

TINJAUAN TERHADAP PERAN KEPEMIMPINAN STRATEGIS DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI YANG BERORIENTASI PEMBELAJARAN

Zibran Bizany¹, Fakhurrozi Azzukhruf², Raihan Fauzi Nugraha³, Hesti Kusumaningrum⁴

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

E-mail: zibrantzny282@gmail.com¹, fakhurroziazukhruf76@gmail.com²,
raihanfauzin@gmail.com³, hesti.kusumaningrum@uinjkt.ac.id⁴

INFORMASI ARTIKEL

Submitted : 2024-04-30
Review : 2024-05-11
Accepted : 2024-05-28
Published : 2024-05-31

KATA KUNCI

Kepemimpinan Strategis, Orientasi Pembelajaran.

A B S T R A K

Kepemimpinan strategis diperlukan untuk mengarahkan visi, nilai, dan budaya organisasi, sementara organisasi pembelajaran memungkinkan anggota organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan berinovasi secara berkelanjutan. Metode penelitian yang digunakan literature review, artikel yang dikumpulkan berkaitan dengan konsep kepemimpinan strategis dan organisasi pembelajaran, serta faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam menciptakan organisasi pembelajaran yang efektif. Temuan penting termasuk pentingnya budaya pembelajaran, pemberdayaan karyawan, dan kolaborasi tim dalam mencapai tujuan bersama. Namun, terdapat juga hambatan seperti kurangnya dukungan manajemen dan kurangnya kesadaran individu akan pentingnya pembelajaran. Dengan memahami faktor-faktor ini, organisasi dapat meningkatkan ketangguhan dan adaptabilitasnya dalam menghadapi perubahan dan tantangan di era yang penuh dengan dinamika.

A B S T R A C T

Strategic Leadership, Learning Orientation.

Strategic leadership is needed to direct an organization's vision, values, and culture, while a learning organization enables organizational members to learn, adapt, and innovate continuously. The research method used was a literature review, articles collected relating to the concepts of strategic leadership and learning organizations, as well as supporting and inhibiting factors in creating an effective learning organization. Key findings include the importance of a learning culture, employee empowerment, and team collaboration in achieving shared goals. However, there are also obstacles such as lack of management support and lack of individual awareness of the importance of learning. By understanding these factors, organizations can increase their resilience and adaptability in facing changes and challenges in an era full of dynamics.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan strategis dan organisasi pembelajaran adalah dua elemen kunci yang saling melengkapi dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam lingkungan organisasi yang terus berubah. Kepemimpinan strategis tidak hanya mengarahkan arah dan tujuan organisasi, tetapi juga memperhatikan bagaimana organisasi dapat belajar, beradaptasi, dan berkembang secara berkelanjutan. Di era globalisasi dan inovasi yang cepat, kemampuan untuk menjadi organisasi pembelajaran yang efektif adalah suatu keharusan, bukan lagi pilihan.

Menurut hasil penelitian Centre for Creative Leadership dalam Carol Winerungan & Suharti (2014) kepemimpinan strategis merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mengubah orang atau bawahannya melalui visi, misi, nilai-nilai, budaya dan iklim kerja, serta struktur dan sistem yang dibuat. Kepemimpinan strategis lebih dalam diartikan sebagai kemampuan personal daripada seorang pemimpin dalam mengelola, mengkoordinasikan, memengaruhi dan memotivasi, serta meningkatkan kinerja orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan strategis yang berfokus pada visi perubahan dan peningkatan berkelanjutan akan menciptakan organisasi pembelajaran terhadap realisasi suatu organisasi dalam naungan seorang pemimpin. Organisasi pembelajaran menurut Dalt, R.L dalam Johny & G. Manoppo (2021) merupakan perwujudan organisasi yang seluruh anggota di dalamnya berupaya mengenali dan memecahkan masalah sehingga memungkinkan organisasi berinovasi, berubah, dan melakukan peningkatan dalam rangka pengembangan dan mencapai tujuan bersama. Dapat diartikan bahwasanya kepemimpinan strategis merupakan cara atau pengelolaan daripada perwujudan pengembangan dan peningkatan visi, nilai, dan budaya dari suatu organisasi, sedangkan organisasi pembelajaran merupakan realisasi utuh daripada cara sistematis yang dihasilkan dari kepemimpinan strategis.

Dalam konteks pembahasan ini, penting untuk memahami peran penting kepemimpinan strategis dalam menciptakan organisasi pembelajaran yang dinamis dan adaptif. Kepemimpinan strategis tidak hanya tentang pengambilan keputusan jangka panjang, tetapi juga tentang membentuk budaya organisasi yang mempromosikan pembelajaran, eksperimen, dan inovasi. Dengan adanya kepemimpinan yang tepat, sebuah organisasi dapat menginspirasi dan mendorong anggotanya untuk terus belajar, berkolaborasi, dan menghasilkan solusi kreatif untuk tantangan yang dihadapi.

Dengan demikian, keselarasan antara kepemimpinan strategis dan budaya organisasi pembelajaran tidak hanya menjadi suatu keharusan, tetapi juga kunci bagi kesuksesan organisasi di era yang penuh dengan dinamika dan perubahan cepat. Melalui pemahaman yang mendalam akan peran keduanya, organisasi dapat memperkuat ketangguhan dan adaptabilitasnya, serta membuka jalan menuju pencapaian tujuan bersama dalam lingkungan yang kompetitif dan kompleks.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode literature review. Literature review yaitu serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka dan informasi dengan cara menggali pengetahuan atau ilmu dari sumber-sumber seperti buku, karya tulis, diktat catatan kuliah serta beberapa sumber lainnya yang ada hubungannya dengan objek penelitian (Rusmawan, 2019).

Pada penelitian literature ini jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian deskriptif dengan metode kajian literature review untuk mengumpulkan, mengidentifikasi, dan juga menginterpretasi "Tinjauan Terhadap Peran Kepemimpinan Strategis dalam Membangun Budaya Organisasi yang Berorientasi Pembelajaran".

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Konsep Kepemimpinan Strategis

Dalam konteks kepemimpinan strategis, seorang pemimpin akan merasa aman dan nyaman dalam menjalankan tugas dan fungsinya ketika didukung oleh para karyawan atau bawahan yang kompeten. Untuk dapat merealisasikan visi, misi, dan tujuan organisasi pemimpin perlu merancang ancang-ancang yang dibangun diatas pondasi yang kuat. Hal tersebut mendorong seorang pemimpin untuk dapat membawa organisasi berkembang dari waktu ke waktu. (Susanto, 2019)

Kepemimpinan strategis merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk sukarela membuat keputusan sehari-hari dalam rangka meningkatkan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi, sambil tetap menjaga stabilitas jangka pendek. (Rowe, 2001) Selain itu, Pemahaman tentang kepemimpinan strategis juga dapat diartikan sebagai suatu konsep dimana seorang pemimpin berfokus pada pengembangan dan implementasi strategi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi melalui pemahaman mendalam tentang visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan organisasi. (Unggul Saragih, 2023)

Dalam pendapat yang lain, Ireland dan Hitt dalam (Bernardus, 2023) mendefinisikan kepemimpinan strategis sebagai kemampuan seseorang untuk mengantisipasi, membuat visi, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis dan bekerja sama dengan orang lain untuk memulai perubahan yang menciptakan masa depan yang baik untuk organisasi.

Dari beberapa definisi diatas, pengertian kepemimpinan strategis dapat disimpulkan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam membuat keputusan sehari-hari yang mengarah pada tujuan jangka panjang organisasi yang melibatkan pengembangan dan implementasi strategi berdasarkan pemahaman mendalam tentang visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan organisasi, serta kemampuan untuk mengantisipasi perubahan, berpikir strategis, dan bekerja sama untuk menciptakan masa depan yang baik bagi organisasi.

Kepemimpinan adalah proses mengubah dari yang apa adanya menjadi sesuatu yang diinginkan atau dijadikan. Dalam kepemimpinan strategis, seorang pemimpin harus berorientasi pada tujuan, proaktif, dan fokus pada implementasi yang berlandaskan pada visi kreatifitas. Dapat diartikan secara tegas, dalam konteks ini seorang pemimpin harus melakukan hal yang benar dan juga melakukan hal-hal dengan benar. Maka atas dasar tersebut, eksekusi terkait implementasi strategi sangat penting untuk meraih kesuksesan menjadi seorang pemimpin. (Dess et al., 2019)

G. Dess et al. (2019) dalam bukunya yang berjudul *Strategic Management* memaparkan peran-peran yang harus terikat oleh seorang pemimpin jika ingin meraih keberhasilan dalam menaungi suatu organisasi antara lain:

1) Menetapkan Arah

Seorang pemimpin perlu memiliki pemahaman holistik dalam menganalisa lingkungan untuk mengembangkan pengetahuan tentang tren dan peristiwa lingkungan yang signifikan. Selanjutnya, dalam hal ini seorang pemimpin perlu memiliki pemikiran

yang inovatif dan kreatif dalam menciptakan solusi yang revolusioner dengan mengambil pendekatan proaktif dan mengembangkan opsi strategis yang layak.

2) Merancang Organisasi

Pemimpin harus berperan sebagai arsitek organisasi, merancang struktur, tim, sistem, dan proses yang memfasilitasi implementasi visi dan strategi organisasi. Ini membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan organisasi dan bagaimana mencapai keunggulan secara keseluruhan. Selain itu, membangun mekanisme organisasi juga menjadi peran penting pemimpin dalam menciptakan sistem dan struktur yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Ini melibatkan tidak hanya pemahaman tentang dasar perusahaan, tetapi juga kemampuan untuk mendorong pemahaman yang lebih baik tentang apa yang sebenarnya baik dilakukan.

3) Menumbuhkan Budaya Unggul dan perilaku etis

Pemimpin harus memainkan peran kunci dalam membentuk budaya organisasi. Pemimpin yang memimpin dengan contoh dan mengintegrasikan nilai-nilai yang kuat dapat membentuk budaya yang mendukung kesuksesan jangka panjang perusahaan. Nilai-nilai seperti semangat kolektif, agresifitas, dan semangat dalam membangun sinergi satu sama lain sangatlah menjadi acuan dalam kemajuan dan keberhasilan organisasi. Selain itu, penting bagi pemimpin untuk memastikan bahwa lingkungan kerja yang dibangun adalah yang mempromosikan kejujuran, integritas, dan kepercayaan. Hal ini tidak hanya penting untuk menjaga budaya perusahaan yang sehat, tetapi juga untuk mempertahankan reputasi perusahaan dan kepercayaan karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya.

Selanjutnya, dalam konteks kepemimpinan strategis, seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan secara utuh elemen dalam membangun kepemimpinan yang efektif. Berikut dua elemen yang mendorong seorang pemimpin dalam mengintegrasikan kepemimpinan yang efektif dalam menaungi suatu organisasi:

1) Mengatasi Hambatan Perubahan

Pemimpin harus mengandalkan berbagai keterampilan pribadi serta mekanisme organisasi untuk mendorong organisasi maju menghadapi hambatan-hambatan seperti kepentingan terhadap status quo, hambatan sistemik, hambatan perilaku, hambatan politik, dan lain sebagainya. Salah satu alat terpenting yang dimiliki seorang pemimpin untuk mengatasi hambatan terhadap perubahan adalah kekuatan pribadi dan organisasional mereka. Di satu sisi, pemimpin yang baik harus waspada agar tidak menyalahgunakan kekuasaan. Di sisi lain, kepemimpinan yang berhasil membutuhkan penggunaan kekuasaan yang terukur.

2) Penggunaan Kekuasaan yang Efektif

Kepemimpinan yang berhasil memerlukan penggunaan kekuasaan yang efektif dalam mengatasi hambatan terhadap perubahan. Kekuasaan mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk menyelesaikan sesuatu dengan cara yang dia inginkan. Ini adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, meyakinkan mereka untuk melakukan hal-hal yang sebaliknya tidak akan mereka lakukan, dan mengatasi perlawanan dan oposisi.

2. Konsep Organisasi Pembelajaran

Secara sederhana, organisasi pembelajaran adalah organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, memberi pengetahuan, mendorong perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. (Rusilowati, 2022) Namun, pada hakikatnya, menurut Jubaedah (2010) organisasi pembelajaran memiliki makna sebagai ciri organisasi yang melakukan proses pembelajaran secara kolektif, transformasi

berkelanjutan, pemberdayaan dan optimalisasi teknologi bagi proses pembelajaran itu sendiri. Ada berbagai pengertian yang dirumuskan oleh para ahli berkenaan tentang konsep organisasi pembelajaran. Menurut Yuesti dan Sumantra dalam jurnal *Scientific Research Journal*, organisasi pembelajar adalah organisasi yang selalu memberikan kesempatan kepada anggotanya meningkatkan diri untuk mencapai keberhasilan individu dan organisasi. Dalam pendapat lain, Garvin memperluas definisi organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. (Sunarta, 2021)

Dalam membangun konsep organisasi pembelajar dalam sebuah organisasi, seorang pemimpin memerlukan pendekatan-pendekatan yang bersifat membangun dan kompetitif terhadap orang-orang yang dipimpinya. G. Dess et al. (2019) membagi lima elemen yang menjadi kunci penting dalam keberhasilan membangun organisasi pembelajar. Kelima elemen tersebut diuraikan sebagai berikut:

1) Inspiratif dan Motivator

Organisasi pembelajar yang berhasil memiliki keharusan dalam mengadopsi pendekatan proaktif dan kreatif terhadap ketidakpastian dengan menekankan keterlibatan aktif karyawan di semua hierarki, memfasilitasi penggunaan keterampilan tingkat tinggi oleh seluruh anggota, serta meneguhkan komitmen terhadap perubahan sebagai filosofi inti, sambil menegaskan pentingnya merasakan dan mendukung tujuan yang menarik oleh seluruh anggota. Maka dalam hal ini menginspirasi dan memotivasi orang-orang dengan misi atau tujuan merupakan kondisi yang diperlukan namun tidak cukup untuk mengembangkan sebuah organisasi yang dapat belajar dan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan cepat, kompleks, dan saling berhubungan.

2) Pemberdayaan Semua Tingkatan Anggota

Seorang pemimpin dalam tugas dan dedikasinya tidak hanya mengacu terhadap bagaimana memimpin apa yang dipimpin. Namun, seorang pemimpin juga perlu memahami bahwa ia memiliki dedikasi khusus dalam melayani apa yang dipimpin. Peran seorang manajer yang utama adalah menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat mencapai potensi mereka saat mereka membantu menggerakkan organisasi menuju tujuannya. Daripada memandang diri mereka sebagai pengendali sumber daya dan perantara kekuasaan, para pemimpin harus membayangkan diri mereka sebagai sumber daya yang fleksibel dan bersedia mengambil berbagai peran sebagai pelatih, penyedia informasi, guru, pengambil keputusan, fasilitator, pendukung, atau pendengar, tergantung pada kebutuhan karyawan mereka. Maka dalam konteks ini, kunci utama daripada pemberdayaan menyeluruh ialah terdapat pada kepemimpinan yang efektif.

3) Penggunaan kebijaksanaan karyawan untuk membuat keputusan yang lebih baik

Hal ini merupakan pendekatan yang menghargai kontribusi dan pengalaman individu di dalam organisasi, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik dan lebih berdasarkan pada pengetahuan yang tersedia secara kolektif. Dengan mengakui bahwa karyawan memiliki wawasan dan pengalaman yang berharga, organisasi dapat memperoleh sudut pandang yang lebih lengkap dan mendalam dalam menghadapi tantangan dan peluang yang dihadapi. Hal ini juga mencerminkan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif, di mana keputusan tidak hanya dibuat oleh manajemen tingkat atas, tetapi juga melibatkan kontribusi dari seluruh anggota tim. Dengan demikian, pendekatan ini mempromosikan keterlibatan karyawan dan pemberdayaan mereka dalam proses pengambilan keputusan organisasi, yang pada gilirannya dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik dan lebih terinformasi.

4) Mengumpulkan dan Berbagi Pengetahuan Internal

Mengumpulkan dan berbagi pengetahuan internal dalam konteks kepemimpinan mengacu pada praktik menyatukan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh individu atau tim dalam organisasi, lalu mendistribusikannya secara terbuka dan terstruktur kepada anggota organisasi lainnya. Praktik ini bertujuan untuk memastikan bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh individu atau kelompok dalam organisasi tidak hanya tinggal pada individu atau kelompok tersebut, tetapi juga tersedia untuk digunakan dan diakses oleh orang lain yang membutuhkannya. Dengan demikian, dalam konteks kepemimpinan, praktik mengumpulkan dan berbagi pengetahuan internal merupakan salah satu cara yang efektif untuk memperkuat budaya kolaboratif, inovatif, dan pembelajaran dalam organisasi.

5) Mengumpulkan dan Mengintegrasikan Informasi Eksternal

Mengumpulkan dan mengintegrasikan informasi eksternal mengacu pada praktik aktif mencari, mengumpulkan, dan menggabungkan informasi dari sumber-sumber di luar organisasi, seperti pasar, pesaing, tren industri, dan perkembangan global, untuk membantu dalam pengambilan keputusan dan perencanaan strategis. Ini merupakan bagian penting dari proses pengambilan keputusan yang berorientasi pada data dan informasi, serta memungkinkan pemimpin untuk memiliki pemahaman yang lebih komprehensif tentang lingkungan eksternal di mana organisasi beroperasi.

3. Penerapan Konsep Organisasi Pembelajaran

Konsep organisasi pembelajaran pertama kali dicetuskan oleh Senge dengan didasarkan pada 5 disiplin ilmu, yaitu penguasaan pribadi (*personal mastery*), membagi visi (*shared vision*), model mental (*mental model*), berpikir sistem (*system thinking*), dan pembelajaran kelompok (*team learning*). Namun sebelum itu, dalam membentuk Organisasi pembelajaran membutuhkan langkah-langkah yang harus diperhatikan guna mencapai keberhasilan suatu organisasi. Langkah-langkah tersebut diuraikan sebagai berikut:

1) Menumbuhkan Budaya Pembelajaran

Peran pemimpin sangat penting dalam menumbuhkan budaya pembelajaran. Menurut Senge dalam Srimulatsih (2017) seorang pemimpin yang memiliki tanggung jawab terhadap pembelajaran akan berperan sebagai guru, perancang, dan pengurus dalam menjalankan kepemimpinannya. Dalam hal ini pemimpin akan mendorong anggotanya agar merasa nyaman untuk berbagi pengetahuan dan terbuka terhadap pembelajaran.

Menurut Asih Budiningsih dalam jurnal Strategi Pembelajaran berpijak pada budaya siswa, budaya merupakan bagian aspek penting dan mendasar dari pendidikan. Budaya berperan sebagai wahana untuk mengekspresikan dan mengkomunikasikan suatu gagasan, tempat berkembangnya ilmu pengetahuan, dan sebagai arena bereksplorasi. Ini akan menjadi langkah pertama untuk membentuk organisasi pembelajaran. (Budiningsih, 2005)

2) Pembentukan Tim Pembelajaran

Setelah membentuk budaya pembelajaran dalam organisasi, perlu sekali membentuk tim-tim atau kelompok untuk memecahkan masalah dan meningkatkan keterampilan sesuai dengan keterampilan anggota. Hal ini akan merangsang jiwa kompetitif, inovatif, dan kontributif setiap anggota dalam menghadapi berbagai situasi dalam jalannya organisasi.

Pembentukan tim diyakini oleh para pemimpin dapat membuat organisasi menjadi fleksibel dan responsif dalam lingkungan global yang kompetitif. Membentuk

organisasi pembelajaran berbasis tim merupakan suatu keniscayaan dalam konteks knowledge-work organizations. Sebab, struktur tim menyebabkan setiap anggota tim mampu meningkatkan kapabilitas dirinya, kelompok, dan organisasi sehingga organisasi selalu dalam kondisi menangkap, mengelola, dan menyampaikan pengetahuan yang bisa diaplikasikan untuk berinovasi. (Raharso & Amalia, 2011)

3) Pengembangan SDM Organisasi

Anggota organisasi yang telah memiliki motivasi yang sama dengan tim-tim atau kelompok yang telah dibentuk harus dikembangkan secara menyeluruh dan berkelanjutan. SDM yang kompeten sebagian besar dibentuk oleh departemen HR, departemen HR di dalam organisasi pembelajaran akan menciptakan komitmen yang kuat terhadap penyediaan keuangan dan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dari setiap staf/karyawan di dalam organisasi. Selain itu, motivasi belajar harus diciptakan secara kreatif yang memungkinkan terjadinya interaksi dan negosiasi untuk penciptaan arti dan konstruksi makna, sehingga dicapai pembelajaran yang bermakna. Hal ini dapat mengembangkan SDM organisasi tersebut.

4) Mendorong kolaborasi

Menurut Yani & Ruhiman dalam Apriono (2013), kolaborasi adalah bentuk interaksi sosial berupa aktivitas kerja sama yang ditujukan untuk mencapai tujuan bersama dengan cara saling membantu dan saling memahami tugasnya masing-masing. Dalam hal ini, kolaborasi diartikan secara utuh sebagai bentuk sikap dalam interaksi antar anggota.

Sedangkan dalam pendapat lain, Widyarto kembali menguatkan pengertian kolaborasi sebagai suatu proses kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai suatu keberhasilan bagi kedua belah pihak yang mana sebagai bentuk proses sosial yang saling membantu dalam kegiatan untuk mencapai tujuan bersama. Dengan kolaborasi antar sumber daya manusia maka pencapaian target dan sasaran kinerja akan tercapai serta visi misi suatu perusahaan atau instansi pemerintahan akan terwujud. (Apriono, 2013)

Ketika sejumlah orang berada dalam suatu kelompok, kolaborasi merupakan suatu cara untuk menghubungkan kemampuan dan gagasan setiap anggota kelompok yang didasari sikap saling menghormati dan menghargai kemampuan dan sumbangan setiap anggota kelompok. Maka atas dasar tersebut, fasilitasi kolaborasi antar anggota sangat berpengaruh dalam meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan dan ide.

5) Evaluasi

Evaluasi menjadi langkah terakhir dalam keberlanjutan organisasi pembelajaran. Hal tersebut mengacu kepada konsep organisasi yang secara eksplisit mengacu kepada perbaikan dan peningkatan terus menerus. Maka dari itu, evaluasi sangat menjadi langkah penting dalam membangun organisasi pembelajaran.

Menurut Davies, evaluasi dalam pembelajaran bertujuan untuk mengukur kompetensi atau kapabilitas, menentukan tujuan mana yang belum terealisasikan, memberikan informasi kepada pimpinan tentang cocok tidaknya strategi pembelajaran yang digunakan, serta merencanakan prosedur untuk memperbaiki rencana pembelajaran. (Pettalongi et al., 2009) Evaluasi dilakukan secara berkala terhadap program pembelajaran, lakukan juga identifikasi keberhasilan, serta sesuaikan strategi jika diperlukan. Dengan melakukan evaluasi inilah organisasi pembelajaran akan terus belajar memperbaiki kekurangan yang ada.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Menciptakan Organisasi Belajar

Dalam Akhmad (2020) organisasi yang ingin bisa terus belajar dan berkembang, perlu mengacu kepada lima faktor penting yang harus diperhatikan. Ini sesuai dengan konsep organisasi pembelajar yang dijelaskan dalam buku *The Fifth Discipline* karya Senge. Kelima faktor tersebut diuraikan sebagai berikut:

1) Mental Model

Ini adalah cara kita memandang dunia dan membuat keputusan. Dalam organisasi yang berubah-ubah, model pikiran kita mungkin perlu disesuaikan agar bisa beradaptasi dengan perubahan tersebut. Oleh karena itu, dalam organisasi pembelajar, kita harus secara terbuka memeriksa, berdiskusi, dan merevisi model pikiran kita di tingkat individu, kelompok, dan organisasi.

2) Shared Vision

Di dalam organisasi, terdapat berbagai macam individu dengan latar belakang dan pengalaman yang berbeda. Untuk mencapai tujuan bersama, organisasi perlu memiliki visi yang sama. Dengan berkomunikasi secara efektif tentang visi ini, akan lebih mudah untuk mencapai tujuan organisasi.

3) System Thinking

Pemikiran sistem mengajarkan kita untuk melihat organisasi sebagai sebuah kesatuan, bukan hanya sebagai kumpulan bagian-bagian yang terpisah. Ketika setiap anggota organisasi memahami pentingnya setiap bagian dalam keseluruhan organisasi, maka proses pembelajaran akan menjadi lebih cepat karena adanya pertukaran pengetahuan dan pengalaman antar bagian.

4) Personal Mastery

Organisasi pembelajar membutuhkan individu yang terus belajar dan berkembang. Karyawan perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, terutama dengan perkembangan teknologi dan paradigma bisnis yang berubah. Penguasaan pribadi ini mencakup pembelajaran individual untuk meningkatkan kemampuan diri, baik dalam hal pengetahuan maupun kemampuan interpersonal.

5) Team Learning

Setiap karyawan memiliki pengetahuan dan pengalaman yang berbeda. Oleh karena itu, penting untuk berbagi pengetahuan dan belajar bersama dengan rekan kerja. Dengan melakukan hal ini, proses pembelajaran organisasi akan berjalan lebih cepat dan efisien. Berbagi pengetahuan dalam tim membantu meningkatkan kapasitas organisasi secara keseluruhan.

Dari uraian kelima faktor diatas dapat disimpulkan bahwa dalam dinamika organisasi yang terus berubah, penting untuk menginternalisasi konsep-konsep kunci seperti model mental yang fleksibel, visi bersama, pemikiran sistem, penguasaan pribadi, dan pembelajaran tim. Memperkuat model mental yang terbuka dan adaptif merupakan landasan bagi organisasi pembelajar, memungkinkan individu dan kelompok untuk menghadapi tantangan dengan fleksibilitas dan kreativitas. Melalui komunikasi yang efektif tentang visi bersama, organisasi dapat mengarahkan energi dan usaha menuju tujuan yang diinginkan secara kolektif. Pemikiran sistem memandang organisasi sebagai suatu kesatuan yang kompleks, di mana setiap elemen saling terkait dan berkontribusi terhadap keseluruhan.

Dalam konteks ini, penguasaan pribadi menjadi penting, memungkinkan individu untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan. Sementara itu, pembelajaran tim menjadi kunci untuk mengoptimalkan kolaborasi antar anggota organisasi, mempercepat pertukaran pengetahuan dan pengalaman yang memperkaya kapasitas organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, organisasi yang menganut

prinsip-prinsip ini mampu beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan yang dinamis.

Namun, dalam jalannya keberlangsungan proses organisasi pembelajaran tentunya tidak selalu dipastikan selalu berjalan sesuai dengan arahan pemimpin atau program yang sudah dirancang dengan semestinya. Terdapat faktor-faktor penghambat yang menyertai proses pengembangan dalam organisasi pembelajaran. Menurut Maryani et al. dalam Akhmad (2020) hambatan dalam mengembangkan organisasi pembelajar dapat terjadi dari dua sisi, yaitu dari individu dan organisasi itu sendiri. Berikut uraian daripada masing-masing faktor tersebut:

1) Hambatan dari Individu

a. Pengetahuan sebagai Kekuatan

Pengetahuan sering kali dianggap sebagai kekuatan, dan bagi sebagian individu, berbagi pengetahuan dengan orang lain dianggap dapat mengancam posisi atau keunggulan mereka dalam persaingan. Hal ini dapat menghambat kolaborasi dan pertukaran informasi yang penting untuk pembelajaran bersama.

b. Kesesuaian dengan Metode Pembelajaran

Setiap individu memiliki preferensi dan gaya belajar yang berbeda-beda. Jika metode pembelajaran yang diterapkan tidak sesuai dengan gaya belajar individu, mereka mungkin tidak termotivasi untuk terlibat dalam proses pembelajaran tersebut.

c. Kurangnya Kesadaran akan Pentingnya Belajar

Terkadang, individu tidak menyadari pentingnya pembelajaran dan pengembangan diri dalam meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan pribadi maupun organisasi. Hal ini bisa disebabkan oleh persepsi bahwa pembelajaran hanya membuang waktu dan energi tanpa memberikan manfaat yang signifikan.

2) Hambatan dari Organisasi

a. Kurangnya Dukungan Manajemen

Proses pembelajaran membutuhkan dukungan yang kuat dari manajemen. Jika manajemen tidak memberikan dukungan yang memadai, baik dalam bentuk sumber daya maupun komitmen, maka proses pembelajaran tidak akan berjalan efektif.

b. Ketidakfleksibelan Organisasi

Beberapa organisasi cenderung kaku dalam mengakomodasi kebutuhan pembelajaran karyawan mereka. Mereka mungkin kurang memprioritaskan pembelajaran atau bahkan menganggapnya sebagai hal yang tidak terlalu penting. Hal ini dapat menghambat upaya karyawan untuk mengembangkan diri dan menyebabkan stagnasi dalam pertumbuhan organisasi.

Berdasarkan pembahasan di atas terlihat bahwa hambatan dalam mengembangkan organisasi pembelajar berasal dari dua sisi utama, yaitu individu dan organisasi itu sendiri. Dari sisi individu, hambatan tersebut meliputi persepsi bahwa berbagi pengetahuan dapat mengancam posisi mereka, ketidaksesuaian metode pembelajaran dengan gaya belajar individu, dan kurangnya kesadaran akan pentingnya pembelajaran. Sementara dari sisi organisasi, hambatan tersebut terutama terkait dengan kurangnya dukungan manajemen dalam mendukung proses pembelajaran, serta ketidakfleksibelan organisasi dalam mengakomodasi kebutuhan pembelajaran karyawan.

Kesimpulannya, untuk menciptakan organisasi pembelajar yang efektif, diperlukan kerjasama antara individu dan organisasi dalam mengatasi hambatan tersebut demi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan pertumbuhan.

SIMPULAN

Konsep kepemimpinan strategis adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dalam membuat keputusan sehari-hari yang mengarah pada tujuan jangka panjang organisasi. Hal ini melibatkan pengembangan dan implementasi strategi berdasarkan pemahaman mendalam tentang visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan organisasi, serta kemampuan untuk mengantisipasi perubahan, berpikir strategis, dan bekerja sama untuk menciptakan masa depan yang baik bagi organisasi. Dalam konteks ini, seorang pemimpin harus memiliki pemahaman holistik tentang lingkungan, merancang organisasi, dan menumbuhkan budaya unggul dan perilaku etis.

Sementara itu, konsep organisasi pembelajaran mengacu pada organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Untuk menciptakan organisasi pembelajar, pemimpin perlu membangun budaya pembelajaran, membentuk tim pembelajaran, mengembangkan SDM organisasi, dan mendorong kolaborasi. Proses pembelajaran ini didukung oleh lima faktor kunci, yaitu model mental yang fleksibel, visi bersama, pemikiran sistem, penguasaan pribadi, dan pembelajaran tim.

Namun, dalam mengembangkan organisasi pembelajar, terdapat hambatan baik dari sisi individu maupun organisasi. Hambatan individu meliputi persepsi terhadap berbagi pengetahuan, kesesuaian metode pembelajaran, dan kurangnya kesadaran akan pentingnya pembelajaran. Sementara hambatan organisasi meliputi kurangnya dukungan manajemen dan ketidakfleksibelan organisasi.

Kesimpulannya, untuk menciptakan organisasi pembelajar yang efektif, diperlukan kerjasama antara individu dan organisasi dalam mengatasi hambatan tersebut demi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan pertumbuhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad, Z. (2020). Membangun Organisasi Pembelajar dalam Institusi Perguruan Tinggi. *Jurnal Sipatokong BPSDM Sulawesi Selatan*, 1(2), 137–142.
- Apriono, D. (2013). Collaborative learning: A foundation for building togetherness and skills. *Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 17(1), 292–304.
<https://journal.uny.ac.id/index.php/diklus/article/view/2897>
- Bernardus, D. (2023). Building Entrepreneurial Organization. Prenada Media.
- Budiningsih, C. A. (2005). Strategi Pembelajaran Berpijak Pada Budaya Siswa. In *Jurnal Dinamika Pendidikan* (Vol. 1, Issue 12, pp. 60–70).
- Carol Winerungan, G. A., & Suharti, L. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Strategis dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Peningkatan Kinerja Karyawan Medik Grace Anne Carol Winerungan Lieli Suharti. November, 578–593.
- Christian Ruhlessin, J., & G. Manoppo, P. (2021). Organisasi Pembelajaran. PT Kanisius.
- Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B., & Lee, S.-H. (2019). *Strategic Management*. In McGraw Hill.
- Jubaedah, E. (2010). Analisis Konseptual Organisasi Pembelajaran (Learning Organization) sebagai Teori Organisasi Kontemporer. *Jurnal Ilmu Administrasi*, VII(4), 273–281.
- Pettalongi, S. S., Jurusan, D., Stain, T., & Palu, D. (2009). Evaluasi dalam Pendidikan dan Pembelajaran. *Ta'Dieb*, 11(6), 1001–1012.
- Raharso, S., & Amalia, S. (2011). Tim dan Organisasi Pembelajar. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(Vol 7, No 2 (2011)), 179.
<http://journal.unpar.ac.id/index.php/JABCebis/article/view/159>
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *IEEE Engineering Management Review*, 29(4), 25–37.
- Rusilowati, U. (2022). ORGANISASI PEMBELAJARAN. Cipta Media Nusantara.

Tinjauan Terhadap Peran Kepemimpinan Strategis dalam Membangun Budaya Organisasi yang Berorientasi Pembelajaran

SRIMULATSIH, M. (2017). Analisis Faktor–Faktor yang Berhubungan dengan Penerapan Organisasi Pembelajar. *Jurnal Daya Saing*, 3(1), 12–19.

<https://doi.org/10.35446/dayasaing.v3i1.76>

Sunarta. (2021). Membangun Organisasi Pembelajar. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 18, 62–76.

Susanto, A. . (2019). *Strategic Leadership*. PT Gramedia Pustaka Utama.

Unggul Saragih, D. R. (2023). *Manajemen Strategis Dan Keberlanjutan Bisnis*. CV. Press Mega Nusantara.