

Dr. Herpratiwi, M.Pd.

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI BELAJAR



Penerbit Universitas Lampung
Bandar Lampung
2009

Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Dr. Herpratiwi, M.Pd.

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI BELAJAR

Bandar Lampung: Penerbit Universitas Lampung, 2009

vi, 136 hlm., 16 x 21 cm

ISBN 978-602-8616-10-2

Copy right ® pada Penulis

Hak cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang memperbanyak isi buku ini dengan cara apapun
tanpa izin tertulis dari penulis

Computer Lay out : Deddy Priyanto

Design cover : Deddy Priyanto

**Penerbit Universitas Lampung
Bandar Lampung**

KATA PENGANTAR

Kepemimpinan dalam Organisasi Belajar mengkaji perlunya suatu organisasi mengembangkan diri untuk belajar lebih cepat, maju, fungsional dan efektif agar mampu menghadapi tantangan perubahan lingkungan yang pesat dan tak terkirakan. Banyak organisasi baik yang profit dan nonprofit tidak dapat *survive* di masyarakat, karena organisasi tersebut tidak mau belajar dan pemimpinnya tidak mau menerapkan konsep pembelajaran.

Pemimpin di abad 21 ini harus mau menjadi “*market leader*” dan berevolusi untuk membawa organisasinya pada organisasi belajar, sehingga organisasi yang dipimpinnya tetap dapat mencapai visi organisasi tanpa mengesampingkan visi dari masing-masing anggota dalam organisasi tersebut.

Organisasi di abad yang penuh ke tidak pastian, di abad yang penuh kompetitif, di abad yang cepat berubah, dan di abad yang sangat tipis batas-batas kehidupan harus bergerak cepat. Merubah cara pandang terhadap organisasi dan implikasinya terhadap pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) bukan pengelolaan kapital. Kenapa SDM? Karena SDM sebagai *nucleus* inti dari sebuah organisasi, dan pengelolaan lainnya tergantung dari SDM (*the man behind the gun*). Karena SDM mampu mengatur diri, mampu melakukan regenerasi diri dan secara alamiah akan berubah dan berevolusi. Organisasi jangan dimetaforkan seperti mesin, manusia tdk dapat dikontrol, tidak suka diperlakukan seperti roda gigi dan mesin, karena akan menghilangkan hakikat manusia. Paradigma organisasi harus berubah, dari *vertical view/ top down* menjadi *horizontal view/ bottom up*. Organisasi harus beradaptasi dan bertranssformasi menjadi *Learning Organization*/ organisasi pembelajar. Organisasi harus melakukan *re-engineering* strategi guna bertahan hidup (*survive*), *outstanding* (produktif), dan memperluas pangsa pasar (*market share*). Perubahan besar ini tidak akan terjadi tanpa adanya **pemimpin**.

Penulis berharap kajian sederhana ini dapat bermanfaat bagi pembaca, untuk memperkaya referensi. Namun, mengingat terbatasnya pengetahuan, segala kekurangan yang ada baik dari lingkup materi dan kedalaman, masih perlu saran dan kritik dari pembaca.

Bandar Lampung, Agustus 2009

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
I HAKIKAT KEPEMIMPINAN	1
1.1 Pemimpin dan Kepemimpinan	1
1.2 Pemimpin dan Manajer	6
1.3 Teori Kepemimpinan	14
1.4 Kepemimpinan yang Efektif	19
II KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI BELAJAR	23
2.1 Kepemimpinan dalam Pendidikan	23
2.2 Organisasi Belajar dan Budaya Sekolah	25
2.3 Disiplin Belajar dan Organisasi Belajar	32
2.4 Konflik dalam Organisasi	42
2.5 Perbaikan Berkelanjutan dalam Organisasi	48
2.6 Kepemimpinan Organisasi Belajar dan Inovasi	62
III PENERAPAN KONSEP ORGANISASI BELAJAR DALAM ORGANISASI	67
3.1 Konsep Dasar Organisasi Belajar	68
3.2 Ciri-Ciri Organisasi Belajar	82
3.3 Strategi Membangun Organisasi Belajar	88
3.4 Benchmarking Bagi dan Untuk Organisasi	95
IV GAYA KEPEMIMPINAN	107
4.1 Jenis Gaya Kepemimpinan	108
4.2 Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional	115
4.3 Peran Pemimpin Di dalam dan Di luar Organisasi	118
DAFTAR PUSTAKA	133

HAKIKAT KEPEMIMPINAN

1

1.1 Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin (*leader*) menurut Henry Pratt Fairchild (1960) adalah (1) *in the broadest sense, one who leads by initiating social behaviour, by directing, organizing or controlling the efforts of others; or by prestige, power or position. The effective stimulus giver in social behavior.* (2) *In a restricted sense, one who leads by means of persuasive qualities and voluntary acceptance on the part of followers.* Sedangkan menurut John Gege Allee (1999) *leader a guide; a conductor; a commander.*

"Leaders are people who perceive what is needed and what is right and know how to mobilize people and resources to accomplish mutual goals" (Thomas E. Cronin). *"Leaders are individuals who significantly influence the thoughts, behaviors, and/or feelings of others"* (Howard Gardner). *"Leaders are pioneers. They are people who venture into unexplored territory. They guide us to new and often unfamiliar destinations..."* (James M. Kouzes and Barry Z. Posner).

Dari kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang memahami apa yang dibutuhkan dan apa yang benar untuk organisasi, dan dengan kemampuannya mempengaruhi cara berpikir, berperilaku, dan perasaan orang, ia memobilisasi orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain pemimpin adalah orang yang memiliki nilai-nilai kepemimpinan (*leadership*). Seorang pemimpin adalah seorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerakkan upaya bersama kearah pencapaian sarana-sarana tertentu.

Untuk menjadi seorang pemimpin harus melakukan beberapa pendekatan yang dapat melatih diri menjadi pemimpin yang sukses, yaitu pendekatan kualitas, yaitu apa yang ada pada seorang pemimpin, pendekatan situasi, yaitu apa yang harus diketahui seorang pemimpin, dan pendekatan kelompok atau fungsional, yaitu apa yang harus dikerjakan oleh seorang pemimpin.

Kepemimpinan (*leadership*) menurut Joseph L. Massie (1975), *occurs when one person induces others to work toward some predetermined objective.*

.....It (*leadership*) may be defined as the ability to exert interpersonal influence, by means of communication, toward the achievement of a goal, (Harold Koontz, 1959). Menurut ensiklopedis (Henry Pratt Fairchild), *leadership is:*

- (1) *A situation – process in which a person (or person) because of his actual or supposed ability to solve problems in the field of current group interest, is followed by others in the group and influences their behavior.*

(In a leadership situation the character of "followership" is equally important). Leadership may be based upon spontaneous personal ascendancy (physical, courageous, congenial), or upon prestige or skill, knowledge, age, alleged supernatural endowment, or position, or upon a combination.

Leadership does not include all direction of many by one.

It should be distinguished from domineering, in which the group perforce accepts a dictator or through fear or strategic disadvantage submits reluctantly; and the underlying motives of the domineer are egoistic rather than altruistic or collective. Many situation, of course, partake of mixed motivation.

A dictator may call himself "leader", seize a problem situation or crisis, and successfully feign collective interest, though it be his wishes for new experience, manipulation, power, recognition or even sadism in which he finds satisfaction.

- (2) *The act of organizing and directing the interests and activities of a group of persons, as associated in some project or enterprise, by a person who develops their cooperation, through securing and maintaining their more or less voluntary approval of the ends and methods proposed and adopted in their association.*

The two socially most significant types of leadership, present in all communities, are the conservative and the progressive. The conservative and the progressive. The conservative leader develops interest in maintaining the social order or situation in status quo, generally, so far as this concerns the distribution of its values and reward, to its main beneficiaries, with some maintenance or increase of technical efficiency.

The progressive leader, on the other hand, develops interest in changing the social order or situation so as to distribute more widely its benefits, to those who have been stinted or excluded, also with some interest in increasing technical efficiency.

Kepemimpinan menurut Mc. Farland (1978) adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, himbangan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. J.M. Piffner (1980) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dan kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan begitu akan membangkitkan kerjasama kearah tercapainya tujuan. Definisi kepemimpinan (*leadership*) sangat banyak, bahkan cenderung berbeda untuk setiap pendapat.

Menurut Locke, kepemimpinan diartikan sebagai proses membujuk orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Definisi ini mengkategorikan tiga elemen:

- Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi. Kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang-orang lain. Dalam elemen

ini terkandung suatu premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui cara membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikutnya.

- Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin maka pemimpin harus melakukan sesuatu dan tidak sekedar menduduki suatu posisi otoritas.
- Kepemimpinan harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model, penetapan sasaran, memberikan imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang memberikan arah kepada individu atau kelompok dalam organisasi tertentu untuk mencapai tujuan. Atau kepemimpinan merupakan kemampuan meyakinkan orang lain supaya bekerjasama di bawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai atau melakukan suatu tujuan tertentu.

Determinan kepemimpinan menurut Joseph L. Massiel (1975), yaitu faktor orang, faktor organisatoris, dan faktor situasi

Kepemimpinan muncul jika ke tiga faktor tersebut saling mempengaruhi satu sama lain. Contohnya jika organisasi terancam suatu masalah, maka orang dalam organisasi akan berubah menjadi masa dan kelakuannya sulit diramalkan. Agar kepemimpinan menjadi operasional, maka perlu interaksi yang dinamis dari ke tiga faktor tersebut.

Kepemimpinan memusatkan diri pada personalitas pemimpin atau ciri-ciri pribadi pemimpin. Menurut Paul Here (1962), *...there are indications that certain traits such as intelligence, enthusiasm, dominance, self confidence, social participation and equalitarinism are frequently found to characterize leaders.* William Henry (1949), mengadakan penelitian terhadap 100 orang pemimpin dan menemukan pola personalitas yang definitif, yaitu seorang pemimpin:

- a. memiliki motivasi kerja kuat

- b. mempunyai keinginan untuk berprestasi
- c. memiliki perasaan hangat dengan para atasan
- d. memiliki sifat obyektif terhadap para bawahan
- e. memiliki konsep tentang diri sendiri yang stabil dan yang digariskan dengan baik
- f. memiliki kemampuan untuk melihat hubungan-hubungan dan membuat keputusan-keputusan
- g. memiliki aktivitas yang hebat serta sikap agresif
- h. memiliki minat terhadap realitas praktis
- i. memiliki hubungan lancar dengan pihak atasan

Edwin E. Chiselli (1971), telah melakukan penelitian terhadap 105 orang tentang sifat-sifat kepemimpinan, dan menghasilkan kesimpulan, bahwa pemimpin harus memiliki inteligensi dan inisiatif untuk melaksanakan supervisi.

Sedangkan menurut Sudarwan Danim (2004) seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan harus memiliki sifat-sifat:

- a. bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa
- b. memiliki inteligensi yang tinggi
- c. memiliki fisik yang kuat
- d. berpengetahuan luas
- e. percaya diri
- f. dapat menjadi anggota kelompok
- g. adil dan bijaksana
- h. tegas dan berinisiatif
- i. berkapasitas membuat keputusan
- j. memiliki kestabilan emosi
- k. sehat jasmani dan rohani
- l. bersifat prospektif

Sedangkan menurut Robert Albanes (1994), seorang pemimpin harus memiliki karakter: *physical characteristic (activity, energy)*, *social background (mobility)*, *intelligence and ability (judgment, decisiveness, knowledge, fluence of speech)*, *personality (alertness, originality,*

creativity, personal integrity, ethical conduct, self confidence), task-related characteristic (achievement drive, desire to excel, drive for responsibility, responsible in pursuit of objectives, task orientation), social characteristics (ability to enlist cooperation, cooperativeness, popularity, interpersonal skills, social participation, tact, diplomacy).

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang berkualitas. Berkualitas mempunyai makna bahwa pemimpin harus dapat membelajarkan seluruh stafnya (bukan bawahan), dan tidak mengulangi kesalahan yang sama di lain waktu.

1.2 Pemimpin dan Manajer

Selama ini kebanyakan manajer berpedoman pada manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengontrolan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Seiring dengan perubahan dan persaingan antara organisasi, maka seorang manajer tidak akan dapat lagi menerapkan empat prinsip tersebut. Manajer perlu mengubah posisinya sebagai pemimpin.

Secara umum, pemimpin dan manajer tidak berbeda dalam usaha melaksanakan tugasnya. Keduanya berpedoman pada prinsip-prinsip manajemen dalam menjalankan tugasnya. Tetapi ada hal yang mendasar yang membedakan pemimpin dan manajer. Menurut Bennis dan Nanus dalam bukunya *"Leaders"* membuat perbedaan antara manajer dan pemimpin. Manajer menjalankan tugasnya dengan benar, sementara pemimpin melakukan sesuatu yang benar. Sering orang mengatakan bahwa pemimpin juga harus menjadi manajer yang baik dan begitu sebaliknya. Tetapi hal itu, menurut Nanus, sulit terjadi mengingat sifat keduanya sangat berlainan. Hal itu dapat diibaratkan mengharapkan seorang pemain basket profesional harus pandai bermain baseball. Ia member contoh banyak pemimpin besar dunia seperti Nelson Mandela, Martin Luther King Jr., dan Bill Gates tidak memiliki kemampuan manajerial yang baik. Clark membedakan sikap dan nilai-nilai seorang pemimpin dengan seorang manajer sebagai berikut.

Tabel 1. Perbedaan antara *Leader* dan *Manager*

<i>Leader</i>	<i>Manager</i>
<i>Coping with change</i>	<i>Coping with complexity</i>
<i>Setting direction</i>	<i>Planning and budgeting</i>
<i>Alining people</i>	<i>Organizing and staffing</i>
<i>Motivating and inspiring</i>	<i>Controlling and problem solving</i>
<i>Involving with institution and ideals</i>	<i>Involving with task and people</i>
<i>Using terminal values</i>	<i>Using instrumental values</i>
<i>Creating problems</i>	<i>Solving problems</i>
<i>Dealing with long-term plans</i>	<i>Dealing with short-term plans</i>

Terdapat juga beberapa pakar yang menyajikan perbedaan antara manajer dan pemimpin, sebagai berikut:

Tabel 2. Perbedaan Manajer dan Pemimpin

No.	Manajer	No.	Pemimpin
1.	Fokus mencapai tujuan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang sudah ditetapkan.	1.	Fokus pada visi dan misi menciptakan perubahan menjadi lebih baik dan lebih maju.
2.	Merencanakan detail rencana kerja untuk mencapai tujuan.	2.	Menentukan arah dan memikirkan strategi untuk menuntaskan misi.
3.	Mengorganisasikan dan mengatur staff supaya bekerja sesuai dengan tata kerja yang sudah ditentukan.	3.	Memberi kebebasan kepada staf untuk melaksanakan pekerjaan dengan cara masing-masing, asalkan tetap terarah pada penuntasan misi.
4.	Melakukan pengawasan atas pelaksanaan rencana kerja yang sudah ditetapkan.	4.	Memotivasi dan memberi inspirasi kepada staf menuntaskan visi dan misi secara kreatif.
5.	Mengutamakan stabilitas, dan semuanya harus <i>predictable</i> .	5.	Mengutamakan perubahan, berani melakukan inivasi sekalipun tidak <i>predictable</i> .
6.	<i>Do the things reghtly</i>	6.	<i>Do the right things</i>
7.	Menghindari resiko.	7.	Berani mengambil resiko.
8.	Manajer menginginkan semuanya teratur, terkendali, terukur dan seirama/seragam.	8.	<i>Leader</i> melakukan perubahan, empowerment, kolaborasi, dalam keberagaman/ <i>diversity</i> .

Dari tabel di atas, tampak perbedaan antara pemimpin dengan manajer. Pemimpin merupakan orang yang mampu menyebabkan perubahan, mengarahkan anggotanya kemana arah perubahan itu, memotivasi, menghasilkan ide-ide baru yang visioner, menanamkan nilai-nilai yang abadi, meskipun hal itu sering menjadi persoalan bagi anak buahnya. Nanus menambahkan bahwa seorang *leader* harus memiliki sikap visioner, menemukan jalan, dan sebagai agen perubahan (*change agent*).

Di sisi lain, seorang manajer adalah orang yang mampu memecahkan persoalan yang kompleks agar kebijakan organisasi dapat dilaksanakan, mampu menyusun perencanaan praktis dan anggaran, mengorganisasi staf, mengontrol pelaksanaan di lapangan, dan memecahkan persoalan-persoalan yang muncul. Nanus menyatakan bahwa manajer memiliki tanggung jawab utama mengoperasikan dan menjaga organisasi secara efisien.

Dengan kata lain, masih terjadi perbedaan pandangan dalam melihat pengertian *leadership* atau kepemimpinan dengan *management*. Kedua istilah tersebut cenderung dipakai saling bergantian. Kesepahaman terhadap definisi ataupun nuansa perbedaan antara kedua istilah tersebut sulit dicapai. Kepemimpinan sering dilihat sebagai sebuah aspek dari manajemen dengan "*real leader*" yang sering dikarakteristikan sebagai individu-individu yang karismatik yang visioner, memiliki kemampuan untuk memotivasi, membuat yang lain menjadi semangat, walaupun jika mereka kurang memiliki keterampilan administratif dan manajerial untuk merencanakan, mengorganisir secara efektif atau mengontrol sumber. Menurut Kotter fungsi *leadership* dan manajerial dapat dibedakan menurut konteksnya. Bagi dia, pengembangan strategis merupakan fungsi kunci dari kepemimpinan untuk suatu perubahan, sedangkan pemecahan persoalan sehari-hari merupakan fungsi manajerial.

Sedangkan menurut Stephen Covey, seorang manajer mencari cara yang paling efisien untuk mencapai tangga sukses, sedang pemimpin menentukan apakah tangga yang dinaiki berada pada tembok yang benar. Covey memberi ilustrasi yang jelas mengenai perbedaan manajer dan pemimpin. Dalam usahanya membuat jalan menembus hutan yang lebat, seorang manajer memberi petunjuk bawahannya cara yang paling efisien menebang pohon yang ada. Sedangkan pemimpin tidak hanya memberi tahu bawahannya cara yang

paling efisien dalam menebang pohon, tetapi dia juga memanjat pohon yang tinggi untuk melihat apakah pohon-pohon yang ditebang bawahannya itu menuju arah yang benar. Manajer dewasa ini diharapkan mengubah sifat dan kebiasaannya. Tidak hanya menjalankan tugasnya dengan benar, tetapi juga mempunyai pandangan ke depan (*vision*), apakah tugas yang ada itu memang benar perlu dilaksanakan.

Menurut William D. Hewitt, terdapat empat tipe manajer, yaitu tipe korban (*victim*), tipe pemimpi (*dreamer*), tipe pelaksana (*doer*), dan tipe pemimpin manajer (*leader manager*). Disebut tipe korban, karena manajer tipe ini kurang kreatif dalam gagasan dan pelaksanaan tugas. Manajer tipe ini takut menjadi korban seandainya perubahan terjadi dalam organisasinya. Manajer tipe pemimpi, mempunyai banyak gagasan, tetapi tidak tahu bagaimana mencapai gagasan itu. Manajer tipe ini lama kelamaan cenderung menjadi manajer yang suka berandai-andai. Manajer dengan tipe pelaksana, mempunyai sifat kurang kreatif dalam gagasan, tetapi mampu melaksanakan apa yang menjadi tugasnya. Manajer tipe pelaksana selalu menunggu petunjuk dan bimbingan dalam melaksanakan tugasnya. Tipe pemimpin manajer, mempunyai pandangan ke depan (*visionary*), banyak gagasan dan tahu bagaimana mencapainya. Manajer tipe ini mampu membimbing dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai gagasan.

Tipe pemimpin manajer, adalah tipe yang dibutuhkan oleh suatu organisasi untuk mengatasi cepatnya perubahan dan persaingan antar organisasi. Manajer yang mempunyai sifat seorang pemimpin, yang mempunyai gagasan, tidak sekedar membawa organisasi ke arah yang sudah ditentukan menuju ke arah yang lebih baik dalam usaha mengatasi cepatnya perubahan ekonomi, dan persaingan bisnis yang semakin keras dan ketat.

Seorang pemimpin yang hanya mempunyai gagasan saja tidaklah cukup. Dalam usahanya membawa perubahan di dalam organisasi untuk mencapai gagasan diperlukan kerjasama dengan anggota-anggotanya. Mendapat dukungan dari anggota-anggotanya merupakan hal yang utama dalam mencapai sukses. Pemimpin akan mendahulukan kepentingan organisasinya dari pada kepentingan dirinya. Hal ini akan muncul jika pemimpin termotivasi dan mencintai pekerjaannya.

Kepemimpinan adalah segala sesuatu yang menyangkut tugas pemimpin dalam hal mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan dan mengembangkan orang-orang yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi. Manajer mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan perangkat manajemen dan sumber daya organisasi. Pemimpin melakukan perubahan / pembaharuan organisasi ke arah yang lebih baik.

Dalam suatu organisasi jika seorang pemimpin menempatkan dirinya di atas dan orang lain di bawah (vertikal), maka organisasinya bukan difungsikan sebagai organisasi belajar. Tetapi jika seorang pemimpin menempatkan dirinya duduk sama rendah dan berdiri sama tinggi dengan orang lain yaitu stafnya, maka organisasinya sudah dan akan menuju organisasi belajar.

Terdapat beberapa metafor yang dapat digunakan untuk menggambarkan suatu organisasi, yaitu:

1. *Organization as a machine*, berfokus pada efisiensi dan kontrol. setiap bagian dalam organisasi mempunyai tugas dan peran yang spesifik dalam sebuah skema yang menyeluruh. Tujuannya agar organisasi bekerja efektif dan efisien. Manusia dianggap sebagai bagian dari mesin yang dapat dirubah dan diganti.
2. *Organization as a organism*, berfokus pada perkembangan dan adaptasi. organisasi sangat tergantung pada lingkungan. Organisasi dapat dipandang sebagai suatu keseluruhan yang hidup dan melakukan berbagai tahap pengembangan dengan cara yang evolusiner. Organisasi merupakan suatu kesatuan yg melakukan interaksi dg lingkungan tempat ia berada.
3. *Organization as a brain*, berfokus pada pembelajaran. organisasi dianggap sebagai suatu yang dapat memproses informasi data. belajar dan memerintah diri mereka sendiri. Organisasi mempunyai tingkat keluwesan yang tinggi dan memiliki kapasitas untuk melakukan inovasi dan mereka bekerjasama seperti komputer.
4. *Organization as culture*, berfokus pada nilai dan kepercayaan. Organisasi dapat dipandang sebagai bangunan sosial yang diciptakan untuk mencapai tujuan yang spesifik. Budaya dimaknakan sebagai nilai, norma, ritual, ekspektasi, oleh karena

itu sangat penting untuk secara sadar membuat dan meningkatkan budaya perusahaan.

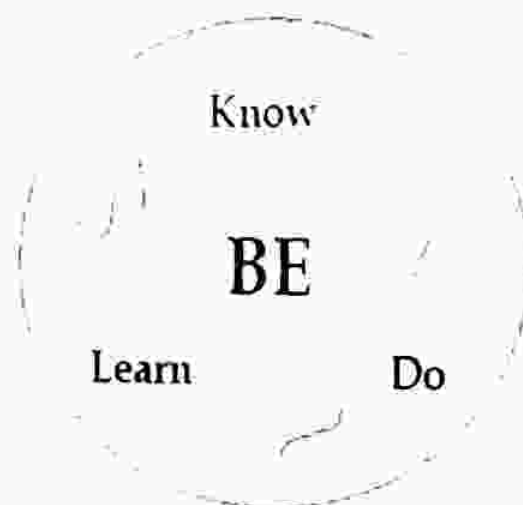
5. *Organization as a political system*, berfokus pada konflik kepentingan dan kekuasaan. Terdapat berbagai konflik dan interes dan juga kekuasaan bermain dalam organisasi. Oleh karena itu sangat penting untuk memahami konflik sehingga mampu untuk menggunakan kekuasaan dan menjalankan pemerintahan pd anggota yang beragam atau plural.
6. *Organization as innerprisons*, organisasi dianggap sebagai sesuatu yang mewakili emosi yang tidak disadari (ketakutan, seksualitas, patriarkat, matriarkat dan kematian). Psikodinamika dan pola pikir ideologis mewarnai perspektif ini.
7. *Organization as entities in a constan state of flux*, organisasi sebagai sebuah sistem yg memproduksi *sendiri/self producing system*. Sangat penting untuk menyadari dinamika fundamental yang membentuk sistem dan dinamika perubahan yg tidak bersifat linier.
8. *Organization as instrumen for supremacy*, sebagai perluasan dari metafor politik dan memperlihatkan bagaimana organisasi dapat mengeksploitasi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan. Organisasi dipandang sebagai sebuah instrumen untuk melakukan dominasi dan eksploitasi.

Jika seorang pemimpin membawa organisasinya seperti metafor nomor 1, 3, 4, 5, 6, 7, dan 8, maka organisasinya belum bertransformasi menjadi organisasi belajar. Karena pada hakikatnya yang dikelola pemimpin adalah manusia sebagai makhluk hidup yang mampu mengatur diri. Manusia tidak pernah bisa dikontrol seperti mesin karena akan menghilangkan hakikatnya sebagai manusia. Kalau mesin dapat rusak dan perlu diganti, tetapi manusia dapat melakukan regenerasi diri dan secara alamiah akan berubah dan berevolusi. Manusia tidak suka diperlakukan seperti roda gigi dan mesin, karena tidak manusiawi. Akan terjadi kekakuan birokrasi, tidak fleksibel, tidak belajar, tidak evolutif, sehingga sulit bertahan dalam lingkungan yang kompleks atau tidak *survive*.

Tipe kepemimpinan, berdasarkan penggunaan kekuasaan, dapat dibedakan menjadi empat tipe: 1) diktator, 2) autoritarian, 3) demokratis, dan 4) *Leiszez-faire*. Pemimpin yang diktator menggunakan kekuasaannya untuk mengatur, kalau perlu memaksa bawahannya untuk melaksanakan apa yang ia kehendaki. Pemimpin yang autoritarian, juga pemimpin yang otoriter, menggunakan kekuasaannya untuk memaksa bawahannya untuk melakukan apa yang ia kehendaki. Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang mampu bekerjasama dengan bawahan, herbagi tugas, melaksanakan kegiatan organisasi. Pemimpin yang *Leiszez-faire* ialah pemimpin yang menyerahkan tugas organisasi kepada bawahan sesuai keinginan bawahannya.

Salah satu contoh organisasi belajar dapat dilihat dari model kepemimpinan yang dikembangkan oleh *US Army Corps of Engineers* sebagai basis dari pelaksanaan belajar di organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi ini memandang bahwa belajar secara terus menerus merupakan kompetensi organisasional kunci dalam konteks pengetahuan dan layanan. Sebagai bentuk dari aktivitas organisasi yang belajar terdapat perubahan paradigma di organisasi tersebut dari C2 (*Command and Control*) menjadi C4 ISR (*Command, Control, Communication, Computers, Intellegence, Surveillance, Reconnaissance*). Perubahan tersebut sebagai akibat dari pengaruh eksternal yang ditandai oleh semakin meningkatnya kompleksitas dan perkembangan teknologi.

Model kepemimpinan yang dikembangkan dalam organisasi ini diberi nama: **BE – KNOW – DO – LEARN** yang digambarkan dalam gambar berikut:



BE mengacu pada pemimpin sebagai orang. BE merujuk pada karakter atau kepribadian, yang terdiri dari dorongan, sikap, talenta, kekuatan, dan nilai-nilai.

KNOW mengacu pada hal yang diketahui oleh pemimpin, termasuk pengetahuan tentang mental, fisik dan emosi mereka. Pengetahuan adalah apa yang telah kita pelajari di sekolah, di pekerjaan, di pelatihan dan di sepanjang perjalanan hidup kita. Dalam era manufaktur, pengetahuan sering merupakan keterampilan berbasis fisik (*physically-based skill*) seperti cara merakit. Saat sekarang, pengetahuan memiliki konotasi kompetensi mental dan emosional seperti cara memahami kecenderungan politis dan sosial, cara membangun hubungan kolaboratif dengan stakeholders, dan cara memfasilitasi tim.

DO mengacu pada aksi dan perilaku pemimpin. Perilaku tersebut seperti mengadakan pertemuan, memberdayakan orang, membuat arahan, menindaklanjuti proyek, membangun aliansi dengan *stakeholders* atau kelompok-kelompok kerja dalam organisasi.

LEARN mengacu pada motivasi dan kapasitas untuk belajar. Pemimpin harus memiliki motivasi yang kuat untuk belajar secara terus menerus, tidak segan bertanya untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang sesuatu. Pemimpin juga melihat diri mereka sebagai seorang pendidik yang membelajarkan doktrin-doktrin organisasi.

US Army Corp of Engineers mengidentifikasi 5 dimensi kepemimpinan, yaitu strategik, arahan, dorongan, manajemen, dan hubungan.

- 1) **Strategik (*Strategic*)**: Organisasi belajar memerlukan pemimpin yang dapat berpikir strategis. Pemimpin yang demikian akan menjelaskan cara organisasi membangun nilai untuk kostomers dan membantu mereka agar berhasil. Pemimpin yang demikian bersifat visioner, yang menggerakkan semua sumber-sumber

organisasi ke arah masa depan yang ideal. Perhatian mereka pada hal yang bersifat global dan jangka panjang, dan diorientasikan pada keberhasilan seluruh sistem sosial dari organisasi.

- 2) **Arahan (*direction*):** Pemimpin mengetahui bahwa petunjuk atau arahan yang jelas akan membuat pekerjaan menjadi efisien dan efektif. Pemimpin yang demikian tidak segan-segan untuk mengajukan pertanyaan kepada tim atau pimpinan lainnya dengan maksud agar arahan benar-benar jelas dan dipahami.
- 3) **Dorongan (*drive*):** Pemimpin yang demikian mengetahui bahwa keberhasilannya berasal dari aspirasi tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki talenta baik, dan dari bimbingan terhadap upaya-upaya tim dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin tahu bahwa ia harus memberdayakan orang lain. Pemimpin mengetahui bahwa sebuah upaya tim diperlukan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Pemimpin akan mampu memimpin pertemuan secara efektif, jika pemimpin mengupayakan agar hasil dari pertemuan tersebut bermanfaat dalam membuat organisasi bekerja lebih baik.

1.3 Teori Kepemimpinan

Teori dibentuk dari suatu hasil penelitian, dan teori merupakan suatu asas dan hukum umum yang menjadi dasar suatu kegiatan. Teori berfungsi mendeskripsikan suatu fenomena. Berikut akan dijelaskan beberapa teori kepemimpinan.

1. Teori X dan Y

Teori ini dicetuskan oleh Douglas McGregor, dan membedakan manusia ke dalam dua tipe atau kelompok, yaitu manusia X dan manusia Y. Dasar perbedaan tersebut adalah karakteristik manusia di dalam organisasi. Manusia yang mempunyai kecenderungan pasif atau negatif dikelompokkan sebagai manusia X, dan manusia yang memiliki sifat kreatif atau positif

dikelompokkan sebagai manusia Y. Di dalam kehidupan perilaku manusia tidak permanen. Tidak ada manusia yang benar-benar berada pada posisi negatif atau pada posisi kreatif. Yang ada adalah berada antara karakter X dan Y, karena dipengaruhi oleh banyak faktor. Misalnya gaya kepemimpinan, kondisi fisik dan psikologis, iklim organisasi, tantangan pekerjaan dll.

Ciri-ciri manusia X adalah sebagai berikut:

- a. rata-rata manusia tipe x malas bekerja
- b. akan bekerja kalau dikomando, diperintah, diancam atau dipaksa
- c. tidak memiliki tanggungjawab, mempunyai ambisi rendah, cenderung hanya mau diperintah saja, dan tidak ada kemauan mandiri.
- d. hanya membutuhkan motivasi fisiologis dan keamanan semata.
- e. Harus diawasi secara ketat dan dipaksa untuk mencapai tujuan.

Ciri-ciri manusia yang termasuk manusia Y, adalah sebagai berikut:

- a. bekerja adalah kegiatan yang menyenangkan
- b. ada keinginan untuk bergerak sendiri, mengatur diri sendiri dan berinisiatif sendiri
- c. tujuan organisasi merupakan realisasi dari kebutuhannya
- d. suka menerima tanggung jawab

2. Teori Sistem 4

Teori sistem 4 dikembangkan oleh Rensis Likert. Teori ini muncul berdasarkan kajian Likert terhadap karakteristik manusia dalam organisasi yang berbeda-beda. Teori ini muncul berdasarkan segi-segi kemanusiaan, baik kepribadian maupun kematangan hidup manusia. Menurut Likert perbedaan manusia yang dipimpin membuat gaya kepemimpinan bergerak dari sistem 1 sampai sistem 4. Atau dengan kata lain kepemimpinan seseorang memiliki 4 gaya, yaitu sistem 1, sistem 2, sistem 3, dan sistem 4. Secara rinci dijelaskan pada Tabel 3.

Tabel 3. Teori Sistem 4 Likert

Variabel Organisasi	Gaya Kepemimpinan			
	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Kepercayaan terhadap bawahan	Sama sekali tidak percaya terhadap bawahan.	Memiliki kepercayaan laksana bos kepada pelayan.	Kepercayaan diberikan tidak penuh, tidak ada delegasi dalam pembuat keputusan.	Kepercayaan diberikan secara penuh kepada bawahan dan bawahan berpartisipasi penuh dalam pembuatan keputusan.
Karakteristik alat motivasi yang digunakan	Menakuti ancaman, hukuman dan penghargaan.	Penghargaan dan hukuman.	Penghargaan sesekali hukuman dan partisipasi.	Penghargaan mengandung nilai-nilai ekstrinsik sebagai hasil parti. parti peningkatan metode kerja dan penghargaan atas hasil kerja.
Karakteristik dalam proses interaksi komunikatif	Interaksi sangat terbatas dan kecenderungan pada ketakutan.	Sesekali ada interaksi, rasa takut dan hati-hati dari pihak bawahan.	Cukup interaksi, disertai kepercayaan yang memadai.	Interaksi secara penuh rasa bersahabat disertai kepercayaan dan partisipasi penuh.

3. Teori Kisi Kepemimpinan

Teori kisi kepemimpinan atau manajerial Grid dikembangkan oleh Blake dan Moutan, dan terdapat dua sikap utama dari kepemimpinan, yaitu:

- a. Pemimpin yang berorientasi pada produksi atau tugas-tugas/
concern for production.
Menurut konsep kepemimpinan ini, manusia akan berarti bagi organisasi jika manusia tersebut dapat menjalankan tugas yang diembannya dengan baik/efektif.
- b. Pemimpin yang berorientasi pada segi kemanusiaan/*concern for people*.
Menurut konsep kepemimpinan ini, manusia akan berarti bagi organisasi jika manusia tersebut dapat menjalankan tugas dengan penuh manusiawi.

Teori kisi kepemimpinan digambarkan dalam bentuk 4 jendela, seperti yang terdapat pada Gambar 1.

1-9

Orientasi Manusia (OM)	9	<i>Country club</i> (Kemanusiaan tinggi dan tugas rendah)	<i>Team</i> (Kemanusiaan tinggi dan tugas tinggi)							
	8									
	7									
	6									
Tinggi	5	<i>5-5 Middle Road</i>								
Rendah	4	Kompromistik								
	3	(Tugas rendah dan kemanusiaan rendah) <i>Improverished</i>	(Tugas tinggi dan kemanusiaan rendah) <i>Task</i>							
	2									
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

Gambar 1. Teori Kisi Kepemimpinan

Dari Gambar 1, dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kepemimpinan 1 – 1

Disebut gersang (*impoverished*), yaitu pemimpin yang menggunakan orientasi usaha kerja dan manusia yang minimal. Pemimpin mempunyai anggapan bahwa, dengan usaha yang demikian maka organisasi akan tetap survive.

Kepemimpinan 9 – 1

Disebut organisasi tugas (*task oriented*), yaitu pemimpin yang berorientasi semata-mata pada hasil kerja manusia, nilai-nilai kemanusiaan (*humanity*) kurang diperhatikan.. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang memiliki nilai produksi yang tinggi, dan manusia sebagai alat untuk memproduksi.

Kepemimpinan 1 – 9

Disebut kelompok negara (*country club*), yaitu organisasi yang mementingkan faktor manusia, yaitu hubungan interpersonal antar manusia dalam organisasi, keharmonisan dan keakraban hubungan antar anggota organisasi, dan nilai produksi merupakan hal yang kedua. Keharmonisan hubungan interpersonal akan menghasilkan produksi yang optimal.

Kepemimpinan 9 – 9

Disebut tim (*team*), yaitu pemimpin yang berorientasi tinggi pada manusia dan tugas secara seimbang. Dengan adanya orientasi tinggi antara manusia dan tugas, maka organisasi akan *survive*.

Kepemimpinan 5 - 5

Disebut dengan jalan tengah (*middle road*), yaitu kepemimpinan yang berada di tengah atau kompromistik. Pemimpin menciptakan keseimbangan tugas dengan aspek manusiawi, sehingga organisasi akan tetap bertahan dan dapat bersanding dengan organisasi lain.

1. Teori Kontinum Kepemimpinan

Teori kontinum dicetuskan oleh R. Tannenbaum dan W.H. Schmidt. Menurutnya kepemimpinan seseorang terdiri dari beberapa variasi gaya yang bergerak dari *boss centered* ke *subordinate centered*. Bahwa perilaku pemimpin bergerak dari gaya otoriter ke gaya demokratis, tanpa melihat kelemahan dan kebaikan dari dua gaya tersebut. Karena kepemimpinan seseorang tergantung dari situasi dan kepribadian pimpinan.

Menurut R. Lannenbaum dan W.H. Schmidt, terdapat beberapa hal yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu:

- a. kekuatan pada diri pimpinan, yaitu sistem nilai dan keyakinan yang dimutunya
- b. kekuatan pada diri anggota-anggotanya yang memberi efek langsung terhadap perilaku tertentu
- c. kekuatan pada situasi tertentu, seperti sistem nilai organisasi dan tradisi-tradisi

Teori ini menghendaki jika anggota organisasi tampil dewasa, maka pimpinan tidak menampilkan kekuatan, dan sebaliknya jika anggota organisasi tidak dewasa, maka peran pimpinan akan menonjol.

1.4 Kepemimpinan yang Efektif

Berdasarkan Undang-Undang Sisdiknas tahun 2003 disebutkan bahwa ketercapaian fungsi dan tujuan pendidikan nasional salah satunya melalui jalur pendidikan sebagai wahana yang harus dilalui peserta didik untuk mengembangkan potensi diri dalam suatu proses pendidikan yang sesuai dengan tujuan pendidikan. Jalur pendidikan yang dimaksud salah satunya adalah jalur pendidikan formal, yaitu sekolah.

Dalam mengemban fungsi dan tujuan pendidikan nasional tersebut diperlukan pengelolaan dan pola kepemimpinan yang efektif sehingga diharapkan dapat menjadikan sekolah yang bermutu. Efektivitas dan mutu sekolah sangat bergantung pada efektivitas pengelolaan terutama dalam organisasi belajar dan kepemimpinan. Sehubungan dengan hal itu, sekolah sebagai sebuah lembaga yang melibatkan berbagai komponen harus dapat menjalankan fungsinya sebagai organisasi sosial yang menyediakan layanan pembelajaran bagi masyarakat sekaligus dapat memberdayakan unsur-unsur yang terlibat di dalamnya.

Untuk menjadi seorang pemimpin harus melakukan beberapa pendekatan yang dapat melatih diri menjadi pemimpin yang sukses, yaitu pendekatan kualitas (apa yang ada pada seorang pemimpin), pendekatan situasi

(apa yang harus diketahui seorang pemimpin), dan pendekatan kelompok atau fungsional (apa yang harus dikerjakan oleh seorang pemimpin).

Kualitas kepemimpinan yang tidak terlihat dan sulit diberikan tidak akan pernah dapat diajarkan, artinya diperlukan menejemen diri dari seorang pemimpin, sehingga anggotanya dapat mengeluarkan potensinya demi organisasi. Tetapi kita juga dapat menemukan, bahwa kepemimpinan seseorang tergantung dari situasi yang dihadapi. Walaupun hal ini sering tidak memuaskan bagi organisasi. Kepemimpinan juga dapat muncul pada saat seorang pemimpin dituntut oleh posisi seseorang atau merupakan tindakan khas yang dilakukan seseorang dalam peran tertentu.

Seorang pemimpin adalah seorang yang unik, karena kepemimpinan yang ada pada seorang pemimpin tidak diwariskan secara otomatis, tetapi seorang pemimpin harus memiliki karakteristik tertentu yang timbul pada situasi yang berbeda. Seorang pemimpin akan menjadi pemimpin yang efektif, jika seorang pemimpin pernah mengikuti pelatihan dan pendidikan kepemimpinan, dan pernah mendapat kesempatan untuk memimpin.

Seorang pemimpin dalam organisasi belajar tidak boleh mempergunakan kekuasaannya untuk mencapai tujuan dan memperkuat kedudukannya. Kekuasaan sangat erat hubungannya dengan wewenang. Kekuasaan melibatkan kekuatan dan paksaan, wewenang merupakan bagian dari kekuasaan yang cakupannya lebih sempit.

Seorang pemimpin dalam organisasi belajar harus dapat melakukan perubahan organisasi dari status Quo menjadi organisasi yang dinamis. Dalam hal ini diperlukan usaha untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik tidak dengan cara dramatis, tetapi dapat dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan. Tabel 4 adalah salah satu yang dipergunakan untuk melakukan perubahan.

Tabel 4. Paradigma Lama dan Baru Pemimpin

No.	Paradigma Lama	Memaju	Paradigma Baru
1.	Sentralistik	→	Desentralistik/otonomi
2.	Otoriterian	→	Demokratik/situasional
3.	Tanggung jawab struktural	→	Akuntabel
4.	Tertutup	→	Transparan
5.	Dilayani	→	Melayani
6.	Rutinitas	→	Inovatif/kreatif
7.	Reaktif	→	Proaktif
8.	Memerintah	→	Mengusung/mengajak
9.	Feodalistik	→	Kolegial/egaliterian
10.	Birokratis	→	Profesional/dinamis
11.	Uniformistik	→	Keberagaman
12.	Kritik dilarang	→	Kritik dibutuhkan
13.	Persaingan dihindari	→	Kompetisi dikembangkan
14.	Kalau boleh dipersulit kenapa dipermudah	→	Kalau boleh dipermudah kenapa dipersulit.
15.	Merasa digaji oleh pemerintah	→	Sadar, digaji oleh rakyat.
16.	Memperlakukan jabatan sebagai kuasa.	→	Menerima jabatan sebagai amanah.
17.	Cenderung permisif	→	Tegas/konsisten.
18.	Cenderung menunggu juklak	→	Mengharap tidak ada juklak.
19.	Masa bodoh terhadap isu	→	Peka/responsif terhadap isu.
20.	Menghindari konflik	→	Mengelola konflik.

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI BELAJAR

2

2.1 Kepemimpinan Dalam Pendidikan

Mutu kehidupan sekolah sangat bergantung pada mutu pengalaman pelajar di dalam kelas. Sementara, kepala sekolah sebagai pemimpin dalam pendidikan menjadi sentral dalam negosiasi tentang apa yang bisa dinilai dalam kurikulum dan apa yang dipandang baik dalam pembelajaran. Kepala sekolah harus memiliki perencanaan yang cerdas untuk mencapai hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, ia bertanggung jawab dalam menciptakan kultur organisasi yang dapat meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan partisipasi semua pihak yang terlibat dalam pembelajaran.

Kepala sekolah yang efektif tidak hanya menghabiskan waktunya untuk melakukan kontrol internal secara eksplisit seperti memonitor pembelajaran, tetapi harus lebih menekankan pada penetapan tujuan dan mekanisme konsensus tujuan untuk mengarahkan perhatian guru terhadap output organisasi.

Terciptanya mutu pendidikan identik dengan keberhasilan kepala sekolah mengaplikasikan kepemimpinannya. Dan banyak hal menunjukkan bahwa keberhasilan tersebut identik dengan keberhasilan kepemimpinan transformasional. Penekanannya adalah pada pendorongan dan pemberdayaan tanggung jawab bagi semua warga sekolah. Dengan demikian, seorang kepala sekolah harus:

- 1) Memberikan kesempatan kepada seluruh warga sekolah untuk berpartisipasi dalam proses perubahan.
- 2) Mendorong mereka untuk membentuk kelompok sosial dan tradisi saling mendukung.

- 3) Membuka peluang *feedback* positif bagi semua anggota organisasi
- 4) Sensitif terhadap *outcomes* dan menindaklanjutinya.

Notfield dalam Tony Bush dan Marianne Coleman (2006) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa ciri utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah memberikan kesempatan peserta atau anggota untuk berpartisipasi dalam mengembangkan pemahaman personal dan mendorong bagi terciptanya kondisi yang kondusif untuk melakukan refleksi secara praktis.

Kepemimpinan dalam pendidikan mempunyai tanggung jawab tersendiri; para pemimpin dan kepala sekolah memiliki peran yang sangat menentukan bagi keberhasilan sekolah. Para ahli mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan memiliki tanggung jawab moral dan etis yang berbeda dengan kepemimpinan yang lain. Hodgkinson mengidentifikasi bahwa tujuan pendidikan tidak sama dengan jenis-jenis organisasi lainnya. Ia juga mengidentifikasi sebuah kekuatan yang berkaitan dengan nilai-nilai yang didukung. Kekuatan-keuatan itu merupakan sumber peluang kepemimpinan yang khas, yaitu peluang untuk mempertahankan tujuan akhir pendidikan, mengetahui makna pendidikan yang sesungguhnya, melakukan proses pembelajaran, melakukan evaluasi secara tepat, dan melegitimasi partisipan dalam pendidikan kooperatif. Dengan kata lain, kepemimpinan pendidikan adalah merupakan hal yang sulit, penuh tantangan, dan mengandung pesan moral.

Bottery dalam Tony Bush dan Marianne Coleman (2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan paternalistik tidak tepat untuk kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan yang lebih tepat dalam pendidikan adalah kepemimpinan yang mengarah pada penciptaan suatu kultur yang demokratis dan partisipatif, yaitu kepemimpinan yang memiliki keinginan untuk melibatkan keinginan untuk melibatkan staf dan murid dalam proses pendidikan.

Selanjutnya ia juga mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan yang demokratis memberikan peluang kepada orang lain untuk berdiskusi tentang kebijakan dan implementasinya, tidak hanya untuk menghindari konfrontasi dan oposisi. Semua pengetahuan yang diberikan di sekolah

diorientasikan untuk membekali anggota organisasi sekolah dengan peluang untuk mengembangkan diri dan komunitasnya, bukan sekadar mendapatkan nilai belajar yang tinggi.

Dalam konteks kepemimpinan demokratis, terdapat dilema etis dalam kepemimpinan pendidikan, yaitu antara keinginan untuk bekerja sama dengan sekolah-sekolah lain dan tuntutan untuk berkompetisi dengan sekolah-sekolah tersebut. Berkaitan dengan dilema tersebut, Cadwell dan Spinks mengemukakan bahwa yang harus dipentingkan adalah manajemen diri (*self-management*) yang didasarkan pada manfaat bagi siswa.

Pada era otonomi sekolah, seorang kepala sekolah akan lebih berpeluang untuk menerapkan kepemimpinan transformasional dengan lebih memberdayakan semua warga sekolah. Berikut ini adalah kebijakan-kebijakan yang dapat dilaksanakan oleh sebuah lembaga pendidikan otonom.

- 1) Melakukan rekrutmen, penggajian, evaluasi, dan pembinaan personel;
- 2) Secara terus menerus memerlukan keterampilan baru dan melatih stafnya;
- 3) Memformulasi anggaran;
- 4) Membuat investasi kapital sesuai dengan yang dibutuhkan;
- 5) Secara konstan memonitor standar mutu;
- 6) Menekankan dan mengembangkan produk-produk baru;
- 7) Menjadikan *student centered*.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa sebuah sekolah otonom tidak dapat berjalan dengan sistem komando, tetapi dengan kepercayaan dan kemufakatan.

2.2 Organisasi Belajar dan Budaya Sekolah

Saat ini, kita berada pada era pengetahuan, era di mana orang makin menyadari pentingnya peran pengetahuan, baik yang bersifat tidak berwujud maupun yang sudah dipraktikkan dalam kehidupan. Mengingat hal ini, maka potensi manusia menjadi sangat penting di dalam membangun suatu organisasi belajar, yang anggota-anggotanya memiliki kemauan dan kemampuan untuk

terus meningkatkan pengetahuannya serta bekerja dan belajar bersama-sama dengan anggota organisasi yang lain.

Learning Organization (LO) atau Organisasi Belajar (OB) adalah organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya. Dengan semua komponen yang terlibat di dalamnya, organisasi belajar dapat dianggap sebagai organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri.

Organisasi belajar juga merupakan organisasi yang secara terus-menerus untuk mengembangkan, menghasilkan, mempertinggi kapasitas untuk menciptakan masa depan sehingga organisasi tetap survive dan adaptif (Senge, 1996). Selain itu, Marquart (1996) menyebutkan bahwa organisasi belajar memiliki ciri-ciri antara lain dapat mentransformasikan diri dengan mengumpulkan, mengelola dan menggunakan pengetahuan untuk keberhasilan usaha; dapat memberdayakan orang-orang, baik di dalam maupun di luar organisasi; dapat menggunakan teknologi untuk mengoptimalkan belajar dan produktivitasnya. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi belajar adalah suatu wadah tempat orang-orang secara terus-menerus mengembangkan kapasitasnya guna menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan.

Karakteristik organisasi belajar menurut Senge (1996:21) meliputi: berpikir sistem (*system thinking*), penguasaan pribadi (*personal mastery*), pola mental (*mental models*), visi bersama (*shared vision*), dan belajar beregu (*team learning*). Berpikir sistem berarti bahwa organisasi harus mampu berpikir dan melihat perubahan secara keseluruhan, sehingga semua usaha saling berkaitan, mempengaruhi, dan bersinergi. Penguasaan pribadi dimaksudkan dapat memandang persoalan secara realitas dengan kemampuan untuk mengelola emosional sehingga timbul kesabaran dan selalu objektif. Pola mental dapat bermakna bagaimana organisasi memandang dunia dan bertindak atas dasar asumsi atau generalisasi dari apa yang dilihatnya. Visi bersama adalah komitmen dan tekad bersama untuk bersama, bukan sekadar kepatuhan terhadap pimpinan (senasib sepenanggungan). Belajar beregu merupakan dialog bersama untuk melihat peran dan pribadi anggota organisasi, menemukan jati diri.

Di samping karakteristik, organisasi belajar memiliki ciri-ciri, antara lain belajar dilakukan oleh organisasi secara menyeluruh, belajar berlangsung terus-menerus dan terintegrasi dengan pekerjaan, kemampuan berpikir sistem sangat fundamental, tersedianya informasi dan sumber data yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi, berkembangnya budaya kelembagaan yang mendukung, menghargai, dan memicu belajar perorangan dan beregu, kegiatan dilandasi pada aspirasi, refleksi, dan konseptualisasi bersama, mampu menyesuaikan diri, memperbaharui dan meningkatkan diri sebagai respons atas lingkungan.

Sekolah sebagai suatu organisasi memiliki budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi, pemahaman, dan harapan yang diyakini oleh anggota organisasi atau kelompok serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang mereka hadapi. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Budaya organisasi berfungsi untuk membedakan antara organisasi satu dengan yang lain, meningkatkan identitas anggota, menciptakan komitmen bersama, menciptakan stabilitas sistem sosial, dan mekanisme pengendalian dan membentuk sikap dan perilaku anggota. Menurut Susanto (1997) unsur-unsur budaya organisasi, yaitu:

- a. lingkungan usaha, organisasi memiliki lingkungan sendiri dengan memperhatikan *customer*, teknologi, persaingan, mutu, *stakeholders*, dll.
- b. nilai-nilai, merupakan idealisme cita-cita seseorang.
- c. kepahlawanan, keberadaan organisasi tidak lepas dari filsafat dan tujuan para pendiri.
- d. tata cara, merupakan cara untuk menumbuhkan kedisiplinan.
- e. jaringan, untuk memperkuat organisasi diperlukan jaringan kerjasama dengan organisasi lainnya.

Pada hakikatnya suatu budaya adalah sebuah fenomena kelompok, proses kemunculannya memerlukan waktu yang cukup lama dan lahir dari visi dan misi organisasi, dan hal ini merupakan tanggung jawab pimpinan dan seluruh anggota sekolah. Budaya organisasi sekolah, lebih menekankan

terjaganya nilai-nilai utama kehidupan yang dilandasi keimanan dan ketakwaan kepada pencipta. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memelihara kebiasaan-kebiasaan produktif tanpa mengabaikan lingkungan sosial tempat berinteraksi dan mengekspresikan kreativitas produktivinya. Walaupun sekolah bukan perusahaan yang memperhatikan untung dan rugi, tetapi harus tetap memperhitungkan segi benefit (kebermanfaatan suatu usaha). Hal ini berimplikasi pada profil kepala sekolah yang lebih sebagai pemimpin yang memiliki amanah menciptakan budaya positif yang relevan dengan produktivitas sekolah, bukan sebagai penguasa yang dapat memaksakan otoritasnya.

Nilai budaya organisasi adalah realitas yang abstrak. Kebenarannya tidak menuntut pembuktian empirik, namun terkait dengan penghayatan dan apa yang dikehendaki atau tidak dikehendaki, disenangi atau tidak disenangi. Nilai budaya organisasi merupakan konsensus bersama sebagai perwujudan dari adanya upaya menerjemahkan visi ke dalam nilai-nilai instrumental yang dapat menjadi pedoman bertingkah laku bagi semua perangkat anggota. Nilai organisasi sekolah dapat dibangun dari konvergensi tipe perilaku manusia, yaitu *theoretical man*, *economic man*, *esthetic man*, *social man*, *political man* dan *religius man*.

Sekolah yang efektif adalah sekolah yang mempertunjukkan standar tinggi pada prestasi akademik dan mempunyai kultur yang berorientasi tujuan dengan ditandai adanya rumusan visi yang diterapkan dan dipromosikan bersama antara anggota. Budaya sekolah dipandang sebagai eksistensi suatu sekolah yang terbentuk dari hasil saling mempengaruhi antara tiga faktor, yaitu sikap kepercayaan orang yang berada di sekolah dan di lingkungan luar sekolah, dan norma-norma budaya sekolah. Budaya sekolah dapat membentuk seseorang patuh terhadap peraturan dan menciptakan kebiasaan baru yang positif melalui upaya disiplin yang ditegakkan sekolah. Budaya merupakan atribut atau peraturan-peraturan yang dirancang sesuai dengan keinginan bersama untuk dipatuhi. Sekolah yng berbudaya adalah sekolah yang senantiasa menumbuhkan kebanggaan kepada *stakeholders*, dan seluruh warga sekolah.

Pemimpin profesional adalah pemimpin yang mampu melakukan proses kepemimpinan berdasarkan bidang garapan pekerjaannya, baik secara teknis maupun substansial. Pemimpin yang demikian adalah pemimpin yang memiliki perhatian terhadap upaya mendorong personel untuk tetap bersemangat bekerja sekaligus mampu menguraikan kompleksitas rutinitas pekerjaan sehari-hari. Efektivitas sekolah tercermin dari profil sekolah yang memiliki peraturan dan berbagai aspek untuk mencapai tujuan

Sekolah sebagai suatu institusi merupakan sarana untuk melaksanakan proses pendidikan. Sekolah dirancang untuk dapat memberikan kontribusi dalam upaya peningkatan kualitas hidup masyarakat luas. Sekolah efektif adalah sekolah yang menjalankan fungsinya sebagai tempat belajar yang paling baik, yang menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu bagi siswa.

Sekolah memiliki fungsi ekonomis (karena membekali siswa agar dapat melakukan aktivitas ekonomi demi kehidupannya), fungsi politis (karena sekolah membekali siswa tentang hak dan kewajiban sebagai warga negara), fungsi sosial (karena sekolah sebagai wahana adaptasi dalam kehidupan masyarakat), dan fungsi budaya (karena sekolah sebagai media untuk melakukan transmisi dan transformasi budaya).

Ciri-ciri sekolah efektif adalah:

1. tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik
2. pelaksanaan kepemimpinan yang kuat dari kepala sekolah
3. ekspektasi guru dan staf tinggi
4. ada kerjasama kemitraan antara sekolah, orangtua, dan masyarakat
5. adanya iklim yang positif dan kondusif bagi warga sekolah untuk belajar
6. komitmen yang tinggi dari warga sekolah terhadap program pendidikan.

Sekolah efektif adalah sekolah yang telah mampu memberikan layanan pembelajaran yang bermutu. Layanan pembelajaran bermutu tersebut dapat dicapai melalui strategi pembelajaran yang bervariasi, penilaian yang kontinyu dengan follow up yang cepat dan tepat mendorong partisipasi siswa dalam pembelajaran serta memperhatikan kehadiran siswa, pelaksanaan tugas siswa, dan keberlanjutan tugas-tugasnya.

Rambu-rambu sekolah dapat ditinjau dari bidang garapan berikut:

1. Manajemen kelembagaan
Manajemen kelembagaan sekolah adalah tinjauan sekolah efektif dari sudut penataan yang dilakukan kepala sekolah terhadap bidang garapan antara lain: kesiswaan, ketenagaan, kurikulum, sarana dan prasarana, keuangan, kemitraan sekolah dengan masyarakat.
2. Layanan pembelajaran
Layanan pembelajaran sekolah efektif ditujukan pada penciptaan sekolah sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*), artinya setiap saat sekolah selalu terbuka untuk selalu belajar. Organisasi pembelajar merupakan organisasi yang efektif karena misinya selaras dengan misi sekolah yang efektif, yaitu terjadinya belajar secara kontinyu dan selalu mengedepankan keterlibatan seluruh personel untuk belajar dalam berbagai tingkat.
3. Kompetensi siswa
Merupakan akumulasi dari potensi diri yang dibawanya, upaya pembelajaran dengan perangkat pendukung belajar yang optimal, pengaruh lingkungan pergaulan, dan kesungguhan siswa untuk melakukan aktivitas belajar.

Keterkaitan sekolah efektif dengan desentralisasi adalah sekolah efektif mensyaratkan sumber daya yang profesional yang memiliki kemandirian dan dapat memberdayakan semua kemampuannya. Desentralisasi menjadi peluang besar untuk menciptakan sekolah efektif.

Kepala sekolah harus mempunyai jiwa kepemimpinan, bukanlah manajer. Kepemimpinan dapat diidentikkan dengan visi dan nilai-nilai, sedangkan manajemen diidentikkan dengan proses dan struktur. Seseorang bisa menjadi pemimpin tanpa harus menjadi manajer. Seseorang, misalnya dapat melaksanakan fungsi-fungsi simbolik, inspirasional, edukasional, dan normatif pemimpin yang mempresentasikan kepentingan organisasi tanpa harus melaksanakan tugas formal manajemen. Sebaliknya, seseorang bisa *manage* tanpa harus memimpin. Misalnya, seseorang bisa memonitor, mengontrol aktivitas organisasi, membuat keputusan-keputusan, mengalokasikan sumber-sumber daya tanpa harus melaksanakan fungsi-fungsi simbolik.

Kepemimpinan adalah seni dan memfokuskan perhatiannya pada kebijakan-kebijakan dan tujuan-tujuan dengan rencana jangka panjang. Sebaliknya, manajemen bermakna kepemimpinan taktis, mencakup analisis terhadap kegiatan administratif dengan skala kecil, namun memberikan perhatian pada tujuan lebih besar.

Sergiovanni dalam Marianne Coleman (2006) mengidentifikasi lima kekuatan kepemimpinan, sebagai berikut:

1. Teknis, yaitu teknik manajemen. Pemimpin sebagai penggerak manajemen.
2. Manusia, yaitu sumber daya sosial dan interpersonal. Pemimpin sebagai penggerak manusia.
3. Pendidikan, yaitu kepakaran dalam bidang pendidikan. Pemimpin sebagai praktisi klinis.
4. Simbolik, yaitu fokus pada hal-hal yang penting. Pemimpin sebagai ketua.
5. Kultural, yaitu membangun kultur sekolah. Pemimpin sebagai tokoh spiritual.

Uraian di atas menunjukkan bahwa pemimpin di sekolah memiliki tanggungjawab yang besar terhadap perbaikan dan peningkatan yang dialami institusi. Pemimpin dapat diasosiasikan dengan pengembangan dan pengkomunikasian visi sekolah. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan mampu mendorong dan meningkatkan keterlibatan dan pemahaman staf. Mortimer dalam Marianne Coleman (2006) menyatakan bahwa faktor tersebut merupakan utama dalam daftar faktor-faktor yang menyebabkan sekolah menjadi efektif.

Dalam praktiknya, banyak pemimpin yang menghabiskan waktunya untuk mengerjakan sesuatu yang sebenarnya lebih tepat dikatakan sebagai pekerjaan administratif dan aspek-aspek teknis dalam pekerjaan. Fullan dalam Marianne Coleman (2006) melakukan observasi dengan hasil sbb:

1. Secara virtual, seluruh waktu para kepala sekolah digunakan untuk mengadakan pertemuan dan menelepon.
2. Kegiatan harian mereka cenderung sporadis dan secara simultan.
3. Kebanyakan kegiatan mereka (84%) adalah singkat/sebentar.
4. Adanya kecenderungan mereka terjebak pada situasi genting, sedikit meluangkan waktu untuk melakukan perencanaan yang reflektif.

5. Kebanyakan waktu mereka digunakan untuk keperluan administratif, menjaga aturan dan manajemen krisis.

2.3 Disiplin Belajar dalam Organisasi Belajar

Saat ini, kita berada pada era pengetahuan, era dimana orang makin menyadari pentingnya pengetahuan, baik yang bersifat tidak terwujud maupun yang sudah dipraktikkan dalam kehidupan. Mengingat hal ini, maka potensi manusia menjadi sangat penting di dalam membangun suatu organisasi belajar, yang anggotanya memiliki kemauan dan kemampuan untuk terus bekerja dan belajar bersama-sama dengan anggota organisasi yang lain.

Learning Organization (LO) atau Organisasi Belajar (OB) adalah organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya. Dengan semua komponen yang terdapat di dalamnya, organisasi belajar dapat dianggap sebagai organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri. Komponen-komponen yang ada dalam Organisasi Belajar (OB) tersebut antara lain *learning* (belajar), *organization* (organisasi), *people* (orang), *knowledge* (pengetahuan), dan *technology* (teknologi). Dalam organisasi pembelajaran diperlukan strategi dan alat membangun organisasi pembelajaran, antara lain :

1. Strategi mengembangkan keahlian pribadi yang mempunyai prinsip-prinsip sebagai berikut :
 - a. menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan mendukung untuk meningkatkan keahlian pribadi.
 - b. minat dan keingintahuan yang kuat.
 - c. membangun dan membuka visi pribadi.
2. Tiga tahap cara mengadopsi suatu orientasi kreatif (Robert Fritz) :
 - a. menyuarakan / menyatakan visi pribadi.
 - b. melihat realita saat ini dengan jelas.
 - c. membuat suatu komitmen terhadap keberhasilan.
3. Percakapan dalam diri untuk mencapai keahlian pribadi di perlukan:
 - a. mendekatkan visi dengan realitas saat ini.
 - b. komitmen terhadap visi.
 - c. bersikap positif terhadap lingkungan.
 - d. memahami kerangka pikiran sendiri.

- e. mempraktekkan cara berpikir agar cakap dan percaya diri.
 - f. proses mencapai visi lebih penting daripada isi visi yang akan dicapai.
 - g. keputusan untuk memilih.
4. Pemimpin dikatakan sebagai pelatih apabila :
- a. membangun visi bersama dalam organisasi
 - b. membangkitkan dan mengelola ketegangan kreatif dalam diri individu.
 - c. membantu pemahaman individu terhadap keahlian pribadinya.
 - d. pemimpin bertanggungjawab untuk mengejar keahlian pribadi.
 - e. melatih keahlian pribadi dan mengarahkan untuk membangun visi.
 - f. membangun kreatifitas.
 - g. memberi suri teladan kepada anak didik.

Senge (1996), telah mengungkapkan lima disiplin yang harus dipenuhi agar suatu organisasi dapat menjadi organisasi belajar, yaitu

- a. Penguasaan pribadi (*personal mastery*)
- b. Model mental (*mental models*)
- c. Berbagi visi (*shared vision*)
- d. Pembelajaran tim (*team learning*)
- e. Berpikir sistemik (*system thinking*)

Sementara itu, Michael J. Marquardt menambahkan satu disiplin lagi yaitu dialog (*dialogue*). Douglas Guthrie, juga menambahkan dan menyempurnakan apa yang sudah disampaikan oleh Peter M. Senge, yaitu:

- a. Pembelajaran tim dan pembelajaran umum (*public and team learning*)
- b. Bertindak dengan penuh makna dan kemungkinan (*acting in high level of ambiguity*)
- c. Dialog secara umum (*dialogue generatively*)
- d. Melihat organisasi sebagai satu kesamaan yang tidak terpisahkan (*viewing the organization as an integrated whole*).

Penguasaan Pribadi (*personal mastery*)

Penguasaan pribadi adalah suatu budaya dan norma lembaga yang terdapat dalam organisasi yang diterapkan sebagai cara bagi semua individu dalam organisasi untuk bertindak dan melihat dirinya. Penguasaan pribadi merupakan suatu disiplin yang antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara objektif.

Penguasaan pribadi juga merupakan kegiatan belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi kita untuk menciptakan hasil yang paling kita inginkan dan menciptakan suatu lingkungan organisasi yang mendorong semua anggotanya mengembangkan diri mereka sendiri ke arah sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan yang mereka pilih.

Model atau Pola Mental (*mental model*)

Model mental adalah suatu prinsip yang mendasar dari organisasi pembelajar, karena dengannya organisasi dan individu yang ada di dalamnya diperkenalkan untuk berpikir dan merefleksikan struktur dan arahan (perintah) dalam organisasi dan juga dari dunia luar selain organisasinya. Senge menyebutkan bahwa model mental adalah suatu aktivitas perenungan, terus menerus, mengklarifikasikan, dan memperbaiki gambaran-gambaran internal kita tentang dunia, dan melihat bagaimana hal itu membentuk tindakan dan keputusan kita.

Model mental terkait dengan bagaimana seseorang berpikir dengan mendalam tentang mengapa dan bagaimana dia melakukan tindakan atau aktivitas dalam berorganisasi. Model mental merupakan suatu pembuatan peta atau model kerangka kerja dalam setiap individu untuk melihat bagaimana melakukan pendekatan terhadap masalah yang dihadapinya. Dengan kata lain, model mental bisa dikatakan sebagai konsep diri seseorang, yang dengan konsep diri tersebut dia akan mengambil keputusan terbaiknya.

Tujuan praktik keahlian pribadi diantaranya :

- a. Untuk memperoleh kesenangan dalam bekerja sesuai dengan visinya.

- b. Optimis untuk mengembangkan visinya sehingga dengan visinya akan menjadi kontributor yang bermutu dalam pekerjaannya.
- c. Untuk membangun aspirasi dan inspirasi dengan keahlian pribadi (humanisme).
- d. Selalu belajar dan berkontribusi demi pekerjaan.
- e. Menjadi visi bersama untuk mengevolusi organisasi.

Visi Bersama atau Berbagai Visi (*shared vision*)

Visi bersama adalah suatu gambaran umum dari organisasi dan tindakan (kegiatan) organisasi yang mengikat orang-orang secara bersama-sama dari keseluruhan identifikasi dan perasaan yang dituju. Dengan visi bersama organisasi dapat membangun suatu rasa komitmen dalam suatu kelompok, dengan membuat gambaran-gambaran bersama tentang masa depan yang coba diciptakan, dan prinsip-prinsip serta praktek-praktek penuntun yang melaluinya kita harapkan untuk bisa mencapai masa depan.

Cara membangun visi pribadi yaitu menulis dan menyusun visi, membuat komitmen terhadap visi, menguraikan visi pribadi, mengklarifikasi dan memperluas visi, merenungkan visi yang telah disusun dengan cara :

1. Berangkat dari nol.
2. Berkonsentrasi pada visi.
3. Berusaha mencapai visi.
4. Menciptakan visi baru.
5. Visi untuk meningkatkan kesadaran.
6. Percaya untuk dapat merealisasikan visi.
7. Tempat kerja yang kondusif untuk mewujudkan visi.

Visi organisasi merupakan tempat untuk mengembangkan visi pribadi, tempat untuk menciptakan visi berkarir, tempat kerja untuk mencapai visi pribadi dan orang lain, serta tempat untuk saling bergantung antara keahlian pribadi dan organisasi (saling membutuhkan).

Selain itu juga perlu adanya daftar periksa nilai-nilai pribadi yang isinya sebagai berikut :

- a. tuliskan sebanyak-banyaknya nilai-nilai pribadi anda.
- b. pilih sepuluh nilai yang paling berharga.
- c. pilih lima nilai yang paling berharga.
- d. buanglah satu per satu hingga tinggal satu nilai.
- e. renungkan tiga nilai teratas dari daftar nilai yang telah ditulis.
- f. banding dengan visi anda.
- g. dengan nilai itu pilih suatu kehidupan dan suatu organisasi untuk berpijak.
- h. gunakan cara berpasangan untuk menentukan nilai.

Realitas saat ini dapat dilihat kesuksesan atau kegagalan terhadap visi yang dihubungkan dengan citra diri, hal-hal yang nyata, tempat tinggal, kesehatan, hubungan keluarga dengan orang lain, pengejaran realitas saat ini, komoditas kehidupan, tujuan hidup, aspirasi, dan lain-lain.

Kebenaran dan loyalitas memiliki unsur-unsur yang berbeda. Kebenaran unsumy meliputi : keahlian pribadi, disiplin misi bersama, ketegangan kreatif, tindakan korektif dan pilihan. Sedangkan loyalitas unsumy meliputi : kebenaran, membenaran/ kejujuran, fleksibel, atasan/pimpinan, penghargaan insentif, dan sikap yang diikuti yang dianggap penting atau salah satunya loyalitas yang terus bertahan adalah loyalitas kepada kebenaran.

Untuk mengatasi rintangan dalam mengatakan kebenaran/ tindakan yang harus diperhatikan adalah : hindari ucapan dan tindakan yang menghukum, katakan keadaan organisasi yang sebenarnya, bangun semangat dan komitmen bersama, berikan amnesti setiap anggota yang mengatakan kebenaran, membangun kesadaran untuk koreksi diri dan berkomitmen terhadap visi, serta dahulukan pengendalian diri dengan cara berpikir, berkata, atau bertindak.

Menanamkan keahlian pribadi dengan cara menjaga mutu komunikasi, belajar berbagai disiplin, membangun visi bersama, pembelajaran tim, memperhatikan nilai-nilai pribadi, latihan menulis visi pribadi dan visi profesi pada saat liburan, membangun disiplin dengan kepercayaan, kehadiran, kejujuran, keterbukaan, dan ketersediaan.

Keahlian intrapersonal yaitu aspirasi pribadi, pergeseran sikap reaktif menjadi kreatif, orientasi saling bergantung yang harmonis dalam menciptakan masa depan, interaksi dan komunikasi dengan lingkungannya, praktek keahlian interpersonal dimulai dari diri sendiri terlebih dahulu, membangun visi bersama melalui proses berpikir dan dialog/diskusi.

Arah keahlian pribadi yaitu menuju model-model mental dengan membangun motivasi intrinsik secara efektif, menuju visi bersama (saling bergantung), menuju berpikir sistem, dengan membandingkan visi dengan realita saat ini, komunikasi dan koneksi antara struktur internal (keyakinan, nilai, dan sikap) dan struktur-struktur eksternal (karir, pekerjaan, dan keluarga).

Belajar Tim dan Belajar Umum (*Public and Team Learning*).

Belajar Tim adalah suatu keahlian percakapan dan keahlian berpikir kolektif, sehingga kelompok-kelompok manusia dapat diandalkan dan bisa mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar dari pada jumlah bakat para anggotanya. Public learning sendiri mengarah pada prinsip-prinsip melalui individu-individu yang didorong untuk belajar secara terbuka dan menggali apa yang tidak mereka ketahui sekarang.

Pembelajaran tim merupakan proses dari penyerahan dan pengembangan kapasitas sebuah tim untuk menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan oleh para anggotanya. Pernyataan ini dibangun di atas disiplin dari mengembangkan visi bersama. Hal itu juga dibangun di atas penguasaan pribadi, karena tim berbakat terbentuk dari individu yang berbakat.

Namun, selain bakat dan visi bersama, masih ada satu faktor lagi yang dapat menjadi tim itu solid, yaitu kekompakan anggota. Suatu kelompok musik, misalnya, selain anggotanya harus memiliki bakat mengenai alat musik tertentu dan punya satu keinginan untuk memuaskan penontonnya, mereka juga harus tahu bagaimana untuk bermain bersama sehingga akan tercipta satu melodi dan pertunjukan yang indah.

Pembelajaran tim berbeda dengan pembelajaran individual. Pembelajaran individual, pada beberapa tingkat, tidak relevan bagi belajar organisasi. Individu belajar setiap saat namun tidak terdapat belajar organisasional. Tetapi jika tim belajar, mereka menjadi suatu mikrokosmos bagi belajar di seluruh tubuh organisasi. Wawasan yang didapatkan kemudian diterjemahkan ke dalam tindakan. Dalam pembelajaran tim, keterampilan yang terbentuk dapat menyebar ke individu lain dan ke tim lain (walaupun tidak ada jaminan bahwa akan menyebar). Keberhasilan tim dapat menjadi "baut" standar untuk belajar bersama bagi organisasi yang lebih besar.

Dalam organisasi, pembelajaran tim memiliki tiga dimensi yang kritis. Pertama, ada kebutuhan untuk berpikir dengan penuh wawasan masalah kompleks. Di sini, tim harus belajar bagaimana menyuling potensi bagi pemikiran dari banyak orang untuk menjadi lebih unggul daripada pemikiran dari satu orang. Ada kekuatan besar yang bekerja dalam organisasi yang cenderung membuat intelegensi tim menjadi lebih kecil dari intelegensi individu dari anggota tim.

Kedua, ada kebutuhan akan tindakan yang inovatif dan terkoordinasi, dimana masing-masing anggota tim tetap sadar akan anggota tim yang lain dan dapat diandalkan untuk bertindak dalam cara-cara yang saling melengkapi tindakan satu sama lainnya. Ketiga, ada peranan dari anggota tim pada tim lainnya. Jadi suatu tim belajar secara terus menerus memupuk tim belajar lainnya melalui penanaman praktik dan keterampilan dari pembelajaran tim secara lebih luas.

Disiplin dari pembelajaran tim melibatkan penguasaan praktik dialog dan diskusi. Dalam dialog, ada eksplorasi yang bebas dan kreatif dari permasalahan yang kompleks. Dalam bab selanjutnya akan dibahas secara khusus mengenai dialog dan diskusi ini.

Pembelajaran tim juga melibatkan bagaimana belajar untuk menghadapi secara kreatif kekuatan besar yang menantang dialog dan diskusi produktif dalam tim kerja. Cara ini dikenalkan oleh Chris Argyris sebagai langkah-langkah defensif, cara kebiasaan dari interaksi yang melindungi kita dan yang lainnya dari ancaman atau rasa malu, tetapi yang juga mencegah kita dari belajar.

Perangsang dari sikap defensif adalah pemikiran sistem, di mana dalam pemikiran sistem, kita membutuhkan suatu tim yang matang, yang mampu memeriksa ke dalam isu-isu yang kompleks dan yang menimbulkan konflik.

Berpikir Sistem (*Systems Thinking*)

Pemikiran sistem (berpikir sistem) adalah suatu kerangka kerja konseptual. Yaitu suatu cara dalam menganalisis dan berpikir tentang suatu kesatuan dari keseluruhan prinsip-prinsip Organisasi Pembelajar. Tanpa kemampuan menganalisis dan mengintegrasikan disiplin-disiplin Organisasi Pembelajar, tidak mungkin dapat menerjemahkan disiplin-disiplin itu kedalam tindakan (kegiatan) organisasi yang lebih luas.

Disiplin ini membantu kita melihat bagaimana kita mengubah sistem-sistem secara lebih efektif, dan bertindak lebih selaras dengan proses-proses yang lebih besar dari alam dan dunia ekonomi. Berpikir sistem ini pengertiannya hampir sama dengan apa yang disampaikan oleh Guthrie tentang Melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (*Viewing organization as integrated whole*).

Bertindak dengan Penuh Makna (*Acting in High Level of Ambiguity*)

Dalam Organisasi Pembelajar, setiap individu didorong untuk dapat memanfaatkan seluruh kemampuan dan kecerdasannya untuk menyikapi tantangan yang seringkali rumit dan penuh kemungkinan (ambiguitas). Individu yang mampu menerapkan prinsip ini mampu beradaptasi dengan baik dengan lingkungannya yang baru sekalipun. Modal utama untuk dapat menerapkan prinsip ini adalah memanfaatkan pengetahuan dan seluruh potensinya tersebut.

Jika pada masa manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan dan keuangan, akan menghasilkan budaya ketelitian dalam organisasi, maka saat manajemen didasarkan pada perancangan dan pembelajaran, harus melahirkan budaya yang menyenangkan dalam berbagai bidang kemungkinan.

Komitmen dari suatu lembaga dan budaya terhadap prinsip ini merupakan bagian penting dari Organisasi Pembelajar, karena ini adalah kesatuan untuk menerima fakta bahwa masa mendatang dan struktur organisasi itu sendiri adalah tetap akan terus berubah. Pihak manajemen dan para pegawai harus merasa senang untuk bertindak dalam berbagai kemungkinan yang sulit.

Dialog (*Dialogue Generatively*)

Dialog adalah suatu bagian yang fundamental dari Organisasi Pembelajar. Dalam arti yang sederhana, dialog adalah komunikasi. Ini adalah gabungan dari berbagai interaksi dalam organisasi. Melalui dialog, setiap individu dengan interaktif menggali dan menyelesaikan satu atau seluruh aspek tindakan yang ada dalam organisasi, bagaimana mereka menerima sistem dan struktur dari organisasi, apa visi organisasi mereka.

Dialog merupakan bagian yang penting dari *Public Learning*. Hanya dengan dialog, individu dapat menggali dengan interaktif berbagai isu yang

ada dalam organisasi. Poin penting dari dialog adalah tidak hanya untuk memahami apa yang terjadi dalam organisasi, bagaimana individu mendapatkan pengalaman struktur dan proses dalam organisasi, tapi juga untuk mengarahkan model-model baru, keterbukaan baru, dan tujuan baru untuk mendapatkan tindakan yang lebih efektif dan pemahaman dan keyakinan yang mendalam.

Dialog adalah suatu cara membantu orang untuk melihat sifat mewakili dan partisipatif dari pemikiran dan untuk menjadi lebih selektif terhadap dan membuatnya aman untuk mengakui inkohherensi dalam pemikiran kita. Disinilah tujuan dari dialog menurut Bohm, yaitu untuk membuka inkohherensi dalam pemikiran kita. Ada tiga jenis inkohherensi, yaitu pemikiran menolak bahwa hal tersebut adalah partisipatif, pemikiran berhenti memantau realita dan berjalan seperti suatu program, dan pemikiran membentuk standar referensi sendiri untuk memperbaiki masalah.

Dalam dialog, suatu kelompok mengeksplorasi masalah yang kompleks dari banyak sudut pandang. Individu menahan asumsi mereka tetapi mereka mengkomunikasikan asumsinya secara bebas. Orang yang terlibat dalam dialog juga mulai mengamati sifat kolektif dari pemikiran. Bohm mengatakan bahwa kebanyakan pemikiran adalah kolektif asalnya. Jadi menurut Bohm, belajar kolektif tidak hanya mungkin tetapi penting untuk menyadari potensi dari intelegensi manusia. Melalui dialog, orang dapat menolong satu sama lainnya untuk menjadi sadar akan inkohherensi dalam pemikiran masing-masing, dan dalam cara ini, pemikiran kolektif akan semakin koheren.

Terdapat tiga kondisi dasar yang diperlukan dalam suatu dialog, yaitu:

- a. Semua partisipan harus “menunda” asumsi mereka
- b. Semua partisipan harus menganggap satu sama lainnya sebagai kolega
- c. Harus ada seorang fasilitator yang menguasai konteks dialog

Menunda asumsi tidak berarti seseorang harus membuang asumsi. Dengan menunda asumsi memungkinkan anggota tim untuk melihat asumsi mereka sendiri secara lebih jelas karena mereka dapat dikemukakan dan dibandingkan dengan asumsi yang dipegang satu sama lainnya.

Melihat satu sama lain sebagai kolega adalah kritis untuk menciptakan suatu nada positif untuk menyeimbangkan kepekaan yang ditimbulkan oleh dialog. Dalam dialog, orang sebenarnya merasa seolah-olah mereka sedang

membangun sesuatu, suatu pemahaman baru yang lebih dalam. Melihat orang lain sebagai kolega atau teman kelihatannya memang sederhana, namun terbukti menjadi sangat penting. Dengan berkembangnya dialog, anggota tim akan menemukan perasaan persahabatan yang terbentuk bahkan terhadap mereka yang tidak memiliki banyak kesamaan.

Kemitraan ini tidak berarti bahwa anda perlu menyetujui atau memiliki pandangan yang sama. Sebaliknya, kekuatan nyata dari melihat satu sama lain sebagai kolega akan berperan bila ada perbedaan pandangan.

Fasilitator yang menguasai konteks dialog sangat diperlukan. Dengan tidak adanya fasilitator yang terampil, kebiasaan dari pemikiran kita secara terus menerus menarik kita ke arah diskusi dan menjauh dari dialog. Fasilitator dari sebuah sesi dialog menjalankan banyak kewajiban dasar dari suatu fasilitator proses yang baik. Fungsi ini termasuk membantu orang mempertahankan kepemilikan dari proses dan hasilnya. Fasilitator juga harus menjaga dialog untuk tetap bergerak. Fasilitator harus selalu berjalan hati-hati pada garis antara orang yang berpengetahuan dan membantu proses dialog, namun tidak mengambil peran sebagai ahli atau "dokter" yang dapat mengalihkan perhatian dari anggota tim, ide-ide mereka sendiri, dan tanggung jawab.

Dialog berbeda dengan diskusi. dalam diskusi, pandangan yang berbeda dikemukakan dan dipertahankan. Sementara dalam dialog, pandangan yang berbeda dikemukakan sebagai cara menuju penemuan pandangan baru. Disinilah peran seorang fasilitator, dia harus bisa menjadi penengah tanpa merasa menggurui. Seorang fasilitator dengan pemahamannya akan dialog memungkinkannya mempengaruhi arus perkembangan melalui partisipasi.

Dalam suatu dialog, keputusan-keputusan dibuat dan isu-isu kompleks dieksplorasi. Ketika suatu tim harus mencapai persetujuan dan keputusan harus diambil, suatu diskusi diperlukan. Berdasarkan pada suatu analisa yang disetujui secara umum, pandangan alternatif dipertimbangkan dan suatu pandangan yang diinginkan dipilih. Bila mereka produktif, diskusi akan bertemu pada suatu konklusi atau pada rangkaian tindakan.

Suatu tim belajar menguasai pergerakan bolak-balik antara dialog dan diskusi. Suatu hubungan yang unik terbentuk di antara anggota tim yang masuk ke dalam dialog secara teratur. Mereka akan membentuk suatu rasa percaya

yang mendalam yang tidak dapat membantu tetapi membawa melewati ke diskusi. Mereka membentuk suatu pemahaman yang lebih kaya dari sudut pandang masing-masing.

Melihat Organisasi Sebagai Satu Kesatuan yang Tidak Terpisahkan *(Viewing the Organization as an Integrated Whole)*

Inilah gambaran organisasi sebagai suatu gabungan dari individu-individu yang ada dalam organisasi. Pertama, organisasi harus dilihat sebagai satu kesatuan dari seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Melihat gambaran yang lebih besar dari organisasi sebagai keseluruhan yang dinamis adalah sesuatu yang penting untuk memahami bagaimana organisasi bergerak dan bagaimana individu-individu dalam organisasi bergerak. Tindakan para manager akan berdampak pada budaya organisasi, begitu juga tindakan dari beberapa departemen atau bidang dalam organisasi, akan berdampak pada keseluruhan sistem yang ada pada organisasi. Oleh karena itu, melihat organisasi sebagai satu keseluruhan yang tak terpisahkan merupakan langkah penting untuk memahami organisasi.

Kedua, organisasi harus dilihat sebagai sebuah sistem sosial dunia yang dibangun, di mana proses dan keluaran merupakan hasil dari faktor jaring sosial yang semuanya bergabung dalam jalan yang membingungkan dan ambigu. Jika sebuah organisasi ingin mengetahui usaha yang dapat berpengaruh terhadap keluaran, maka perlu adanya pendekatan yang beragam (*multivariate approach*) untuk masalah yang dihadapi dan menerima fakta dari beberapa variabel atau komponen yang berpengaruh walaupun mungkin tidak diperhitungkan sama sekali.

2.4 Konflik Dalam Organisasi

Ada mitos umum yang menganggap bahwa tim yang besar dan hebat dicirikan dengan ketidakhadiran suatu konflik. Pertanyaannya sekarang adalah apakah pendapat atau mitos ini benar adanya?

Dalam tim besar, konflik menjadi produktif. Mungkin ada dan akan sering kali ada. Semakin besar suatu tim, maka semakin tinggi pula visinya.

dan semakin tidak pasti bagaimana untuk mencapainya. Arus bebas ide-ide dalam keadaan konflik adalah penting untuk berpikir kreatif, untuk menemukan pemecahan-pemecahan baru yang mana tidak seorang pun individu akan mampu menghasilkannya bila sendirian. Konflik menjadi bagian dari dialog yang berjalan. Jadi jelaslah sudah bahwa dalam tim yang besar pasti terjadi konflik mengingat betapa kompleksnya komponen yang terlibat didalamnya.

Sebaliknya, dalam tim menengah, satu dari dua kondisi biasanya menyelubungi konflik. Apakah ada suatu penampakan dari tidak adanya konflik di permukaan, ataukah ada polarisasi yang kaku. Di dalam tim yang "permukaannya mulus" anggota percaya bahwa mereka harus menekan pandangan yang berkonflik dalam rangka mempertahankan tim. Tim yang terpolarisasi adalah yang suatu tim, di mana para manajer mengutarakan pandangan, namun pandangan-pandangan ini berbeda sehingga membuat kubu yang dalam.

Lebih dari dua puluh lima tahun, Chris Argyris dan koleganya telah mempelajari suatu dilema, di mana seorang manajer yang cerdas sekalipun seringkali gagal untuk belajar secara efektif dalam tim manajemen. Mereka menyimpulkan bahwa perbedaan antara tim besar dan tim yang sedang, terletak dalam bagaimana mereka menghadapi konflik dan berhadapan dengan sikap defensif yang seringkali menyelubungi konflik.

Rutinitas defensif merupakan sikap yang sudah mendarah daging untuk melindungi diri kita dari rasa malu dan ancaman yang datang dengan membuka pikiran kita. Rutinitas defensif membentuk semacam pelindung yang menyelimuti asumsi-asumsi kita yang paling dalam.

Sumber rutinitas defensif menurut Argyris, bukan kepercayaan dalam pandangan kita atau keinginan untuk mempertahankan hubungan sosial, tetapi rasa takut akan membuka pikiran yang berada di belakang pandangan kita. Bagi kebanyakan kita, membuka penalaran kita bersifat mengancam karena kita takut bahwa orang akan menemukan kesalahan di dalamnya. Ancaman yang dipersepsikan dari membuka pikiran kita bermuka dalam kehidupan diri kita sendiri, dan bagi kebanyakan dari kita, secara konstan diperkuat dalam sekolah dan kemudian dalam pekerjaan.

Rutinitas defensif sangat berbeda-beda dan sangat umum terjadi. Kita secara sengaja menantang seseorang untuk menghancurkan sebuah ide, untuk menghindarinya, kita harus mempertimbangkannya. Atau dalam kepura-puraan menjadi sangat membantu, kita melindungi seseorang dari kritikan, tetapi juga melindungi diri kita dari berurusan dengan isu-isu yang sulit. Ketika suatu isu muncul, kita mengalihkan subjek.

Masalah yang disebabkan oleh rutinitas defensif dalam organisasi di mana untuk memiliki pemahaman yang tidak lengkap atau cacat adalah suatu tanda dari kelemahan, atau lebih parah lagi, ketidakmampuan. Jauh di dalam model mental dari para manajer dalam banyak organisasi adalah keyakinan bahwa para manajer harus mengetahui apa yang sedang berlangsung. Para manajer yang menginternalisasikan model mental ini menemukan dirinya dalam salah satu dari dua pengikat. Beberapa benar-benar menginternalisasikan gaya keyakinan ini dan percaya saja bahwa mereka tahu jawaban terhadap kebanyakan masalah yang penting. Tetapi, untuk melindungi kepercayaan mereka, mereka menutup diri dari pandangan alternatif dan membuat diri mereka tidak terpengaruhi. Pengikat mereka adalah bahwa untuk tetap yakin mereka harus tetap kaku. Yang lain percaya mereka diharapkan untuk tahu apa yang menyebabkan masalah-masalah penting, jauh di bawah mengenali ketidakpastiannya dalam pemecahan mereka.

Sikap defensif seperti itu menjadi suatu bagian yang diterima dari kebudayaan organisasional. Dalam efeknya, rutinitas defensif menghambat arus dari energi dalam suatu tim yang sebaliknya dapat memberikan sumbangan ke arah suatu visi umum.

Sebagaimana dikatakan Argyris, rutinitas defensif adalah suatu respon terhadap masalah, masalah di sini adalah kebutuhan belajar, yang muncul dari "jurang belajar" antara apa yang telah diketahui dan apa yang perlu untuk diketahui. Pemecahan fundamentalnya adalah mempertanyakan yang kemudian akan memberi hasil dalam pemahaman yang baru dan tingkah laku yang baru, yaitu belajar.

Dalam kaitannya dengan peran pemimpin dalam organisasi maka di sini perlu ditekankan mengenai peran pemimpin sebagai agen perubahan. Memimpin perubahan adalah salah satu tugas yang penting dan bahkan paling

berat dari seorang pemimpin. Karena di dalam memimpin perubahan ini seringkali terjadi perlawanan/ konflik terhadap perubahan, dan seorang pemimpin harus memahami perlawanan yang terjadi sehingga bisa menyusun tahapan-tahapan strategis dalam menerapkan perubahan tersebut. Gary Yukl (2001) mencatat beberapa hal mengapa anggota-anggota di dalam organisasi melakukan perlawanan terhadap perubahan:

- a. kurangnya kepercayaan
- b. yakin bahwa perubahan tidak perlu
- c. yakin bahwa perubahan itu tidak mungkin
- d. ancaman ekonomis
- e. biaya yang relatif tinggi
- f. ketakutan akan kegagalan pribadi
- g. hilangnya status dan kekuasaan
- h. ancaman terhadap nilai dan idealisme
- i. kemarahan terhadap "campur tangan".

Perlawanan/ konflik terhadap perubahan tersebut menunjukkan apa yang diyakini oleh individu atau kelompok, bisa disebut sebagai budaya organisasi. Sehingga ketika suatu perubahan ingin diterapkan dalam sebuah organisasi, sebenarnya tugas seorang pemimpin dalam hal ini adalah mempengaruhi budaya organisasi. Untuk menerapkan perubahan itu cara yang dipakai, menurut Yukl adalah dapat bersifat tindakan politis atau organisatoris, dan tindakan yang berorientasi manusia. Tindakan politis dapat berupa membangun koalisi, mengisi bagian-bagian penting dengan orang-orang yang berpengaruh, langsung membuat perubahan dalam skala kecil dan sebagainya. Sedangkan tindakan yang berorientasi manusia, misalnya: menciptakan "*sense of urgency*", menyiapkan orang menghadapi perubahan dan membantu mereka menghadapi beratnya perubahan tersebut, tetap memberikan informasi yang kuat terhadap perubahan tersebut.

Seorang pemimpin sangat menentukan kesuksesan sebuah organisasi supaya bisa bertahan dalam segala perubahan bukan mengalami transformasi. Organisasi yang seperti inilah yang disebut organisasi belajar. Ada banyak contoh organisasi-organisasi yang telah bertahan dan berkembang selama ratusan tahun dikarenakan memiliki pemimpin yang efektif, yang telah

memampukan organisasinya berkembang kepada potensi yang sepenuhnya. Tidak semua organisasi adalah organisasi belajar. Sebuah organisasi pada umumnya hanya mengalami perubahan dalam kurun waktu tertentu yang terjadi karena desakan eksternal sehingga organisasi ini hanya bersifat "reaktif" terhadap apa yang muncul dihadapannya. Organisasi yang hanya reaktif terhadap perubahan hanya akan mampu bertahan tapi akan lambat berkembang. Sedangkan organisasi yang belajar, akan mengalami perubahan yang terjadi bukan sekedar reaksi dari luar, tapi termotivasi dari dalam lewat proses belajar yang terus-menerus, berkesinambungan, dan tidak berhenti.

Proses belajar dalam organisasi terjadi karena kemampuan membaca masa depan dan mengelola konflik secara internal sehingga yang dilakukan bersifat proaktif. Organisasi yang seperti ini bukan hanya dapat bertahan tapi juga berkembang dan mengalami transformasi. Dalam organisasi belajar, proses belajar terjadi bukan hanya secara individu tapi juga secara kolektif. Peter Senge memberikan 5 disiplin yang harus ada dalam organisasi belajar yang dia sebut sebagai "fifth discipline": personal mastery, mental models, shared vision, team learning dan system thinking. Selain 5 disiplin yang Peter Senge ungkapkan, Marquardt menambahkan satu disiplin lagi, yaitu dialog. Menurut Marquardt, semua proses belajar itu perlu komunikasi yang berkualitas sehingga yang terjadi adalah kolaborasi yang saling menguntungkan dan timbal balik.

Kelima disiplin tersebut akan memfasilitasi suatu perubahan atau transformasi bukan hanya pada setiap individu tapi juga secara kolektif atau keseluruhan organisasi dan terjadi dalam semua level. Bagaimanakah proses belajar itu terjadi dalam suatu organisasi? Ada 4 tipe pembelajaran yang di dalamnya sebuah organisasi bergerak dan tumbuh (Marquardt, 1996): (i) *adaptive learning*, (ii) *anticipatory learning*, (iii) *deutero learning*, (iv) *active learning*. Tipe-tipe pembelajaran ini tidaklah eksklusif satu dengan yang lainnya, karena seseorang atau organisasi dapat mengambil lebih dari satu pola pada waktu yang bersamaan.

Adaptive learning muncul pada seseorang atau kelompok belajar sesuatu lewat pengalaman mereka dan refleksi terhadap pengalaman tersebut. Pembelajarannya dapat bersifat "*single-loop learning*" atau dapat juga

bersifat "*double-loop learning*". Keduanya merupakan proses dalam level yang berbeda. "*Single-loop learning*" hanya memperhatikan dimana letak kesalahan dan bagaimana memperbaikinya sehingga masalah itu bisa diatasi. Tapi "*double-loop learning*" melihat lebih ke dalam. Di sini seseorang bukan hanya mempertanyakan mengapa kesalahan itu dapat muncul, tapi juga mempertanyakan nilai-nilai dalam organisasi yang memungkinkan kesalahan itu muncul. Sehingga *double-loop learning* memiliki kedalaman refleksi yang lebih. Pada umumnya individu atau organisasi enggan melakukan *double-loop learning* karena dengan demikian akan membuka kesalahan-kesalahan yang mendasar.

Anticipatory learning ini muncul ketika organisasi melihat apa yang ada pada masa depan mereka, dan mereka ingin mencapainya. Marquardt menyebut ini sebagai pendekatan "*a vision-reflection-action*" terhadap pembelajaran. Dengan merefleksikan apa yang ingin dicapai maka organisasi akan berusaha mencapai yang terbaik dan menghindarkan diri dari kesalahan-kesalahan. Berarti ketika organisasi sedang menyusun rencana mereka ke depan itu juga merupakan proses belajar.

Deutro learning terjadi ketika seseorang atau kelompok mempelajari kembali asumsi-asumsi mengenai peristiwa yang sudah terjadi dalam organisasi yang biasanya mereka teria begitu saja. Tapi kali ini pembelajaran dilakukan dengan lebih kritis dengan melihat mengapa pembelajaran yang lalu gagal dalam menghadapi masalah tersebut. Jadi kalau *adaptive learning* hanya belajar menghadapi masalahnya, *deutro learning* disebut "*learning about learning*", sehingga proses belajar ini lebih proaktif, reflektif dan kreatif.

Proses belajar ini melibatkan masalah actual yang terjadi dalam organisasi bagaimana menyelesaikan dengan proses yang sistematis sehingga menghasilkan suatu cara baru bagi organisasi dalam menyelesaikan masalah-masalah dengan lebih efektif. Proses belajar ini dibangun atas dasar pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki individu dan organisasi serta kemampuan memberikan perspektif baru sehingga menghasilkan pengetahuan yang baru dan lebih kreatif. *Action learning* bukan hanya "belajar dari masalah" tapi bagaimana menemukan hal-hal yang baru dalam menyelesaikan masalah tersebut, karena dalam proses ini segala asumsi dan tindakan yang umumnya dilakukan, kini dipertanyakan kembali.

Dengan demikian proses belajar dalam sebuah organisasi adalah sesuatu yang dilakukan terus menerus, dinamis, konsisten dan terjadi dalam setiap level. Dalam hal ini diperlukan kepemimpinan yang bukan saja membuat sebuah organisasi menjadi organisasi belajar, tapi juga memiliki kapasitas belajar yang lebih cepat, lebih dalam dan lebih besar.

2.5 Perbaikan Berkelanjutan dalam Organisasi Belajar

Organisasi nirlaba maupun organisasi lain dewasa ini banyak menghadapi variabel ketidakpastian, karena adanya suatu kompetisi yang semakin ketat dalam era global. Hal ini berdampak pada faktor eksternal maupun internal organisasi, sehingga organisasi merasa perlu untuk melakukan suatu perbaikan yang terus menerus dalam menghadapi lingkungan dan situasi baru yang penuh tantangan dalam dunia yang selalu berubah dengan cepat.

Perbaikan yang berkelanjutan menuntut adanya suatu komitmen untuk belajar berkelanjutan dimana kesempurnaan tidak akan pernah terjangkau dan belajar tidak akan pernah selesai. Sebagaimana dipaparkan oleh Marquardt (1996), *"learning organization are, by definition, always learning how to do things better, knowing that knowledge is not finite or static, that change is always changing"*. Definisi ini dijelaskan bahwa organisasi belajar selalu belajar untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik, yaitu dengan mengadakan perbaikan secara berkelanjutan, dengan menyadari pula bahwa pengetahuan tidak terbatas atau statis dan apa yang disadari sebagai suatu perubahan ternyata selalu berubah.

Selanjutnya Marquardt (1996) memaparkan dari banyak studi tentang perusahaan-perusahaan unggul yang diidentifikasi Peters dan Waterman's dalam *Search of Excellent* terbukti bahwa sebagian besar perusahaan itu gagal memperoleh laba dan kepuasan langganan, atau dalam beberapa kasus "dimakan habis" oleh persaingan. Hal ini menurut Marquardt karena mereka telah melakukan suatu kesalahan yang fatal yaitu berhenti belajar sehingga tidak mampu mempertahankan keunggulannya.

Dalam membangun suatu organisasi belajar yang berkelanjutan perlu menjadi suatu kebiasaan, suatu bagian dari pekerjaan alami untuk semua orang.

Pembelajaran harus terjadi sebagai suatu yang otomatis dan bagian integral dari produksi, pemasaran, pemecahan masalah, keuangan, layanan pelanggan, dan semua operasi yang lain dari perusahaan. Marquardt (1996) dalam bukunya yang berjudul *Building the Learning Organization* merumuskan 16 tahapan penerapan konsep organisasi belajar. Salah satu tahapan tersebut adalah mentransformasikan budaya organisasi menjadi budaya belajar dan perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian organisasi belajar harus selalu mentransformasikan budaya untuk belajar dan memperbaiki diri secara terus menerus. Ada dua pendekatan yang dapat diambil untuk mengubah bentuk budaya organisasi menjadi budaya belajar dan perbaikan terus menerus, yaitu:

- a. Perbaikan terus menerus. Kekuatan yang menjadi pendorong dalam organisasi belajar adalah komitmen untuk selalu melakukan perbaikan, yang sama halnya dengan menyenangkan pelanggan. Budaya yang selalu melakukan perbaikan adalah budaya belajar.
- b. Belajar terus menerus. Dalam organisasi belajar, belajar harus dijadikan kebiasaan, kesenangan, dan bagian pekerjaan yang dilakukan setiap orang. Belajar harus terjadi secara otomatis dan menjadi bagian integral dari unit-unit kegiatan organisasi, produksi, pemasaran, layanan pelanggan, keuangan dan sebagainya. Organisasi belajar harus menciptakan kondisi agar supaya terjadi iklim belajar. Hal ini akan menghasilkan refleksi, wawasan, dan gagasan-gagasan yang baru.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa perbaikan berkelanjutan merupakan pendekatan untuk mentransformasikan budaya organisasi menjadi budaya belajar dan perbaikan berkelanjutan. Mengapa organisasi perlu melakukan perbaikan berkelanjutan dan bagaimana perbaikan berkelanjutan itu dilakukan oleh organisasi. Dalam hal ini Peter Senge (2002) memaparkan bahwa suatu organisasi perlu mempunyai komitmen untuk mengadakan perbaikan terus menerus, karena:

- a. Untuk Membangun Kinerja yang Unggul
Beberapa dekade lalu hakikat manajemen di barat adalah untuk mentransfer gagasan dari para pemikir organisasi yang berada pada posisi puncak organisasi dan menempatkannya ke tangan orang-

orang yang berada di posisi dasar. Konosuke Matsuhita (wafat 1989), pendiri perusahaan inovatif dari Matsuhita grup meyakini bahwa hal inilah yang merupakan alasan utama negara-negara barat tidak mampu mengejar Jepang dalam hal ekonomi.

Pemikiran Matsuhita pada saat itu mungkin benar, tetapi kini telah banyak organisasi berusaha untuk mencapai apa yang dinyatakan oleh Matsuhita tersebut, dengan tujuan mendasar yang sama yaitu untuk mensejajarkan pengembangan diri setiap orang dalam organisasi dengan kinerja yang unggul.

b. Untuk Meningkatkan Mutu

Senge (2002) memaparkan eratnya hubungan antara gerakan "Mutu Total" dengan pemikirannya tentang organisasi belajar. Hal ini menurut Senge dapat diamati dari organisasi-organisasi yang mempunyai komitmen serius dalam membangun manajemen mutu, ternyata mempelajari juga disiplin-disiplin dalam organisasi belajar sebagaimana yang diutarakan Senge. Selanjutnya Marquardt (2002) menyatakan bahwa suatu daya penggerak dalam semua organisasi belajar adalah komitmen kepada kemajuan yang berkelanjutan supaya menyenangkan pelanggan. Inilah alasan kenapa organisasi yang percaya akan praktek total manajemen mutu telah berangsur pada suatu alur pembelajaran perusahaan yang luas. Organisasi belajar tumbuh dengan subur dalam suatu kultur perusahaan yang maju secara berkelanjutan. Hal ini terjadi karena organisasi ingin meningkatkan mutu dan memberikan pelayanan dengan lebih baik.

Manajemen mutu memerlukan suatu pendekatan belajar yang komprehensif dan karenanya semua orang belajar secara terus menerus bagaimana mengerjakan segala sesuatunya dengan lebih baik. Suatu kultur kemajuan berkelanjutan dengan usaha perbaikan jelas merupakan suatu kultur belajar.

Sebagai contoh, Motorola meletakkan dasar sebagai organisasi belajar manakala perusahaan membuat komitmen menjadi proses enam sigma peningkatan, suatu tingkatan mutu yang mengijinkan

tidak lebih daripada 3,4 yang cacat/rusak per sejuta bagian dalam barang-barang yang dibuat. Mencapai tujuan tersebut menuntut perhatian organisasi. Hal itu memaksa Motorola untuk menemukan cara pencapaian yang lebih baik, yaitu dengan menjadi pembelajar yang lebih baik dan untuk menjadi lebih pintar sebagai suatu organisasi.

c. Untuk Pelanggan

Xerox Canada memantau beberapa mesin fotokopi yang dijualnya melalui suatu hubungan telekomunikasi. Jika suatu mesin tidak berfungsi dengan baik, teknisi akan menggantikannya secara cuma-cuma, seringkali sebelum para pengguna mesin tersebut menyadari permasalahannya. Orang-orang pemasaran Xerox memperkirakan bahwa dampak yang terakumulasi dari rasa terima kasih pelanggan dan kata-kata yang keluar dari mulut setara dengan jutaan dollar yang dibelanjakan untuk iklan dan promosi bagi orang-orang yang paling mereka inginkan sebagai pelanggan.

Untuk menawarkan layanan ini, Xerox harus mempunyai kemampuan lebih. Mereka harus menyatukan orang-orang dari seluruh perusahaan, pemasaran, penelitian dan pengembangan, teknologi, layanan pelanggan, logistik, penjualan, pembelian, dan akunting, untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Menurut mantan CEO Xerox Canada David McCamus selama salah satu sesi berbagai visi yang mereka adakan: "jika kita bisa secara tulus memuaskan pelanggan, menjadi bagian dari bisnis mereka, dan menjadi sumber daya nyata bagi orang-orang, maka saya bisa merasa senang pada akhir dari karier saya".

d. Untuk Keunggulan Bersaing

Dalam jangka panjang, satu-satunya keunggulan bersaing yang terus bertahan adalah kemampuann organisasi untuk belajar lebih cepat daripada pesaingnya. Arie de Geus, mantan Koordinator Perencanaan Kelompok di Royal Dutch/Shell, yang menyuarakan gagasan ini pada akhir tahun 1980an, menjelaskan sebagai berikut: "Setiap wawasan atau penemuan, baik itu adalah suatu cara

- pemasaran yang baru, suatu produk baru, atau suatu proses baru sebenarnya merupakan suatu proses belajar. Jika kami terus belajar ke dalam pekerjaan kami, maka pada waktu seseorang telah meniru kami, kami sudah melangkah lebih jauh”.
- e. Untuk Suatu Satuan Kerja yang Bersemangat dan Berkomitmen
Tanpa belajar sesuatu yang baru, dan juga belajar dari tugas-tugas mereka sendiri, para karyawan tidak bisa memberikan kontribusi yang seharusnya bisa mereka berikan. Hal ini menuntut upaya-pemebelajaran yang dramatis, baik bagi para karyawan yang harus belajar untuk bertindak untuk kepentingan seluruh perusahaan, maupun bagi para pemimpin senior yang harus belajar untuk meningkatkan keahlian dan ketekunan di seluruh organisasi.
 - f. Untuk Mengelola Perubahan
Menurut Peter Senge (2002), satu hal yang dilakukan dengan baik oleh suatu organisasi pembelajaran, adalah membantu orang-orang untuk melakukan perubahan. Orang-orang dalam organisasi belajar mereaksi lebih cepat ketika lingkungan mereka berubah karena mereka mengetahui cara untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang akan terjadi (yang berbeda dengan upaya untuk meramalkan masa depan), dan cara menciptakan jenis-jenis perubahan yang mereka inginkan. Perubahan dan pembelajaran merupakan kedua kata yang terkait sangat erat.
 - g. Untuk Kebenaran
Membangun organisasi belajar, artinya juga membangun transparansi untuk membicarakan secara bebas berbagai hal yang tidak berjalan baik, dalam sebuah organisasi secara internal maupun pada tataran pemangku kepentingan lainnya (*stakeholders*).
 - h. Karena Tuntutan Waktu
Selama tiga puluh tahun terakhir, perubahan-perubahan teknologi yang paling efektif telah menjangkau kehidupan sehari-hari. Energi dari jaringan komunikasi jenis baru berkontribusi untuk membentuk ulang struktur politis dari komunitas-komunitas lokal. Setiap

anggota organisasi belajar harus mampu mengantisipasi untuk menciptakan, bukannya sekedar bereaksi terhadap dunia baru yang muncul.

i. Karena Kita Menginginkannya

Alasan yang paling kuat untuk membangun suatu organisasi belajar yang identik dengan perubahan dan perbaikan berkelanjutan adalah karena adanya kesadaran bahwa tidak ada pilihan lain selain kita harus belajar untuk menjadi lebih baik dalam kehidupan yang selalu berubah dengan cepat.

Bagaimana Organisasi Melakukan Perbaikan Berkelanjutan? Dalam menyikapi perubahan-perubahan yang demikian cepat serta berbagai asalah yang muncul dalam zaman ini, tidak mungkin lagi dipahami dengan cara pikir yang konvensional. Organisasi harus selalu memperhatikan perbaikan yang berkelanjutan dengan cara membangun organisasi sebagai organisasi belajar, membangun organisasi sebagai sistem yang terbuka, mampu melakukan *problem solving*, melakukan inovasi dan membangun organisasi pintar. Berikut ini akan dijelaskan satu per satu:

a. Organisasi Belajar

Terdapat berbagai definisi tentang organisasi belajar (*Learning Organization*) seperti antara lain definisi yang dikemukakan oleh Marquardt (1996) sebagai berikut: "*Learning organization is an organization which learns powerfully and collectively and is continually transforming itself to better collect, manage, and use knowledge for corporate success. It empowers people within and outside the company to learn they work. Technology is utilized to optimize both learning and productivity*".

Definisi tersebut di atas menyatakan bahwa, organisasi belajar adalah suatu organisasi yang belajar dengan penuh semangat dan dilakukan secara kolektif, secara terus menerus, melakukan perubahan agar dapat mengumpulkan, mengatur, serta menggunakan ilmu pengetahuan demi keberhasilan bersama. Organisasi belajar memacu orang-orang baik di dalam maupun di luar kelompok untuk terus menerus belajar. Teknologi digunakan untuk mengoptimalkan baik proses belajar maupun produktivitas.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan terdapat 5 buah subsistem dalam Learning Organization yaitu subsistem *learning*, *organization*, *knowledge*, *technology* dan *people*. Di samping lima subsistem tersebut, dalam definisi tersebut juga terkandung proses transformasi pengetahuan (belajar) yang harus berjalan secara kontinyu sepanjang hayat.

Belajar (*learning*) adalah proses seseorang memperoleh pengetahuan (*knowledge*) dengan memanfaatkan teknologi yang ada, sehingga menghasilkan perubahan perilaku dan tindakan. Dalam sebuah organisasi, jika Sumber Daya Manusianya (SDM) belajar secara berkelanjutan maka organisasi tersebut akan memiliki sumber daya yang cerdas untuk menghadapi segala tantangan organisasi dalam upaya memperbaiki diri.

Marquardt (1996) menjabarkan secara terperinci sejumlah dimensi dan karakteristik penting dari suatu organisasi belajar yakni:

- Belajar dilakukan oleh organisasi secara menyeluruh, seolah-olah organisasi itu memiliki satu otak.
- Organisasi tidak melaksanakan kesalahan yang sama untuk kedua kalinya, atau kesalahan berulang.
- Mempunyai kemampuan bersaing dan beradaptasi dengan perubahan yang cepat dalam lingkungan eksternalnya.
- Terus menerus meningkatkan kemampuan dan menciptakan hasil yang sungguh-sungguh mereka inginkan, dengan pola berpikir baru dan memberikan kebebasan tubuhnya aspirasi kolektif.
- Belajar berlangsung secara terus menerus dan terintegrasi dengan pekerjaan.
- Kemampuan berpikir sistem sangat fundamental.
- Tersedianya informasi dan sumber data yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi.
- Berkembangnya budaya kelembagaan yang mendukung, menghagai, dan memicu budaya perorangan dan beregu.
- Kegiatan berlandaskan pada aspirasi, refleksi, dan konseptualisasi bersama.
- Mampu menyesuaikan diri, memperbaharui dan meningkatkan diri sebagai respon atas perubahan lingkungan.

- Para anggota organisasi mengenal pentingnya belajar seluruh organisasi untuk kesuksesan organisasi sekarang dan di masa yang akan datang.
- Berpikir kreatif, pintar, fleksibel dan belajar generatif.
- Setiap orang didorong oleh suatu keinginan untuk berkualitas dan melakukan perbaikan secara terus menerus.

Setelah organisasi menjadi *Learning Organization* dengan mengelola 5 subsistem tersebut di atas dengan baik, maka sasaran yang hendak dicapai berikutnya adalah memelihara (*maintain*) dan melanjutkan (*sustain*) agar *Learning Organization* terus menerus memperbaiki diri untuk mencapai tingkatan yang lebih baik.

Pusat Riset Organisasi Belajar MIT menemukan sepuluh faktor yang berhasil membangun dan mempertahankan keberlanjutan organisasi belajar dalam perusahaan (Marquardt, 1996), yaitu sebagai berikut: a) *scanning imperative*, b) kesenjangan untuk kerja, c) konsen pada pengukuran, d) pola pikir eksperimentasi, e) iklim keterbukaan, f) pendidikan berkelanjutan, g) keragaman operasional, h) beragam bantuan, i) keterlibatan pimpinan, j) perspektif sistem.

b. Organisasi Sebagai Suatu Sistem yang Terbuka

Banyak definisi tentang organisasi, tetapi Marquardt (1996) mendefinisikan organisasi belajar sebagai berikut: "*Organization is the structure and body in which and for which individual, group and organization wide learning occurs*".

Definisi tersebut secara eksplisit menyebutkan harus terjadi adanya pembelajaran di dalam sebuah organisasi. Dari organisasi yang tidak belajar (*unlearning*) kemudian berubah menjadi organisasi belajar (*learning organization*) memerlukan proses transformasi atau metamorphosis.

Menurut Flood and Jackson (1991) sebuah system adalah: "*A complex and highly interlinked network of parts exhibiting synergistic properties – the whole is greater than the sum of its parts*". Artinya, sebuah sistem adalah suatu jaringan yang

kompleks dan sangat erat terhubungkan dengan bagian-bagian yang menunjukkan sifat yang sinergik – keseluruhan lebih besar dari penjumlahan bagian-bagian.

Dengan demikian, organisasi belajar sebagai sebuah sistem mengandung banyak komponen yang saling terkait. Sebuah sistem terdiri dari sejumlah elemen dan berhubungan antarunsur tersebut. Sebuah sistem dipisahkan dari lingkungannya oleh sebuah boundary (batas). Batas tersebut dapat berupa *real boundaries* dan *conceptual boundaries* (Hovman and Levine, 2000).

Batas nyata atau *real boundaries* yaitu suatu batas system yang nyata misalnya batas. Masih ada satu catatan lagi mengenai batas sistem. Suatu sistem yang batasnya dapat ditembus dan membiarkan input atau output dari lingkungan sekitarnya dipengaruhi dan atau mempengaruhi, maka sistem tersebut dinamakan open system (sistem terbuka). Sistem yang demikian mempertahankan keberadaan termasuk idetitasnya pada suatu *dynamic steady state* (keadaan mantap dinamis) dengan menggunakan environment yang juga berubah. Kebalikan dari system terbuka tersebut adalah *closed system* (system tertutup) yang tidak membiarkan input atau output ditembus oleh dan atau menembus lingkungannya.

Dengan menggunakan kiasan sebagai organisme, *open system* merupakan sistem yang terbuka yang membiarkan dirinya dipengaruhi dan atau mempengaruhi lingkungan baik pada sisi input maupun pada sisi output. Berbeda dengan sistem tertutup seperti halnya mesin yang mengenal keausan, hal tersebut tidak terjadi pada sistem terbuka karena sistem tersebut mampu mengatasi keausan dengan mengambil energy dari lingkungannya untuk memelihara *dynamic steady state* sistem yang bersangkutan. Di samping hal tersebut terdapat pula konsep mengenai *survival* atau kemampuan untuk bertahan dan *adaptability* atau kemampuan menyesuaikan diri dalam kaitan dengan sistem terbuka tersebut. Secara ringkas dapat dikatakan bahwa *open system* mudah beradaptasi dan dalam sistem yang demikian manusia menjadi bagian integral dari sistem itu sendiri.

Menurut Marquardt (1996) organisasi harus mempunyai 4 subsistem yaitu visi, struktur, budaya, dan strategi. Sebuah visi bersama akan mampu

menjadikan hal tersebut sebagai fokus dan energy untuk pembelajaran, sebab setiap SDM dalam organisasi tersebut akan melakukan tindakan yang dilakukan searah dengan visi yang dicita-citakan. Budaya dalam organisasi merupakan *distinctive ways of believing, thinking and acting that are manifested by symbols, heroes, rituals, ideology and values*. Artinya budaya dalam organisasi merupakan cara-cara tertentu untuk menumbuhkan kepercayaan, suatu proses berpikir dan bertindak yang diwujudkan dalam bentuk simbol-simbol kepahlawanan, ritual, ideologi, dan nilai-nilai. Dalam budaya organisasi yang beragam salah satunya adalah budaya tidak mau belajar (*unlearning*) yang berakibat tidak ada upaya untuk mendukung sharing information, mencoba metode baru, takut mengambil resiko, takut mencoba sesuatu yang baru atau dengan kata lain miskin inovasi.

c. Problem Solving

Dengan berakhirnya perang dunia dan semakin berkembangnya industri, kerumitan hubungan antara buruh dengan pengusaha bertambah meningkat, terjadi juga tuntutan adanya peningkatan peran serta warga negara dalam pemerintahan yang semuanya menyebabkan masalah yang dihadapi memiliki tambahan dimensi yang sebelumnya tidak terjadi. Hubungan antara buruh dengan pengusaha misalnya, semula hanya memiliki hubungan linier, yaitu antara lain mengenai hak buruh tentang upah, cuti, kesehatan dan hal-hal yang berhubungan dengan masalah kesejahteraan. Kompleksitas timbul manakala buruh menginginkan ikut serta memiliki saham perusahaan. Peran serta buruh dalam pengambilan keputusan tidak dapat disangkal akan meningkatkan produktivitas usaha namun sampai batas mana keterlibatan buruh dapat diterima dalam hal ini? Jika sebelumnya warga negara kebanyakan tidak terlalu ikut campur dalam pengambilan keputusan pemerintahan, keadaan berubah dengan semakin terbukanya mengemukakan pendapat dalam rangka demokratisasi.

Peningkatan kompleksitas permasalahan seperti digambarkan di atas menyebabkan cara memecahkan masalah melalui pemikiran yang bersifat mekanistik dirasakan kurang sesuai lagi. Kelompok

pemikir mekanistik berpendapat bahwa segala sesuatu yang terjadi merupakan bagian-bagian yang terpisahkan atau berdiri sendiri. Keseluruhan hanya merupakan penjumlahan dari bagian-bagian tersebut. Hubungan atau *relationship* antar bagian tidak lain hanya merupakan hubungan antar kedua bagian yang bersangkutan saja, tanpa adanya ompleksitas dalam keseluruhan karenanya analisis juga hanya dilakukan mengenai hubungan antarkedua bagian tersebut. Di pihak lain kelompok pemikir sistemik berpendapat bahwa bagian-bagian tersebut tidak terlepas satu sama lain dan merupakan suatu rangkaian yang terpadu yang tidak dapat dipahami bila dilepaskan dari kesatuannya yang kompleks. Suatu situasi hanya dapat dianalisis dengan memuaskannya bila dilakukan dengan menggunakan anggapan bahwa situasi tersebut adalah kompleks yang mengandung berbagai interaksi antarbagian-bagian yang bermacam ragam. Perubahan cara berpikir tersebut pada hakekatnya adalah perubahan dalam cara memandang suatu fenomena yang terjadi dalam hidup sehari-hari.

Dengan berpikir sistem akan mendorong anggota organisasi melihat pola sinergis antarsubsistem sehingga tampak lebih jelas kaitan antarsubsistem dalam organisasi, sehingga kinerja organisasi menjadi lebih efektif. Berpikir dan bertindak secara sistemik akan memberikan perhatian secara utuh dan menyeluruh pada organisasi, hal ini akan memberikan kejelasan bagi partisipan atau anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya untuk suatu perbaikan yang berkelanjutan.

d. Inovasi

Inovasi selalu merupakan tantangan primer bagi individu, pemimpin dan organisasi terlebih dalam kehidupan zaman ini yang cepat berubah dan berevolusi. Hal ini membuat setiap organisasi harus selalu konstan mengembangkan kapasitas untuk berubah dan beradaptasi terhadap lingkungan. Organisasi harus mengidentifikasi SDM-nya untuk beradaptasi dan berinovasi. Setiap manusia pada dasarnya adalah *innovator* karena secara lahiriah manusia memiliki sifat *to create and to invent*.

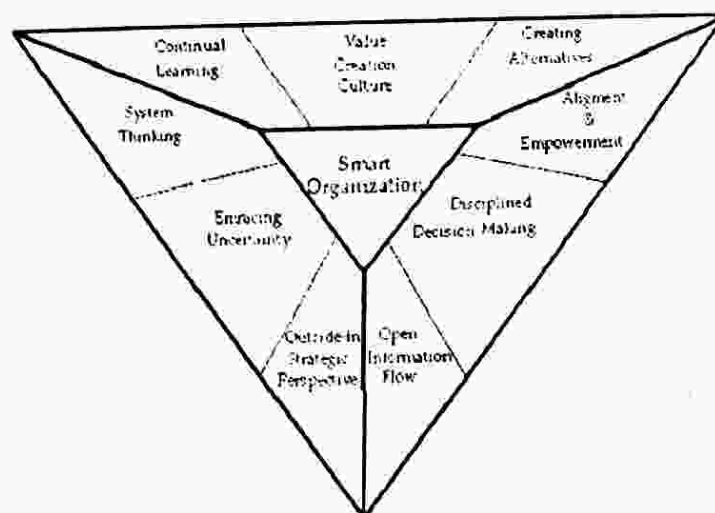
Peter Drucker (dalam Peigeluth, 1994) mendefinisikan inovasi sebagai perubahan yang menciptakan dimensi baru performansi. Sedangkan Rogers (1995) menyatakan bahwa inovasi adalah sesuatu yang dipersepsi baru oleh orang atau organisasi. Suatu organisasi perlu secara terus menerus melakukan inovasi. Inovasi akan dimulai apabila seseorang cukup mempunyai kepekaan (*sense*) akan kebutuhan yang baru dan kemudian melahirkan upaya untuk mengembangkan metode yang baru, produk dan servis yang baru untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Dalam hal ini Hesselbein (2002) menyatakan bahwa: *"innovation begins with someone being smart enough to sense a new need and then to improvise new methods, products or services to meet that need of course, being "smart enough" comes from focusing time and attention and things going on in the environment that send signals that innovation is needed"*. Artinya: inovasi diawali oleh seseorang yang cukup pintar untuk dapat merasakan suatu kebutuhan baru dan kemudian mengimprovisasikan suatu metode yang baru, produk-produk atau bentuk pelayanan yang tentunya ditujukan untuk memenuhi keperluan kebutuhan tersebut. "menjadi pintar didapatkan dari kemampuan untuk dapat memfokuskan waktu dan tujuan maupun hal-hal yang terjadi di suatu lingkungan yang memberikannya petunjuk dimana inovasi diperlukan". Jadi lingkungan (*customer, supplier, partner, pemodal, dll*) merupakan sumber yang penting untuk inovasi. Karakteristik inovasi baik dari faktor individual SDM, faktor internal dan eksternal organisasi menuntut adanya budaya organisasi untuk berinovasi sehingga organisasi itu dimungkinkan untuk menjadi pintar (*smart organization*) sebab hanya organisasi belajar yang pintar saja yang bisa *survive* (bertahan) dan *develop* (berkembang) dalam kompetisi yang serba ketat, membangun kearah yang lebih baik.

e. **Organisasi Pintar (*Smart Organization*)**

Metode pembelajaran yang selalu diperbaharui bagi organisasi adalah di kala organisasi mengalami peristiwa atau situasi antara hidup dan mati, contohnya di militer dan industri penerbangan. Pada dua organisasi tersebut, setiap SDM-nya harus terus belajar sebab menyangkut teknologi yang selalu harus diperbaharui dan menyangkut situasi krisis. Bagaimana dengan organisasi yang lain agar dapat mengadopsi seperti halnya organisasi militer dan industri penerbangan tersebut.

Kita seringkali mendengar istilah "*life-long learning*" yang sering dinyatakan dalam berbagai publikasi tertulis maupun lisan. *Life Long Learning* mengacu pada lima area pembelajaran yaitu: prasekolah, wajib belajar (9 atau 12 tahun), pendidikan tinggi, informal *self-education* dan *employee education and training*. Jadi walaupun sudah menjadi pegawai pada suatu organisasi maka tetap dituntut untuk belajar supaya organisasi berkembang menjadi organisasi yang pintar.

Menurut Marquardt (1996), suatu organisasi belajar adalah suatu organisasi yang belajar bersama dengan sungguh-sungguh dan senantiasa mentransformasikan diri dengan mengumpulkan, mengelola dan menggunakan pengetahuan untuk keberhasilan organisasi. Menurut Marquardt, organisasi belajar memberdayakan orang-orang baik di dalam maupun di luar organisasi. mereka belajar sambil bekerja.



Gambar 2. Sembilan Prinsip Organisasi Pintar

Sumber: <http://64.233.167.104/search?q=cache:2JqEVk1PRIUJ:www.smartorg.com/downloads/SmartOrganizationPerformBetter.pdf+smart+organizations+perform+better&hl=id>

Sembilan prinsip untuk menjadi *smart organization* terbagi dalam tiga dimensi yaitu dimensi *Achieve Purpose* (pencapaian tujuan), *Mobilize Resources* (mobilisasi sumber daya) dan *Understand Environment* (penguasaan lingkungan organisasi).

1. Pencapaian Tujuan (*Achieve Purpose*): tiap orang dalam organisasi harus mengetahui tujuan organisasi dan dapat menilai apakah strategi dan tindakan mereka mempunyai nilai tambah bagi organisasi.
 - a. *Continual Learning*: menjadi pintar berarti terus belajar menciptakan value/nilai untuk menghadapi perubahan.
 - b. *Value Creation Culture*: perlu dikembangkan dalam organisasi budaya untuk selalu menciptakan strategi dan tindakan yang mempunyai nilai tambah organisasi.
 - c. *Creating Alternatives*: semakin banyak alternative, semakin banyak peluang menciptakan nilai tambah.
2. Menguasai Lingkungan (*Understand of Environment*): organisasi diharapkan menguasai lingkungannya sehingga mampu mengatasi ketidakpastian dan resiko apapun yang terjadi.
 - a. *System Thinking*: menggunakan pendekatan yang holistic dan long term terhadap dampak perubahan teknologi, proses dan produk.
 - b. *Embracing Uncertainty*: karena masa depan identik dengan ketidakpastian, maka SDM yang pintar akan mampu bekerja dan mengintegrasikan ketidakpastian dalam proses yang bernalar.
 - c. *Outside-in Strategic Perspective*: organisasi pintar bertitik tolak dari *big picture* misal dari *customer* dan ke arah mana industri dan dunia berubah dan seterusnya. Langkah ini kemudian menciptakan strategi organisasi.

3. *Memobilisasi Resources (Mobilize Resources)*
 - a. *Open Information Flow*: informasi menjadi sumber belajar sehingga perlu kejelasan dan keterbukaan aliran informasi.
 - b. *Disciplined Decision Making*: setiap proses pengambilan keputusan selalu dibuat sistematis dan teratur sehingga peristiwa yang akan terjadi sudah dapat diantisipasi dengan keputusan yang ada.
 - c. *Alignment and Empowerment*: pengambilan keputusan dapat dilakukan secara partisipatif seluruh SDM dalam upaya mencapai tujuan (*alignment of goals*) dan memberdayakan SDM.
 - d. Organisasi belajar, haruslah menghubungkan proses hasil belajar dengan tujuan strategis organisasi. Menunjukkan kaitan langsung antara belajar dan peningkatan keefektifan pencapaian tujuan organisasi, akan lebih mudah meyakinkan seluruh anggota organisasi tentang pentingnya belajar dalam organisasi.

2.6 Kepemimpinan Organisasi Belajar Dan Inovasi

Di dalam Learning Organization (LO), Marquardt mengemukakan adanya 5 subsistem: 1) *learning*, 2) *organization*, 3) *knowledge*, 4) *technology*, dan 5) *people*. Subsistem *people* meliputi pemimpin, pekerja (*employee*), pelanggan (*customer*), mitra (*partner*), penjual dan supplier, komunitas, dan keterkaitannya dengan LO. Pemimpin dan inovasi merupakan salah satu komponen dari subsistem *people*.

Pemimpin memiliki peran penting, terutama dalam membentuk setiap individu di dalam organisasi itu mau belajar bersama agar organisasi itu tidak hanya bertahan (*sustain*) tetapi juga berkembang. Dengan kata lain, pemimpin harus mampu menggerakkan setiap anggotanya agar inovatif, berpikir kreatif dan selalu belajar. Untuk itu, setiap pemimpin harus memiliki nilai-nilai kepemimpinan dan memiliki sikap inovatif karena organisasi yang inovatif yang akan berkembang. Di sisi lain, agar organisasi dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien sesuai dengan visi dan misinya, diperlukan pula manajer.

Seorang manajer perlu memiliki kemampuan manajerial. Pemimpin mengembangkan hubungan dengan cara memupuk kejujuran dan transparansi dengan stakeholder internal maupun eksternal. Pemimpin perlu mengetahui nilai dan tujuan dari mereka yang berada di dalam maupun di luar organisasi. Misal jika seseorang menyatakan bahwa teknologi tinggi memerlukan sentuhan tinggi (*"high tech requires high touch"*), maka pemimpin harus paham bahwa yang dimaksud adalah teknologi komunikasi dengan kecepatan tinggi yang bersifat impersonal memerlukan diskusi tatap muka.

Menurut Rogers (1995), inovasi adalah sesuatu yang dipersepsi baru oleh orang atau organisasi. Suatu organisasi perlu secara terus menerus melakukan inovasi.

Ada 8 faktor yang Mempengaruhi Ke-inovatif-an Organisasi, yaitu:

Karakteristik Individual

1. Sikap Terhadap perubahan.

Karakteristik Internal Organisasi

2. Sentraisasi.
3. Kompleksitas organisasi.
4. Formalitas dan birokrasi.
5. Keterkaitan.
6. Sumber daya organisasi.
7. Ukuran organisasi.

Karakteristik Eksternal

8. Keterbukaan system

Menurut Rogers (1995) proses difusi inovasi melibatkan: 1) *Innovation Leader/ Change Agent*, 2) *Opinion Leader* dan 3) *Client*. Peran pemimpin (*leader*) dalam inovasi suatu organisasi ialah untuk menciptakan inovasi itu sendiri dan sebagai agen perubahan. Pemimpin harus mampu menciptakan inovasi dan mengubah organisasi ke arah pembaharuan. Pemimpin harus mampu menciptakan perubahan cara berpikir (*system thinking*) dari

bawahannya, mampu menjadi model. Menurut Rogers (1995), ada enam fase proses pengembangan inovasi: (1) identifikasi kebutuhan/masalah, (2) penelitian (dasar dan terapan), (3) pengembangan, (4) komersialisasi, (5) difusi dan adopsi, dan (6) konsekuensi.

Inovasi tersebut kemudian dikomunikasikan untuk dilaksanakan oleh *client* (anak buah) melalui *change agent* (agen perubahan). Tugas agen perubahan adalah melakukan perubahan organisasi secara inovatif sesuai yang dikehendaki pemimpin. Ada lima langkah proses *Innovation-decision* atau pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak inovasi: (1) *knowledge*, (2) *persuasion*, (3) *decision*, (4) *implementation*, dan (5) *confirmation*. Agar anggota organisasi mau melakukan inovasi, maka langkah pertama adalah mereka harus memiliki pengetahuan tentang inovasi itu sendiri. Untuk itu diperlukan pelatihan atau sosialisasi tentang inovasi. Kemudian, pemimpin melakukan persuasi agar mereka mau menerima dan melakukan inovasi. Jika mereka sudah memutuskan untuk menerima dan melakukan inovasi, maka langkah berikutnya ialah implementasi dari inovasi. Diperlukan dorongan dan bimbingan agar inovasi dapat dilaksanakan. Tahap terakhir adalah konfirmasi, yaitu keputusan untuk terus melaksanakan inovasi atau berhenti melaksanakan inovasi.

Menurut Prestwood dan Schumann (2002), ada tujuh prinsip kepemimpinan yang inovatif sebagai berikut.

1. Tahu Siapa Diri Anda (*Know Who You Are*)

Pemimpin harus mengetahui apa yang diketahui dan apa yang tidak diketahui. Pemimpin perlu mengukur resistensi dan toleransi mereka terhadap perubahan, kecemasan, pilihan-pilihan dan keterampilan serta kemampuan. Kita harus mengetahui tentang apa yang kita tahu dan yang tidak kita tahu tentang diri kita sendiri.

2. Lepaskan Apa yang Kita Genggam (*Let Go of What You've Got Hold Of*)

Kemajuan tidak akan diraih dengan melepaskan apa yang telah kita genggam. Kita harus menemukan kaitan yang mengikat kita dengan masa lalu kita dan hal-hal yang membuat kita tidak memahami siapa diri kita sebenarnya. Kita harus membuangnya. Dengan demikian akan menempatkan diri kita pada jalur untuk

suatu pengalaman baru sehingga kita akan lebih mengenal diri kita sesungguhnya. Dengan membuangnya, kita akan menjadi lebih bertanggung jawab terhadap tindakan dan masa depan kita.

3. ***Learn Your Purpose***

Masing-masing dari kita memiliki suatu tujuan. Tetapi tidak semua dari kita mengetahui apa tujuan itu. Bahkan jika ada yang mengira bahwa dia mengetahui tujuannya mungkin hanya mempunyai satu tujuan yang benar-benar terlihat jelas sebagai tujuan yang sesungguhnya. Jika kita mendefinisikan terlalu dini tentang tujuan kita, maka hal itu mungkin akan membatasi apa yang dapat kita raih dalam kehidupan ini. Kita belajar tentang maksud atau tujuan kita melalui intropeksi yang tanpa henti dengan disertai interaksi dengan orang lain. Sangat penting untuk memiliki kebiasaan dalam pikiran kita yang membuat kita mampu menyaring dan memilih sesuatu yang positif melalui interaksi dengan orang lain. Kebiasaan berpikir dikembangkan dari nilai yang kita peroleh. Nilai akan menggerakkan kita untuk menemukan dan mengembangkan tujuan kita. Ketika kita telah menemukan lebih banyak tujuan atau maksud kita maka kita dapat menentukan perubahan nilai-nilai kita yang memungkinkan kita untuk terus belajar sepanjang hayat.

4. ***Selalu Bertanya (Live in The Question)***

Dalam era sekarang, kita harus mengetahui bahwa segala sesuatu selalu terikat dengan sesuatu yang lain. Oleh karena itu, kita harus hidup dengan pertanyaan-pertanyaan untuk memahami kaitan-kaitan tersebut untuk sebuah solusi yang sistemik.

5. ***Belajar Seni Mendirikan Lumbung atau Hanggar (Learn The Art of "Barn Raising")***

Bekerja secara tim merupakan kebutuhan dasar. Sharing tujuan akan memotivasi individu untuk menyumbangkan energi, keterampilan, dan kemampuan mereka.

6. ***Terbuka (Give "It" Away)***

Sebuah paradox kehidupan yaitu semakin kita coba untuk menggenggam sesuatu maka semakin besar kita akan kehilangan dia. Memandang manusia sebagai sumber yang jumlahnya banyak

dan dapat diperbaharui dan memberikan otoritas akan memungkinkan pengakuan terhadap kekuatan masing-masing individu. Tim dan organisasi yang potensial dapat ditingkatkan. Pencapaian demikian dicapai melalui pemungkinan, pemampuan, dan pemberdayaan serta mendorong diri kita sendiri dan orang lain.

7. *Let The Magic Happen*

Prinsip terakhir dari kepemimpinan adalah menghilangkan tuntutan ego kita. Kita harus menjadi anggota tim dan menggunakan kemampuan kita, bergabung dalam *shared purpose* untuk membantu tim meraih potensinya secara maksimal. Selalu ada tiga pilihan, yaitu memimpin, mengikuti, atau keluar dari jalur. Kebijakan dari kepemimpinan dalam tahap masa kini adalah mengetahui tindakan apa yang akan dipilih untuk setiap situasi.

Fellizar (2001) menyatakan bahwa tugas utama seorang pemimpin adalah: 1) *creating vision*, 2) *mobilizing commitment*, dan 3) *institutionalizing change*. Jadi pemimpin mengemban tugas untuk menciptakan visi, memobilisasi komitmen bawahan, dan mendorong terjandinya perubahan. Lebih jauh dalam rangka memberdayakan anggota organisasi melalui LO, maka pemimpin harus mampu melakukan hal-hal berikut.

1. Menghargai orang yang mau belajar.
2. Menciptakan pekerjaan yang diprakarsai oleh tim.
3. Memberdayakan pekerjaan untuk belajar dan menghasilkan.
4. Mendemonstrasikan dan menjadi model belajar bagi bawahan.
5. Menunjukkan diri sebagai pembelajar yang unggul dalam belajar dan dalam proyek.
6. Menyeimbangkan antara belajar bagi kebutuhan individual dengan kebutuhan organisasi.
7. Mendorong partisipasi pelanggan dalam LO.
8. Menyediakan kesempatan pendidikan bagi komunitas.
9. Membangun kemitraan belajar jangka panjang dengan penjual dan supplier.
10. Memaksimalkan belajar dari aliansi dan perusahaan mitra.

PENERAPAN KONSEP ORGANISASI BELAJAR DALAM ORGANISASI

3

Fenomena masa depan alam semesta, termasuk bidang IPTEK, sosial-kemasyarakatan, dan sebagainya secara dinamis akan selalu berubah. Perubahan bisa terjadi diantaranya pada harapan, tujuan, dan tantangan masa depan. Organisasi sebagai wadah bersama untuk pencapaian tujuan bersama menuntut selalu berubah secara dinamis, tidak cukup hanya beradaptasi terhadap perubahan, tetapi perlu melakukan antisipasi terhadap perubahan dan melakukan perubahan. Tidak ada yang tetap dan kekal dalam alam semesta ini kecuali perubahan itu sendiri, sehingga organisasi dituntut selalu belajar.

Organisasi tidak akan pernah mencapai kesempurnaan sehingga tidak pernah selesai belajar. Organisasi belajar, akan selalu belajar bagaimana melakukan sesuatu yang lebih baik dalam organisasi, memahami dan mengakui bahwa ilmu pengetahuan tidak terbatas dan selalu berkembang secara dinamis. Setiap orang dalam organisasi harus mempunyai komitmen untuk terus belajar sepanjang hayat, dan sebagai anggota organisasi perlu mengembangkan potensinya secara optimal. Penguasaan kemampuan personil anggota organisasi ini merupakan suatu potensi organisasi dalam membangun dan mendalami visi, mensinergikan energi, dan memandang realitas secara obyektif.

Organisasi sebagai wadah bersama untuk pencapaian tujuan bersama menuntut selalu berubah secara dinamis, tak cukup hanya beradaptasi terhadap perubahan, tetapi perlu melakukan antisipasi terhadap perubahan dan melakukan perubahan. Tidak ada yang tetap dan kekal dalam alam semesta ini kecuali perubahan itu sendiri, sehingga organisasi dituntut selalu belajar.

Organisasi tidak akan pernah mencapai kesempurnaan sehingga tidak pernah selesai belajar. Organisasi Belajar akan selalu belajar bagaimana melakukan sesuatu yang lebih baik dalam organisasi, memahami dan mengakui

bahwa ilmu pengetahuan tidak terbatas dan selalu berkembang secara dinamis. Setiap orang dalam organisasi harus mempunyai komitmen untuk terus belajar sepanjang hayat, dan sebagai anggota organisasi perlu mengembangkan potensinya secara optimal. Penguasaan kemampuan personel anggota organisasi ini merupakan suatu potensi organisasi dalam membangun dan mendalami visi, mensinergikan energi, dan memandang realitas secara objektif.

Dengan berpikir sistem akan mendorong anggota organisasi melihat pola sinergis antar subsistem sehingga tampak jelas kaitan antar subsistem dalam organisasi sehingga kinerja organisasi menjadi lebih efektif. Berpikir dan bertindak secara sistemik akan memberikan perhatian secara utuh dan menyeluruh pada organisasi, hal ini akan memberikan kejelasan bagi partisipan atau anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, penerapan konsep Organisasi Belajar dalam organisasi dalam rangka mencari strategi dan cara yang tepat akan menarik untuk didiskusikan.

3.1 Konsep Dasar Organisasi Belajar

Definisi atau istilah Organisasi Belajar (OB) dipublikasikan pertama kali oleh Peter Senge pada 1990, dengan istilah "*Organization Development* (OD)", Kedua istilah ini meskipun mirip tetapi ada perbedaannya, yakni OD memfokuskan pada area atau waktu terjadinya perubahan, dan merespons perubahan eksternal sebagai reaksi, sementara OB memfokuskan bahwa perubahan adalah keberlangsungan sebagai bagian realitas normal, dan aktivitas proaktif.

Konsep Organisasi Belajar diilhami dari tulisan Peter Senge dalam buku "*The Fifth Discipline*" (1995). Senge mendefinisikan organisasi Belajar sebagai suatu organisasi yang secara terus menerus mengembangkan kapasitasnya untuk mewujudkan masa depan. Organisasi tidak cukup hanya sekedar hidup. Menurut Senge, belajar sepanjang hayat atau selalu belajar beradaptasi itu penting, tetapi belajar beradaptasi haruslah menerapkan belajar generatif, yakni suatu belajar yang menerapkan kapasitas untuk menciptakan atau menghasilkan sesuatu.

Senge tidak secara tegas mendefinisikan terminologi organisasi belajar, tetapi ia menekankan pada adanya lima komponen yang menyatu dan membentuk organisasi belajar. Meskipun tiap komponen organisasi belajar berkembang secara terpisah, namun mereka akan saling mendukung keberhasilan komponen yang lain. Masing-masing komponen merupakan unsur vital untuk membangun organisasi belajar yang betul-betul belajar, yakni organisasi yang secara terus menerus selalu meningkatkan kemampuannya untuk mencapai visi dan tujuan organisasi.

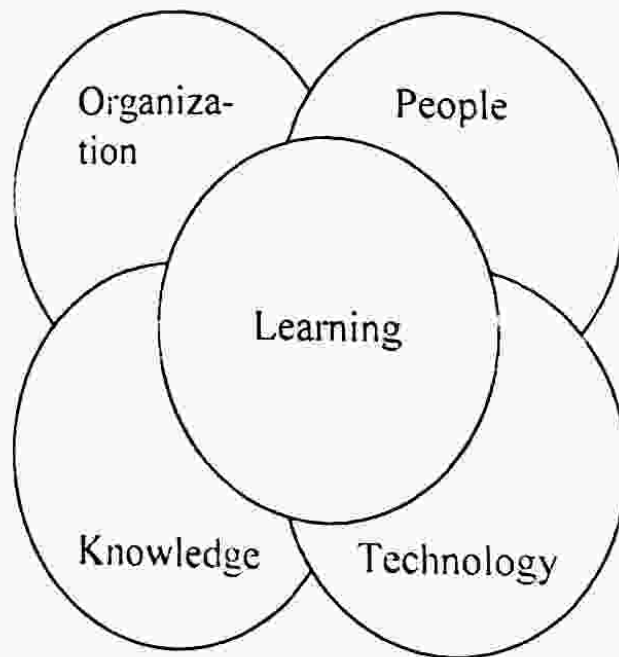
Komponen tersebut terdiri atas 5 (lima) komponen yang disebut Senge "disiplin" atau menurut istilah Marquardt disebut sebagai "keterampilan" yang harus dipelajari dan dikuasai agar dapat diterapkan. Kelima disiplin itu adalah berpikir sistem, penguasaan pribadi, modal mental, visi bersama, dan belajar beregu. Masing-masing disiplin itu adalah:

- a. Berpikir sistem (*system thinking*), yakni suatu cara berpikir untuk memahami dan mendeskripsikan kekuatan dan hubungan yang membentuk perilaku sistem. Hal ini akan membantu untuk melihat bagaimana melihat organisasi secara utuh dalam rangka pencapaian keefektifan tujuan organisasi.
- b. Penguasaan personal (*personal mastery*), yakni upaya belajar untuk meningkatkan kapasitas diri personal untuk mencapai hasil yang diharapkan, dan menciptakan lingkungan organisasi yang memfasilitasi semua anggota organisasi mengembangkan dirinya sendiri mengarah pada tujuan yang mereka pilih dan tujuan organisasi.
- c. Model mental (*mental models*) atau image, yakni adanya asumsi mendalam yang mempengaruhi bagaimana memahami dunia dan bagaimana melakukan tindakan. Misalnya, image belajar atau bekerja, atau patriotisme individu memberikan dampak bagaimana menghubungkan dan melakukan tindakan dalam suatu situasi dimana konsep model mental diterapkan.
- d. Visi bersama (*shared vision*), yakni membangun komitmen bersama di dalam kelompok dengan mengembangkan image diri tentang masa depan yang akan diciptakan, prinsip-prinsip dan tindakan yang diarahkan oleh harapan yang hendak dicapai.

- e. Belajar beregu (*team larning*), yakni mentransformasikan dialog dan diskusi dalam percakapan dan keterampilan berpikir efektif dari sekelompok orang yang terpercaya dapat mengembangkan kemampuan dan kecerdasan yang lebih baik daripada sejumlah bakat anggota secara individual.

Marquardt (1996) mendefinisikan Organisasi Belajar sebagai suatu organisasi yang belajar bersama dengan sungguh-sungguh, dan senantiasa mentransformasikan diri dengan mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan pengetahuan untuk keberhasilan organisasi. Menurutnya, Organisasi Belajar memberdayakan orang-orang yang baik di dalam maupun di luar organisasi, mereka belajar sambil bekerja.

Menurut Marquardt (1996), model Organisasi Belajar terikat dalam sistem (*the system-linked organization model*), yang tersiri atas lima subsistem saling terkait yang saling bersinggungan dan saling mendukung satu dengan yang lainnya. Lima subsistem tersebut adalah organisasi, orang, pengetahuan, teknologi, dan belajar, seperti ditunjukkan pada gambar 2.



Gambar 2. *System Learning Organization Model*

Inti subsistem Organisasi Belajar adalah belajar itu sendiri dengan empat sistem lainnya sebagai penunjang keberhasilan belajar. Masing-masing subsistem perlu meningkatkan dan memperluas kualitas dan pengaruh belajar. Tiap subsistem tersebut merupakan partner untuk membangun, mempertahankan, dan meningkatkan belajar dan produktivitas dalam Organisasi Belajar. Kelima subsistem ini saling berhubungan secara dinamis dan satu sama lain saling melengkapi.

Subsistem belajar berkaitan dengan level belajar, tipe belajar, dan keterampilan atau disiplin belajar pada organisasi. Terdapat tiga tingkatan belajar dalam organisasi belajar, yakni level belajar individual, belajar kelompok, dan belajar secara organisasi. Tipe belajar dalam Organisasi Belajar ada empat, yakni belajar adaptif, antisipatif, generatif; belajar single-loop, double-loop, dan deuterio; dan belajar bertindak atau belajar merefleksi tindakan. Keterampilan atau disiplin belajar terdiri atas lima disiplin Senge yang oleh Marquardt ditambah satu disiplin, yakni dialog. Namun sebenarnya kalau dicermati. Penambahan lima disiplin menjadi enam disiplin pada hakikatnya relatif sama sebab pada disiplin kerjasama beregu atau kerjasama kelompok penyampaianannya juga melalui dialog dan diskusi yang oleh Marquardt disendirikan dalam satu disiplin.

Organisasi tidak bisa belajar, yang belajar adalah orang-orang yang tergabung dalam organisasi. Tetapi kenapa sering disebut Organisasi Belajar (*Learning Organization*)? Organisasi sebagai sebuah sistem harus memfasilitasi orang-orang untuk mau terus belajar dan menggunakan pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki untuk satu tujuan yang sama, yaitu mencapai visi organisasi. Kalau hanya orang-orangnya yang giat belajar, tetapi tidak menggunakan pengetahuannya untuk mencapai visi organisasi maka organisasi ini tidak bisa dikatakan organisasi belajar karena organisasinya tidak bertambah “pintar”. Ciri organisasi belajar adalah organisasi ini tidak melakukan kesalahan yang sama untuk kedua kalinya, memiliki kemampuan bersaing dan beradaptasi terhadap kecepatan perubahan di lingkungan eksternalnya. Dengan organisasi belajar diharapkan organisasi menajalankan bisnis secara baik (*better*), cepat (*faster*), dan murah (*cheaper*).

Hal yang terlintas dalam benak orang bila berbicara tentang belajar/*learning* adalah dengan memperbanyak *training*/ pelatihan. Untuk menjadi organisasi belajar tidak hanya sekedar melakukan lebih banyak *training*. *Training* pada umumnya hanya menyentuh kepada transfer pengetahuan yang bersifat fakta, proses, prosedural, dan keahlian. Tingkat yang lebih tinggi pada umumnya susah untuk dicapai dengan hanya sekedar *training* saja. Kalau berbicara mengenai Organisasi Belajar selalu tidak terlepas dari manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*). Untuk bisa menjadi Organisasi Belajar maka organisasi harus mampu mengelola pengetahuan yang ada di organisasi, dan kebalikannya dengan mengelola pengetahuan secara baik, sebuah organisasi akan mampu "belajar" lebih cepat. Manajemen Pengetahuan diperlukan agar informasi dari sebuah organisasi dapat diubah menjadi pengetahuan, didistribusikan kepada orang yang tepat, pada waktu yang tepat, dalam bentuk yang tepat, sehingga orang yang menerimanya dapat mengerjakan pekerjaannya secara tepat.

Pengetahuan merupakan hal inti dalam melakukan pekerjaan di dalam suatu organisasi. Pengetahuan dan keahlian merupakan dasar bagi pembentukan tradisi organisasi, budaya, teknologi, operasi, sistem dan prosedur. Pengetahuan dibutuhkan pekerja untuk meningkatkan kemampuannya dalam memperbaiki produk dan layanan, meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan dan konsumennya. Juga, pengetahuan dibutuhkan untuk mengubah sistem dan struktur dan mengkomunikasikan solusi atas suatu permasalahan.

Pengetahuan adalah kekuatan (Francis Bacon). Pengetahuan merupakan makanan bagi organisasi belajar, merupakan nutrisi yang memungkinkan organisasi untuk berkembang. Setiap individu dapat datang dan pergi (diganti) namun pengetahuan yang berharga tidak dapat hilang.

Bagi organisasi yang ingin belajar secara efektif dan efisien, proses di dalam subsistem harus terus berlangsung dan bersifat interaktif; tidak bisa dilakukan secara terpisah. Penyebaran informasi harus dilakukan dengan menggunakan banyak saluran. Selanjutnya, informasi di dalam organisasi harus disaring berdasarkan persepsi. Manajemen pengetahuan membutuhkan modal yang bersifat proaktif dan reaktif.

Organisasi-organisasi belajar yang sukses secara sistematis mengarahkan pengetahuan melalui empat langkah. Seperti gambar di bawah ini.

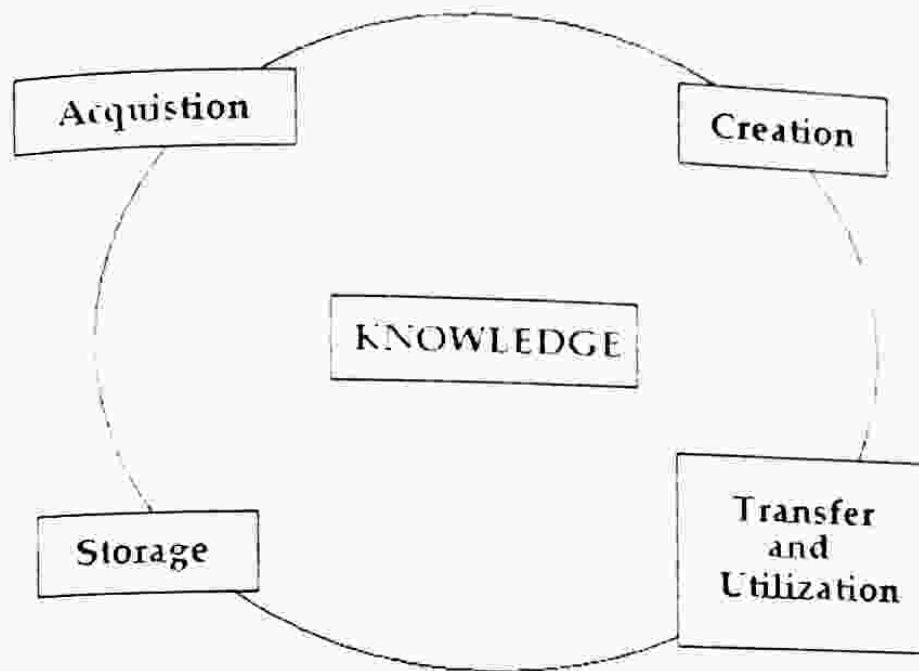


Figure 1. Knowledge Subsystem

Penerimaan Pengetahuan

Organisasi dapat memperoleh pengetahuan baik dari sumber eksternal maupun internal

a. Pengumpulan Pengetahuan dari Sumber Eksternal

Perubahan terjadi begitu cepat sehingga tidak ada satu organisasipun yang dapat mengontrol atau mendominasi semua praktis operasi secara efektif. Untuk menjadi pemimpin pasar, suatu organisasi harus melakukan perbaikan yang konstan dan memiliki gagasan-gagasan yang baru.

Organisasi dapat memperoleh informasi dari lingkungan eksternal melalui beberapa metode:

- Penilaian dari organisasi-organisasi lain.
- Menghadiri konferensi.

- Merekrut konsultan.
- Membaca media cetak seperti koran, e-mail, dan jurnal.
- Menonton televisi, video, dan film.
- Memonitor tren-tren ekonomi, sosial, dan teknologi.
- Mengumpulkan data dari konsumen, pesaing, dan sumber-sumber lainnya.
- Merekrut karyawan baru.
- Melakukan kerjasama dengan organisasi lain, membuang aliansi, dan membangun organisasi patungan.

Penilaian atau evaluasi merupakan alat yang paling efektif dan banyak digunakan untuk mendapatkan pengetahuan. Tim evaluasi biasanya diberi mandat untuk mencari cara-cara operasi yang lebih baik. Mereka dapat memberikan sinyal tentang kemunduran organisasi dalam menghadapi para pesaingnya.

Penilaian yang dilakukan dengan baik dapat berfungsi sebagai alat rasionalisasi, dan proses untuk menerima perubahan sebagai sesuatu yang bersifat konstan, dapat diterapkan. Adaptasi diperlukan untuk menghadapi perubahan yang tidak diharapkan. Suatu organisasi dapat meningkatkan kinerjanya dengan cara mempelajari organisasi lain dan membandingkan operasi dan kinerja organisasi tersebut.

Berdasarkan karakteristiknya, dalam praktik terbaiknya bersifat dinamis dan progresif dan merupakan proses yang berkesinambungan.

Penilaian harus berorientasi-proses (fokus pada proses-proses pekerjaan yang terpisah dan mengoperasikan sistem), berorientasi-kinerja (fokus pada usaha untuk memungkinkan manajer menilai posisi kompetitifnya melalui perbandingan produk dan layanan), atau berorientasi-strategis (mengidentifikasi strategi-strategi yang bagus yang memungkinkan organisasi menikmati kesuksesan dalam menguasai pasar). Penilaian dapat membantu organisasi dengan cara:

- Menyusun dan mendefinisikan kembali strategi.
- Mengatur kembali proses kerja dan sistem bisnis.
- Perbaikan berkelanjutan pada proses kerja dan sistem bisnis.

- Perencanaan strategis dan penyusunan tujuan.
- Pemecahan masalah.
- Pendidikan dan pengayaan gagasan.
- Perbandingan dan evaluasi kinerja pasar.
- Melakukan perubahan.

b. Pengumpulan Pengetahuan dari Sumber Internal

Organisasi dapat memperoleh pengetahuan dari sumber internal dengan cara:

- Memberdayakan informasi dan karyawan.
- Belajar dari pengalaman.
- Menerapkan proses perubahan yang berkelanjutan.

Dua hal penting yang harus diperhatikan dalam berkelanjutan pengetahuan adalah (1) fakta bahwa tidak ada korespondensi satu-melawan-satu antara apa yang terjadi dan apa yang dikumpulkan. Informasi baik yang diperoleh dari sumber eksternal maupun internal harus ditujukan untuk menyaring persepsi (membuat norma-norma organisasi, nilai-nilai, prosedur-prosedur). (2) memperoleh pengetahuan tidak selalu bersifat intensional; banyak yang bersifat insidental atau akibat tindakan organisasi.

Penciptaan Pengetahuan

Pemerolehan pengetahuan pada dasarnya bersifat adaptif, sementara penciptaan pengetahuan bersifat generative. Menciptakan pengetahuan baru bukan saja mencakup informasi eksternal yang dikembangkan oleh kelompok, namun juga sangat dipengaruhi oleh pandangan, intuisi individual yang bersifat subjektif.

Penciptaan pengetahuan baru bukan hanya tanggung jawab departemen penelitian dan pengembangan; namun harus dilakukan oleh setiap unit dan setiap anggota organisasi. Setiap orang dapat menjadi pencipta pengetahuan. Penciptaan pengetahuan dapat menjadi mesin inovasi.

Ikujiro Nonaka, professor bidang manajemen dari Hitotsubashi University Tokyo, menulis, "Organisasi-organisasi yang secara konsisten menciptakan pengetahuan baru, menyebarkannya ke seluruh organisasi, dan dengan segera *mengejewantahkannya* ke dalam teknologi dan produk baru".

Perbedaan antara pengetahuan tacit dan eksplisit memberikan 4 pola dasar untuk menciptakan pengetahuan di dalam organisasi seperti model di bawah ini:

- a. **Penciptaan Pengetahuan dari *Tacit ke Tacit* (Sosialisasi)**
Ini merupakan suatu bentuk pengetahuan yang dipersonalisasi dimana seseorang menggunakan pengetahuan personal untuk orang lain; contohnya, hubungan master-pemula. Dengan cara bekerjasama, pemula dapat belajar apa yang secara implicit dimiliki oleh master. Bentuk pembelajaran ini merupakan bentuk penciptaan pengetahuan.
- b. **Penciptaan Pengetahuan dari Eksplisit ke Eksplisit (Kombinasi)**
Ini diperoleh dengan cara mengumpulkan dan mensintesakan pengetahuan eksplisit yang ada. Contohnya, pengontrol organisasi berkumpul dan mensintesakan informasi organisasi. Pola penciptaan pengetahuan ini sangat terbatas karena hanya memperhatikan hal-hal yang sudah ada saja.
- c. **Penciptaan Pengetahuan dari *Tacit ke Eksplisit* (Eksternalisasi)**
Dalam proses ini seseorang mengeksternalkan pengetahuan tacitnya ke dalam bentuk eksplisit yang dengan mudah dapat dikomunikasikan dan dibagikan kepada rekan-rekan dalam organisasinya.
Penciptaan pengetahuan ini terjadi ketika seseorang menggunakan pengetahuan yang ada, menambahkan pengetahuan tacit yang ia miliki, dan menciptakan pengetahuan baru yang dapat diteruskan ke seluruh bagian organisasi. Contohnya, pengontrol organisasi menggunakan pengetahuan implicit digabung dengan sistem control pendanaan yang baru untuk organisasi.

d. **Penciptaan Pengetahuan dari Eksplisit ke Tacit (Internalisasi)**

Penciptaan pengetahuan ini terjadi ketika pengetahuan eksplisit yang baru tercipta dan dibagikan kepada seluruh organisasi, setiap anggota yang berkepentingan mulai menginternalisasikannya. Mereka menggunakan pengetahuan tersebut untuk memperluas, meningkatkan dan memperbaharui pengetahuan tacit mereka sendiri (proses internalisasi).

Pada organisasi yang melakukan penciptaan-pengetahuan, empat pola ini terjadi dalam interaksi dinamis, membentuk sebuah spiral pengetahuan yang terus berkembang. Pola-pola ini sangat berguna untuk menciptakan pengetahuan baru karena beberapa interaksi dapat menghasilkan komitmen dan energi yang lebih bersifat personal.

Spiral pengetahuan ini terjadi dalam proses yang berulang-ulang, tetapi dalam tingkatan yang terus meningkat. Mengubah pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit (eksternalisasi/artikulasi) dan menggunakan pengetahuan eksplisit untuk meningkatkan pengetahuan tacit (internalisasi) adalah langkah-langkah kritis dalam proses spiral pengetahuan ini, karena kedua proses tersebut membutuhkan keterlibatan dari individu – baik yang memiliki pengetahuan maupun yang ingin mendapatkannya – dan untuk itu dibutuhkan komitmen pribadi yang besar.

Terdapat beberapa aktifitas yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam rangka menciptakan pengetahuan.

- a. **Belajar aksi.** Pendekatan ini mencakup pekerjaan untuk menangani permasalahan-permasalahan riil, fokus pada pembelajaran, dan benar-benar mengimplementasikan solusi. Rumusnya: Belajar = Instruksi Terprogram (yakni, pengetahuan yang digunakan pada masa sekarang) + Pertanyaan (pandangan baru ke dalam apa yang belum diketahui). Belajar Aksi terjadi berdasarkan pengalaman dan pengetahuan mengenai individu atau kelompok dan pihak yang terampil, pertanyaan-pertanyaan baru yang kreatif akan menciptakan pengetahuan baru.

- b. **Pemecahan Masalah Sistematis.** Meski banyak program dan alat pemecahan masalah yang secara relative mudah digunakan, namun setiap karyawan harus disiplin dalam cara berpikir dan lebih perhatian pada hal-hal detil. Xerox, berkaitan dengan permasalahan ini, melakukan pelatihan mengenai teknik-teknik pemecahan masalah dan bagaimana menggunakan alat yang tepat untuk: (1) membuat gagasan dan mengumpulkan informasi, (2) membuat consensus, (3) menganalisa dan menggunakan data, dan (4) merencanakan tindakan.
- c. **Eksperimentasi.** Bentuk penciptaan pengetahuan ini berbeda dengan pembelajaran aksi dan pemecahan masalah sistematis dimana bentuk ini tidak dirangsang oleh situasi dan kesulitan-kesulitan yang dihadapi sekarang, namun dengan menganalisa kesempatan dan memperluas pandangan. Contoh dari bentuk penciptaan pengetahuan ini mencakup pengembangan inovasi melalui penelitian dan pengembangan, pilot project, dan staf peneliti. Eksperimentasi bisa berupa program berkesinambungan atau sejenis proyek demonstrasi.

Program berkesinambungan mencakup rangkaian penelitian sederhana yang didesain untuk membuat pengetahuan. Proyek demonstrasi biasanya lebih besar dan lebih kompleks, meyeluruh yang dilakukan untuk mengembangkan kapasitas baru organisasi. Menurut Garvin, proyek demonstrasi memiliki karakteristik:

1. Proyek ini *mengejewantahkan* prinsip-prinsip dan pendekatan-pendekatan sistematis yang ingin diadopsi oleh organisasi di hari selanjutnya dalam skala yang lebih besar.
2. Belajar dengan bertindak dan membuat koreksi-koreksi merupakan norma organisasi.
3. Proyek ini terkadang melakukan rangkaian tes komitmen karyawan, mencari tahu apakah peraturan dan operasi organisasi berubah.
4. Proyek ini pada dasarnya dikembangkan oleh multilevel dan multifungsional tim.
5. Memiliki strategi eksplisit untuk meneruskan pembelajaran ke seluruh organisasi.

- d. **Belajar dari Pengalaman Masa Lalu.** Organisasi yang menerapkan pembelajaran membuat pengetahuan dengan cara mengkaji keberhasilan dan kegagalannya, menilai secara sistematis, dan meneruskan dan mencatat pembelajaran tersebut untuk manfaat organisasi.

Penelitian mengenai pengembangan produk baru menunjukkan bahwa pengetahuan dapat diperoleh dari kegagalan, menurut Garvin, "instrumental untuk organisasi dalam mencapai kesuksesan... Dalam istilah yang paling sederhana, kegagalan adalah guru yang berharga".

Penyimpanan dan Penggunaan Kembali Pengetahuan

Untuk menyimpan dan menggunakan kembali pengetahuan, suatu organisasi harus menentukan mana yang penting untuk dijaga dan bagaimana pengetahuan tersebut. Organisasi memberikan pemaknaan atas data dan informasi melalui refleksi, penelitian, dan eksperimentasi. Penyimpanan pengetahuan dilakukan dengan cara refleksi, penelitian, dan eksperimentasi. Penyimpanan pengetahuan mencakup proses teknis (catatan, database, dsb) dan proses manusia (memori individu dan kolektif, consensus). Penyimpanan pengetahuan harus:

- Disusun dan disimpan sehingga sistem dapat menemukan dan mengirimnya secara cepat dan tepat.
- Dibagi ke dalam kategori-kategori seperti fakta-fakta, kebijakan-kebijakan, atau prosedur-prosedur berdasarkan kebutuhan-kebutuhan pembelajaran.
- Disusun sehingga dapat diteruskan secara jelas dan ringkas ke pengguna.
- Akurat, mengikuti zaman, dan sesuai dengan kebutuhan orang yang membutuhkan pengetahuan tersebut.

Ketika menyusun pengetahuan, organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana informasi akan digunakan oleh kelompok yang berbeda. Sistem

penyimpanan pengetahuan fungsional dan efektif memiliki elemen-elemen berikut:

- Kebutuhan belajar.
- Tujuan kerja.
- Keahlian pengguna.
- Fungsi/guna informasi.
- Lokasi – dimana dan bagaimana informasi disimpan.

Penggunaan kembali pengetahuan dapat bersifat terkontrol (dengan memori atau catatan individu atau kelompok) atau sistematis (ketika situasi merangsang memori, cara melakukan sesuatu, dsb). Menurut Karl Weick hasil dari karakteristik transformasional proses penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan, integrasi memori manusia, dampak filter persepsi, dan hilangnya rasionalisasi-rasionalisasi yang mendukung, informasi yang digunakan kembali dari memori organisasi harus berkembang dari informasi sebelumnya.

Karena organisasi secara fisik dan geografis terus berkembang maka diperlukan sistem penyimpanan organisasi yang lebih khusus dan bersifat desentral. Karena pekerjaan semakin berorientasi-komputer, informasi harus dilakukan lintas fungsi. Teknologi informasi berjaring dapat digunakan sehingga informasi yang disimpan dapat diinterpretasikan kembali dan diubah secara internal.

Transfer dan Utilisasi Pengetahuan

Informasi merupakan kekuatan, transfer pengetahuan sangat penting untuk organisasi belajar. Pengetahuan harus didistribusikan secara tepat dan cepat ke seluruh organisasi.

Transfer dan utilisasi pengetahuan mencakup pergerakan mekanis, elektronik, dan pergerakan interpersonal mengenai informasi dan pengetahuan tersebut secara terencana maupun tidak terencana.

a. Transfer Pengetahuan secara Terencana

Transfer pengetahuan secara terencana mencakup:

1. Komunikasi non-verbal secara individu (catatan, laporan, surat, buletin).

2. Pelatihan (konsultan internal, kursus formal, latihan kerja).
3. Konferensi internal.
4. Pengarahan.
5. Publikasi internal (video, cetak, audio).
6. Wisata (khususnya untuk organisasi besar yang memiliki banyak divisi).
7. Rotasi kerja/transfer.
8. Monitoring

b. Transfer Pengetahuan secara Tak-terencana

Pembelajaran informal terkadang berupa interaksi tak-terencana di antara orang-orang meliputi:

1. Rotasi kerja.
2. Cerita-cerita dan mitos.
3. Tekanan tanggung jawab.
4. Jaringan informal.

Jika situasi-situasi ini tidak ada, transfer pengetahuan tidak akan terjadi.

Faktor-Faktor Penghambat Transfer dan Penggunaan Kembali Pengetahuan

Terdapat empat faktor yang membatasi terjadinya transfer pengetahuan yang selanjutnya mempengaruhi kesesuaian, bentuk, keakuratan, dan makna pengetahuan di dalam organisasi: (1) biaya, (2) kapasitas kognitif dari unit penerima, (3) keterlambatan pesan karena penentuan prioritas dalam mengirim pengetahuan, dan (4) modifikasi pesan atau distorsi makna baik secara terencana maupun tidak terencana.

Terdapat 10 strategi puncak untuk pengelolaan pengetahuan

1. Menciptakan harapan supaya setiap orang bertanggung jawab atas pengumpulan dan perpindahan pengetahuan.
2. Menangkap secara sistematis pengetahuan luar yang relevan untuk organisasi.

3. Mengatur kegiatan pembelajaran dengan organisasi untuk menangkap dan berbagi pengetahuan.
4. Membangun kreatifitas dan generatif untuk berpikir dan belajar.
5. Mendorong dan member penghargaan inovasi dan penemuan.
6. Melatih staf dalam menyimpan dan menemukan kembali pengetahuan.
7. Mendorong bermacam-macam tim dan rotasi pekerjaan untuk memaksimalkan transfer pengetahuan.
8. Membangun basis pengetahuan seputar nilai dan pembelajaran yang dibutuhkan pada organisasi.
9. Membuat mekanisme untuk mengumpulkan dan menyimpan pembelajaran.
10. Transfer pembelajaran kelas ke pekerjaan.

3.2 Ciri-Ciri Organisasi Belajar

Marquardt (1996) menjabarkan secara terperinci sejumlah dimensi dan karakteristik penting dari suatu Organisasi Belajar, yakni:

- Belajar dilakukan oleh Organisasi Belajar secara menyeluruh, seolah-olah organisasi itu memiliki satu otak.
- Organisasi tidak melaksanakan kesalahan yang sama untuk kedua kalinya, atau kesalahan berulang.
- Mempunyai kemampuan bersaing dan beradaptasi dengan perubahan yang cepat dalam lingkungan eksternalnya.
- Terus menerus meningkatkan kemampuan dan menciptakan hasil yang sungguh-sungguh mereka inginkan, dengan pola berpikir baru dan memberikan kebebasan tumbuhnya aspirasi kolektif.
- Belajar berlangsung secara terus menerus dan terintegrasi dengan pekerjaan.
- Kemampuan berpikir sistem sangat fundamental.
- Tersedianya informasi dan sumber data yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi.

- Berkembangnya kebudayaan kelembagaan yang mendukung, menghargai, dan memicu belajar perorangan dan beregu.
- Kegiatan berlandaskan pada aspirasi, refleksi, dan konseptualisasi bersama.
- Mampu menyesuaikan diri, memperbarui dan meningkatkan diri sebagai respon atas perubahan lingkungan.
- Para anggota organisasi mengenal pentingnya belajar seluruh organisasi untuk kesuksesan organisasi sekarang dan di masa yang akan datang.
- Berpikir kreatif, cerdas, fleksibel dan belajar generatif.
- Setiap orang didorong oleh sesuatu keinginan untuk berkualitas dan melakukan perbaikan secara terus menerus.

Dalam kaitan dengan penerapan konsep Organisasi Belajar dalam organisasi, Marquardt (1996) merumuskan 16 tahapan untuk itu, yaitu:

- a. Komitmen untuk Menjadi suatu Organisasi Belajar
Meyakinkan para pimpinan organisasi bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada keberhasilan belajar. Oleh karena itu, komitmen untuk belajar dilakukan terus menerus secara konsisten, tidak hanya dalam keadaan mendesak. Organisasi yang belajar menjadi menggairahkan, menyenangkan, dan memuaskan bagi semua anggotanya untuk bekerja.
- b. Menghubungkan Belajar dengan Kegiatan Bisnis dalam Organisasi
Organisasi Belajar haruslah menghubungkan proses-hasil belajar dengan tujuan strategis organisasi. Menunjukkan kaitan langsung anatar belajar dan peningkatan keefektifan pencapaian tujuan organisasi, akan lebih mudah meyakinkan seluruh anggota organisasi tentang pentingnya belajar dalam organisasi.
Pentingnya belajar dapat disampaikan kepada yang ragu-ragu, yakni: (a) belajar sebagai suatu tugas organisasi, sama seperti memproduksi, melayani, dan mengantarkan barang; (b) belajar sapat dilakukan sambil bekerja; (c) organisasi akan lebih baik memiliki pengetahuan yang berharga.

- c. Menilai kemampuan Setiap Subsistem Organisasi
Langkah yang paling kritis pada kebanyakan upaya perubahan adalah menilai potensi organisasi, yakni mengidentifikasi kekuatan-kelemahan, sumber-sumber dan kesenjangan. Salah satu alat yang digunakan untuk menilai keadaan organisasi adalah “Profil Organisasi Belajar”.
- b. Mengkomunikasikan Visi Organisasi Belajar
Organisasi Belajar harus mengembangkan dan melaksanakan strategi yang tepat-jelas untuk mengkomunikasikan visi organisasi kepada semua orang di dalam organisasi, serta kepada stakeholder di luar organisasi. Visi adalah suatu yang memberi energi pada organisasi, sebagai mimpi yang menarik untuk maju. Visi Organisasi Belajar harus dikomunikasikan secara efektif, karena visi yang paling baik sekalipun tidak akan berguna bila tidak dapat dipahami dengan jelas oleh semua orang di dalam dan luar organisasi.
- d. Mengenalkan Pentingnya Berpikir dan Bertindak secara Sistem
Organisasi Belajar harus membangun pola berpikir-bertindak yang berorientasi pada sistem, dimana semua bagian dari organisasi saling tergantung, dan melihat masalah-pemecahannya dalam kerangka hubungan sistem. Berpikir sistem akan membantu anggota melihat pola hubungan sinergis antarsubsistem. Bertindak sistem akan memfokuskan tindakan perubahan yang sangat berpengaruh, yang mungkin sebelumnya tidak jelas bagi anggota dalam organisasi.
- e. Pemimpin Berkomitmen dan Melakukan Belajar
Organisasi Belajar membutuhkan dukungan, model, dan keterlibatan pimpinan mereka sebagai contoh- tauladan. Pimpinan dalam Organisasi Belajar harus mempunyai tujuan selalu meningkatkan kinerja para anggotanya melalui belajar jangka panjang dan perbaikan berkelanjutan. Manajer haruslah terus belajar sebagai contoh, berperan sebagai pelatih, fasilitator, pendukung belajar, motivator, dan penguat belajar bagi anggotanya.
- f. Mentransformasikan Budaya Organisasi untuk Terus Belajar Berkembang

Organisasi Belajar harus mentransformasi budaya untuk terus belajar dan berkembang. Terdapat beberapa pendekatan untuk itu, yakni:

1. Perbaikan terus menerus.

Kekuatan yang menjadi pendorong dalam Organisasi Belajar adalah komitmen untuk selalu melakukan perbaikan yang sama halnya dengan menyenangkan pelanggan. Budaya yang selalu melakukan .

2. Perbaikan adalah budaya belajar.

Organisasi belajar, harus selalu belajar, dan belajar harus dijadikan kebiasaan, kesenangan, dan bagian pekerjaan yang dilakukan setiap orang. Belajar harus terjadi secara otomatis dan menjadi bagian utuh dari unit-unit kegiatan organisasi, produksi, pemasaran, pelayanan pelanggan, keuangan, dan sebagainya. Organisasi Belajar harus menciptakan kondisi agar terjadi iklim belajar. Hal ini akan menghasilkan refleksi, wawasan, dan gagasan-gagasan yang baru.

g. Menetapkan Strategi Belajar bagi Organisasi

Organisasi Belajar harus mempunyai suatu strategi untuk mengembangkan belajar pada individu, tim, dan organisasi. Beberapa strategi yang efektif adalah:

1. mendorong eksperimen untuk mencoba sesuatu yang baru dan berbeda.
2. pengakuan dan pemberian pujian pada pembelajar.
3. sistem imbalan belajar.
4. penyebaran informasi baru untuk belajar.
5. mendorong untuk menerapkan belajar yang baru.

h. Memotong Birokrasi dan Merampingkan Struktur

Organisasi Belajar sebisa mungkin berupaya memperpendek rangkai birokrasi, sebab berpikir dan bertindak birokratis akan mematikan kreatifitas-energi, dan keberatan mengambil resiko yang dibutuhkan dalam belajar.

- i. Memberdayakan dan Memampukan Anggota Organisasi
Organisasi Belajar harus memberdayakan karyawan atau pegawai, yakni memberikan kebebasan, kepercayaan, pengaruh, pengakuan, dan kewenangan; serta meningkatkan kemampuannya (pengetahuan, keterampilan, nilai, dan kemampuan lain yang diperlukan), sehingga mereka dapat memberikan kontribusi secara optimal pada organisasi.
- j. Memimpin Organisasi Belajar ke Semua Jaringan Bisnis
Organisasi Belajar harus memanfaatkan sumber gagasan potensial untuk memperluas jaringan belajar kepada semua stakeholder termasuk pelanggan, penjual, pemasok, dan komunitasnya sendiri. Semua kelompok ini memiliki kepentingan terhadap hasil-luaran Organisasi Belajar, dan dapat membantu memvalidasi analisis kebutuhan, tujuan belajar, merancang paket belajar, dan kajian belajar dengan tujuan organisasi.
- k. Meraih Belajar dan Melepaskan Pengetahuan
Dalam dunia modern dimana pengetahuan menjadi kekuatan, maka individu di semua lini organisasi dituntut untuk mengembangkan pengetahuan baru, menelorkan gagasan baru, dan meraihnya sebisa mungkin. Tantangan utama bagi manajer adalah menciptakan kondisi yang memungkinkan anggota organisasi untuk meningkatkan pengetahuannya.

Organisasi Belajar harus menciptakan peluang dan situasi dimana belajar dapat diperoleh dengan menciptakan struktur, sistem dan waktu untuk meraih dan mengaudit belajar. Misalnya, refleksi belajar dilakukan setiap waktu selesai rapat dan selama waktu tertentu, sebagai sesi refleksi. Setiap orang dalam organisasi perlu mencari informasi, ide, wawasan dari berbagai sumber, dan organisasi lain yang berhasil atau dari peneliti senior.

Selanjutnya, untuk transfer dan pemanfaatan pengetahuan kepada orang lain perlu disebarjab melalui sarana mekanik, elektronik, dan saluran interpersonal. Pengetahuan perlu didesiminasikan dan didifusi secara cepat melalui organisasi.. Pekerja didorong untuk melepaskan pengetahuan mereka dan mencoba gagasan inovatif dan pendekatan baru pada pekerjaannya.

- l. Mendapatkan dan Menerapkan Teknologi Terbaik
Organisasi Belajar diharapkan bisa memperoleh dan memanfaatkan teknologi mutakhir sebagai sarana yang efisien dan efektif untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas belajar dalam suatu organisasi. Dipilih teknologi multi-media yang dapat merangsang, menyebarkan, dan menantang individu dan kelompok untuk terus belajar dan berkembang.
- m. Mendorong, Mengharapkan, dan Meningkatkan Belajar pada Level Individual, kelompok, dan Organisasi
Organisasi Belajar harus mendorong setiap orang untuk terus belajar sebagai bagian dari pekerjaan mereka dalam organisasi. Pimpinan organisasi meminta semua orang bertanggungjawab pada kegiatan belajar berkelanjutan yang dapat mendorong setiap orang untuk belajar sebagai pengalaman sehari-hari dan aktif menggunakan setiap kesempatan yang tersedia untuk belajar dan berkembang. Belajar bisa beregu, berkelompok atau belajar bersama-sama.
- n. Belajar Lebih Banyak tentang Organisasi Belajar
Dalam rangka membangun Organisasi Belajar, perlu belajar banyak dengan menggunakan berbagai media dan sumber. Misalnya, dengan membaca banyak literatur tentang Organisasi Belajar, mengikuti konferensi dan lokakarya tentang Organisasi Belajar, mengundang pemimpin perusahaan dari suatu Organisasi Belajar, atau salah satu konsultan, atau peneliti bidang teori dan praktik Organisasi Belajar, menyelenggarakan lokakarya dan diskusi dengan topik Organisasi Belajar, dengan panelis orang-orang yang telah bekerja dalam Organisasi Belajar, atau konsultan yang diakui sebagai pemimpin Organisasi Belajar yang berhasil.
- o. Beradaptasi, Peningkatan dan Belajar secara Kontinyu
Suatu Organisasi belajar tidak akan pernah mencapai kesempurnaan dan tidak akan pernah selesai belajar. Organisasi Belajar akan selalu belajar bagaimana melakukan sesuatu lebih baik, meyakini bahwa pengetahuan sifatnya tidak terbatas dan

tidak statis. Banyak contoh organisasi yang kalah bersaing, merugi dan mati disebabkan karena mereka berhenti belajar. Organisasi Belajar harus menyadari bahwa mereka terus menerus belajar, beradaptasi, memanfaatkan banyak sumber, dan konsentrasi belajar.

3.3 Strategi Membangun Organisasi Belajar

Dalam upaya membangun, mempertahankan dan melanjutkan Organisasi Belajar, setidaknya terdapat empat pertanyaan yang harus dijawab: (1) dimana akan dimulai dilakukan upaya-upaya perbaikan dalam organisasi?, (2) bagaimana melakukan transformasi berkelanjutan yang berhasil?, (3) apakah faktor-faktor yang memfasilitasi dalam membangun Organisasi Belajar?, dan (4) bagaimana mempertahankan Organisasi Belajar?

(1) Darimana Mulai Membangun Organisasi Belajar

Pada umumnya perubahan dimulai dari atasan, untuk mendapatkan komitmen pimpinan puncak untuk menjadi Organisasi Belajar. Tetapi hal ini tidak selalu mungkin, khususnya pada tahap awal. Beberapa pimpinan perlu awalnya ditunjukkan bahwa transformasi berjalan jika diterapkan pada level unit yang potensial.

Kemungkinan untuk memulai dalam bagian yang potensial memberikan pengaruh pada yang lain, Oleh karena itu, berikut disampaikan beberapa tindakan yang mungkin untuk memulai transformasi, yakni:

- Mulai dari atasan, bekerja dengan dewan direksi.
- Bekerja dengan bagian pengembangan SDM (sejak ia memahami dan mendukung konsep dan nilai Organisasi Belajar).
- Lakukan inisiatif manajemen keutuhan-bersama.
- Bentuk serangkaian "task-forces".
- Jalankan program pengembangan peningkatan kesadaran.
- Mulai dari masalah yang strategis.
- Mulai dengan mendiagnosa organisasi (gunakan profit Organisasi Belajar).

- Mulai dengan rapat perusahaan.
- Fokuskan pada satu isu bisnis utama.
- Mulai dari satu departemen atau bagian.
- Kaitkan dengan proses yang sedang berlangsung.
- Kaji ulang proses dan sistem yang ada.
- Kembangkan sistem baru.

Posisi atau jabatan seseorang dalam Organisasi Belajar akan sangat menentukan dalam melakukan perubahan dalam organisasi. Jika seseorang merasa tidak memiliki posisi kuat, misalnya hanya memiliki jabatan di level bawah dan marginal, maka perubahan bisa dilakukan melalui komite dan melalui struktur lain yang dirancang untuk memberikan pengaruh suara tidak langsung pada pengambilan keputusan. Jadi jika anda ingin melakukan perubahan dalam organisasi, maka beberapa pertanyaan ini perlu dijawab. Apakah tahapan mengorganisasi belajar pada jabatan anda? Apakah posisi anda dalam organisasi? Apakah kesempatan dan sumber daya yang bisa digunakan untuk melakukan transformasi perusahaan ke dalam suatu Organisasi Belajar global?

Kunci Keberhasilan Transformasi Organisasi Belajar

Transformasi organisasi tidak pernah mudah atau cepat, ia seringkali sangat sulit. Beberapa organisasi gagal dan kembali ke posisi semula. Berikut terdapat delapan tahap penting untuk mencapai keberhasilan transformasi:

1. Melakukan kajian yang kuat tentang urgensi menjadi organisasi belajar
Upaya-upaya perubahan yang sangat berhasil dimulai ketika individu atau kelompok dalam organisasi mengkaji secara serius tentang kompetisi perusahaan, posisi pasar, tren teknologi performansi finansial, dan menyadari bahwa krisis besar atau peluang. Pandangan pentingnya adalah esensial sejak program transformasi dimulai dengan kerjasama yang agresif dari beberapa individu.

Lebih dari 50 persen perusahaan tidak bisa melakukan upaya-upaya transformasi karena mereka gagal pada tahap pertama. Kegagalan mereka diantaranya adalah:

- Eksekutif menganggap remeh perubahan.
- Pemimpin kurang sabar untuk mengawali perubahan.
- Mereka menjadi lumpuh yang disebabkan misalnya oleh pekerja senior akan defensif, semangat akan drop, kegiatan tidak terkontrol, perolehan hasil jangka pendek akan membahayakan.
- Manajer takut mengambil resiko menciptakan sistem operasi yang baru.

2. Membentuk Koalisi yang Kuat untuk Mendorong organisasi belajar

Meskipun aspirasi untuk membentuk Organisasi Belajar bisa dimulai oleh satu-dua orang, namun keberhasilan transformasi memerlukan dukungan sejumlah kelompok individu yang berkomitmen terhadap tujuan ini. John Kotter mencatat bahwa transformasi yang berhasil yakni didukung oleh ketua, presur, manajemen divisi, dan dukungan 5-50 orang yang secara bersama mengembangkan komitmen bersama.

3. Membuat Visi Organisasi Belajar

Keberhasilan transformasi menuju Organisasi Belajar memerlukan visi masa depan yang relatif jelas dikomunikasikan dan menarik pekerja dan *stakeholders* lain. Tanpa visi ini, upaya transformasi tidak mudah dicapai karena organisasi dapat salah arah atau tidak melakukan apa-apa. Menurut Kotter, jika visi tidak dapat dikomunikasikan ke seseorang minimal dalam 5 menit dan mendapatkan reaksi yang berarti (paham-nerminat), maka kita belum melakukan tahap proses transformasi.

4. Menyampaikan dan Menerapkan Visi

Transformasi di dalam Organisasi belajar tidak mungkin dilakukan pada sejumlah orang dalam organisasi tanpa tantangan. Eksekutif mengkomunikasikan visi kepada bawahan dalam jam-jam

kegiatannya. Misalnya, dalam diskusi rutin tentang masalah bisnis, mereka mengatakan tentang bagaimana membuat solusi yang tepat atau kurang tepat ke dalam visi baru; dalam penilaian unjuk kerja sehari-hari, mereka mengatakan bagaimana perilaku pekerja membantu memahami visi; dalam rapat rutin dengan pekerja, mereka menyampaikan tujuan yang baru.

5. Menghilangkan halangan yang mencegah orang lain untuk menampilkan visi baru organisasi belajar

Perubahan juga perlu meniadakan halangan terhadap partisipasi sejumlah orang dalam proses perubahan. Terdapat 6 halangan yang potensial, yakni:

- *Birokrasi*, dimana kebijakan, aturan, bentuk, dan kerja keras menjadi lebih penting daripada perubahan.
- *Persaingan*, yang menekankan individu daripada kerja tim dan kolaborasi.
- *Kontrol*, memberikan kontrol yang ketat, namun rendah untuk Organisasi Belajar.
- *Pemimpin yang lemah*, tidak pernah belajar praktik dan sangat proteksi terhadap kebenaran dirinya.
- *Hirarki yang ketat*, merendahkan ide dan kemampuan seseorang.

6. Menciptakan kemenangan jangka pendek
Membuat kemenangan jangka pendek yang berbeda dengan harapan mereka. Koalisi belajar akan tampak aktif mencari jalan untuk meningkatkan performans dan memberikan imbalan bagi orang yang terlibat, seperti pengakuan, promosi dan uang.

7. Mengkonsolidasi perkembangan pencapaian dan keberlanjutannya

Setelah bekerja keras beberapa bulan, Organisasi belajar dianjurkan untuk mendeklarasikan kemenangan ketika transformasi pertama kali terjadi. Menurut Kotter, perubahan yang baru adalah perubahan mendalam sampai ke dalam kultur perusahaan.

Pemimpin yang berhasil dalam usaha belajar akan menggunakan kredibilitas perolehan jangka pendek untuk mengatasi masalah-masalah yang besar. Mereka akan melakukan konsolidasi pada sistem dan struktur yang sudah tidak konsisten dengan visi baru organisasi. Mereka memahami bahwa menjadikan Organisasi Belajar tidak dalam hitungan bulan tetapi tahun; dan tidak pernah sepenuhnya berakhir.

8. Perubahan dalam budaya perusahaan

Pada akhirnya, realitasnya Organisasi Belajar terjadi ketika perubahan terjadi secara kelembagaan, ketika perubahan masuk ke saluran darah dalam tubuh perusahaan. Ada 2 faktor penting dalam melembagakan perubahan dalam kultur organisasi, yakni: (1) usaha sadar untuk menunjukkan bagaimana pendekatan baru, perilaku, dan sikap yang membantu peningkatan performansi; (2) memberikan waktu yang cukup untuk meyakinkan bahwa generasi mendatang pada manajemen puncak melakukan personifikasi pendekatan baru.

Faktor yang Mendukung dan Keberlanjutan Organisasi Belajar

Pusat Riset Organisasi Belajar MIT menemukan adanya 10 faktor yang berhasil membangun dan mempertahankan keberlanjutan Organisasi Belajar dalam perusahaan. Kesepuluh faktor tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Scanning Imperative*

Organisasi Belajar menyadari bahwa belajar tidak akan terjadi kontinyu tanpa kesadaran kuat terhadap lingkungan dimana mereka difungsikan. Organisasi Belajar antusias dalam menggali informasi tentang kondisi dan praktik di luar industri atau area geografinya. Mereka sadar bahwa sesuatu yang ada di luar berbeda dengan di dalam.

b. *Kesenjangan Unjuk Kerja*

Organisasi Belajar melihat kegagalan performansi sebagai peluang untuk belajar. Terdapat 2 aspek untuk faktor ini, yakni:

- Sebagai Organisasi Belajar melihat pada perbedaan antara hasil yang ditargetkan dengan performansi aktual, dan mencatat ada kesenjangan.
 - Satu atau lebih anggota menggambarkan Organisasi Belajar sebagai sesuatu yang sebelumnya tidak dicatat. Hal ini menjadi penting sejak gambaran itu menyadarkan bahwa sesuatu kebutuhan dipelajari atau sesuatu yang dipercaya untuk diketahui mungkin tidak dijalankan lebih lama.
- c. Konsen dengan Pengukuran
- Organisasi Belajar secara kontinyu melakukan upaya mendefinisikan dan mengukur faktor-faktor kunci, ketika memulai masuk ke dalam area baru. Mereka menyatakan secara spesifik pengukuran kuantitatif, misalnya dengan menggunakan matriks tentang perubahan dan perkembangan organisasi.
- d. Pola Pikir Eksperimentasi
- Dalam Organisasi Belajar dituntut dalam melakukan tupoksi dalam pekerjaan untuk berpola pikir seorang ilmuwan dalam melakukan riset. Misalnya, pada bagian produksi karyawan bisa belajar dari pengalaman bagaimana ia harus bekerja dengan benar, efisien, dan cermat. Organisasi Belajar akan mendukung adanya praktik uji coba dalam pekerjaan dengan tujuan untuk menemukan sesuatu yang baru, yang memberikan nilai tambah bagi organisasi.
- e. Iklim Keterbukaan
- Organisasi Belajar akan menyadari pentingnya akses informasi. Oleh karena itu, organisasi akan mengembangkan komunikasi yang terbuka dalam perusahaan. Masalah, bias, dan pelajaran disampaikan secara terbuka, tidak disimpan. Debat dan konflik bisa diterima dan dicarikan jalan melalui pemecahan masalah.
- f. Pendidikan Berkelanjutan
- Untuk mencapai kekuasaan level tinggi pada Organisasi Belajar, harus secara terus menerus dilakukan internalisasi komitmen untuk belajar sepanjang hayat pada semua level organisasi, serta adanya aturan yang jelas terhadap pertumbuhan dan perkembangan karir

semua anggota. Hal ini tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga dukungan terhadap beragam pengalaman pengembangan pada anggota organisasi. Faktor ini adalah cara lain untuk mengekspresikan apa yang oleh Peter Senge sebut sebagai “penguasaan personal”.

g. Keragaman Operasional

Organisasi Belajar menyadari bahwa ada beberapa cara untuk mencapai tujuan bisnis dan tujuan kerja. Oleh karena itu, organisasi harus mendukung keragaman dalam strategi, kebijakan, proses, struktur, dan personil yang lebih bisa diterima ketika muncul masalah yang tidak terduga.

h. Beragam Bantuan atau Champions

Dalam Organisasi Belajar yang berhasil, ide dan metode baru dapat dikembangkan oleh pekerja pada semua level organisasi. Beragam bantuan atau perjuangan ada sebagai inisiatif keragaman belajar. Inisiatif belajar bantuan belajar bisa datang dari *top-down* atau *bottom-up*, keduanya serba mungkin.

i. Keterlibatan Pimpinan

Pimpinan organisasi harus mengartikulasi visi belajar dan secara aktif diaktualisasi dalam organisasi. Pimpinan harus secara aktif terlibat dalam program belajar. Pemimpin tidak cukup hanya menciptakan visi, ia perlu memobilisasikan mengimplementasikan visi untuk meningkatkan performansi.

j. Perspektif Sistem

Mempertahankan Organisasi Belajar memerlukan perspektif sistem. Pemfokuskan pada saling ketergantungan unit dan kegiatan organisasi adalah penting. Organisasi menjaga perspektif berpikir yang luas dalam saling ketergantungan variabel-variabel organisasi. Masalah dan solusi dalam terminologi saling berhubungan dengan beberapa proses, dan terkoneksi antara kebutuhan-tujuan unit dan kebutuhan-tujuan organisasi.

3.4 *Benchmarking* Bagi Dan Untuk Organisasi

Organisasi belajar harus menghasilkan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Salah satu tonggak pengukuran perbaikan berkelanjutan adalah *benchmarking*. Kata *benchmarking* berasal dari pembendaharaan kata para *surveyor* yang membutuhkan acuan (*point of reference*) untuk melakukan pengukuran ketinggian tanah. Para tukang juga meminjamkan istilah *benchmarking* (secara literal hampir sepadan dengan kayu untuk mengukur) dimana mereka mengukur panjang suatu benda dengan kayu pengukur. Penggunaan istilah itu kemudian beralih ke dunia bisnis dimana para ahli strategi manajemen perusahaan merasa perlu melakukan perbandingan antara perusahaannya dengan perusahaan lain. Pada masa kini pengertian *benchmarking* sudah jauh lebih luas lagi, yang intinya, *benchmarking* merupakan proses dimana organisasi belajar.

Banyak ahli yang mengajukan definisi tentang *benchmarking*. Menurut Appleby (1999), pada intinya semua definisi itu memuat unsur yang berkesinambungan, proses sistematis, pengukuran produk-layanan-proses secara internal dan eksternal, yang ditujukan untuk praktik yang lebih baik dan kinerja yang meningkat. Untuk keperluan menjelaskan mengenai apa itu *benchmarking* dan kaitannya dengan organisasi belajar, maka definisi yang paling lengkap memuat unsur-unsur di atas, yaitu yang diajukan oleh Spendolini (1992) sebagai berikut: *Benchmarking is continuous systematic process for evaluating the products, services, and work processes of organizations that are recognized as representing best practices for the purposes of organizational improvement.*

Menurut Fulmer & Goldsmith (2001), sebagai sebuah transfer sistematis dari *best practices*, *benchmarking* mempunyai dua aspek penting:

- *Benchmarking* bukan merupakan teknik yang baku yang ditentukan oleh ahli, melainkan merupakan sebuah proses yang didorong oleh partisipan yang berusaha mengubah organisasinya.
- *Benchmarking* tidak memecahkan masalah dengan cara yang diresepkan melainkan melalui sebuah proses dimana partisipan belajar tentang praktik sukses organisasi lain dan kemudian menarik pelajaran dari sana untuk mengembangkan solusi yang paling sesuai bagi organisasi mereka sendiri.

Dengan kata lain, *benchmarking* bukanlah tongkat sakti yang secara instan menyelesaikan masalah. Di dalamnya terlibat rasional yang jelas dan langkah-langkah yang harus dilakukan dengan seksama agar *benchmarking* efektif membawa hasil yang diinginkan. Sebagaimana terlihat dalam uraian berikut, *benchmarking* merupakan upaya dan akan melibatkan investasi yang tak sedikit.

Mengapa Diperlukan *Benchmarking*?

Berdasarkan penjelasan tentang pengertian *benchmarking* di atas, sebelum membahas mengapa *benchmarking* diperlukan, perlu ditekankan bahwa meskipun *benchmarking* mengandung unsur dasar perbandingan, tetapi *benchmarking* mengakui bahwa tak ada organisasi yang selalu unggul dalam semua hal dalam semua kurun waktu. Tak ada ruang untuk berpuas diri dalam sebuah peristiwa sekali saja melainkan lebih sesuai sebagai sebuah proses berkelanjutan yang melibatkan banyak organisasi lintas industri, bahkan lintas negara.

Benchmarking dilakukan sebagai bagian dari kebutuhan dalam *Total Quality Management (TMQ)* dan *continuous quality improvement*. Hal ini jelas sangat seiring dengan semangat dalam sebuah organisasi belajar. *Benchmarking* merupakan upaya yang membuktikan sejauh mana sebuah organisasi sudah belajar, dan pada gilirannya akan membantu organisasi untuk belajar dan melakukan perbaikan baru. Dan belajar dari kasus-kasus *best practice* merupakan cara yang paling efektif untuk memahami prinsip dan rincian dari praktik yang sudah terbukti efektif.

Marquardt (1996) mengatakan bahwa *benchmarking* bisa membantu organisasi untuk :

- *Setting and refining strategy* (menentukan dan menghaluskan strategi).
- *Reengineering work processes and business systems* (merekayasa proses kerja dan sistem bisnis).

- *Continuous improvement of work processes and business systems* (melakukan perbaikan berkelanjutan dalam proses kerja dan system bisnis).
- *Strategic planning and goal setting* (perencanaan strategis dan menentukan tujuan).
- Memecahkan masalah.
- Pendidikan dan pengayaan gagasan.
- Menilai hasil perbandingan kinerja dan evaluasi.
- Membuat perubahan.

Sementara itu Appleby (1999) merangkum pendapat para ahli dan praktisi, mengajukan sejumlah keuntungan diperlakukan *brenchmarking* yang dilakukan dengan benar:

- Identifikasi *best practices* dari industri manapun, yang hasilnya kemudian dapat diintegrasikan ke dalam operasi organisasi.
- Memberikan *target realistic* dengan menunjukkan apa yang bisa dicapai oleh organisasi lain.
- Reduksi resistensi untuk berubah – pegawai langsung melihat bahwa suatu gagasan memang terbukti bisa diwujudkan di organisasi lain.
- Gagasan teknis dan inovatif bisa ditransfer dari industri lain.
- Memperluas pengalaman dan basis pengetahuan pegawai.
- Bisa menjadi alat *continuous improvement* dan memberikan motivasi berubah kepada para karyawan.
- Memberikan pemahaman yang lebih baik tentang kompetisi dan kesenjangan yang ada.
- Pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan pelanggan, menuju keluhan yang lebih sedikit dan pelanggan yang lebih puas.
- Kerangka kerja yang sistematis untuk melakukan analisis dan evaluasi yang obyektif.

Tipe *Benchmarking*

Ada berbagai pendapat tentang tipe *benchmarking*. Marquardt (1996) mengatakan bahwa *benchmarking* bisa:

- *Process-oriented* (berfokus pada proses kerja dan sistem operasi tertentu).
- *Performance-oriented* (berfokus pada memberdayakan manajer untuk menilai posisi kompetitif perusahaan melalui perbandingan produk dan layanan).
- *Strategically-oriented* (mencoba mengidentifikasi strategi pemenang yang selama ini memungkinkan perusahaan berkinerja tinggi mengalami sukses di pasar).

Sementara Appleby (1999) mengajukan tipologi *benchmarking* yang lebih rinci dan teknis yaitu:

- *Metric benchmarking*: cara untuk melakukan perbandingan langsung, baik secara internal maupun eksternal. Metrik adalah indikator kerja yang digunakan dalam mengukur perbandingan. Contohnya adalah tabel liga universitas yang dikeluarkan oleh *Financial Times*. *Internal metric benchmarking* dilakukan ketika organisasi memiliki sejumlah lokasi atau situs usaha. Misalnya angka produksi rusak atau yang harus dikerjakan ulang. Jika tidak dilakukan dengan seksama – misalnya pengukuran seragam, maka internal metric benchmarking akan mengarah pada kesimpulan salah yang bisa fatal akibatnya. Secara umum kelemahan utama metric benchmarking adalah hanya memberikan informasi tentang “apa” namun tidak “bagaimana”.
- *Diagnosestic benchmarking*: disebut sebagai diagnostik karena organisasi yang terlibat akan mendapatkan umpan balik atas responnya dalam pengukuran yang diajukan, dibandingkan dengan organisasi lain dalam data base yang ada. Umpan balik itu berupa scatter plot posisi organisasi dalam grafik kuartil sesuai topic benchmarking misalnya manajemen SDM, efektivitas layanan, dsb; dimana di sana tampak kekuatan dan area dimana organisasi yang

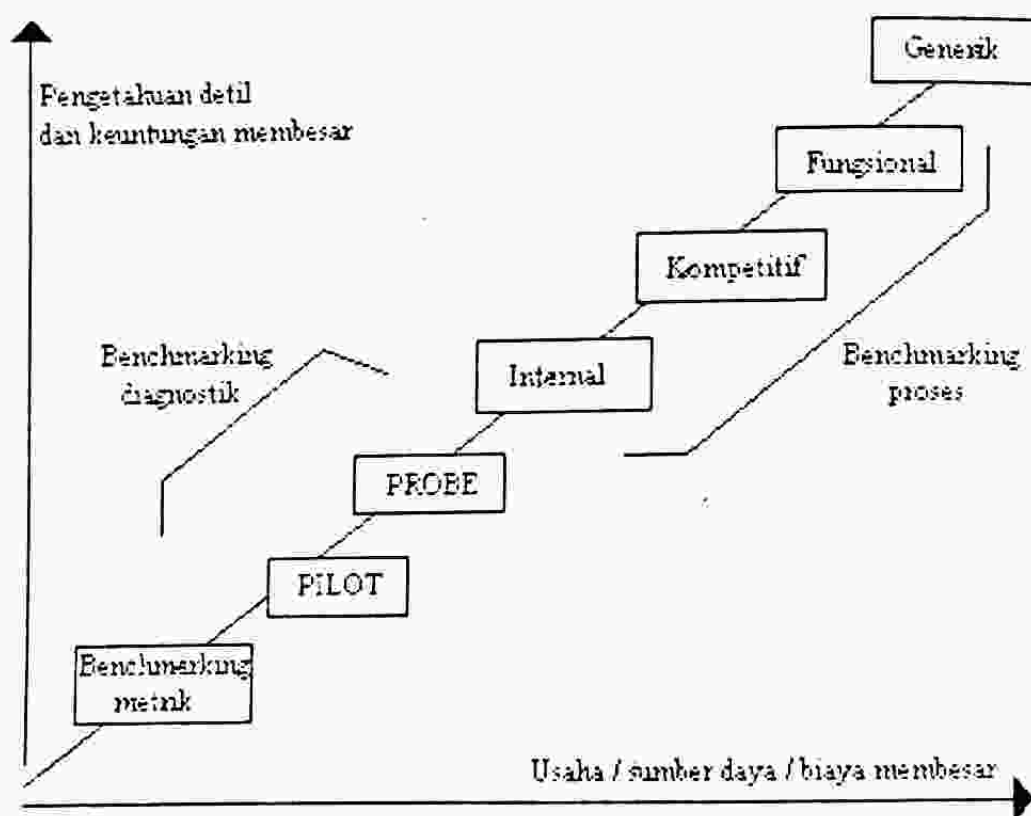
bersangkutan membutuhkan peningkatan. Contoh yang diajukan adalah PROBE (*Promoting Business Excellence*) yang digagas oleh IBM consultants dan London Business School dan melibatkan 663 organisasi, dan PILOT merupakan bagian dari *regional competitiveness project* yang diprakarsai oleh ERDF dan dilakukan oleh *Newcastle Business School*.

- *Project benchmarking*: fokusnya pada berbagai proses bisnis yang penting, dan bisa dilakukan secara internal (misalnya membandingkan proses antardivisi atau fungsi, atau antarlokasi) maupun eksternal. Subtipe dari *benchmarking* proses adalah:
 - o *Competitive benchmarking*, yang mengidentifikasi kesenjangan praktik-kinerja dengan competitor langsung.
 - o *Functional benchmarking*, dimana perbandingan dilakukan dengan organisasi dalam sector bisnis yang sama dan yang menggunakan proses yang mirip.
 - o *Generic benchmarking*, yang mengidentifikasi dan mentransfer best practice innovative dari satu sector industry ke sector industry lainnya.
 - o *Group benchmarking*, dimana organisasi dari berbagai sector berkumpul dan bersepakat untuk melakukan benchmarking atas proses yang menjadi minat mereka bersama.

Kelompok praktisi lain dalam *Benchmarkingplus* hanya mengajukan dua tipe *benchmarking* yaitu *process* dan *performance benchmarking* yang walaupun sederhana namun justru lebih jelas dalam pengkategoriannya yang *mutually exhaustive*. *Process benchmarking* didefinisikan oleh kelompok ini sebagai "...the comparison of practices, procedures and performance, with specially selected benchmarking partners, studying one business process at a time" (perbandingan praktik, prosedur dan kinerja, dengan mitra benchmarking tertentu, mempelajari suatu proses bisnis dalam suatu kurun waktu). *Process benchmarking* mencoba menjawab apa best practice dalam topic yang dipilih, dimana/ siapa pelaku praktik terbaiknya dan apa yang dapat kita pelajari dari mereka? Sedangkan *performance benchmarking* adalah "...the collection of (generally numerical) performance information and

making comparisons with other compatible organizations” (pengumpulan informasi kerja, umumnya berbentuk numerik/angka, dan membandingkannya dengan organisasi lain yang kompatibel). Dengan demikian, performance benchmarking menjawab pertanyaan mengenai apa tolak ukur yang paling penting untuk mengukur kinerja dan dimana posisi organisasi lain dalam industri ini atau industri lain yang analog.

Bagan 1 berikut ini merupakan upaya Appleby menggambarkan posisi berbagai tipe benchmarking berdasarkan aspek kedalaman pengetahuan dan manfaat serta aspek biaya.



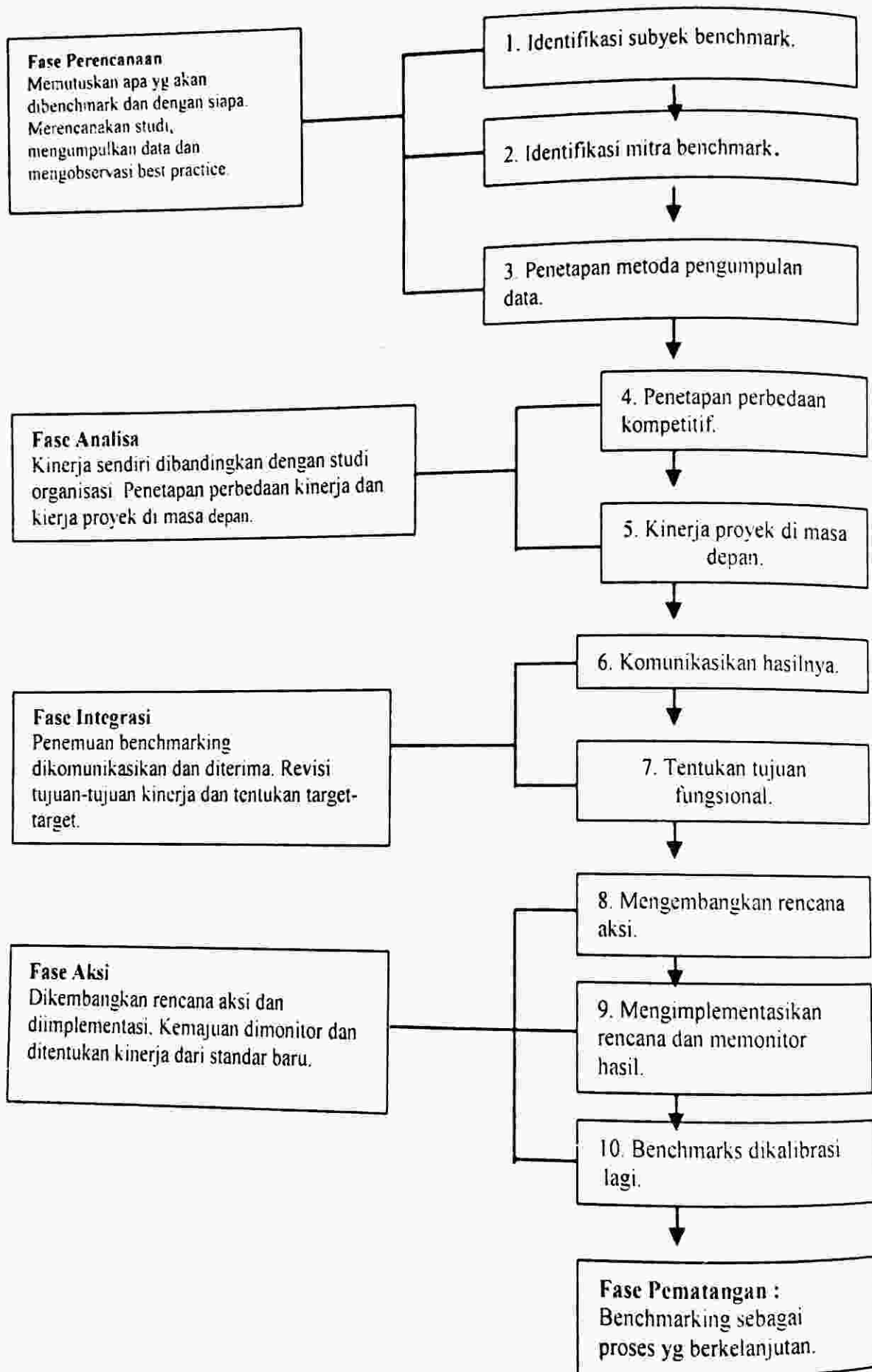
Bagaimana Melakukan *Benchmarking*?

Pada awalnya kesalahan terbesar yang dilakukan orang dalam melakukan benchmarking adalah mencari pembandingan dari dalam dunia industri yang sama. Ada lagi yang melakukan kesalahan dengan melakukan *benchmarking* hanya dengan kompetitornya; padahal bisa saja kinerja kompetitornya tidak lebih baik. Bagaimana melakukan *benchmarking* sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai?

Mari menelaah saran Appleby (1999) untuk mengklaim model yang digunakan oleh Xerox sebagai cara terbaik melakukan *benchmarking*. Pada kenyataannya Xerox memang merupakan pihak terkemuka dalam *benchmarking* dan apa yang diajukan lebih rinci (10 langkah) daripada yang diajukan orang lain yang hanya 2-6 langkah. Kesepuluh langkah proses *benchmarking* Xerox dapat dilihat integrasi dan aksi/ tindakan. Di dalam masing-masing tahap besar itu terdapat beberapa langkah.

Tim *Benchmarking* plus menyarankan bahwa untuk hasil maksimal maka organisasi bisa melakukan *performance benchmarking* terlebih dahulu sebelum melakukan process *benchmarking*. Pada *performance benchmarking*, tahap menentukan subyek *benchmarking* mungkin bisa cukup sederhana. Xerox dalam pengalaman *benchmarking*nya yang melegenda melakukan *benchmarking* fungsi *warehouse* dan distribusi dengan memilih mitra LL Bean, sebuah perusahaan penjualan produk melalui catalog. Dalam hal ini Xerox melakukan apa yang disebut *one-on-one benchmarking*. Organisasi dapat pula melakukan *benchmarking performance* melalui kerjasama sindikasi antarperusahaan dalam kelompok yang sama (misalnya dalam jaringan bisnis, *suppliers*, *vendors*, atau sekutu) – yang disebut *private syndicate*. Pilihan lain adalah *public syndicate* dimana *benchmarking* dilakukan terhadap sindikasi perusahaan-perusahaan dalam industri yang sama yang tak ada kaitan satu sama lain.

Bagan 2. Sepuluh langkah-langkah formal dari proses *benchmarking* model Xerox.



Proses *benchmarking* sangat membutuhkan pengenalan fungsi organisasi yang hendak di-*benchmark*. Bagaimana kita memilih fungsi ini? Hasil modifikasi dari saran Brude & Gray (1994) menghasilkan sejumlah kriteria berikut:

- Fungsi ini memakan persentase biaya yang besar. Misalnya sebuah organisasi diduga mengeluarkan biaya 20 % lebih banyak untuk pemrosesan data dibandingkan kompetitornya. Dan fungsi ini memakan 40 % dari total biaya operasi, maka melakukan *benchmarking* untuk fungsi menjadi sangat potensial untuk *cost-effectiveness*.
- Fungsi ini merupakan *key service differentiator*. Jadi meskipun dari segi biaya sebuah fungsi tidak kritis, tetapi bisa jadi fungsi itu penting untuk melakukan diferensiasi layanan kepada pelanggan, maka prioritasnya tinggi untuk di-*benchmark*.
- Fungsi itu tampak menunjukkan ruang untuk perbaikan. Dasarnya bisa intuisi pengelola sebagai hasil bergelut dalam bisnis sebegitu lama.
- Fungsi ini memiliki kapasitas untuk ditingkatkan. Khususnya di sector public, terkadang ada fungsi yang terkendala oleh kebijakan tertentu atau faktor politik sehingga organisasi harus mempertimbangkan hal-hal ini dalam memutuskan apakah sebuah fungsi layak untuk di-*benchmark*.

Di seputar tahap 3 dan 4 *benchmarking* perlu paham bahwa fokus harus pada pengumpulan informasi tentang proses, dan bukan pada angka rinci. Presisi angka bisa mengaburkan tujuan kita untuk memahami mengapa organisasi lain bisa mencapai lebih baik daripada organisasi kita. *Benchmarking* disebutkan sebagai sebuah proses yang tidak murah, walaupun jika dilakukan dengan benar maka biaya itu akan merupakan investasi yang baik. Ada tiga kelompok biaya dalam melakukan *benchmarking*:

- Biaya kunjungan/visit: bisa termasuk biaya akomodasi, perjalanan, perdiem, hadiah, dsb.

- Biaya waktu: jelas bahwa tim *benchmarking* harus mendedikasikan waktunya untuk melakukan seluruh proses benchmarking mulai dari meneliti dan menetapkan masalah, mencari pembandingan, mengunjungi, hingga menyusun rencana implementasi. Hal ini tentu harus diperhitungkan karena tim akan meninggalkan tugas lain-lain untuk berfokus di sini.
- Biaya *database benchmarking*: organisasi yang menginstitutionalisasi benchmarking ke dalam operasi hariannya akan mendapat manfaat jika menciptakan system database best practices dan perusahaan yang terkait dengan setiap butir best practice.

Tantangan Melakukan *Benchmarking*

Berdasarkan sejumlah pengalaman para praktisi, Evans (1999) menyusun daftar kesalahan yang umum dilakukan orang dalam benchmarking:

Kesalahan 1. Mengkelirukan *benchmarking* dengan partisipasi dalam sebuah survei.

Survei organisasi yang bergerak dalam industri yang sama bukanlah benchmarking. Survei semacam ini mungkin memberikan angka-angka menarik, termasuk memberikan ranking organisasi kita, tetapi angka semacam ini tidak akan membantu perbaikan organisasi.

Kesalahan 2. Berpikir bahwa sudah ada "*benchmark*" yang bisa ditemukan dan langsung digunakan.

Karena suatu survei atau kajian menyebutkan suatu "*benchmark*" misalnya biaya pengadaan lab komputer adalah Rp 100.000.-/ mahasiswa per tahun, maka tidak berarti bahwa angka itu *benchmark* kita karena bisa saja pasar berbeda. Tekankan untuk mengidentifikasi mitra *benchmarking* yang paling sesuai untuk organisasi kita dan temukan apa yang bisa dicapai serta apakah kita bisa mencapainya.

Kesalahan 3. Melupakan *service delivery* dan kepuasan pelanggan. Benchmarking seringkali terlalu fokus pada biaya produksi atau pengadaa/ fungsi dan lupa tentang pelanggan yang betapapun

kepuasannyalah yang menghidupkan bisnis. Menekan biaya sering berdampak penurunan *service delivery* dan membuat pelanggan lari. Gunakan pendekatan "*balanced scorecard*" saat mengembangkan *metric benchmarking*.

Kesalahan 4. Proses yang terlalu besar dan kompleks untuk dikelola.

Sebuah proses adalah sekumpulan tugas. Sebuah sistem adalah sekumpulan proses. Hindari melakukan benchmarking untuk seluruh system karena akan mahal sekali, lama dan sulit untuk mengendalikan focus. Pilihlah satu atau beberapa proses/ fungsi saja setiap kali melakukan benchmarking dan proses/ fungsi lain bisa di-benchmark pada kesempatan berikut.

Kesalahan 5. Mengkelirukan *benchmarking* dengan riset biasa.

Benchmarking mensyaratkan pelakunya paham betul proses dan operasi yang ada berikut seluk-beluk efektivitas serta biayanya. Oleh karena itu proses yang di-benchmark tak bisa merupakan sesuatu yang baru – yang dalam hal ini memang bisa dikembangkan dengan dukungan riset.

Kesalahan 6. *Misalignment*.

Yang dimaksud adalah salah memilih topik *benchmarking* sehingga tak seiring dengan strategi dan tujuan organisasi secara keseluruhan, atau bahkan bertentangan dengan inisiatif organisasi di fungsi lain.

Kesalahan 7. Memilih topik yang terlalu *intangible* dan sangat sulit diukur.

"Komunikasi pegawai" mungkin merupakan salah satu contoh konsep yang sulit, namun karena banyak dianggap sebagai area bermasalah berat dalam organisasi maka banyak organisasi mencoba melakukan benchmark topic ini. Turunkan topic ini ke dalam level yang lebih bisa diobservasi dan diukur misalnya proses mendistribusikan memo di dalam organisasi.

Kesalahan 8. Tidak menetapkan *baseline*.

Yang dimaksud adalah memulai kunjungan benchmarking sebelum tim melakukan analisis mendalam tentang proses organisasi sehingga tahu apa menjadi topik, tahu apa tujuan benchmarking dan punya suatu informasi untuk ditukarkan dengan informasi dari organisasi mitra.

Kesalahan 9. Tidak meriset mitra *benchmarking* dengan seksama.

Etika *benchmarking* menyebutkan bahwa kita sebaiknya tidak menanyai mitra *benchmarking* tentang sesuatu yang bisa kita jawab sendiri atau bisa kita temukan jawabannya dari sumber informasi publik.

Kesalahan 10. Tak punya kode etik dan kontrak kesepakatan dengan mitra.

Semua pihak yang terlibat harus jelas tentang apa yang menjadi topic dan tujuan *benchmarking* dan bagaimana informasi akan dijaga, siapa yang punya akses, dsb. *The American Productivity and Quality Centre* memberikan model kode praktik *benchmarking*.

GAYA KEPEMIMPINAN

4

Pemimpin selalu memiliki perilaku baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Pada saat berperilaku pemimpin dapat memerankan tipe-tipe kepemimpinan. Tipe kepemimpinan menunjuk pada model, corak dan macam cara yang dapat dilakukan seorang pemimpin pada saat memerankan dirinya untuk mempengaruhi orang lain, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Kepemimpinan tidak diwariskan secara otomatis, tetapi seorang pemimpin harus memiliki karakteristik tertentu yang timbul pada situasi-situasi yang berbeda

Seorang pemimpin memiliki kekuasaan atau kewenangan formal, karena seorang pemimpin memiliki posisi dalam organisasi. Tetapi kekuasaan harus dimaknakan sebagai kewibawaan dan kemampuan untuk bertindak, memerintah, dan mempengaruhi orang lain dan bekerjasama dengan dirinya untuk mencapai tujuan.

Bagaimanapun juga walaupun seorang pemimpin memiliki kekuasaan, tetapi tetap harus mempunyai sifat-sifat tertentu, sehingga pada waktu mendelegasikan tugas, mengambil keputusan, berkomunikasi, dan memotivasi para anggotanya dapat berkualitas. Hal ini tidak hanya dimiliki oleh pemimpin yang dilahirkan menjadi pemimpin, tetapi dapat dipelajari. Seseorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan dapat menjadi pemimpin yang efektif.

Perilaku pemimpin disebut gaya kepemimpinan (*leadership style*). Berbagai gaya kepemimpinan telah diteliti dan hasilnya menunjukkan bahwa, setiap pemimpin dapat mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan yang satu lebih baik atau lebih jelek dari pada gaya kepemimpinan yang lainnya.

4.1 Jenis Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan yang ditawarkan oleh para pakar *leaderships*, mulai dari yang klasik sampai kepada yang modern yaitu gaya kepemimpinan situasional model Hersey dan Blanchard.

a. Gaya Kepemimpinan Kontinyu

Gaya ini pertama kali dikembangkan oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Menurut kedua ahli ini ada dua bidang pengaruh yang ekstrim, yaitu :

- 1) Bidang pengaruh pimpinan (pimpinan lebih menggunakan otoritas).
- 2) Bidang pengaruh kebebasan bawahan (pimpinan lebih menekankan gaya demokratis).

b. Gaya Managerial Grid

Sesungguhnya, gaya managerial grid lebih menekankan kepada pendekatan dua aspek yaitu aspek produksi di satu pihak, dan orang-orang di pihak lain. Blake dan Mouton menghendaki bagaimana perhatian pemimpin terhadap produksi dan bawahannya (*followers*).

Dalam managerial grid, ada empat gaya yang ekstrim dan ada satu gaya yang berada di tengah-tengah gaya ekstrim tersebut.

- Grid 1 adalah manajer sedikit sekali memikirkan produksi yang harus dicapai sedangkan juga sedikit perhatian terhadap orang-orang (*followers*) di dalam organisasinya.
- Grid 2 adalah manajer mempunyai perhatian yang tinggi terhadap produksi yang akan dicapai juga terhadap orang-orang yang bekerja dengannya. Manajer seperti ini dapat dilakukan sebagai “manajer tim” yang riil (*The real team manager*) karena ia mampu menyatukan antara kebutuhan-kebutuhan produksi dan kebutuhan orang-orang secara individu.
- Grid 3 adalah manajer memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap orang-orang dalam organisasi, tetapi perhatian

terhadap produksi adalah rendah. Manajer seperti ini disebut sebagai “pemimpin club”. Gaya seperti ini lebih mengutamakan bagaimana menyenangkan hati bawahannya agar bawahannya dapat bekerja rileks, santai, bersahabat, tetapi tidak ada seorangpun yang berusaha untuk mencapai produktivitas.

- Grid 4 adalah manajer yang menggunakan gaya kepemimpinan yang otokratis (autocratic task managers), karena manajer seperti ini lebih menekankan produksi yang harus dicapai organisasinya, baik melalui efisiensi atau efektivitas pelaksanaan kerja, tetapi tidak mempunyai atau sedikit mempunyai perhatian terhadap bawahan.

Pemimpin yang baik adalah lebih memperhatikan terhadap produksi yang dicapai maupun terhadap orang-orang. Grid seperti ini berusaha menyeimbangkan produksi yang akan dicapai dengan perhatian orang-orang, dalam arti tidak terlalu menyolok. Manajer seperti ini tidak terlalu menciptakan target produksi yang akan dicapai, tetapi juga tidak mempunyai perhatian yang tidak terlalu menyolok kepada orang-orang.

c. Gaya Tiga Dimensi dari Reddin

Menurut Reddin, ada jenis gaya yang harus diperhatikan yaitu gaya yang efektif dan gaya yang tidak efektif. Gaya kepemimpinan dari Reddin ini tidak terpengaruh kepada lingkungan sekitarnya. Gaya yang efektif terdiri dari empat jenis, yaitu :

- Eksekutif. Gaya ini mempunyai perhatian yang banyak terhadap tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Manajer seperti ini berfungsi sebagai motivator yang baik dan mau menetapkan produktivitas yang tinggi.
- Pecinta Pengembangan (*Developer*). Pada gaya ini lebih mempunyai perhatian yang penuh terhadap hubungan kerja, sedangkan perhatian terhadap tugas-tugas pekerjaan adalah minim.
- Otokratis yang baik. Gaya kepemimpinan ini menekankan perhatian yang maksimum terhadap pekerjaan (tugas-tugas)

dan perhatian terhadap hubungan kerja yang minimum sekali, tetapi tetap berusaha agar menjaga perasaan bawahannya.

Gaya yang tidak efektif adalah sebagai berikut :

- Pecinta Kompromi (*Compromiser*). Gaya kompromi ini menitikberatkan perhatian kepada tugas dan hubungan kerja berdasarkan situasi yang kompromi.
- Missionari. Manajer seperti ini menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan, dalam arti memberikan perhatian yang besar dan maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja tetapi sedikit perhatian terhadap tugas dan perilaku yang tidak sesuai.
- Otokrat. Pemimpin tipe seperti ini memberikan perhatian yang banyak terhadap tugas dan sedikit perhatian terhadap hubungan kerja dengan perilaku yang tidak sesuai.
- Lari dari tugas (*Deserter*). Manajer yang memiliki gaya kepemimpinan seperti ini sama sekali tidak memberikan perhatian, baik kepada tugas maupun hubungan kerja.

d. Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada. Gaya ini diketengahkan oleh Hersey dan Blanchard yang amat menarik untuk dipelajari.

Menurut gaya kepemimpinan situasional, ada tiga hal yang saling berhubungan yaitu :

- 1) Jumlah penduduk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
- 2) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
- 3) Tingkat kematangan dan kesiapan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas kasus, fungsi atau tujuan tertentu.

Pada dasarnya, konsepsi gaya kepemimpinan situasional menekankan kepada perilaku pimpinan dengan bawahan (*followers*) saja, yang dihubungkan dengan tingkat kematangan dan kesiapan bawahannya.

Kematangan (*maturity*) dalam hal ini diartikan sebagai kemauan dan kemampuan dari bawahan (*followers*) untuk bertanggungjawab dalam mengarahkan perilaku sendiri.

Menurut Hersey dan Blanchard penemunya ada empat jenis tingkat kematangan bawahan (*followers*) yaitu :

- 1) Orang yang tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin (M1).
- 2) Orang yang tidak mampu tetapi mau (M2).
- 3) Orang yang mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin (M3).
- 4) Orang yang mampu dan mau atau yakin (M4).

Gaya kepemimpinan "Partisipasi" adalah gaya yang sesuai untuk tingkat kematangan mampu akan tetapi akan tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggungjawab (M3) / tugas, karena ketidakmauan atau ketidakyakinan mereka untuk melakukan tugas/ tanggungjawab seringkali disebabkan karena kurang keyakinan. Dalam kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan, mendukung usaha-usaha yang dilakukan para bawahan/ pengikutnya.

Selanjutnya, untuk tingkat kematangan yang mampu dan mau/ yakin (M4), maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya "Delegasi", karena orang/ bawahan seperti ini adalah mampu melaksanakan tugas dan mau/ yakin. Dengan gaya delegasi ini pimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas/ tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan mereka harus dilaksanakan. Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah.

Beberapa gaya kepemimpinan yang diterapkan di dalam dan di luar organisasi sesuai dengan kondisi yang terjadi. Yang terpenting dalam kepemimpinan adalah pemimpin dapat memerankan perannya dalam organisasi jika memiliki kinerja yang tinggi dan bertanggung jawab. Pemimpin juga harus mempunyai kepribadian mentoleransi stress, self confidence, self control, kematangan emosi, integritas, jujur, berpandangan ke depan, memiliki impian, inspirator dan kompeten.

a. *The Authochratic Leader*

Seorang pemimpin yang otokratik (*autochratic leader*), menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, menjalankan tindakan, mengarahkan tindakan, dan untuk memberi motivasi terpusat ditangannya. Seorang pemimpin yang otokratik mungkin memutuskan dan punya perasaan bahwa bawahannya tidak mempunyai posisi yang kuat atau tidak mampu untuk mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan. Hal ini dilakukan dengan maksud untuk meminimalisir penyimpangan dari arahan yang ia berikan.

b. *The Participative Leader*

Jika seorang pemimpin menggunakan gaya partisipasi (*participative leader*), ia menjalankan kepemimpinan dengan konsultasi. Ia tidak mendelegasikan wewenangnya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu kepada anggotanya. Tetapi ia mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari anggotanya mengenai keputusan yang akan diambil. Ia akan secara serius mendengarkan dan menilai pikiran-pikiran para anggotanya dan menerima sumbangan pikiran mereka. Sejauh pemikiran tersebut dapat dipraktekkan, pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan mengambil keputusan dari anggotanya, sehingga pikiran-pikiran mereka akan selalu meningkat dan semakin matang. Para anggotanya juga didorong agar meningkatkan kemampuan mengendalikan diri dan menerima tanggung jawab yang lebih besar. Pemimpin akan lebih supportive dalam kontak dengan para anggotanya dan tidak bersikap diktator. Meskipun tentu saja wewenang terakhir dalam pengambilan keputusan terletak pada pemimpin.

c. *The Free Rein Leader*

Seseorang yang memiliki gaya kepemimpinan *free rein*, akan mendelegasikan wewenang anggotanya untuk mengambil keputusan kepada para anggotanya dengan agak lengkap. Pada prinsipnya, pemimpin akan mengatakan "inilah pekerjaan yang harus saya

lakukan". Saya tidak peduli bagaimana mengerjakannya, asal pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini pemimpin menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada anggotanya, dalam arti pemimpin menginginkan agar para anggotanya dapat mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan, sehingga anggotanya dituntut untuk memiliki kemampuan dan keahlian yang tinggi.

Ada dua cara penting untuk menganalisis tipe-tipe kepemimpinan. Pertama adalah perbedaan antara otokrasi dan demokrasi. Cara pertama ini melahirkan beberapa tipe kepemimpinan seperti teori Harsey & Blanchard yang membedakan kepemimpinan menjadi empat tipe dari yang paling otokratis sampai demokratis, yaitu: direktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif.

1. Tipe Direktif

Tipe ini merupakan tipe yang paling otoriter. Komunikasi cenderung satu arah "atas-bawah. Pemimpin memberi perintah "apa yang akan di kerjakan, bagaimana mengerjakan, kapan, dan dimana". Bawahan tidak terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat

2. Tipe Konsultatif

Tipe ini merupakan tipe otoriter yang tidak terlalu keras, ada komunikasi timbal balik antara pemimpin dan bawahan. Sebelum menetapkan keputusan, biasanya pemimpin mengonsultasikan atau mengomunikasikan terlebih dahulu kepada bawahan, memperhatikan saran dan masukan dari bawahan, tetapi pengambilan keputusan tetap oleh pemimpin.

3. Tipe Partisipatif

Tipe ini relatif lebih demokratis daripada dua tipe sebelumnya. Pemimpin melibatkan staf atau bawahan mendiskusikan secara terbuka, rencana pengambilan keputusan. Pendapat pimpinan dan bawahan diperlakukan secara seimbang. Pengambilan keputusan diambil secara bersama-sama, sedapat mungkin melalui konsensus.

4. Tipe Delegatif

Tipe ini merupakan tipe yang paling demokratis. Pemimpin selalu mendiskusikan masalah secara bersama-sama dengan bawahan. Bawahan diberi kewenangan mengambil keputusan pemecahan masalah, dan menentukan langkah berikutnya. Pemimpin ikut bertanggungjawab atas keputusan yang didelegasikan.

Cara kedua adalah didasarkan pada dominasi relatif yang ada dalam diri pemimpin, yaitu tentang perhatiannya terhadap orang dan hubungannya serta perhatian terhadap produksi atau hasil. Cara ini menghasilkan teori Raddin yang mengemukakan tipe-tipe kepemimpinan berikut ini:

1. *Executive*

Tipe ini menunjukkan proporsi yang tinggi pada orientasi tugas dan hubungan sekaligus. Pemimpin yang menggunakan gaya ini adalah motivator yang baik, menetapkan standar tinggi, mengakui perbedaan individu, dan menggunakan manajemen tim.

2. *Developer*

Tekanan maksimum tipe ini adalah pada orang, sementara kurang pada tugas. Pemimpin yang menerapkan gaya ini mempercayai orang-orangnya dan utamanya peduli dengan upaya mengembangkan mereka.

3. *Benevolent*

Gaya ini sangat menekankan kepedulian pada tugas, tetapi kurang pada orang. Pemimpin dengan gaya ini tahu persis apa yang diinginkannya dan bagaimana cara mendapatkannya tanpa menimbulkan kekesalan pada orang lain.

4. *Bureucrat*

Gaya ini kurang menekankan baik kepada tugas maupun orang. Pemimpin yang menggunakan gaya ini sangat menekankan peraturan dan ingin selalu mempertahankan dan mengendalikan situasi serta kelihatan selalu waspada. (Siagian, 1991).

Teori-teori tersebut mengakui pentingnya interaksi pemimpin dengan lingkungannya. "Mereka mengakui bahwa pola dan sikap kepemimpinan yang tepat dan sukses akan berbeda-beda sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada." Coleman dalam Tony Bush dan Marianne Coleman, 2006:67. Pernyataan tersebut biasa disebut dengan kepemimpinan situasional.

Dalam kepemimpinan pendidikan, meskipun dapat diterapkannya berbagai variasi tipe kepemimpinan berdasarkan situasi dan kondisi, terdapat dimensi yang tidak boleh ditinggalkan, diantaranya adalah pentingnya visi, manfaat kepemimpinan transformasional, menempatkan pendidikan peserta didik pada posisi utama dalam perencanaan dan manajemen, serta moral dan etis kepemimpinan dalam pendidikan.

4.2 Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Berhubungan dengan kepemimpinan dalam pendidikan, Beare dalam Tony Bush dan Marianne Coleman (2006), mengemukakan bahwa ada dua jenis kepemimpinan yang saling bertentangan, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Dan menurut Komariah (2004), terdapat tiga jenis kepemimpinan yang dipandang representative dengan tuntutan era desentralisasi, yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan visioner. Ketiga tipe kepemimpinan ini memiliki titik konsentrasi yang khas sesuai dengan jenis permasalahan mekanisme kerja yang diserahkan pada bawahan.

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang tidak mengandalkan pada kharisma personal pemimpin, tetapi memberdayakan stafnya serta melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan.

Kepemimpinan transformasional selalu hadir dalam menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Pemimpin transformasional adalah agen perubahan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem kearah yang lebih baik. Bas dan Aviola (1994) mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep "4I" yang artinya :

- a. "I" pertama, *idealized influence* mengandung makna saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.
- b. "I" kedua, *insprirational motivation* tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memerhatikan makna pekerjaan bagi staf.
- c. "I" ketiga, *intellectual stimulation* yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada menerjemahkan dalam bentuk kinerja yang produktif.
- d. "I" keempat, *individualized consideration* dimana pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.

Sebaliknya, kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang mengandalkan kharisma pemimpin, didasarkan pada pertukaran pelayanan (dari guru, misalnya) dengan berbagai macam bentuk upah (penghargaan, gaji, atau upah intrinsik) yang dikontrol oleh pemimpin.

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seorang yang mendesain pekerjaan beserta mekanismenya, staf adalah seorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian. Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu system timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan, yaitu pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari pengikut tersebut.

Kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berusaha memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini, tetapi masa yang akan datang.

Kepemimpinan transformasional secara khusus berhubungan dengan gagasan perbaikan. Bass Avolio mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional akan tampak dengan karakteristik sbb:

- a. menstimulasi semangat para kolega dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru.

- b. menurunkan misi atau visi kepada tim dan organisasinya.
- c. mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensial yang lebih tinggi
- d. memotivasi kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.

Studi-studi dalam institusi pendidikan telah mengidentifikasikan bahwa para pemimpin transformasional selalu:

- a. membantu para anggota staf dengan mengembangkan dan menjaga kultur sekolah kolaboratif dan profesional.
- b. membantu perkembangan pengembangan guru.
- c. membantu mereka dalam memecahkan masalah bersama-sama secara efektif.

Sebagaimana dikemukakan di atas bahwa kepemimpinan bersifat situasional, namun para pemimpin yang menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan akan lebih optimal dengan kepemimpinan transformasional. Hal itu disimpulkan dari hasil penelitian Bass dan Avolio bahwa: "Telah banyak studi yang dilakukan Kesemuanya itu menunjukkan bahwa para pemimpin transformasional adalah lebih efektif dan memuaskan daripada para pemimpin transaksional. Yang terakhir sebenarnya baik, namun yang pertama lebih baik lagi."

Namun ada juga penelitian yang tidak sepenuhnya mendukung penelitian di atas. Beberapa penelitian di Hongkong tentang perubahan-perubahan pendidikan menemukan bahwa sangat terbatas guru yang merencanakan pengembangan profesional mereka. Mereka menegaskan bahwa perencanaan pengembangan profesional banyak bertumpu pada tanggung jawab kepala sekolah dan eksekutif lainnya.

Sementara Leithwood dalam Tony Bush dan Marianne Coleman (2006) mengemukakan bahwa praktik kepemimpinan transaksional membantu mereka dalam manajemen rutin, sedangkan transformasional membantu mereka dalam mengupayakan perubahan.

Beberapa temuan dari sebuah analisis terhadap studi kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa:

1. kepemimpinan transformasional secara keseluruhan sangat berkaitan dengan kepuasan pemimpin dan persepsi positif terhadap efektifitas pemimpin.
2. kepemimpinan transformasional secara keseluruhan sangat berkaitan dengan kemauan anggota organisasi untuk meningkatkan upaya ekstra.
3. tingkat organisasi memiliki pengaruh terhadap persepsi guru terhadap efektifitas dan pengembangan.
4. kualitas kepemimpinan yang dikaitkan dengan pengaruh transformasional adalah kharisma/visi/inspirasi, stimuli intelektual, dan pertimbangan yang didasarkan pada kepentingan individu.

4.3 Peran Pemimpin Di Dalam dan Di Luar Organisasi

Suatu organisasi dapat berkembang dengan cepat, maju, fungsional dan efektif diperlukan seorang pemimpin yang mampu menghadapi tantangan perubahan lingkungan yang pesat dan tak terkirakan dalam melaksanakan peran dan tanggungjawabnya agar organisasinya dapat bertahan dan berkembang. Dalam perannya, pemimpin suatu organisasi harus dapat berperan di dalam dan di luar organisasi dimana pemimpin pemimpin harus berinteraksi dengan orang-orang dalam organisasi, untuk memberikan inspirasi, dorongan, antusiasme dan memberdayakan mereka. Sedangkan di luar organisasi pemimpin harus dapat mencari bantuan dan dukungan dari donatur, pembuat hibah, calon sekutu, media, pemimpin lain dengan cara mempresentasikan organisasi di dalam komunitasnya. Seorang pemimpin di dalam organisasi berperan sebagai pendesain, penolong dan sebagai guru sedangkan di luar organisasi pemimpin harus dapat berperan sebagai advokad, ahli strategi/ pemecah masalah, politisi dan sebagai juru kampanye.

Bila pemimpin dapat melaksanakan peran di dalam dan di luar organisasi dengan baik dan bertanggungjawab maka organisasi itu dapat bertahan dan berkembang tetapi bila pemimpin tidak dapat melaksanakan perannya maka organisasi tersebut tidak dapat bertahan menghadapi tantangan perubahan lingkungan. Oleh karena itu kepemimpinan memainkan peranan

yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pimpinan membutuhkan orang lain, yaitu bawahan untuk melaksanakan secara langsung tugas-tugas, di samping memerlukan sarana dan prasarana lainnya. Dengan arti lain kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif di dalam kehidupan organisasional.

Bennis memberi batasan kepemimpinan sebagai “... *the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner*” (proses yang digunakan seorang pejabat menggerakkan bawahannya untuk berlaku sesuai dengan cara yang diharapkan). Dari definisi di atas dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan proses mempengaruhi atau menggerakkan bawahan (*followers*) agar mau melaksanakan apa yang diinginkan atau diharapkan oleh pimpinan tersebut. Oleh karena pentingnya peranan kepemimpinan di dalam kehidupan organisasional, ada pakar yang menyebut bahwa “*Leadership is getting things done by the others*”.

Dalam suatu organisasi orang-orang yang ada di dalamnya harus dapat berinteraksi dengan yang lainnya, adanya saling hormat-menghormati, kepercayaan dan bertanggungjawab bersama dalam mengembangkan organisasi sehingga diperlukan peran pemimpin dalam suatu organisasi.

Pemimpin yang seperti apakah yang dibutuhkan sebuah organisasi sehingga organisasi tersebut menjadi organisasi belajar? Pandangan tradisional kita tentang pemimpin adalah mereka yang membuat keputusan-keputusan, mengarahkan dan member semangat kepada individu, menyelesaikan masalah-masalah pelik dan sebagainya. Pandangan tentang seorang pemimpin yang seperti ini berawal dari asumsi lemahnya sekelompok orang yang tidak mampu menghadapi perubahan sehingga dibutuhkan orang yang kuat dan hebat menangani semua itu. Dengan demikian pemimpin seringkali dipandang sebagai “*hero*” yang menyelamatkan organisasi di masa-masa kritis. Menurut Senge ketika paradigma organisasi telah bergeser menjadi organisasi yang belajar, maka terjadi paradigma yang baru juga mengenai kepemimpinan. Pemimpin memegang peranan yang sangat penting dalam organisasi belajar, bahkan organisasi belajar akan hanya menjadi “*ide yang baik*” bila tidak ada pemimpin yang mengambil posisinya untuk mulai menerapkan disiplin ini. Peter Senge

(1996) mengatakan bahwa ada peran baru dalam pemimpin organisasi yang belajar, yaitu pemimpin sebagai pendesain, pembantu dan guru.

1. Pemimpin sebagai Pendesain

Paradigma pemimpin sebagai pendesain sangat bertolak belakang dengan citra pemimpin yang selalu ingin mengontrol dan menguasai kelompoknya. Peranan pemimpin sebagai pendesain membuat seorang pemimpin tidak lagi harus selalu berada pada “pusat tindakan” dan menjadi suatu arena popularitas, karena seorang pendesain mengerjakan desainnya “di balik panggung”. Bahkan pekerjaan mendesain dikerjakan jauh sebelum system itu beroperasi. Pekerjaan pendesain yang penting bagi pemimpin adalah mengintegrasikan keseluruhan disiplin belajar yaitu visi, system nilai, maksud, system berpikir, dan model mental. Pemimpin harus dapat melihat organisasi yang dipimpinnya sebagai suatu system yang bagian-bagiannya saling terkait baik secara internal dan eksternal, bahkan masing-masing dapat berfungsi dengan baik.

2. Pemimpin sebagai Penolong

Kepemimpinan dalam paradigma melihat organisasi lebih dari sekedar system tapi menekankan pada nilai manusia itu sendiri. Ini berlawanan dengan pola organisasi tradisional yang memisahkan antara “konseptor” dan “pelaksana” yang memisahkan “dunia berpikir” dari “dunia realitas”. Dalam organisasi belajar seorang pemimpin memang memulai segala sesuatunya dari visi pribadinya, tapi seorang pemimpin yang bijak akan mendengar visi orang lain di sekitarnya dan mulai melihat visi pribadinya sebagai bagian dari “visi besar” yang dia temukan pada orang-orang sekitarnya. Seorang yang memimpin sebagai penolong adalah seorang yang real dan melihat kelompoknya sebagai manusia yang berharga dan dapat berkembang. Pemimpin kemudian menolong kelompoknya untuk melihat gambar besar secara terus menerus.

3. Pemimpin sebagai Guru

Pemimpin sebagai guru bukanlah tentang “mengajar” orang untuk mengerti bagaimana mencapai visi mereka. Tapi dalam hal ini peranan pemimpin dalam menumbuhkan semangat dan kemauan

untuk belajar pada setiap orang dalam organisasi. Seorang pemimpin memang harus membantu anggotanya mengerti gambar besar dari struktur yang sistematis dimana mereka bekerja, bagaimana masing-masing bagian dalam setiap level berfungsi dan saling membutuhkan. Tapi semuanya itu tidaklah cukup bila hanya merupakan pemahaman "*how to*" dan bukannya "*why*". Setiap orang harus juga mengerti "mengapa" prosesnya harus terjadi demikian, dan di sinilah peranan pemimpin untuk memberikan makna: mengapa organisasi tersebut bergerak demikian dan kearah mana.

Peter Senge (1996) memberikan 4 kompetensi penting yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam organisasi belajar:

1. *Engagement*

Seorang pemimpin harus dapat menghadapi sebuah "pertempuran" sekalipun masalah itu adalah sesuatu yang sangat pelik. Kemampuan ini menyangkut 2 komponen penting: pertama, mereka harus mampu mengidentifikasi suatu permasalahan dengan baik, lalu kedua, menghadapi masalah yang kompleks sekalipun, mereka dapat mengatur orang-orang yang tepat, di dalam system dan proses pembelajaran yang baik. Dalam "*engagement*" seorang pemimpin menciptakan ruang bagi orang-orang untuk belajar.

2. *System Thinking*

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengenali suatu dinamika yang tersembunyi dari suatu system yang kompleks dan menemukan penyebab dari masalah yang ada.

3. *Leading Learning*

Kemampuan untuk menghadapi masalah, dan berusaha menemukan sumbernya, tidaklah cukup. Leading learning adalah model kepemimpinan sebagai proses belajar, sehingga pendekatan yang dilakukan bukan bersifat "*authority centered*" melainkan "*learner-centered*". Dalam pendekatan yang seperti ini berarti seluruh pelaku dalam organisasi dilihat sebagai "*learner*". Pemimpin yang memiliki sikap belajar akan selalu berusaha menggali potensi yang dimilikinya dan juga orang-orang yang dipimpinnya.

4. *Self-Awareness*

Seorang pemimpin harus memiliki kesadaran diri; tahu kekuatan dan kelemahannya. Bahkan seorang pemimpin harus dapat melihat apa yang telah dia perbuat bagi organisasinya dan apa yang belum, dan bagaimana kepemimpinannya memberikan dampak dalam seluruh system organisasi tersebut. Hal ini didapat lewat perenungan pribadi dan mengenal diri sendiri dengan baik.

Dalam paradigma kepemimpinan yang diungkapkan Senge dan juga kompetensi yang dimiliki, maka secara intensional seorang pemimpin harus dapat menciptakan kondisi yang menguntungkan untuk belajar di segala aspek. Beberapa pedoman diberikan oleh Yukl (2001) untuk menciptakan kondisi belajar dalam organisasi:

- a. mendorong apresiasi untuk fleksibilitas dan pembelajaran.
- b. mendorong pemikiran sistem.
- c. membantu orang untuk memahami dan meningkatkan model mental mereka.
- d. mendorong dan memudahkan pembelajaran oleh orang-orang dan tim.
- e. mendorong eksperimentasi.
- f. mendapatkan pengetahuan dari orang luar.
- g. mendorong inovasi dan aktivitas usaha.
- h. memudahkan penyebaran pembelajaran dalam organisasi, dan
- i. memberikan penghargaan belajar dan inovasi.

Stogdill (1974) mengungkapkan sejumlah karakter yang secara konsisten menunjukkan ciri-ciri pemimpin yang efektif. Karakter-karakter tersebut adalah:

- a. rasa tanggung jawab
- b. mementingkan penyelesaian tugas
- c. semangat
- d. kemauan keras
- e. mengambil resiko
- f. orisinalitas

- g. kepercayaan diri
- h. kapasitas untuk menangani tekanan
- i. kapasitas untuk mempengaruhi, dan
- j. kapasitas untuk mengkoordinasi upaya-upaya orang lain dalam pencapaian tujuan.

Dari sekian banyak karakteristik yang terlihat dalam seorang pemimpin ada beberapa karakteristik yang secara konsisten dimiliki oleh pemimpin-pemimpin yang sukses. Nanus (1999) memperlihatkan suatu hasil penelitian yang besar mengenai hal ini yaitu jujur, melihat ke depan, memberikan inspirasi, dan kompeten. Keempat karakter ini dalam konteks penelitian tersebut lebih disukai ketimbang: pintar, penyayang, loyal, dapat menjadi tempat untuk bergantung, teguh, dan dewasa.

1. Jujur

Terutama untuk organisasi yang sifatnya nonprofit, kejujuran menjadi hal yang paling mendasar yang harus dimiliki seorang pemimpin. Organisasi nonprofit meletakkan dasar hubungan kerjanya pada kejujuran. Sumber dana dan tanggung jawab yang mereka terima, diberikan oleh banyak pihak berdasarkan rasa percaya. Kepercayaan tersebut adalah sesuatu yang didapat tidak dengan begitu saja, tapi memerlukan waktu, pembuktian, bahkan kerugian-kerugian justru sering dialami ketika membangun kepercayaan.

2. Melihat ke Depan

Seorang pemimpin dalam organisasi nonprofit haruslah orang yang berada melihat jauh ke depan, karena sebuah organisasi nonprofit akan selalu berupaya memberikan pelayanan dan karya yang lebih besar bagi komunitasnya. Dalam hal inilah pentingnya peranan seorang pemimpin sebagai seorang visionary dan agen perubahan.

3. Menjadi Inspirasi bagi Orang Lain

Hakikat kepemimpinan yang paling mendasar adalah mereka dapat menjadi inspirasi bagi orang lain untuk menjadi lebih baik lagi. Biasanya inspirasi ini terlihat dalam antusias mereka, kerja keras, dan visi yang mereka miliki sebagai seorang pemimpin.

4. Memiliki Kompetensi

Kompetensi seorang pemimpin terlihat dalam skill mereka memimpin, menangani masalah, dan ketika mereka membangun hubungan dengan orang lain. Kompetensi ini akan menjadi daya tarik seorang pemimpin sehingga orang mengikuti mereka. Orang akan menyukai seorang pemimpin efektif dan dapat menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik.

Pemimpin di luar organisasi terfokus pada bagaimana seorang pemimpin mencari bantuan atau dukungan dari pihak lain di luar organisasinya. Ada empat peran yang harus dimainkan oleh seorang pemimpin di luar organisasi, yaitu:

1. Pemimpin sebagai ahli strategi/ pemecah masalah

Sustainability dan pengembangan organisasi dipengaruhi oleh banyak hal. Salah satunya adalah adanya pemimpin yang memiliki kemampuan sebagai seorang ahli strategi. Salah satu contoh organisasi yang dapat terselamatkan oleh kemampuan sebagai ahli strategi dari seorang pemimpin dapat dilihat dari kasus Regis College yang hampir bangkrut kemudian selamat, dan bahkan menjadi berkembang sebagai salah satu pusat unggulan di Denver, Colorado Amerika Serikat. David m Clarke berhasil menyelamatkan dan kemudian mengembangkan Regis College karena keahliannya dalam perencanaan, penyusunan langkah-langkah dan implementasi strategis.

Kata strategi berasal dari Bahasa Yunani Kuno *strategos* yang berarti jenderal angkatan bersenjata. Dari awalnya strategi memang dipandang sebagai suatu yang sangat penting, dan merupakan tanggungjawab pokok dari seorang pemimpin. Walaupun pelaksanaannya dapat dapat didelegasikan kepada orang lain, namun perumusan dan implementasi dari strategi yang cocok untuk organisasi tetap saja masih tergantung pada pemimpin. Pemimpin adalah orang yang menentukan kapan suatu strategi baru dibutuhkan untuk organisasi. Pemimpin merupakan orang yang harus menemukan mensukseskan strategi.

Sekali proses perumusan dimulai, maka biasanya seorang pemimpin akan terlibat secara mendalam agar proses tersebut berjalan

4

dalam arah yang benar. Ketika proses strategi telah purna, maka terserah kepada pemimpin untuk meyakinkan bahwa strategi yang dihasilkan benar-benar diimplementasikan. Pemimpin adalah orang yang bertanggungjawab untuk membuat setiap orang sepakat dan benar-benar memahami serta mendukung strategi yang telah dibuat. Pemimpin menunjuk orang-orang yang akan bertanggungjawab bagi implementasi strategi. Dari semua proses strategi pemimpin bertindak sebagai role model, juru bicara dan negosiator. Dengan singkat dapat dikatakan bahwa strategi merupakan instrumen yang dipakai oleh pemimpin untuk menentukan cara memperbaharui atau melakukan transformasi organisasi.

Strategi sangat berhubungan dengan visi, yang merupakan pernyataan tentang mengapa suatu organisasi harus ada dan merupakan pernyataan tentang kemana organisasi harus bergerak. Maka strategi merupakan pernyataan tentang bagaimana rencana untuk sampai disana. Dengan kata lain, strategi merupakan keseluruhan kerangka berpikir (*framework*) yang mengatur keputusan-keputusan dan tindakan yang harus diambil oleh organisasi untuk mewujudkan visi dan misi.

Semua pemimpin membutuhkan strategi. Mereka menggunakannya sebagai kerangka kerja untuk melakukan tindakan yang akan membawa organisasi mampu menghadapi tantangan saat ini dan masa depan. Strategi mempresentasikan tujuan dan harapan organisasi yang dimiliki bersama. Strategi memberitahukan kepada *stakeholders* bahwa organisasi tidak berjalan sembarangan. Pemimpin harus mampu mendefinisikan secara jelas strategi yang ditetapkan dan dapat dimengerti oleh seluruh anggota organisasi serta harus efektif. Setiap strategi harus didesain sebagai kepanjangan dari misi organisasi, tetapi juga diturunkan secara langsung dari visi yang dirumuskan secara jelas. Strategi dapat juga dirumuskan tanpa melihat visi, tetapi hal ini merupakan sebuah kesalahan fatal.

Strategi yang dirumuskan untuk mendukung sebuah visi masa depan akan cenderung lebih berdaya guna sebagai penuntun kegiatan

atau aksi. Proses perumusan visi itu sendiri akan menghasilkan pilihan-pilihan strategi baru yang menarik. Strategi cenderung bersifat inovatif yang diturunkan dari sebuah visi masa depan dan pembuat keputusan akan terlepas dari hambatan-hambatan yang berasal dari kebiasaan dan kegiatan-kegiatan saat ini.

Strategi paling efektif jika berfungsi sebagai jembatan antara visi dan aksi. Mereka harus digunakan untuk mengkoordinasikan dan membuat agar pemimpin dan staf bertanggungjawab terhadap tujuan umum maupun khusus. Strategi harus menghasilkan pemanfaatan sumber secara efektif dan dapat mendudukannya organisasi sehingga cepat tanggap dan dapat memanfaatkan kesempatan dan tantangan dari perubahan lingkungan sekitar. Strategi juga harus dapat dijadikan acuan untuk melakukan *benchmarking* kinerja organisasi dalam waktu yang relatif panjang.

Terdapat beberapa elemen penggerak strategi, yaitu *faculty driven*, *facilities driven*, *program driven*. Setiap penggerak akan menghasilkan strategi dan hasil yang berbeda untuk lembaga. Tugas pertama dari seorang pemimpin yang membangun jembatan antara visi dan strategi adalah bekerja dengan dewan direktur untuk memilih penggerak strategis yang paling cocok, yaitu penggerak yang dalam jangka panjang paling menjanjikan dapat mencapai visi dan memberikan hasil secara sosial paling besar.

Sekali sebuah penggerak strategi ditentukan, maka banyak isu akan menjadi jelas. Isu strategis merupakan hal yang kontroversial yang harus diselesaikan dalam pengembangan sebuah strategi. Biasanya, hal ini akan melibatkan pilihan-pilihan yang akan membentuk atau menentukan organisasi pada tahun-tahun berikutnya. Isu strategis merupakan isu besar yang melibatkan persoalan finansial dalam jumlah besar, perubahan-perubahan penting dalam karakter organisasi.

Perumusan strategi sering disebut sebagai perencanaan strategis, yaitu suatu cara organisasi dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan-pilihan strategis yang mengalir dari visi dan misi, penentuan tujuan umum, tujuan khusus dan perencanaan kegiatan sampai dengan

implementasi. Setiap organisasi mempunyai pendekatan masing-masing dalam proses perumusan strategi. Ada yang menggunakan proses *top down*, ada yang secara ketat menggunakan proses *bottom up*, ataupun *self assesment*.

Proses *self assesment* berpusat pada pertanyaan-pertanyaan fundamental tentang misi, pelanggan, nilai yang disiapkan untuk pelanggan, definisi hasil dan cara-cara yang mungkin untuk memfokuskan upaya perbaikan. Dapat menggunakan serangkaian satuan tugas strategis yang melibatkan banyak orang yang bekerja dalam waktu yang sama. Setiap satgas/*task force* memiliki kebebasan menggunakan pendekatan dan keahlian mereka sendiri untuk merumuskan rekomendasi. *Task force* atau *focus group* biasanya digunakan oleh organisasi- organisasi non profit karena banyak memberikan perspektif yang berkaitan dengan pencarian strategi-strategi baru untuk mengurangi kemungkinan terabaikannya pertimbangan-pertimbangan penting yang dibutuhkan.

Langkah-langkah perumusan strategi selain (1) perumusan visi, (2) penentuan penggerak strategis, dan (3) identifikasi isu-isu strategis yang akan diatasi, masih ada 7 langkah lagi, yaitu (1) memilih rentang waktu yang tepat, (2) menspesifikasikan kebutuhan-kebutuhan yang akan dimasukkan dalam strategi, (3) mengukur kebutuhan klien dan stakeholder, (4) mengevaluasi kecenderungan jangka panjang yang berpengaruh pada strategi, (5) mengidentifikasi faktor-faktor strategis, persoalan dan kesempatan, (6) membuat dan mengevaluasi alternatif-alternatif strategis, dan (7) membuat sebuah rencana implementasi. Ada beberapa strategi yang efektif, yaitu (1) strategi membuat visi menjadi nyata, dengan jalan menstransformasi visi ke dalam rangkaian keputusan dan tindakan, (2) strategi merefleksikan kebutuhan stakeholder, dan (3) strategi yang efektif memiliki konsekuensi-konsekuensi.

2. Pemimpin sebagai politisi (juru bicara, advokad, dan juru runding). Pemimpin yang efektif adalah sosok super *networker*, sukses membangun relasi, kontak yang intensif dengan menyertakan setiap orang yang memiliki kepentingan di dalam semua usaha dan *output* organisasi. Hal ini dilakukan dengan semua *stakeholders*. Tujuannya adalah: (1) untuk menegmbangkan sikap percaya organisasi lain, (2) untuk meminta dukungan yang kuat tentang kebijakan-kebijakan dijalankan, tindakan yang diambil dari *outcome* yang dihasilkan, (3) untuk mendapatkan pengakuan, dan (4) untuk mencari dan menyinambungkan program organisasi dengan pihak lain.

Cara yang dapat dilakukan pemimpin untuk tetap berhubungan dengan stakeholders dan membangun basis politik: (1) menerbitkan *newsletter* reguler yang dikirim ke semua *stakeholders*, (2) memperbaharui web site internet organisasi untuk menampilkan perkembangan terbaru, menyediakan statistik program, memberikan alamat-alamat pejabat pemerintah yang sebaiknya ditelepon atau disurati jika ada isu-isu dan legislasi yang harus dibahas dengan mereka, (3) menyelenggarakan konferensi komunitas tahunan untuk para *stakeholders* guna mengartikulasikan isu-isu terbaru dan membagi spekulasi tentang perkembangan masa depan, (4) merancang hari khusus untuk melakukankunjungan bersama para legislator, mendapatkan liputan pers dan media untuk kunjungan ke kantor para politisi, (5) secara berkala mendesak *stakeholders* untuk menulis suart kepada editor surat kabar untuk membuat kepentingan mereka tetap berada di dalam perhatian publik, (6) mengundang individu atau kelompok terkemuka untuk mengadakan pertemuan pribadi dengan pemimpin untuk mendapatkan *updates personal* dan peluang memberikan umpan balik.

Pada saat menjadi juru bicara, seorang pemimpin harus memiliki insting terhadap waktu, *atmosfer* waktu dan *mood* orang-orang, sifat kekhawatiran mereka, kerangka berpikir mereka, simpati, kemampuan berbicara dengan orang lain, wawasan

kapasitas untuk memahami dengan cepat persoalan-persoalan dan karakter manusia, kemampuan membuat kontak, *sense of moderation*, karena semua hal ini sangat penting di dalam politik. Menjadi juru bicara yang aktif untuk menyampaikan sebuah kasus membutuhkan beragam keterampilan pada diri pemimpin organisasi. Berikut ini adalah beberapa yang penting: (1) kemampuan mengartikulasikan sebuah posisi, (2) dedikasi pribadi, (3) rasa percaya dan kredibilitas yang kuat, (4) kemauan untuk bermitra dengan organisasi lain, (5) kepekaan terhadap waktu dan sarana, dan (6) bagaimana menggunakan pers.

Para pemimpin dapat menggunakan beragam teknik praktis untuk menjangkau komunitas, termasuk yang berikut ini: (1) mengidentifikasi reporter dari pers dan mengembangkan relasi dengan mereka, (2) mengundang warga dalam kelompok-kelompok kecil untuk bertemu dalam sesi informal untuk mendapatkan nasihat mereka tentang isu-isu dan program-program yang menjadi kepentingan dan perhatian komunitas, (3) menggunakan stasiun TV, (4) meminta dan menawarkan diri sebagai pembicara dalam kelompok-kelompok tertentu, (5) menyelenggarakan makan siang untuk para kolega di organisasi lain, (6) turut serta dalam fair, festival, dan peristiwa komunitas lainnya yang memberikan kesempatan bagi organisasi untuk menunjukkan hasil karya, dan (7) menggunakan teknologi informasi baru untuk membuat *stakeholders* tetap terinformasi. Gunakan *desktop publishing* misalnya *newsletter*, *issue alerts*, dan informasi tahunan, kembangkan web site di internet, gunakan e-mail untuk tetap berhubungan dengan para pendukung. Jadikan diri menjadi pemimpin virtual.

Peran pemimpin sebagai advokad muncul pada saat pemimpin mempresentasikan argumen dengan legislature (pembuat undang-undang) lokal dan negara untuk mengajukan permohonan, pembelaan, desakan untuk kebijakan, program, dan praktik tertentu. Dengan cara memberikan mereka informasi tentang kebutuhan organisasinya.

Pada saat organisasi menghadapi ancaman luar, maka pemimpin harus berperan sebagai pemecah masalah, berupa keterampilan survival yang dibutuhkan untuk keberlangsungan hidup organisasinya. Ada beberapa panduan bagi para pemimpin untuk menghadapi problem, yaitu : (1) menghadapi masalah dengan segera, (2) mendapatkan semua informasi dan tidak terburu-buru membuat keputusan, (3) melindungi organisasi, (4) berfokus pada respons yang proaktif dan positif daripada memberikan respons yang defensif, (5) terus berhubungan dengan *stakeholders* dan pendukung di komunitas agar tau apa yang sedang terjadi, (6) mengantisipasi “abu radioaktif”, dan (7) memperbaiki apapun yang retak/ seniman dan arsitek.

3. Juru kampanye

Pemimpin secara konsisten harus mendemonstrasikan “perjuangannya” dan kinerjanya. Hal ini dilakukan dengan harapan akan mendapatkan dukungan terutama dari organisasi lain. Misalnya mereka yang mendapatkan manfaat dari organisasi. Karena salah satu tugas sentral dari pemimpin adalah mencari, mengembangkan dan melindungi sumberdaya finansial yang memberikan bahan bakar bagi organisasi. Walau suatu organisasi memiliki banyak bantuan dari pihak lain (khususnya personil pengembang), dan para pendukung, tetapi pemimpin harus menjadi juru kampanye utama.

Peran juru kampanye di dalam penggalangan dana mencakup fungsi yang berikut: (1) membuat dokumen yang dapat dibagikan kepada donatur, (2) menyeimbangkan kepentingan jangka pendek dan panjang untuk membangun dan mensinambungkan organisasi, (3) mengembangkan dan mengimplementasikan rencana kampanye untuk penggalangan dana, (4) mempekerjakan dan menetapkan prioritas-prioritas bagi staf pengembangan dana, (5) berpartisipasi dalam penggalangan dana dengan donatur, dan (6) memberikan ucapan terima kasih dan pengakuan kepada para donatur dan merayakan keberhasilan penggalangan dana.

Pemimpin yang tidak dapat menggalang dana, maka harus dapat membangun hubungan kerja dengan para penggalang dana/konsultan yaitu profesional pengembang dana yang berpengalaman yang menyediakan konsultasi untuk membantu organisasi menggalang dana. Peran konsultan dan profesional pengembangan di dalam penggalangan dana, yaitu: (1) menyarankan tujuan dan membantu membuat "chart" strategi penggalangan dana, (2) mengembangkan daftar dan menargetkan calon donatur individual dan kelompok, (3) meneliti dan menulis aplikasi hibah ke fondations dan perusahaan-perusahaan, (4) merencanakan dan menjalankan kegiatan penggalangan dana khusus, (5) bekerjasama dengan pers dan media lainnya untuk menciptakan kesadaran dan minat di dalam komunitas, (6) komunitas materi cetak atau video untuk digunakan pada kontributor potensial, (7) memantau arus kontribusi dan menindaklanjuti permohonan dana, dan (8) membantu menjaga moral dan produktivitas anggota tim kampanye.

Donatur memiliki motif yang berbeda untuk memberikan uang dan waktu mereka kepada organisasi, dengan demikian organisasi harus dapat bekerja memenuhi kebutuhan donatur sebagaimana donatur memenuhi kebutuhan esensial organisasi dan *causes* yang ia layani. Beberapa akademisi telah berusaha mengkerakakan kekuatan-kekuatan dasar yang membangkitkan semangat para penyumbang derma, yaitu: (1) warga negara yang baik memberi, karena memberi adalah kewajiban secara formal atau tanggungjawab sosial, (2) komitmen ideologi, memberi karena memberi mengedepankan agenda yang menjadi perhatian donatur, (3) perencanaan kekayaan yang cerdas, memberi karena memungkinkan donatur mengarahkan kekayaannya, memberikan dengan alasan yang berharga dari pada membiarkan pemerintah merampas kekayaannya melalui pajak, (4) kewajiban yang terhormat, memberi karena memberi adalah hal yang benar dan pantas bagi mereka yang lebih beruntung, dan secara emosional memuaskan dan dapat membantu orang lain, dan (5) kesadaran status, memberi karena orang lain yang dikagumi atau dihormati melakukannya, tekanan teman dapat sangat efektif atau bila penampilan menjadi sesuatu yang penting.

Pemimpin dapat bekerja dengan *foundation* dalam usahanya mencari dana. *The foundation directory*, mendefinisikan *foundation* sebagai organisasi nonpemerintahan, dengan dananya sendiri (biasanya dari sumber tunggal, baik individu, keluarga atau perusahaan) dan program yang dikelola oleh para wali dan direktornya sendiri yang didirikan untuk mempertahankan atau membantu kegiatan pendidikan, sosial, *cheritable*, religius atau lainnya. Ada empat tipe dasar *foundation* yaitu: (1) *independent foundation*, (2) *company sponsored foundation*, (3) *community foundation* dan (4) *operating foundation*.

Sebagian besar *foundation* berinteraksi dengan organisasi pelamar hibah melalui program *officer*, para profesional lini ini cenderung memiliki latar belakang dan pengalaman khusus dalam memberi hibah. Ada beberapa daftar pertanyaan yang dapat diajukan program *officer*, yaitua; (1) seberapa baik proposal dan bagaimana organisasi dapat membuat imbas yang substansial pada klien atau komunitas yang dilayani?, (2) langkah-langkah apa yang telah diambil organisasi dalam upaya penggalangan dana?, dan (3) seperti apa *track record* nya dengan hibah yang serupa di masa lalu? Apakah pernah menjalin kolaborasi dengan organisasi lain?

Di dalam kepemimpinannya pemimpin harus dapat berperan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan perannya. Karena kita tahu bahwa arti kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan/ pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya/ orang lain, agar bawahan/ orang lain tersebut mau melakukan apa yang diinginkan oleh pimpinan/ pemimpin tersebut. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pimpinan/ pemimpin dalam mempengaruhi bawahan/ orang lain, agar tercapai apa yang diinginkannya. Produktivitas kerja adalah hasil kerja yang nyata diperoleh oleh tenaga kerja yang didasari sikap mental yang patriotik yang menganggap bahwa hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Cara-cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara-cara kerja kemarin, dan cara-cara kerja hari esok harus lebih baik dari cara-cara kerja hari ini.

DAFTAR PUSTAKA

Alex Appleby. 1999. *Benchmarking Theory: its application in higher education*.

Anna, Maria dan Andreas Utomo. 2002, Makalah: *Knowledge Management Sebagai Kunci Sukses Pengembangan Organisasi Belajar*, Universitas Bina Nusantara.

Bush, Tony & Marianne Coleman. 2006. *Leadership and Strategic Management in Education*. Diterjemahkan oleh Fathurrozi. Jogjakarta: IRCiSoD.

Fulmer, R.M. & Goldsmith, M. 2001. *The Leadership Investment*. New York: AMACOM.

Harold Koontz/Cyril O'Donnel. 1959. *Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions*, Light Edition. New York: Mc. Graw Hill Book Company Inc.

Fellizar, P. Fransisco, Jr. 2001. *Strategic Planning*. Makalah disampaikan dalam pelatihan Higher Education Management. Pascasarjana UGM, 18-22 Februari 2001.

Flood R.L. and Jackson M.C. 1991. *Creative Problem Solving*. John Wiley and Sons, Chichester

Francis Clark. 1996. *Leadership for Quality: Strategies for Action*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Henry Pratt Fairchild. 1960. *Dictionary of Sociology and Related Sciences*, New York: Litt Lefield Adams & Co, Paterson.

Husselbein, Frances. 2002. *Leading for Innovation and Organizing for Results*, Jossey-Bass, San Fransisco.

John Gage Alle. 1999. Webster's New Standard Dictionary. New York: Mc. Loughlim Brothers Inc.

Joseph L. Massiel L. Massie/John Douglas. 1975. *Managing A Contemporary Introduction*. New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited.

Marquardt, Michael J. 1996. *Building the Learning Organization*. United Atates; McGraw-Hill.

Law Sue, Glover Derek. 2002. *Educational Leadership Practice, Policy, and Research*. Philadelphia: Open University Press.

Locke, Edwin A. 1997. *Esensi Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Utama.

Nanus, Burt. 2001. *Kepemimpinan Visioner*. (Edisi Indonesia). Jakarta: Prenhallindo.

Nanus, Burt. 1999. *Leader Who Makes a Difference: Essential Strategies for Meeting The Nonprofit Challenge*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.

Ogawa, Rodney T, Bossert, Steven T. 2005. *Kepeimpinan Sebagai Kualitas Keorganisasian*. Dalam Crawford, ed all, *Ledership and Teams in Educational Management*. Jakarta: PT Grasindo.

Pradiansyah, Arvan. 2004. *You are A Leader*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.

Prestwood, Donna C. L dan Schumann, Paul A. 2002. *Principles of Innovative Leadership*. Journal of Innovative Leader. Volume 11, number 4, April 2002.

Rogers, Everett M. 1995. *Diffusion of Innovation*, The Free Press, New York.

Reigeluth, Charles M. 1994. *Systemic Change in Education*, Educational Technology Publications, New Jersey.

Senge, Peter M. 1996. *Disiplin Kelima : Seni dan Praktek Dari Organisasi Pembelajar* (Edisi Bahasa Indonesia). Jakarta : Binarupa Aksara.

Stapleton, James J, 2003, *Executive's Guide to Knowledge Management*, New Jersey, John Wiley & Son, Inc.

Smith, H and Co (Ed). 2001. *Benchmarking and Threshold Standards in Higher Education*. London: Kogan Page Limited.

Smart Orgaizations Perform Better,
[http://64.233.167.104/search?q=cache:2JqEVk1PRIUJ:www.smartorg.com/downloads/Smart Organization Perform Better. pdf+smart+ organizations+ perform+better&hl=id](http://64.233.167.104/search?q=cache:2JqEVk1PRIUJ:www.smartorg.com/downloads/Smart+Organization+Perform+Better.pdf+smart+organizations+perform+better&hl=id), diakses 27 November 2005.

Sudarwan Danim. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.

Yukl, Gary. 2002. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks

Yusufhadi Miarso, (tanpa tahun). *Organisasi Belajar: Bahan Kuliah*. Tidak dipublikasi.

Yusufhadi Miarso. 1999. "The Development of Learning Organization: The Role of Open and Distance Learning". Makalah disampaikan pada The Fifth ODL Symposium di Surabaya, 29 November s.d. 1 Desember, 1999.

US Army Corps of Engineers, BE-KNOW-DO-LEARN,
(<http://www.hq.usace.army.mil/cepa/learning/2.html>)