

PENERAPAN KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI BELAJAR

Studi Kasus di Yayasan Pendidikan Islam Ar-Rahman

Widyasari

Abstract

To able to survive and develop well, an organization should learn from its experiences and its continuously changing environment. Besides, on one hand globalization has made any organization to learn from and work together with the others, on the other hand it has to compete against the others. Therefore, an organization is demanded to learn, empower, and implement knowledge management in transforming itself to become a dynamic organization. This article conducted a case study at Yayasan Pendidikan Islam Ar-Fahman to disclose how the the Foundation lead its schools. The data collected using questionnaires indicated that the Foundation still practiced conventional leadership with traditional paradigm and did not motivate to innovate. The result of such leadership made the instructional process in the classrooms not not create active, creative effective and joyful learning.

Key words: change, leadership, empowering, knowledge management

PENDAHULUAN

Yayasan Pendidikan Islam Ar-Rahman atau disingkat YPI Ar-Rahman merupakan salah satu sekolah swasta di daerah Jatiasih Bekasi yang berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan pada tingkat Pendidikan Dasar dan Menengah (Dikdasmen). Sekolah ini memiliki jenjang pendidikan mulai dari TK, SD, hingga ke tingkat SMP. Sejak awal berdirinya pada tahun 1982, YPI AR-Rahman berkomitmen untuk menghasilkan lulusan yang sejalan dengan fungsi pendidikan nasional yaitu mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, dan bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Komitmen YPI Ar-Rahman untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat terlihat dari segi mutu lulusannya. YPI Ar-Rahman diakui mampu menghasilkan lulusan yang bermutu dengan indikator jumlah lulusan yang diterima di beberapa sekolah swasta dan negeri favorit setiap tahunnya. Indikator lainnya adalah keberhasilan murid-murid YPI Ar-Rahman yang telah beberapa kali memenangkan perlombaan di bidang pendidikan (calistung), kegiatan kepramukaan, hingga lomba-lomba yang diadakan untuk memeriahkan perayaan-perayaan hari besar.

Seperti lembaga sekolah pada umumnya, YPI Ar-Rahman memiliki komponen-komponen yang saling terkait antara yang satu dengan yang lainnya. Komponen-komponen tersebut adalah penyelenggara sekolah, pengelola, dan pelaku pendidikan seperti staf administrasi, guru, kepala sekolah, komite sekolah, dan peserta didik. Keterkaitan komponen yang ada dalam lembaga pendidikan akan menimbulkan masalah baru bila pengelolaannya kurang tepat, akan tetapi bila komponen pendidikan tersebut saling bersinergi maka kondisi ini akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendidikan.

Walaupun diakui bahwa Ar-Rahman dapat menghasilkan lulusan yang bermutu, hal ini tidak diimbangi oleh perbaikan dan pengembangan baik individu, kelompok, maupun organisasi sekolah. Hal ini ditinjau dari masih diterapkannya paradigma lama baik proses, sumber, dan sistem belajarnya. Tanpa adanya perubahan paradigma, mustahil akan terbentuk organisasi yang belajar karena organisasi belajar didukung oleh semua komponen yang ada di sekolah

Dari segi proses, jelas sekali terlihat bahwa proses pembelajaran masih berorientasi pada *teacher centered*. Tidak tampak guru memberikan pelayanan pendidikan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik peserta didik. Komunikasi yang terjadi di kelas hanya satu arah, peserta didik menjadi pasif dan tidak bebas mengekspresikan apa yang ada dalam pikirannya. Pola pembelajaran yang masih digunakan hingga saat ini adalah pola *drill* (latihan), walaupun terbukti dengan pola ini dapat menghasilkan lulusan yang bermutu dari segi penguasaan pengetahuannya

(berilmu) akan tetapi tidak diimbangi dengan kecerdasan emosinya. Dengan kata lain, dimensi cakup, kreatif, dan mandiri yang merupakan beberapa indikator tujuan pendidikan nasional belum tercapai. Sumber belajar terbatas pada buku pegangan siswa dan beberapa alat peraga pendidikan yang jumlahnya juga terbatas. Sementara sistem pembelajaran yang diterapkan masih bersifat parsial, tidak menyeluruh atau holistik. Kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal yang dinamis, akan mempengaruhi kondisi organisasi sekolah. Untuk dapat tetap bertahan dan adaptif dengan segala kemungkinan akibat adanya perubahan tersebut maka organisasi ini harus berubah. Perubahan dalam organisasi sekolah tidak akan terjadi tanpa melalui *belajar*.

PEMBAHASAN

Organisasi Belajar di YPI Ar-Rahman

Organisasi adalah suatu kesatuan sosial dengan batas-batas yang jelas, memiliki tujuan dan mempunyai sistem kegiatan yang terstruktur. Ciri-ciri yang dapat terlihat dari suatu organisasi, antara lain adalah memiliki struktur atau hierarki yang jelas, memiliki tujuan, visi, dan misi yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Individu di dalam organisasi memiliki fungsi dan tugas masing-masing baik sebagai pemimpin maupun yang orang dipimpin, terdapat hubungan atau komunikasi yang terjalin dan saling terkait antara unit yang satu dengan unit lainnya, dan suatu organisasi memiliki aturan-aturan yang jelas. Suatu organisasi dikatakan baik bila organisasi tersebut mengetahui kelebihan sekaligus kekurangannya melalui belajar yang dilakukan terus-menerus. Bukan sekedar mengetahui saja, akan tetapi organisasi ini juga dapat mempertahankan kelebihannya tersebut sebagai mental model organisasi dan merubah kekurangannya menjadi kelebihan yang unik. Unik dalam artian perubahan ini dilakukan berdasarkan kebutuhan dan karakteristik dari organisasi itu sendiri dan tentu saja perubahan yang terjadi tidak sama dengan perubahan yang terjadi pada organisasi-organisasi lain, disinilah keunikannya.

Dijelaskan sebelumnya bahwa walaupun YPI Ar-Rahman merupakan salah satu sekolah yang dapat menghasilkan lulusan yang bermutu baik, tapi organisasi ini belum merupakan organisasi yang belajar, sehingga organisasi ini harus berubah. Perubahan perlu dilakukan karena masyarakat juga berubah. Organisasi apapun bentuknya agar bisa bertahan dengan lingkungan yang selalu berubah maka

dia harus bisa menyesuaikan diri dan selanjutnya mengembangkan diri. Senada dengan itu Peter Senge mengatakan bahwa perubahan organisasi itu perlu dilakukan agar organisasi itu dapat berkembang. Pertanyaannya selanjutnya adalah perubahan yang seperti apa dan apa yang perlu diubah dalam organisasi ini?

Untuk mengetahui perubahan apa yang akan dilakukan maka harus diketahui dulu seperti apa bentuk perubahan tersebut. Perubahan bisa dilakukan melalui dua macam cara, yaitu perubahan yang direncanakan (*planned change*) dan yang tidak direncanakan (*unplanned change*). Perubahan yang direncanakan adalah bentuk perubahan yang dilakukan secara sistematis dengan memperhatikan baik faktor dari dalam maupun luar organisasi. Perubahan ini lebih bersifat proaktif dan generatif atau holistik. Sementara perubahan yang tidak direncanakan merupakan perubahan yang dibuat secara reaktif, tidak sistematis, dan insidental. Perubahan ini biasanya dilakukan lebih ke arah perubahan ke dalam organisasi dan bersifat adaptif, yaitu mengadopsi saja perubahan yang terjadi.

Terkait dengan pertanyaan mengenai apa yang perlu diubah dalam organisasi ini? Maka untuk mengetahuinya harus dilakukan analisis kebutuhan terlebih dahulu. Salah satunya adalah dengan menggunakan instrumen mengenai profil organisasi yang telah banyak digunakan. Beberapa di antaranya adalah instrumen yang dikembangkan oleh Marquardt dalam bukunya *Building the Learning Organization* atau mengakses langsung melalui situs: www.learnorg.html. Untuk memperoleh data mengenai perubahan apa yang harus dilakukan, yayasan Ar-Rahman menggunakan instrumen yang terdapat di situs www.learnorg.html kemudian disebarikan ke semua komponen sekolah. Instrumen ini meliputi beberapa indikator yang masing-masing indikatornya juga terdapat sub-sub indikator. Indikator-indikator tersebut adalah *pertama*, dinamika belajar (individu, kelompok atau tim, dan organisasi); *kedua*, transformasi organisasi yang meliputi visi, budaya, strategi dan struktur; *ketiga*, pemberdayaan orang; *keempat*, manajemen pengetahuan; dan *kelima*, aplikasi teknologi.

Berdasarkan instrumen yang telah disebarikan ke semua komponen, baik kepala sekolah (TK, SD, dan SMP), guru, bagian administrasi sekolah, komite sekolah, hingga pada level penyelenggara sekolah dalam hal ini Yayasan, diperoleh hasil yang cukup memprihatinkan. Dikatakan seperti itu, karena data yang diperoleh secara keseluruhan adalah di bawah

40, sehingga dapat disimpulkan bahwa sudah waktunya organisasi ini untuk melakukan perubahan secara drastis agar dapat tetap bertahan. Perubahan harus dilakukan secara terencana (*planned change*) dan memperhatikan semua komponen baik dari luar maupun dari dalam organisasi dengan pandangan ke depan. Perubahan ini harus bersifat sistematis dan menyeluruh.

Analisis hasil kuesioner ditinjau dari keterkaitan antara indikator dengan sub-sub indikatornya, yaitu.

1. Dinamika belajar (individu, kelompok atau tim, dan organisasi)

Dalam organisasi ini, baik individu maupun kelompok belum diberikan wadah yang cukup untuk belajar dan mengembangkan potensi dirinya. Walaupun sebenarnya pihak yayasan memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau seminar, baik untuk kepala sekolah maupun guru-gurunya, akan tetapi sekembalinya ke sekolah apa yang mereka lakukan tidak berbeda dengan sebelum mereka mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut. Hal ini terjadi karena tidak adanya unit pendampingan khusus yang salah satu fungsinya adalah menindaklanjuti dan mereview hasil seminar atau pelatihan yang telah diikuti. Sehingga apa yang telah mereka dapatkan tidak dapat diimplementasikan di sekolah. Dengan kondisi seperti ini akan sulit melakukan perubahan dalam proses pembelajaran.

Peran dan tanggungjawab pemimpin menjadi kunci keberhasilan bagi implementasi organisasi belajar di sekolah. Pada dasarnya, belajar merupakan tanggung jawab semua individu, tetapi pemimpin dapat memberikan bantuan dengan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mendorong terjadinya proses tersebut. Brahm (2003) menyebutkan istilah "*learner friendly*" bagi pemimpin yang mendukung organisasi belajar dan pengembangan organisasi tersebut. Dukungan ini berupa menginvestasikan waktu untuk belajar, menjadikan belajar sebagai nilai dan budaya kerja, menyediakan fasilitas belajar, memperlakukan pekerjaan sebagai pembelajaran, menganggap kesalahan sebagai kesempatan belajar, dan memberikan penghargaan bagi individu yang belajar.

Terkait dengan dinamika belajar, hal yang harus dilakukan dalam organisasi ini adalah mengembangkan kemampuan pribadi seseorang sesuai dengan tugasnya. Karena tidak ada organisasi yang belajar tanpa individu yang belajar. Agar kemampuan pribadi seseorang berkembang, maka dia harus belajar dan menyesuaikannya dengan visi atau

tujuan organisasi.

2. Transformasi organisasi yang meliputi visi, budaya, strategi dan struktur

Seperti kebanyakan sekolah pada umumnya, visi organisasi tidak dibangun oleh visi individu yang ada di dalamnya melainkan dibuat oleh pihak sekolah. Hal ini yang terkadang menyebabkan visi organisasi sulit untuk dicapai. Agar visi organisasi dapat diwujudkan, maka visi tersebut harus konkret sehingga bisa diukur. Visi juga harus dibangun secara bersama-sama. Bila visi organisasi sudah terbentuk, maka visi tersebut harus disosialisasikan kepada semua anggota organisasi baik yang lama maupun yang baru sehingga bila semua individu di yayasan Ar-Rahman memiliki visi yang sama, maka tujuan organisasi dapat terwujud. Dalam konteks Ar-Rahman, visi harus dievaluasi kembali secara bersama-sama sehingga perubahan visi ini dapat menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi.

Mental model yang sangat kental dalam organisasi Ar-Rahman ini adalah adanya budaya kekeluargaan. Dari satu sisi budaya kekeluargaan memunculkan rasa kebersamaan yang kuat dan sangat efektif untuk meredam gejolak akibat perbedaan-perbedaan setiap individunya. Akan tetapi di lain pihak, budaya kekeluargaan juga mengkung kreativitas dan kemandirian seseorang. Untuk menciptakan organisasi belajar perlu adanya perubahan paradigma terlebih dahulu melalui pendekatan "*bottom-up*", yaitu perubahan yang dimulai dari setiap individu hingga ke level yang paling tinggi. Perubahan paradigma ini akan berimbas pada perubahan visi dan misi yang bukan saja dipahami tetapi dijalankan, budaya kekeluargaan yang terbuka dan memberikan peluang setiap individunya untuk berkembang, hingga pada perubahan struktur dan strategi yang diambil oleh organisasi.

3. Pemberdayaan orang

Pemberdayaan SDM dalam organisasi belajar menjadi bagian yang penting, SDM yang dimaksud adalah individu yang ada di dalam organisasi maupun orang-orang yang ada di luar organisasi. Walaupun dalam lingkungan sekolah terbentuk kebersamaan yang baik, akan tetapi kebersamaan ini tidak mengarah pada terbentuknya kolaborasi komunitas belajar yang profesional (*profesional learning community*), artinya upaya pemberdayaan SDM melalui *share information* antarindividu tidak terjadi. Bila tidak dikatakan berlebihan, kepemimpinan yang ada di organisasi ini lebih ke arah model kepemimpinan "*Principal Do-Right*" dan ini terjadi pada tingkat yayasan. Tidak jarang pimpinan yayasan mengintervensi pekerjaan

seorang guru bahkan staf administrasi. Pekerjaan-pekerjaan yang seharusnya bisa didelegasikan, dikerjakan sendiri oleh pimpinan. Dampak negatif dengan pola kepemimpinan ini adalah tidak adanya pemberdayaan SDM karena mereka merasa apa yang dilakukan pasti salah. Suatu saat ini akan menyulitkan pimpinan tersebut, karena ketika ada masalah yang sifatnya mendesak dan pimpinan ini berhalangan, maka masalah tersebut tidak bisa langsung diselesaikan.

Untuk menjadikan yayasan Ar-Rahman sebagai organisasi yang belajar, maka pola kepemimpinan seperti ini harus diubah, agar setiap individu mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan potensinya. Peran pemimpin dalam organisasi belajar adalah sebagai instruktur atau guru, pelatih, dan penasihat (mentor). Peran ini sangat tergantung pada fokus bantuan yang diperlukan dalam organisasi. Prinsip-prinsip dan pedoman yang perlu dilakukan dalam memberdayakan orang dalam yayasan, antara lain.

- a. Memperlakukan mereka sebagai seorang yang dewasa, pekerja yang mampu, dan pemelajar.
- b. Mendorong individu maupun kelompok pada kebebasan dan dukungan, energi, serta antusiasme (semangat yang besar).
- c. Memaksimalkan penyerahan kekuasaan dan tanggung jawab.
- d. Melibatkan individu maupun kelompok dalam pengembangan strategi dan perencanaan.
- e. Mencari keseimbangan antara kebutuhan-kebutuhan individu, kelompok, dan organisasi. Tidak hanya semata-mata berorientasi pada produktivitas semata, tetapi lebih memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan individu lalu diseimbangkan dengan kebutuhan organisasi. Kondisi ini akan membangun motivasi dan pada akhirnya akan meningkatkan kualitas kerja mereka.

Selain mengubah pola kepemimpinan dan membentuk komunitas belajar yang profesional di internal organisasi, hubungan dengan orang-orang di luar organisasi, seperti komite sekolah, pengawas, dan masyarakat di luar lingkungan organisasi perlu dibina dengan baik.

4. Manajemen pengetahuan

Dengan semakin pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan, maka informasi dengan mudah dapat diperoleh dengan jumlah yang tidak terbatas. Hal ini untuk sebagian orang akan mengalami kesulitan bagaimana mengelola informasi dengan baik. Dalam konteks sekolah, informasi mengenai perkembangan ilmu pengetahuan dapat diperoleh melalui peng-

amatan apa yang dilakukan orang lain, contohnya melalui jurnal-jurnal penelitian, mengikuti seminar dan pelatihan, atau melalui pencarian di situs-situs internet. Dengan begitu, setiap individu di dalam organisasi dapat mengembangkan kemampuan berpikir kreatif sekaligus mengimplementasikannya di dalam kelas.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa meskipun yayasan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi setiap individu dengan mengikuti pelatihan atau seminar, akan tetapi pengetahuan baru yang mereka dapatkan tidak dapat dibagi atau diimplementasikan karena tidak adanya unit pendampingan khusus untuk mengelola pengetahuan ini. *Knowledge management* dalam organisasi ini menjadi kebutuhan pokok yang harus dijalankan untuk memudahkan sirkulasi pengetahuan sehingga bisa berkembang dengan baik. Pengetahuan harus dikelola dengan baik, mulai dari bagaimana mendapatkan pengetahuan, menciptakan pengetahuan baru, menyimpannya, dan kemudian menyebarkan pengetahuan untuk kemudian digunakan. Dengan begitu, akan muncul strategi pembelajaran dan mekanisme baru untuk berbagi pengetahuan ke semua individu dalam organisasi.

5. Aplikasi teknologi

Pemanfaatan teknologi yang dimaksud disini adalah berupa sistem informasi, belajar berbasis teknologi (komputer, interne, dan lain-lain), dan sistem pendukung kinerja dengan menggunakan elektronik (EPSS). Organisasi belajar dianggap miskin ketika tidak mampu dalam menguasai dan memanfaatkan teknologi. Teknologi juga dapat berpengaruh terhadap kuantitas belajar dalam organisasi. Aplikasi teknologi di lingkungan yayasan belum diterapkan secara maksimal. Walaupun sebagian besar orang mampu mengaplikasikan komputer dengan baik, tetapi keterampilan ini tidak terintegrasi dengan pekerjaan mereka karena faktor waktu dengan jadwal mengajar yang padat. Padahal dengan menggunakan komputer dapat membantu pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien. Biasanya orang termotivasi untuk menggunakan komputer di setiap pekerjaannya bila itu memang merupakan tuntutan. Hal ini yang juga tidak ada di lingkungan sekolah. Maka untuk benar-benar dapat mengaplikasikan teknologi di organisasi, bukan hanya pada individunya, tetapi juga didukung oleh pihak yayasan secara sinergi. Salah satu contohnya adalah dengan merancang sistem pelaporan hasil belajar dengan menggunakan program komputer.

Dalam era teknologi informasi yang makin

canggih, maka aplikasi teknologi untuk memfasilitasi proses belajar dalam organisasi dengan berbagai pendekatan dan sumber daya perlu mendapat prioritas utama. Menurut Miarso (2002), teknologi pembelajaran secara konseptual mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan organisasi belajar, sebagai berikut.

- a. Pengetahuan tentang pemecahan masalah belajar baik pada level individual maupun level organisasional
- b. Penyediaan tenaga profesi (praktisi maupun akademisi) yang mampu mengintervensi organisasi agar dapat dan mau belajar.
- c. Aneka sumber daya belajar yang sengaja dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- d. Sistem informasi yang diperlukan agar organisasi dapat memperoleh akses atas informasi yang terbaru secara cepat.

Suatu organisasi dapat berkembang dengan baik jika dimediasi dengan teknologi. Maka untuk menjadi organisasi belajar, yayasan Ar-Rahman harus meningkatkan penggunaan teknologi dengan cara mensinergikannya dengan pekerjaan masing-masing individu dan memanfaatkan teknologi dalam proses pembelajaran. Organisasi yang tahu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kapasitas atau kemampuan belajarnya akan memiliki kemampuan daya saing.

Menurut Peter Senge banyak organisasi sekolah hanya berkonsentrasi pada upaya mengajar, tetapi tidak berfokus pada pembelajaran. Sebenarnya pembelajaran tidak selamanya merupakan hasil dari sekolah. Peter Senge berpendapat bahwa pembelajaran terjadi bila individu secara teratur diberi ruang untuk menemukan dan mengkreasikan realitas yang dihadapi atau dipelajarinya. Dengan demikian, individu dalam setiap tahapan menjadi manusia yang baru, bisa melakukan, memahami atau menghayati sesuatu yang sebelumnya belum dialaminya, bisa mempunyai persepsi yang berbeda terhadap realita yang dihadapinya, dan menjadi bagian dari terbentuknya generasi yang punya paradigma baru.

Paradigma bahwa otoritas adalah yang paling tahu, paling bijak dan paling menguasai masalah, tentunya harus kita hapus cepat-cepat karena menghambat proses pembelajaran. Sudah waktunya kita mengerahkan siapa saja untuk belajar dari mana saja dan kapan saja, serta menguakkan, mengadopsi, menganalisis, menemukan persepsi dari sisi lain "*best practice*" dalam implementasi, penyelesaian pekerjaan, dan sikap kerja. *Best practice* yang sangat bisa kita tiru adalah banyak organisasi yang kini komit untuk

menerapkan sistem "belajar", di mana kesalahan dan perbaikan sistem akan disebarluaskan ke seluruh organisasi dan diperlakukan sebagai studi kasus, sehingga setiap individu yang tidak mengalaminya akan belajar dari kejadian ini juga.

"Belajar" dalam organisasi belajar merupakan ruh yang memberikan gerak bagi maju mundurnya suatu organisasi. Belajar menjadi prioritas utama dalam setiap kegiatan yang dilakukan organisasi tersebut. Setiap orang yang ada dalam organisasi belajar didorong untuk mengembangkan diri dan memperkaya kapasitas dirinya. Setiap individu terlatih dalam *skill-skill* belajar, *learning how: to do, to learn, to be, to life together*. Mereka juga dengan antusiasme yang luar biasa terus berusaha menerapkan metode percepatan belajar. Dinamika pembelajaran itu berkembang tidak hanya pada diri mereka seorang, tetapi juga berkembang pada kelompok, bahkan sudah menjadi budaya organisasi.

Organisasi yang mempunyai semangat belajar, akan lebih memperjelas visi organisasi mereka, yang digali dari visi-visi individu. Visi mereka adalah visi yang jelas, semua orang menghayati visi tersebut karena visi tersebut digali dari diri mereka. Dalam organisasi belajar ada sebuah iklim yang terbentuk yang mendorong individu-individu yang ada untuk berkembang. Secara struktural, organisasi belajar adalah organisasi yang ramping, tidak gemuk dengan birokrasi yang panjang dan berbelit. Struktur yang ramping memungkinkan orang-orang yang ada dapat berkoordinasi dengan efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan program kerja dan kegiatan, orientasinya bukan pada hasil dan target pencapaian waktu saja, tetapi lebih pada proses pembelajarannya.

KESIMPULAN

Sekolah yang lebih banyak mendidik siswanya dengan metode *drill* dan patuh begitu saja kepada pihak otoritas serta mengikuti peraturan tanpa mempertanyakannya - tidak bersikap kritis - akan gagal menyiapkan para siswanya untuk menghadapi dunia tempat tinggal mereka yang kerap berubah. Jadi, kalau kita mau menyiapkan anak-anak kita untuk cakap hidup di zamannya kelak, jangan biarkan mereka terperangkap dengan cara yang hanya bisa berpikir sesuai dengan yang telah diprogram (hafalan dan latihan saja), sehingga mereka menjadi orang-orang yang tidak kreatif, tidak kritis, tidak berani mengambil risiko, tidak proaktif, dan apatis. Untuk mempersiapkan siswa dalam menghadapi masa

depan yang begitu cepat berubah, sangat kompleks, serta penuh tantangan dan beban, maka Yayasan Ar-Rahman harus bisa mengubah paradigmanya disertai dengan perubahan organisasi belajar di sekolah. Selain itu yayasan harus bisa menciptakan iklim belajar yang kondusif sehingga organisasi belajar dapat terbentuk melalui individu yang belajar secara terus menerus.

DAFTAR PUSTAKA

- Braham, B.J. (2003). *Creating a learning organization*. Terjemahan dari Fast-Track MBA Series. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Kasali, R. (2007). *Change*. Cetakan ke- 9. Jakarta: PT. Ikrar Mandiriabadi cetakan ke-9.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the learning organization*. McGraw Hill Companies, 1996.

- Miarso, Y. (2004). *Menyemai benih teknologi pendidikan*. Cetakan ke-2. Jakarta: Prenada Media.
- Robbins, S.P. (2002). *Perilaku organisasi*. Versi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Senge, P.M. (1996). *Fifth discipline*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Senge, P.M. (2000), *Schools that learn*. Amerika: Doubleday.
- Swanson, R.A & Holton, E.F. (2001). *Foundation of human resource development*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.

KETERANGAN PENULIS

Widyasari, saat ini tercatat sebagai mahasiswa Pascasarjana Jurusan Teknologi Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.