagi anggota-anggota organisasinya. Ia berkewajiban melatih, memberikan informasi, pengetahuan-pengetahuan baru, keterampilan yang diperlukan sesuai dengan perkembangan yang terjadi.
2. Sebagai desainer. Dengan teknologi, struktur, lingkungan baru dan sumber-sumber organisasi, seorang pemimpin harus menjadi arsitek yang dapat menyesuaikan elemen-elemen organisasi kedalam sistem untuk kemajuan. Seorang pemimpin harus mampu mendefinisikan kembali organisasi, membentuk kembali jaringan dan tim dan menemukan kembali metode baru untuk memilih, melatih dan member hadiah, sehingga setiap orang dapat berpartisipasi dalam lingkungan global.
3. Sebagai pelayan. Seorang pemimpin tidak hanya dilayani, tetapi juga harus dapat melayani bawahannya, memfasilitasi mereka agar dapat berkembang kearah kemajuan organisasi.¹³

Pada sisi lain, pemimpin dalam LO (learning organization) perlu memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk bertanggung jawab sesuai dengan kewenangan yang diberikan. Pemimpin harus memberi kesempatan kepada individu untuk mengembangkan kreatifitasnya, belajar memimpin dirinya sendiri sebagai bagian dari kaderisasi kepemimpinan organisasi. Kepemimpinan seperti ini, di samping membangun rasa memiliki terhadap organisasi, tanggung jawab terhadap organisasi, juga setiap saat dapat memungkinkan terjadinya alih kepemimpinan. Perubahan kepemimpinan tersebut justru tidak menjadi masalah seperti perubahan-perubahan kepemimpinan yang kita saksikan saat ini.

¹³ Senge (1990) Fifth Discipline. New York: Doubleday, h.1

Dalam beberapa dasawarsa terakhir, teknologi informasi telah menumbuhkan suatu ekonomi baru dimana pengolahan informasi dan pencarian ilmu pengetahuan dan teknologi telah menjadi sumber utama produktivitas. Pada system ekonomi klasik, produktivitas dihasilkan melalui proses manajemen dan teknologi dari kombinasi sumberdaya alam, uang dan sumberdaya manusia.

Sedangkan pada ekonomi baru, produktivitas tumbuh dari kemampuan mendidik tenaga kerja dalam memperoleh kecakapan baru berdasarkan pengetahuan baru. Manajemen pengetahuan, (*knowledge management*), modal intelektual (*intellectual capital*) dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*), menjadi konsep baru yang penting dalam teori manajemen.

Learning organization mulai didiskusikan dalam beberapa literatur sekitar tahun 1920. Namun pada tahun 1980 baru sedikit perusahaan yang menyadari pentingnya Organisasi Pembelajaran /*learning organization*, dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Para pemimpin perusahaan mulai menyadari arti penting mengkaitkan “*learning organization*” dengan “*corporate performance*”, “*Competitiveness*”, dan “keberhasilan organisasi.”

Organisasi Pembelajaran/*Learning organization* merupakan salah satu ciri organisasi abad 21, karena organisasi yang demikian mampu menjawab tantangan yang dihadapi sekaligus menjamin terciptanya kehidupan dan kelangsungan organisasi. Organisasi yang memiliki keunggulan di masa depan akan menjadi organisasi yang senantiasa menumbuhkan komitmen dan kapasitas belajar anggotanya pada semua tingkat organisasi.

Pengetahuan merupakan sub-sistem dari Organisasi Pembelajaran/*learning organization* (Marquardt & Reynolds ,1996). Paradigma keunggulan dapat dipertahankan dan dikembangkan manakala organisasi memiliki kemampuan belajar lebih cepat dari pesaingnya.

Majalah Fortune pada salah satu penerbitannya menyatakan bahwa perusahaan yang paling sukses pada tahun 1990-an adalah perusahaan yang terbentuk Organisasi Pembelajaran /*learning organization* , yaitu organisasi yang anggotanya mampu mengembangkan kapasitasnya secara berkelanjutan dalam mewujudkan hasil yang optimal. Perhatian yang cukup besar yang ditulis oleh beberapa publikasi bisnis seperti ;

Harvard Business Review, *The Economist*, *Business Week*, *Fortune* dan *Asia Week*, diarahkan kepada 9lima disiplin yang diarahkan oleh Peter Senge. Lima disiplin tersebut dimaksudkan untuk membuat suatu organisasi menjadi Organisasi Pembelajaran/*learning organization*, yaitu:

1. **Personal Mastery** – belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan dan menciptakan lingkungan organisasi yang menumbuhkan seluruh anggotanya untuk mengembangkan diri mereka menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang mereka pilih.
2. **Mental Models** – proses bercermin dan meningkatkan gambaran diri tentang dunia luar dan melihat bagaimana mereka membentuk keputusan dan tindakan.
3. **Share Vision** – membangun rasa komitmen dalam suatu kelompok dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan yang akan menciptakan prinsip dan praktek yang akan menuntun cara untuk mencapai tujuan tersebut.
4. **Team Learning** – mentransformasikan pembicaraan dan keahlian berfikir sehingga suatu kelompok dapat secara sah mengembangkan otak dan kemampuan yang lebih besar dibanding ketika masing-masing anggota kelompok bekerja sendiri.
5. **System Thinking** – cara pandang, cara berbahasa untuk menggambarkan dan memahami kekuatan dan hubungan yang menentukan perilaku dari suatu system.

Kelima faktor disiplin ini akan membantu untuk melihat bagaimana mengubah system secara lebih efektif dan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan proses interaksi antara komponen system dengan lingkungan alamnya.¹⁴

H. Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*) dan Tipe Kepemimpinan

Beberapa dasawarsa terakhir, ekonomi baru telah ditumbuhkan oleh teknologi informasi dimana pengolahan informasi dan pencarian ilmu pengetahuan dan teknologi telah menjadi sumber utama produktivitas. Pada system ekonomi klasik, produktivitas dihasilkan melalui proses manajemen dan teknologi dari kombinasi sumberdaya alam, uang dan sumberdaya manusia. Sedangkan pada ekonomi baru, produktivitas tumbuh dari kemampuan mendidik tenaga kerja dalam memperoleh kecakapan baru berdasarkan pengetahuan baru.

Manajemen pengetahuan, (*knowledge management*), modal intelektual (*intellectual capital*) dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*), menjadi konsep baru yang penting dalam teori manajemen.

¹⁴ Marquardt & Reynolds, (1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill. h.1

Di penghujung abad ke-20, konsep manajemen pengetahuan dan Organisasi Pembelajaran telah menjadi focus teori inti manajemen. Pakar teori organisasi Ikka Toumami, dalam bukunya *Corporate Knowledge* mengajukan teori integrasi manajemen pengetahuan sebagai model pencipta pengetahuan berdasarkan karya Ikujiro Nonaka, yang memperkenalkan “perusahaan pencipta pengetahuan” (*knowledge – creating company*).

Toumami dan Nonaka berpandangan bahwa pengetahuan yang selalu diciptakan oleh individu-individu dapat dimunculkan dan diperluas oleh organisasi melalui interaksi sosial dimana pengetahuan yang tersirat (*Tacit Knowledge*) diubah menjadi pengetahuan yang tersurat (*Explicit knowledge*).

Oleh karena itu, proses penciptaan pengetahuan dalam organisasi harus dipahami sebagai suatu proses yang secara organisasional memperkuat pengetahuan yang diciptakan oleh individu dan pembentukannya merupakan bagian dari jaringan pengetahuan organisasi.

Organisasi Pembelajaran adalah fenomena sosial karena pengetahuan tersirat yang mendasari pengetahuan tersurat dihasilkan secara kolektif serta telah disadari oleh para pakar kognitif bahwa penciptaan pengetahuan tersurat juga memiliki dimensi sosial karena hakekat dari reflektif bersifat sosial. Pemahaman sistemik tentang kehidupan dan kognitif memperjelas pemahaman bahwa pembelajaran organisasi memiliki aspek individual dan sosial.

Pemahaman tentang model penciptaan pengetahuan memiliki implikasi penting terhadap manajemen pengetahuan. Memperlakukan pengetahuan sebagai suatu entitas yang berdiri sendiri terlepas dari orang dan konteks sosial tidak akan memperbaiki pembelajaran organisasi. Margareth Wheatley dalam tulisannya yang berjudul *The real work of knowledge management*, mengatakan bahwa bila kita ingin berhasil dengan manajemen pengetahuan, maka kita harus mengurus kebutuhan dan dinamika manusia, karena manusia merupakan asset dan modal, bukan pengetahuan.

Pada suatu organisasi yang hidup, penciptaan pengetahuan terjadi secara alamiah, berbagai pengetahuan dan pengalaman antar kolega dalam organisasi merupakan hal yang manusiawi dan membahagiakan.

Seperti yang telah disampaikan oleh Wheatley, “Bekerja bagi suatu organisasi yang bersungguh-sungguh untuk menciptakan pengetahuan adalah suatu motivator yang jitu, bukan karena organisasi akan lebih menguntungkan akan tetapi kehidupan kita akan terasa lebih bermakna” Pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan mensyaratkan pimpinan yang dapat memunculkan pembaharuan dengan

menciptakan sesuatu yang baru, sehingga dapat membangun dan memelihara jaringan-jaringan komunikasi untuk menghubungkan system dengan diri pemimpin.

Untuk memunculkan spontanitas diperlukan suatu jaringan komunikasi yang aktif dengan banyak lingkaran umpan balik. Sifat keterbukaan akan memunculkan gagasan-gagasan baru dan spontanitas, sehingga organisasi perlu terbuka terhadap gagasan dan pengetahuan baru melalui budaya pembelajaran yang memfasilitasi dialog dan menghargai setiap pemikiran dan inovasi.

Yang dibutuhkan adalah pemimpin pelatih (coaching leader), yaitu pemimpin yang mampu membimbing anggotanya secara terbuka dan merangsang anggotanya untuk mengeluarkan gagasan-gagasan yang kreatif melalui pendekatan yang merangsang partisipasi aktif anggota-anggotanya serta menciptakan suasana kompetitif yang positif di antara anggota-anggotanya sehingga proses penciptaan inovatif dapat dilakukan secara berkesinambungan.

Pemimpin perlu mempunyai visi ke depan dan dapat memprediksi serta memahami perubahan dari hasil gagasan spontanitas dan mengintegrasikan kedalam rancangan organisasi. Tidak semua gagasan spontanitas dapat berlanjut serta dapat mewujudkan perubahan-perubahan yang nyata, oleh karena itu kebebasan untuk bereksperimen dianjurkan, kesalahan dapat ditolerir, dan pembelajaran dihargai sebagai keberhasilan.

Kekuasaan kolektif yang dilakukan melalui proses munculnya struktur-struktur baru selalu mengubah relasi kekuasaan melalui proses pemunculan spontanitas dalam komunitas. Pemimpin yang memudahkan pemunculan spontanitas dengan menggunakan kekuasaannya untuk memberi kekuasaan pada yang lain, sehingga memungkinkan adanya kekuasaan atau kepemimpinan yang tersebar, tidak berarti telah ditumbuhkan kepemimpinan kolektif dengan beberapa individu yang memegang tampuk pimpinan. Tetapi adanya bermacam-macam pemimpin yang melangkah maju bila diperlukan untuk memudahkan terciptanya tahapan-tahapan kemunculan spontan.

Kebutuhan suatu tipe kepemimpinan ditentukan secara situasional. Pada situasi tertentu, diperlukan adanya jaringan dan lingkaran umpan balik formal, dan pada situasi yang lain diperlukan adanya suatu kerangka kerja yang kuat dengan tujuan serta pengaturan waktu yang pasti dalam mengorganisasikan kegiatannya. Pemimpin yang berpengalaman akan mampu mengevaluasi situasi yang terjadi, bila diperlukan mampu memegang komando, namun cukup fleksibel untuk melonggarkan dan melepaskannya. Kecakapan ini memungkinkan adanya berbagai jalur tindakan secara fleksibel tetapi pasti.

I. Kesimpulan

Kesimpulan dari uraian di atas adalah :

1. Proses belajar yang terjadi dalam tingkat individu, tim/kelompok dan organisasi harus dilakukan secara efektif dalam rangka meningkatkan kemampuan kompetisi organisasi, kemampuan menghadapi segala perubahan lingkungan organisasi serta kemampuan mengintegrasikan diri dengan organisasi lainnya
2. Learning organization (organisasi pembelajaran) merupakan salah satu ciri organisasi abad 21, karena organisasi yang demikian mampu menjawab tantangan yang dihadapi sekaligus menjamin terciptanya kehidupan dan kelangsungan organisasi.
3. Pemimpin yang memiliki keunggulan LO dalam memimpin organisasinya kedepannya akan menjadi organisasi yang senantiasa menumbuhkan komitmen dan kapasitas belajar anggotanya pada semua tingkat organisasi. Pemimpin yang berpengalaman akan mampu mengevaluasi situasi yang terjadi, bila diperlukan mampu memegang komando, namun cukup fleksibel untuk melonggarkan dan melepaskannya.
4. Kapabilitas organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika lingkungan dan kapabilitas untuk berubah dan berkembang, akan sangat ditentukan oleh agen perubahan yang ada dalam organisasi.
5. Dalam kondisi ini diperlukan kehadiran seorang pemimpin yang memiliki visi jauh kedepan, kepemimpinan yang memiliki sense of change yang tinggi, pemimpin yang sadar akan posisinya ditengah tengah lingkungan yang terus berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Belt, S. 1997. Emerging Vision of an Information Age Education,
<http://www.pnx.com/gator>
- Drucker, Peter F, 1999. Management Challenges for the 21 st Century, Harper Business, New York.
- <http://www.academia.edu/2b-learning-organization-lo-ol>
- <http://blog.tp.ac.id/category/prof-dr-yusufhadi-miarso-msc>
- <http://bintangsitepu.wordpress.com/memimpin-organisasi-belajar>
- ICSD, 2005. Indonesia Center for Sustainable Development, Jakarta. Indonesia
- Linda Morris, 1994, dalam (Marquardt dan Reynolds), Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who cares about education. New York: Doubleday. 21
- Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who cares about education. New York: Doubleday.
- Marquardt, M.J. 1996. Building the Learning Organization. New York: McGraw-Hill
- Marquardt. 1996, Building the Learning Organization. New York: McGraw-Hill
- Marquardt, Michael and Agus Reynolds, 1996, Sustainable Future, Menggagas Warisan Peradaban Bagi Anak Cucu, seputar wacana pemikiran Suma Tjahja Djajadiningrat, Jakarta
- Miarso, Y. 2004. Menyemai Benih Teknologi Pendidikan. Jakarta Prenada Media Bekerjasama dengan Pusat Teknologi dan Informasi Pendidikan.
- Margareth, dan Myron Kellner-Rogers, 1998. The real work of knowledge management, resources information management journal, Bringing life to organization change, journal of strategic performance management. spring Wheatley.

- Nonaka, I. & H, Takeuchi, 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovations*, New York, NY: Oxford University Press.
- Pedler, 2009, Burgoyne and Boydell seperti dikutip oleh Wills,
- Senge, Peter, 1990, *Fifth Discipline*. New York: Doubleday,
- Sitepu. 2010. *Learning Organisation*, Jakarta
- Senge, Peter M, 1994. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The learning*, New York, Doubleday Wheatley
- Senge, Peter, Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B. , Dutton, J., & Kleiner, A. 2000. *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who cares about education*. New York: Doubleday.