

# Universitas sebagai Organisasi Pembelajaran: Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Jawa Timur Indonesia

Siti Nurul Hidayah

Fakultas Tarbiyah, Pendidikan Agama Islam, STIT Sunan Giri Trenggalek, Jawa Timur, Indonesia

Alamat : Jl. Ki Mangun Sarkoro No.17 B, Ngemplak, Sumbergedong, Trenggalek, Jawa Timur 66316  
Korespondensi penulis : [sitinurulhiday@gmail.com](mailto:sitinurulhiday@gmail.com)\*

**Abstract.** *In line with the spirit of political reform in Indonesia, the flow of educational reform in Indonesia has also changed drastically. The education system in Islamic universities as the highest educational institution has changed from centralized from the center to an institution that carries the principle of campus autonomy. With this new paradigm, universities have full authority to manage administrative management, education systems and others to advance professional institutions and produce competent students. The purpose of this study is to critically analyze the application of the Learning Organization (LO) principle at a State Islamic University in East Java, Indonesia, which refers to the definition and principles of LO according to experts, including Senge, 1990a; Senge, 1990b; Senge, 2000; Fullan, 1995, Silins and Mulford, 2002; Silins et al., 2002. The results of data analysis from documents, implementation observations and literature reviews, this Islamic university to some extent has met the qualifications as a learning organization by creating the concept of thinking and working collaboratively with the improvement of the character of collaborative leaders in each department. Although the transfer of leadership skills from high-ranking officials to lecturers as educational leaders has not been fully implemented optimally, the spirit of improving the management system in universities is increasing, along with the implementation of collaborative learning and the reframing of universities as learning organizations.*

**Keywords:** *Learning Organization, Leadership, Collaborative, Islamic University*

**Abstrak.** Sejalan dengan semangat reformasi politik di Indonesia, arus reformasi pendidikan di Indonesia juga berubah drastis. Sistem pendidikan di perguruan tinggi Islam sebagai lembaga pendidikan tertinggi telah berubah dari sentralistik dari pusat menjadi lembaga yang mengusung prinsip otonomi kampus. Dengan paradigma baru tersebut, perguruan tinggi memiliki otoritas penuh untuk mengelola manajemen administrasi, sistem pendidikan dan lainnya untuk memajukan lembaga yang profesional dan mencetak mahasiswa yang kompeten. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis secara kritis penerapan prinsip Organisasi Pembelajaran (OP) di sebuah Universitas Islam Negeri di Jawa Timur, Indonesia, yang mengacu pada definisi dan prinsip OP menurut para ahli, antara lain Senge, 1990a; Senge, 1990b; Senge, 2000; Fullan, 1995, Silins dan Mulford, 2002; Silins et al., 2002. Hasil analisis data dari dokumen, observasi pelaksanaan dan kajian literatur, universitas Islam ini pada batas tertentu telah memenuhi kualifikasi sebagai organisasi pembelajaran dengan menciptakan konsep berpikir dan bekerja kolaboratif dengan peningkatan karakter pemimpin kolaboratif di setiap departemen. Meskipun alih kemampuan kepemimpinan dari pejabat tinggi kepada dosen sebagai pemimpin pendidikan belum sepenuhnya optimal terlaksana, namun semangat pembenahan sistem manajemen di universitas semakin meningkat, seiring dengan implementasi pembelajaran kolaboratif dan pembingkai ulang universitas sebagai organisasi pembelajaran.

**Kata kunci:** Organisasi Pembelajaran, Kepemimpinan, Kolaboratif, Universitas Islam

## 1. PENDAHULUAN

Selama beberapa dekade terakhir, sejalan dengan berkibarnya semangat reformasi politik di Indonesia, sistem pendidikan di perguruan tinggi di Indonesia juga berubah secara drastis. Domain sentralistik yang mendominasi semua perguruan tinggi milik pemerintah berubah menjadi sistem otonomi kampus dan terdesentralisasi. Dengan paradigma baru tersebut, perguruan tinggi memiliki otoritas dan independensi dalam mengelola sistem manajemen kelembagaan secara profesional, baik dalam merumuskan kebijakan pendidikan,

pengelolaan administrasi, pelaksanaan Tri Dharma perguruan tinggi dan kegiatan lainnya. Universitas diharapkan bertanggung jawab tidak hanya kepada pemerintah tetapi juga kepada pemangku kepentingan lainnya. Di satu sisi, fenomena baru ini adalah sistem pendidikan yang baik untuk meningkatkan kualitas universitas karena mereka memiliki hak prerogatif untuk mengelola organisasi secara profesional. Namun, di sisi lain hal tersebut juga membawa masalah manajemen lainnya. Banyak perguruan tinggi yang merasa belum cukup siap untuk mengimplementasikan paradigma baru ini. Terlepas dari kesiapan universitas untuk membawa sistem baru ini, mereka harus mampu membawa misi otonomi kampus ini secara komprehensif. Oleh karena itu, upaya keras harus dilakukan untuk mendukung perguruan tinggi dengan sistem manajemen baru.

Penelitian ini membahas sejauh mana sebuah Universitas Islam Negeri di Jawa Timur, Indonesia ini telah mampu menerapkan prinsip baru sebagai sebuah institusi berbasis pembelajaran atau organisasi pembelajaran. Merujuk pada literatur dari para ahli (Senge, 1990a; Senge, 1990b; Senge, 2000; Fullan, 1995, Silins and Mulford, 2002; Silins et al., 2002), penelitian ini melihat secara kritis apakah sistem manajemen universitas tersebut telah memenuhi kualifikasi sebagai sebuah organisasi pembelajaran. Semangat perubahan atau reformasi yang melibatkan transformasi seluruh aspek manajemen akan didiskusikan untuk menunjukkan bahwa organisasi ini mampu bertahan dalam ketatnya persaingan dengan perguruan tinggi lain. Kebijakan besar yang dibuat oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti) Indonesia yang dirumuskan dalam Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi (HELTS), yang diterapkan oleh universitas-universitas di Indonesia untuk menjalankan kebijakannya, disinyalir mendukung pembahasan tersebut.

Kepemimpinan, yang perannya sangat penting dalam membingkai organisasi pembelajaran, juga dibahas dalam penelitian ini. Semua literatur, baik dalam organisasi pendidikan maupun non pendidikan, menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci untuk membangun organisasi pembelajaran. Diskusi akan mengilustrasikan bagaimana kepemimpinan di universitas memainkan peran penting dalam mengimplementasikan program-program pusat ke tingkat yang lebih bawah dengan suasana belajar kolaboratif.

### **Pembahasan: Organisasi Pembelajaran (OP)**

Senge (1990a) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai organisasi dimana orang-orang di dalam organisasi tersebut secara terus menerus meningkatkan kapasitas mereka untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dia berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kata

kunci dalam setiap organisasi pembelajaran. Dalam organisasi semacam ini, para pemimpin bertanggung jawab untuk membangun organisasi di mana orang-orang di dalam tim organisasi terus memperluas kemampuan mereka untuk membentuk masa depan mereka untuk selalu menjadi insan pembelajar (Senge, 1990b, p.9). Lebih lanjut ia mengatakan bahwa pemimpin dalam learning organization harus mampu mengelola ketegangan kreatif, menjaga keselarasan antara visi dan realitas yang dihadapi saat ini. Seorang pemimpin adalah “seorang guru, seorang desainer sekaligus pelayan” (Senge, 1990b, p.10).

Keterampilan baru merupakan hal penting dalam membangun karakter kuat kepemimpinan dalam organisasi pembelajar. Keterampilan ini hanya dapat dikembangkan melalui komitmen seumur hidup para pemimpin dan semua tim dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, memahami apa yang disebut Senge sebagai disiplin organisasi pembelajaran sangatlah krusial. Disiplin ini berbunyi: "membangun visi bersama, memunculkan dan menguatkan model mental yang menantang, dan terlibat dalam pemikiran tersistem dalam mewujudkan prinsip dan praktik yang secara luas dapat mendorong pengembangan kepemimpinan dalam organisasi" (1990b, p.13).

Selanjutnya, Watkin dan Marsik (1993) memandang organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang mampu berubah atau bertransformasi secara efisien. Organisasi pembelajaran mendorong anggotanya untuk selalu aktif mempromosikan kolaborasi, dan menciptakan kesempatan belajar bersama. Dalam organisasi pembelajaran, pembelajaran adalah proses yang berkelanjutan, digunakan secara strategis, terintegrasi dan sejajar dengan pekerjaan (Marquardt dan Reynolds, 1994). “Belajar dalam organisasi belajar mengubah persepsi, perilaku, kepercayaan, model mental, strategi, kebijakan, dan prosedur pada orang dan organisasi” (Watkin dan Marsik, 1993, p.1).

Selain itu, Morris (1993 dikutip dalam Marquardt dan Reynolds, 1994, p.21) juga berpendapat bahwa berikut ciri organisasi pembelajaran:

- a. Pembelajaran dan pengembangan individu terkoneksi dengan organisasi secara eksplisit dan struktural;
- b. Ada fokus pada kreativitas dan kemampuan beradaptasi;
- c. Semua jenis pembelajaran adalah bagian dari proses belajar dan bekerja;
- d. Jaringan teknologi unggul dan suportif merupakan dasar untuk belajar dan menyelesaikan pekerjaan;
- e. Pemikiran sistemik itu penting;
- f. Organisasi pembelajar memiliki visi yang kuat dan jelas tentang posisi dan tujuan mereka;

g. Organisasi pembelajar terus berubah dan berkembang.

Poin diatas adalah pandangan teoritis tentang organisasi pembelajaran, khususnya di perusahaan atau sektor bisnis. Di bidang pendidikan, gagasan tentang organisasi pembelajaran menginspirasi para pembaharu pendidikan untuk menerapkan manajemen semacam itu di sekolah atau universitas. Terlepas dari kenyataan bahwa organisasi pendidikan berbeda dengan organisasi bisnis (Fullan, 2006), gagasan organisasi pembelajaran telah digunakan oleh pembuat kebijakan untuk mereformasi sekolah atau universitas. Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang OP dalam organisasi pendidikan berikut akan dibahas istilah ini di level kampus.

Dalam konteks institusi pendidikan, Silins, et al. (2002, p. 617) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai lembaga yang (a) menerapkan proses pemindaian lingkungan, (b) mengembangkan tujuan bersama, (c) membangun lingkungan pengajaran dan pembelajaran kolaboratif, (d) mendorong inisiatif dan pengambilan risiko, (e) meninjau secara teratur semua aspek yang berkaitan dan mempengaruhi pekerjaan institusi, (f) mengakui dan memperkuat pekerjaan yang baik, dan (g) memberikan kesempatan untuk pengembangan profesional berkelanjutan. Definisi ini, yang diambil dari berbagai literatur baik organisasi pendidikan maupun non-pendidikan, menjadi konstruksi penelitian mereka yang disebut *Leadership for Organizational and Student Outcomes* (LOSLO).

Marks et al (2000, dikutip dalam Silins dan Mulford, 2002a) menyatakan bahwa ada enam dimensi kapasitas institusi pendidikan untuk menjadi organisasi pembelajaran: struktur sekolah, pengambilan keputusan partisipatif yang didasarkan pada pemberdayaan guru/dosen, komitmen bersama dan aktivitas kolaboratif, pengetahuan dan keterampilan, kepemimpinan, umpan balik dan akuntabilitas. Di institusi yang belajar, orang-orang yang secara tradisional mungkin saling curiga – orang tua dan guru, pendidik dan pengusaha lokal, administrator dan anggota serikat pekerja, orang-orang di dalam dan di luar tembok sekolah, siswa dan orang dewasa – mengakui kepentingan bersama sebagai prioritas utama dan mensupport hal-hal yang dapat mereka pelajari satu sama lain (Senge, 2000). Pada penelitiannya di universitas swasta di Taiwan, Chiang (2005) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara OP dan perubahan pendidikan. Ia mengklaim bahwa melalui OP, konsep kerja sama tim dan pembelajaran tim bekerja di akademi di Taiwan dapat membantu tercapainya kualitas pendidikan yang unggul.

## **2. METODOLOGI PENELITIAN**

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif yang digunakan untuk menganalisis data literatur yang berkaitan dengan tema universitas sebagai organisasi pembelajaran. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan sedikit angka dalam datanya dan dipersiapkan untuk membahas detail permasalahan yang berkaitan dengan pemahaman dan interaksi manusia (Silverman dan Marvasti, 2008). Data kualitatif menjadi salah satu data otentik yang diambil dengan menganalisa dan mengkomparasi banyak literatur yang membahas tentang tema universitas sebagai organisasi pembelajaran. Dalam proses analisa data, terdapat beberapa langkah integratif yang diterapkan, seperti yang diungkapkan oleh Kervin et al. (2007), yaitu menggunakan lima langkah dalam pengumpulan data, yaitu mengidentifikasi fokus penelitian, mengumpulkan data sesuai topik, memilih teknik pengumpulan data, memilih tempat dan partisipan, serta mengembangkan instrumen yang tepat untuk pengumpulan data. Dalam penelitian ini, tim peneliti menggunakan instrumen penelitian yang divalidasi oleh para ahli. Dalam penelitian ini, pendekatan tersebut digunakan untuk menganalisis data yang terkumpul secara komprehensif. Penelitian kualitatif ini menggabungkan data dari dokumen, observasi pelaksanaan dan kajian literatur, terutama tentang bahasan universitas Islam, sampai batas tertentu telah memenuhi kualifikasi sebagai organisasi pembelajaran dengan menciptakan konsep berpikir dan bekerja secara kolaboratif dengan peningkatan karakter pemimpin kolaboratif di setiap departemen.

## **3. HASIL DAN DISKUSI**

Universitas yang menjadi obyek penelitian ini adalah Universitas Negeri berbasis Islam dan merupakan salah satu dari universitas milik pemerintah Indonesia. Terletak di sebuah kota kecil di Jawa Timur, universitas ini menjadi tempat bagi lebih dari 5.000 mahasiswa belajar di 10 fakultas. Lebih dari 100 tenaga pengajar dan tenaga administrasi merupakan sumber daya manusia yang dipekerjakan untuk memenuhi visi universitas: menjadi lembaga yang berkualitas, yang memiliki kemampuan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan pendidikan Islam. Sepuluh fakultas memecah visi ini menjadi visi mereka sendiri dan menerapkannya ke dalam misi dan program universitas.

Sebagai organisasi milik pemerintah, perguruan tinggi berada di bawah pengelolaan Kementerian Pendidikan Nasional khususnya Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti). Direktorat ini bertanggung jawab untuk mengontrol kualitas perguruan tinggi negeri dan swasta di Indonesia. Dikti pernah menjalankan garis manajemen yang sangat kuat dan institusi yang sangat birokratis. Namun, krisis ekonomi global pada akhir tahun 1990-an yang

berdampak besar pada perekonomian Indonesia menyebabkan pemerintah Indonesia melakukan reformasi di segala aspek birokrasi termasuk di bidang pendidikan. Strategi jangka panjang yang sedang berlangsung perlu direvisi untuk memenuhi kebutuhan pasar. Higher Education Long Term Strategy (HELTS) 2003 – 2010 dirumuskan sebagai panduan perguruan tinggi di Indonesia dalam mengelola institusinya. Paradigma diubah dengan adanya batasan birokrasi yang kuat dari pemerintah pusat, yang kemudian didelegasikan ke masing-masing universitas. Dengan kata lain, universitas pada masa kini menjadi lebih otonom dan terdesentralisasi. Dikti mengubah perannya dari manajer menjadi fasilitator.

Secara struktural universitas dipimpin oleh seorang rektor yang dibantu oleh tiga orang wakil rektor. Setiap fakultas dikelola oleh seorang dekan dengan tiga wakil dekan, seorang manajer administrasi dan kepala departemen. Di tingkat universitas, terdapat satu lembaga penelitian dengan Lembaga Pengabdian Masyarakat dan Lembaga Belajar Mengajar, Pusat Bahasa dan unit Penjaminan Mutu.

### **Universitas Islam sebagai Organisasi Pembelajaran**

Lembaga pendidikan menjadi organisasi pembelajaran dipengaruhi oleh banyak faktor. Garvin, dkk. (2008) berpendapat bahwa ada tiga faktor yang penting untuk lembaga pendidikan menjadi organisasi pembelajaran, yaitu faktor lingkungan belajar yang mendukung, faktor proses dan praktik pembelajaran yang konkret, dan faktor perilaku kepemimpinan yang memberikan penguatan. Mereka menyebut ini sebagai "blok bangunan organisasi pembelajaran" (2008, p110). Lebih jauh lagi, mereka menjelaskan bahwa "tiga blok bangunan saling memperkuat dan, sampai taraf tertentu, saling tumpang tindih" (2008, p.113). Perilaku kepemimpinan dapat membantu menciptakan dan mempertahankan lingkungan belajar yang mendukung. Sebagai imbalannya, lingkungan memudahkan manajer dan timnya untuk melaksanakan proses dan praktik pembelajaran dengan lancar dan efisien.

Pada prinsipnya, universitas tersebut telah memenuhi kriteria di atas. Dalam merancang program-program manajemen mereka, para pemimpin telah memilih prinsip kepemimpinan yang berlandaskan pada prinsip-prinsip yang disebut L-R-A-I-S-E. L berarti kepemimpinan, R untuk relevansi, A untuk suasana akademik, I untuk manajemen internal, S untuk keberlanjutan, dan E untuk efisiensi dan produktivitas. Setiap unit kerja harus membuat program berdasarkan prinsip-prinsip tersebut. Jadi harus ada program di L, R, A, I, S dan E. Program tersebut mencakup jangka pendek (1 tahun), menengah (5 tahun) dan jangka panjang (10 tahun). Setiap enam bulan pelaksanaan program dievaluasi oleh unit khusus Quality Assurance (QA). Pada rapat penutupan program, rapat yang mengakhiri sesi evaluasi, seluruh

pengurus dan pejabat kampus duduk bersama para evaluator untuk membahas hasil evaluasi. Mekanisme semacam ini secara efektif meningkatkan kinerja organisasi. Meningkatnya indikator keberhasilan pada akhir setiap semester membuktikan argumentasi ini.

Universitas Islam Negeri tersebut juga telah berhasil memenuhi kriteria organisasi pembelajaran karena lingkungan belajar yang dibentuk oleh pemangku jabatan telah berjalan secara konsisten. Garvin, dkk. (2008) lebih lanjut berpendapat bahwa lingkungan yang mendukung pembelajaran harus memenuhi empat karakteristik: keamanan psikologis, penghargaan terhadap perbedaan, keterbukaan terhadap ide-ide baru, dan waktu untuk refleksi. Untuk tingkat tertentu manajemen di universitas tersebut telah memenuhi kriteria ini. Tim dilatih untuk menerima perbedaan karena perbedaan mewarnai manajemen (Fullan, 2006). Setiap sivitas akademika, sesuai dengan hak dan kewajibannya, bebas mengemukakan gagasannya tanpa terpinggirkan. Ketika mereka menemu perbedaan pendapat, sangat penting untuk memberikan keamanan psikologis bagi seluruh anggota manajemen. Ini secara bersamaan juga akan mendorong mereka untuk mengambil risiko untuk mengeksplorasi ide-ide baru. Diskusi reflektif ini akan membangun profesionalisme pemimpin itu sendiri dan para tim yang terlibat dan memberikan dukungan psikologis dalam prosesnya, dengan adanya feedback yang positif dari atasan dan pembiasaan refleksi diri dari semua anggota (Hidayah, 2016).

Secara umum, proses pembelajaran berjalan cukup baik di organisasi tersebut. Pada beberapa departemen, manajemen pembelajarn telah beroperasi dengan sangat baik, tetapi mungkin kurang baik implementasinya pada unit lainnya. Hal ini wajar karena manajemen membutuhkan proses untuk belajar secara konsisten dan karakter civitas yang terdiferensiasi juga menjadi salah satu proses yang perlu penanganan lebih dalam. Namun, sangat nampak semangat para tim dalam departemen tersebut untuk melakukan proses belajar yang lebih baik. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana informasi dibagikan melalui setiap anggota tim di universitas dalam pertemuan rutin, dan bagaimana manajemen memperhatikan keterampilan dan pengetahuan anggota melalui pelatihan, lokakarya, dan program pengembangan lainnya.

Dalam laporan proyek LOSLO mereka, Silins dan Mulford (2002) berpendapat bahwa ada empat dimensi yang mencirikan Lembaga pendidikan sebagai organisasi yang belajar: 1) lingkungan yang saling percaya dan kolaboratif, 2) kapasitas pembelajaran organisasi ditingkatkan sejalan dengan dukungan dan dorongan yang diberikan kepada anggota organisasi, 3) pemantauan dan peninjauan misi dan tujuan sekolah, yang penting untuk pengembangan berkelanjutan, dan 4) pembelajaran berkelanjutan penting untuk perbaikan berkelanjutan.

Hasil penelitian tersebut, terdapat lima komponen yang membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajaran: 1) tingkat pembelajaran guru dalam hal ini termasuk seluruh tim atau seluruh staf, 2) sejauh mana pekerjaan mereka dihargai, 3) tingkat kepuasan kepemimpinan, 4) sejauh mana di mana praktik kepemimpinan transformasional terbukti, dan 5) sejauh mana sumber daya dianggap cukup untuk terjadinya pembelajaran (Silins dan Mulford, 2002, hal. 442). Meskipun proyek ini ditujukan untuk meneliti sekolah sebagai organisasi pembelajaran, namun gagasan tersebut dapat diterapkan ke universitas, yang merupakan organisasi pendidikan yang sama di berbagai tingkatan.

Poin-poin yang dibahas Silins dan Mulford di sini mirip dengan apa yang telah dikemukakan di atas. Di universitas Islam tersebut, terdapat komunikasi terbuka, berbagi informasi, dan keputusan partisipatif menjadi ciri manajemen di kampus. Program universitas diturunkan dari visi utama rektorat, yang kemudian dipantau dan dievaluasi secara berkala. Jadi manajemen universitas tersebut menggunakan gagasan pemantauan dan peninjauan dari para ahli. Pembelajaran berkelanjutan, bagian integral dari organisasi pembelajaran, juga telah dilakukan secara reguler dari waktu ke waktu. Ini adalah salah satu komitmen rektor untuk meningkatkan organisasi pelayanan manusia ini. Sumber daya yang dianggap penting untuk mendukung situasi belajar juga ditingkatkan dari secara intensif. Tim manajemen universitas juga telah meningkatkan anggaran yang dialokasikan untuk mendukung peningkatan sumber daya manusia dari tahun ke tahun melalui pendanaan hibah dan dana penelitian yang diberikan secara kompetitif.

### **Peran Kepemimpinan Dalam Organisasi Pembelajaran**

Literatur tentang organisasi pembelajaran, pendidikan atau non pendidikan, menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai tujuan organisasi (Senge, 1990; Cohen, 1996; Garvin, et al., 2008; Marquardt, 2002; Silins at al., 2002; dan Voulalas, et al., 2005). Senge mengklaim bahwa "kepemimpinan dalam organisasi pembelajaran dimulai dengan prinsip ketegangan kreatif" (1990, hal. 9). Hal ini dipenuhi dengan mengukur kondisi organisasi saat ini dengan visinya. Kesenjangan antara keduanya adalah ketegangan. Menyesuaikan ketegangan adalah tugas pemimpin. Ia dapat menurunkan atau menaikkan kondisi saat ini ke arah visi kreatif. Ketegangan kreatif ini memotivasi para pemimpin untuk melakukan perubahan organisasi.

Pada proyek LOSLO mereka, Silins dan Mulford berpendapat bahwa ada enam elemen praktik transformasional organisasi utama: 1) visi dan tujuan, 2) budaya, 3) struktur, 4) stimulasi intelektual, 5) dukungan individu, dan 6) ekspektasi kinerja (2002, hal. 430). Elemen-



elemen ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma kepemimpinan dari kekuasaan dan kontrol diktator ke kemampuan untuk berkomunikasi dengan orang lain dan mendorong orang lain untuk berkomunikasi secara intensif. Peran kepala institusi sangat penting dalam memfasilitasi restrukturisasi lembaga secara umum dan khususnya dalam membingkai ulang Lembaga pendidikan sebagai organisasi pembelajaran (Leithwood, 1994; Sillins, 1992; Sillins, et al., 2000; dikutip dalam Sillins dan Mulford, 2002).

Dari pembahasan di atas menunjukkan bahwa pemimpin mengambil peran strategis dalam membingkai organisasi yang terstruktur dan bernuansa belajar. Dalam pengelolaan universitas, pimpinan merujuk kepada rektor, dekan, ketua jurusan dan pimpinan lainnya dalam struktur organisasi. Para pemimpin dalam organisasi pembelajaran ini berfungsi sebagai perancang, guru, dan juga pelayan (Senge, 1990). Sebagai seorang desainer, pemimpin mendesign visi berkarakter. Sebagai seorang akademisi ia membantu orang lain dan dirinya sendiri untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin sebagai pelayan mengacu pada sikap dengan melakukan dua hal, yaitu pemimpin yang memberikan layanan untuk orang-orang yang dipimpin dan penata layanan untuk tujuan atau misi organisasi.

Dalam konteks pendidikan, universitas juga telah menunjukkan potensi Lembaga pembelajaran dengan adanya, “akademisi yang memainkan peran kunci dalam menanamkan pembelajaran organisasi ke dalam budaya kampus” (Sillins dan Mulford, 2002, hal. 430). Banyak akademisi di universitas tersebut yang aktif menerapkan Tri Dharma Pendidikan dengan mengajar, meneliti dan melakukan pengabdian masyarakat. Selain itu, universitas juga memberikan ruang kepada para akademisi untuk meningkatkan profesionalisme diri, seperti dikemukakan oleh Sillins & Mulford (2002) untuk mewujudkan gagasan visioner dari organisasi pembelajaran. Dosen harus didukung secara profesional untuk mendorong mereka tumbuh, dengan adanya pelatihan kompetensi dan kepemimpinan. Dengan memberikan pelatihan, misalnya pelatihan online berbasis Learning Management System (LMS), semua civitas akademika akan dapat meningkatkan kompetensi profesionalis mereka, seperti yang direkomendasikan oleh ahli (Hidayah, 2022; Hidayah & Hasanah, 2020) dalam pelatihan profesionalisme akademisi berbasis LMS.

Senge (1990b) berpendapat bahwa pemimpin baru perlu mengasah keterampilan kepemimpinannya. Keterampilan tersebut diantaranya perilaku disiplin dalam organisasi pembelajaran. Para pemimpin tersebut disiplin dalam membangun visi bersama, memunculkan dan menantang model mental baru, dan terlibat dalam pemikiran tersistem. Seorang pemimpin harus mampu mengharmonisasikan visi individu menjadi visi bersama. Ini termasuk mendorong visi pribadi, mengkomunikasikan dan meminta dukungan dan visi sebagai proses

yang berkelanjutan, memadukan visi ekstrinsik dan intrinsik dan membedakan positif dari negatif. Model mental otoriter adalah salah satu alasan yang mencegah keberhasilan suatu organisasi untuk berkembang. Untuk mencegah hal tersebut terjadi, seorang pemimpin harus mampu memunculkan dan menguji mental model mereka, dengan menghasilkan ide-ide baru dan merubah pandangan tradisional dalam lembaga.

Dalam setiap diskusi, Senge (1990a: 1990b) menekankan pemikiran tersistem sebagai suatu karakter disiplin yang menonjol. Melalui keterampilan inilah disiplin (keterampilan) lain diaktifkan. Dengan pemikiran sistemik, Senge mengacu pada "tubuh dan alat pengetahuan" yang membantu untuk melihat pola pemikiran yang fundamental dan bagaimana mereka dapat diubah secara sistemik (Isaacson dan Bamberg, 1992, hal. 42). Singkatnya, peran kepemimpinan sangat penting dalam organisasi pembelajaran. Konsep berpikir kolaboratif dan bekerjasama dalam organisasi semacam ini sulit dicapai tanpa kepemimpinan yang kuat. Dalam konteks universitas kepemimpinan memegang peranan penting dalam menggerakkan seluruh civitas akademis. Berbagi visi individu, menciptakan lingkungan belajar, dan mendorong dosen untuk belajar membutuhkan peran kepemimpinan tersebut. Dalam konteks universitas Islam tersebut, kepemimpinan adalah masalah berkelanjutan yang perlu diperbaiki dari waktu ke waktu. Universitas tersebut memiliki kepemimpinan yang kuat di tingkat kelembagaan. Namun, mereka masih perlu meningkatkan kualitas kepemimpinan di tingkat yang lebih rendah, misalnya di lini akademis dan mahasiswa. Rapat rutin manajemen membahas masalah ini secara terus menerus. Inilah esensi dari learning organization, tempat orang-orang belajar dan bagaimana mereka terus belajar bersama (Sillins dan Mulford, 2002).

#### **4. KESIMPULAN**

Sampai tingkat tertentu, Universitas Islam Negeri tersebut dapat dikategorikan sebagai organisasi pembelajaran. Semangat reformasi terus-menerus mencirikan sistem manajemen yang berkualifikasi sebagai organisasi pembelajaran, dimana semua pemimpin dan anggota tim nya terus meningkatkan kompetensi diri, mengasah kemampuan kepemimpinan mereka, bekerja dan belajar secara kolaboratif, serta menjadi pemikir sistemik. Sebagian besar konsep organisasi pembelajaran yang ditawarkan (Senge, 1990a; Senge 1990b, Senge, 2000; Sillins dan Mulford, 2002) telah dipenuhi oleh universitas tersebut. Untuk mengukur sejauh mana konsep ini telah dipahami dan diimplementasikan dengan baik oleh seluruh anggota manajemen tentunya perlu diadakan penelitian lebih lanjut. Kepemimpinan, sebagai komponen penting dalam organisasi pembelajaran, memainkan peran penting dalam membina ulang organisasi, termasuk dalam peningkatan profesionalisme Lembaga dan anggota tim yang

terlibat dalam proses transformasi pendidikan. Dengan kepemimpinan yang kuat, seorang pemimpin mampu merancang, mengajar, dan mengelola organisasinya. Ide pembelajaran kolaboratif akan berjalan efektif, jika kepemimpinan dimasukkan dalam sistem manajemen yang terstruktur dan sistemik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Chiang, A. (2005), *The University as a Learning Organization: A Case Study of Teamwork and Team Learning in Private University in Taiwan*, Herdsa, Taiwan.
- Cohen, MD. and Lee, SS. (eds). (1996), *Organizational Learning*, Sage Publications, London.
- Fullan, M. (2006). The future of educational change: System thinkers in action. *Journal of educational change*, 7(3), 113-122.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard Business Review*, 86(3), 109.
- Hidayah, S. N. (2016). *Mentoring novice secondary teachers as an alternative training program: a case study of a secondary school in Indonesia* (Doctoral Thesis). University of Wollongong, Australia. <https://ro.uow.edu.au/theses/4939/>
- Hidayah, S. N. (2022). Evaluative Analysis on MOOC With LMS Based To Improve English Teachers' Teaching Competences. *IJET (Indonesian Journal of English Teaching)*, 11(1), 30–45.
- Hidayah, S. N., & Hasanah, U. (2020). Evaluation of MOOC “Fun Teaching for Fluent Speaking” Implementation to Improve English Teaching Competence. *Southeast Asia Journal on Open and Distance Learning*, 14(1), 204-204.
- Isaacson, N., & Bamburg, J. (1992). Can Schools Become Learning Organizations?. *Educational Leadership*, 50(3), 42-44.
- Kervin, L., Howard, S., Jones, R., & McKnight, A. (2023). *Research for Educators 3e*. Cengage AU.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Marquardt, MJ. (2002), *Building the Learning Organization*, Davies-Black Publishing, Inc., Palo Alto.
- Marquardt, MJ. and Angus R. (1994), *The Global Learning Organization*. Irwin, New York.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., and Kleiner, A. (2000), *Schools that Learn*, Doubleday, New York.
- Senge, PM. (1990a), *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York.

- Senge, PM. (1990b). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7–23.
- Silins, H. C., Mulford, W. R., & Zarins, S. (2002). Organizational learning and school change. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 613-642.
- Silins, H., & Mulford, B. (2002). Schools as learning organisations: The case for system, teacher and student learning. *Journal of Educational Administration*, 40(5), 425-446.
- Silverman, D. & Marvasti, A. (2008). *Doing Qualitative Research: A Comprehensive Guide*. California: Sage Publications
- Voulalas, Z. D., & Sharpe, F. G. (2005). Creating schools as learning communities: Obstacles and processes. *Journal of Educational Administration*, 43(2), 187-208.
- Watkin, K. and Marsik, V. (1993), *The Learning Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.