

## STRATEGI PENERAPAN *ORGANIZATIONAL LEARNING* UNTUK MEMBENTUK GURU PEMBELAJAR DI SEKOLAH

**Giri Wiyono**

Jurusan Pendidikan Teknik Elektro Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta  
e-mail : giriwiyono@uny.ac.id

### **ABSTRACT**

*In the current era of globalization, school organizations must make changes in a continuous and creative, to seek ideas and innovation by applying learning in the organization so that the school become learning organization (learning organization). To make the school as learning organization, the teacher as the main character in the school needs to develop himself become a learner teacher. The learner teacher is a teacher who always learns and develops their potential and capacity as a professional teacher. The development of teacher capacity as a learner teacher can be done through the strategy of organizational learning in schools until the realization of the school as a learning organization. The implementation of organizational learning strategy in schools can be done through three stages: (1) learning skill, (2) learning level, and (3) type of learning. In the context of learning organizations, schools need to apply organizational learning to improve the ability of teachers in schools to be learner teachers. The success of schools in shaping learner teachers is largely determined by the ability of schools to develop their schools into learning organizations. The essence of a learning organization is learning. Only schools that want to develop their institution to become a learning organization, willing to learn and improve continuously will be a superior school.*

**Keywords:** *teacher learning, organizational learning, learning organization*

### **ABSTRAK**

Dalam era globalisasi saat ini, organisasi sekolah harus melakukan perubahan secara terus menerus dan kreatif, untuk mencari ide dan inovasi dengan cara menerapkan pembelajaran dalam organisasinya sehingga sekolah menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*). Untuk menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajar, maka guru sebagai tokoh utama di sekolah perlu mengembangkan dirinya menjadi guru pembelajar. Guru pembelajar merupakan guru yang selalu belajar dan mengembangkan potensi dirinya dan kapasitasnya sebagai seorang guru yang profesional. Pengembangan kapasitas guru sebagai guru pembelajar dapat dilakukan melalui strategi penerapan pembelajaran organisasional (*organizational learning*) di sekolah hingga terwujudnya sekolah sebagai organisasi pembelajar. Strategi penerapan pembelajaran organisasional di sekolah dapat dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu: (1) ketrampilan pembelajaran, (2) tingkat pembelajaran, dan (3) jenis pembelajaran. Dalam konteks organisasi pembelajar, sekolah perlu menerapkan pembelajaran organisasional untuk meningkatkan kemampuan guru-guru di sekolah menjadi guru pembelajar. Keberhasilan sekolah dalam membentuk guru pembelajar sangat ditentukan oleh kemampuan sekolah dalam mengembangkan sekolahnya menjadi organisasi pembelajar. Esensi dari organisasi pembelajar adalah belajar. Hanya sekolah yang mau mengembangkan institusinya menjadi organisasi pembelajar, mau belajar dan meningkatkan diri secara terus menerus akan menjadi sekolah yang unggul.

**Kata kunci:** *guru pembelajar, pembelajaran organisasional, organisasi pembelajar*

### **PENDAHULUAN**

Menurut Peter Senge (1996:1-2) bahwa keberhasilan suatu organisasi, termasuk sekolah, sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengembangkan institusinya menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*). Esensi dari organisasi pembelajar adalah belajar. Hanya sekolah yang mau

mengembangkan institusinya menjadi organisasi pembelajar, mau belajar dan meningkatkan diri secara terus menerus yang akan maju dan terus berkembang. Sebaliknya sekolah yang tidak mengembangkan menjadi organisasi pembelajar, maka tidak akan berkembang, bahkan sekolah itu akan punah. Oleh karena itu sekolah perlu mengembangkan

institusinya menjadi organisasi pembelajar melalui pembelajaran organisasional (*organizational learning*).

Hal ini didukung oleh studi yang dilakukan oleh Marshal dan Smith (200:37) yang menyimpulkan bahwa ada hubungan antara pembelajaran organisasional (*organizational learning*) dan kinerja organisasi (*organization performance*) secara tersamar dan mengidentifikasi beberapa hambatan pembelajaran dan berbagi pengetahuan melalui unit bisnis dan organisasinya.

Saat ini sekolah sudah mulai menerapkan pembelajaran organisasional. Namun demikian dalam penerapan pembelajaran organisasional di sekolah belum memberikan pengaruh positif terhadap penguatan budaya sekolah. Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti bahwa kapabilitas pembelajaran organisasional mempunyai pengaruh negatif secara langsung terhadap budaya organisasi di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kapabilitas pembelajaran organisasional di SMK belum memberikan pengaruh yang baik terhadap penguatan budaya di sekolah (Giri Wiyono, 2013:281-282).

Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa selama ini telah terjadi proses pembelajaran individual di sekolah. Namun demikian pembelajaran individual ini hanya mengembangkan kemampuan guru secara individual dan belum memberikan kontribusi pada perubahan budaya secara institusional di sekolah, sehingga tidak terjadi penguatan budaya sekolah. Selama ini banyak guru melakukan pembelajaran individual melalui kegiatan pelatihan-pelatihan (diklat). Hasil perolehan pengetahuan dari kegiatan pelatihan ini ternyata belum banyak diterapkan di sekolah, atau guru kurang memiliki kebebasan untuk menerapkan pengetahuan ini di sekolah. Bahkan ada diantara guru yang selesai mengikuti kegiatan pelatihan ternyata tidak dimanfaatkan untuk kepentingan sekolah, tetapi justru untuk kepentingan diri sendiri. Hal ini

yang justru kontra produktif dalam penguatan budaya sekolah, sehingga peningkatan kemampuan pembelajaran organisasional menyebabkan terjadinya pelemahan budaya organisasi di sekolah.

Menurut Fields (1994:4) bahwa dengan pembelajaran organisasional, sekolah dapat membangkitkan dirinya sendiri dalam perbaikan perilaku melalui pembelajaran (*learning*) dan menggunakan pengetahuan yang baru. Pembelajaran merupakan sesuatu yang harus dilakukan jika organisasi ingin maju, sehingga organisasi sekolah harus melakukan pembelajaran organisasional. Dengan demikian sekolah akan menjadi model organisasi pembelajar.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sedang mengembangkan Program Guru Pembelajar. Menurut Menteri Pendidikan dan Kebudayaan periode lalu, Anies Baswedan, guru pembelajar adalah guru yang ideal yang terus belajar dan mengembangkan (*upgrade*) diri di setiap saat dan di manapun. Guru terus belajar dan mengembangkan diri bukan untuk pemerintah atau kepala sekolah, tapi memang sejatinya setiap pendidik atau guru adalah pembelajar. Hanya dari guru yang terus belajar dan berkarya akan muncul generasi pembelajar sepanjang hayat yang terus menerus berkontribusi pada masyarakat dan lingkungannya. Guru pembelajar adalah guru yang senantiasa terus belajar selama dia mengabdikan dirinya di dunia pendidikan. Oleh karena itu, ketika seorang guru memutuskan untuk berhenti atau tidak mau belajar, maka pada saat itu dia berhenti menjadi guru atau pendidik. via <https://m.tempco.co/>

Dalam konteks organisasi pembelajar, guru perlu mengembangkan dirinya menjadi guru pembelajar. Guru pembelajar merupakan guru yang selalu belajar dan mengembangkan potensi dirinya dan kapasitasnya sebagai seorang guru yang profesional. Pengembangan kapasitas guru sebagai guru pembelajar dapat dilakukan melalui strategi penerapan pembelajaran organisasional (*organizational*

*learning*) di sekolah hingga terwujudnya sekolah sebagai organisasi pembelajar.

### **ANALISIS PEMECAHAN MASALAH**

Menurut Marquardt (1999:19), pembelajaran organisasional adalah suatu ketrampilan dan proses membangun serta memakai pengetahuan di dalam organisasi. Sedangkan Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (2000:5) mendefinisikan pembelajaran organisasional sebagai suatu proses untuk memperoleh pengetahuan dan menggunakan informasi untuk mengubah secara sukses suatu keadaan organisasi. Pada bagian yang lain juga dikatakan secara lebih jelas bahwa pembelajaran organisasional yaitu proses perolehan pengetahuan, penyaluran informasi, penterjemahan informasi dan penyimpanan informasi ke dalam organisasi (Schermerhorn, Hunt, dan Osborn, 2000:253).

Menurut McShane dan Glinow (2000:61) bahwa kegiatan pembelajaran organisasional ini terdiri dari tiga aspek, yaitu (1) perolehan pengetahuan, (2) pembagian pengetahuan, dan (3) penggunaan pengetahuan. Adapun pembahasan ketiga dimensi untuk mengukur kapabilitas pembelajaran organisasional di sekolah dijabarkan sebagai berikut:

#### **Keahlian untuk memperoleh pengetahuan**

Menurut McShane dan Glinow (2000:61) bahwa perolehan pengetahuan ini termasuk menggali informasi dan ide-ide dari lingkungan eksternal dan juga melalui pengetahuan. Ada beberapa strategi yang paling cepat dan sangat kuat untuk memperoleh pengetahuan ke dalam organisasi, yaitu: (1) menyewa seseorang (individu) atau mendapatkan dari segala kelompok, (2) saat karyawan belajar dari sumber-sumber eksternal dengan menemukan sumber informasi baru dari pemasok atau adanya kecenderungan baru dari pelanggan, dan (3) sebagai hasil yang dilakukan melalui eksperimen dalam bentuk penelitian dan proses kreatif yang lain.

#### **Keahlian untuk membagikan pengetahuan**

Menurut McShane dan Glinow (2000:61) bahwa aspek dari pembelajaran organisasional ini termasuk menyalurkan pengetahuan ke orang lain melalui organisasi. Pembagian pengetahuan ini dapat dilakukan dengan cara, yaitu menghubungkan secara khusus dengan komputer internal dan *database* informasi, serta melalui saluran informal atau komunikasi berhadapan muka.

#### **Keahlian untuk menggunakan pengetahuan**

Menurut McShane dan Glinow (2000:61) bahwa keuntungan kompetitif yang diperoleh dari pengetahuan datang saat penerapannya dalam organisasi dengan berbagai cara, sehingga organisasi dan *stakeholders*-nya mendapatkan nilai tambah dari penerapan pengetahuan itu. Dalam pemanfaatan pengetahuan untuk suatu organisasi, karyawan organisasi itu harus menyadari bahwa pengetahuan telah tersedia dan mereka mempunyai cukup kebebasan untuk menerapkannya. Kondisi ini tentunya memerlukan budaya organisasi yang mendukung dalam proses pembelajaran.

#### **Strategi Penerapan Organizational Learning di Sekolah**

Selama ini kegiatan pembelajaran organisasional yang dilakukan di sekolah masih terbatas pada pembelajaran individual yang tidak memberikan penguatan pada budaya sekolah. Kegiatan pembelajaran individual belum mampu mempengaruhi pembelajaran secara kelompok dan pembelajaran secara organisasional, sehingga belum mampu meningkatkan proses pembelajaran di sekolah. Hal ini yang nampaknya tidak memberikan pengaruh dalam peningkatan mutu proses pembelajaran dan kinerja sekolah. Oleh karena itu sekolah perlu memahami tentang konsep *learning organization* dan strategi penerapannya melalui pembelajaran organisasional di sekolah. Dengan pemahaman ini sekolah dapat meningkatkan kapabilitas

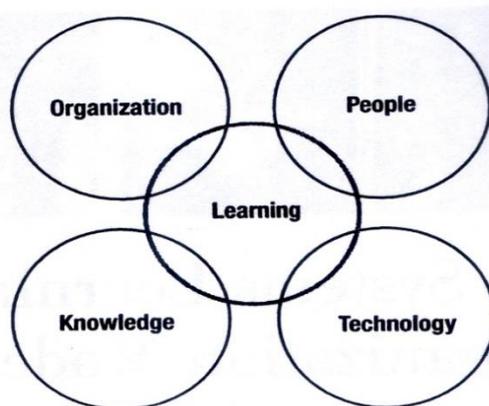
pembelajaran organisasional seluruh warga sekolahnya. Hal ini tentunya dapat memperbaiki proses pembelajaran guru di sekolah, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja guru di sekolah. Strategi inilah yang akan menjadikan sekolah menjadi model organisasi pembelajar (*learning organization*).

Dalam era globalisasi saat ini, sekolah harus dapat mengubah secara terus menerus dan kreatif, saat mencari ide dan kesempatan yang baru dengan cara melakukan pembelajaran dalam institusinya, sehingga menjadi *learning organization*. Konsep *learning organization* dibuat populer pada awal tahun 1990an oleh Peter Senge dalam bukunya *The fifth discipline*. Konsep ini menginformasikan bahwa suatu organisasi dapat bertahan dan menjadi sukses, apabila organisasi tersebut menjadi *learning organization* (Senge, 1990:14). *Learning organization* merupakan suatu organisasi yang setiap anggotanya secara terus menerus meningkatkan kemampuannya untuk menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan, pola pikir baru yang ekspansif ditumbuhkan, aspirasi bersama dikembangkan secara bebas, dan anggota-anggotanya secara terus menerus belajar bagaimana organisasi itu mengembangkan belajar bersama-sama (Senge, 1990:3).

Marquardt mendefinisikan *learning organization* secara sistematis yaitu suatu organisasi yang belajar secara kuat dan kolektif dan mentransformasikan secara terus menerus organisasinya untuk mengoleksi, mengelola,

dan menggunakan pengetahuan secara lebih baik untuk kesuksesan institusinya. *Learning organization* memberdayakan orang di dalam dan di luar organisasinya untuk belajar seperti mereka bekerja (1996: 234). Dengan demikian pentingnya sekolah mengembangkan organisasinya menjadi *learning organization*. Seluruh warga sekolah harus selalu belajar lebih baik dan lebih cepat. Orang bijak mengatakan: "if you don't learn, you don't change, you will die". Hal ini memberikan suatu gambaran tentang pentingnya warga sekolah untuk selalu belajar. Jika sekolah tidak belajar, maka sekolah tidak dapat melakukan suatu perubahan, dan jika sekolah tidak melakukan perubahan, maka sekolah itu sedang mengalami proses kematian.

Menurut Marquardt (2002: 23-24) bahwa dalam membangun *learning organization* tidak mungkin dapat dilakukan tanpa memahami dan mengembangkan lima bagian dari model sistem *learning organization* yang saling berhubungan. Kelima bagian dari model sistem *learning organization* yaitu: pembelajaran (*learning*), organisasi (*organization*), orang (*people*), pengetahuan (*knowledge*), dan teknologi (*technology*). Kelima bagian dari sistem *learning organization* itu perlu menopang secara aktif, sehingga mengembangkan terus pembelajaran organisasional dan mencapai keberhasilan organisasi selanjutnya. Adapun model sistem *learning organization* dapat ditunjukkan pada Gambar 1. berikut ini.

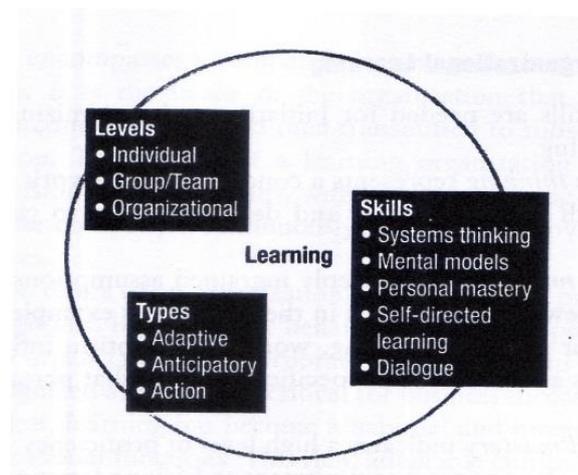


Gambar 1. Model Sistem Learning Organization

Gambar tersebut menunjukkan bahwa empat bagian dari model sistem *learning organization* yaitu: organisasi (*organization*), orang (*people*), pengetahuan (*knowledge*), dan teknologi (*technology*) diperlukan untuk meningkatkan dan memperluas bidang pembelajaran (*learning*), sehingga dapat menyerap empat bagian tersebut. Semua bagian dari model sistem *learning organization* itu merupakan aspek-aspek yang sangat diperlukan dalam membangun dan memelihara *learning organization*. Kelima bagian itu saling berhubungan dan saling melengkapi secara dinamis satu dengan yang lain. Jika ada satu

bagian yang lemah, maka bagian lainnya dapat disesuaikan dan dikompromikan secara signifikan. Artikel ini membatasi pada pembahasan bagian pembelajaran (*learning*) dari model sistem *learning organization* karena pembelajaran menjadi bagian utama dari *learning organization*.

Dalam bagian pembelajaran ini mengacu pada tiga aspek, yaitu: (1) ketrampilan pembelajaran, (2) tingkat pembelajaran, dan (3) jenis pembelajaran. Ketiga aspek ini sangat penting bagi *learning organization* sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2 berikut ini.



Gambar 2. Aspek Pembelajaran dalam Learning Organization

### Ketrampilan pembelajaran

Dalam pembelajaran ini diperlukan suatu ketrampilan-ketrampilan. Marquardt (2002:25) menyebutkan ada lima ketrampilan kunci yang diperlukan untuk memulai dan memaksimalkan *learning organization*, yaitu: berfikir sistemis (*systems thinking*), model mental (*mental models*), penguasaan pribadi (*personal mastery*), pembelajaran diatur sendiri (*self-directed learning*), dan dialog (*dialogue*). Sedangkan Senge (1990:6-10) mengusulkan untuk membangun organisasi pembelajar dapat dilakukan melalui lima ketrampilan pembelajaran, yaitu: berfikir sistemis (*systems thinking*), penguasaan pribadi (*personal mastery*), model mental (*mental models*),

membangun visi bersama (*building shared vision*), dan pembelajaran tim (*team learning*).

Ketrampilan-ketrampilan pembelajaran ini penting digunakan untuk mengembangkan *learning organization*. Dalam artikel ini konsep dari Peter Senge sebagai penggagas awal *learning organization* digunakan sebagai acuan pembahasan. Adapun kelima disiplin pembelajaran adalah sebagai berikut:

1. **Berfikir sistemis** (*system thinking*) merupakan suatu cara berfikir tentang sesuatu untuk memahami kekuatan-kekuatan dan hubungan-hubungan antar pribadi yang membentuk perilaku sistem. *Learning organization* memandang sekolah sebagai suatu sistem, yaitu suatu keseluruhan yang terdiri dari unsur-unsurnya. Dengan demikian

berfikir sistemis merupakan berfikir secara menyeluruh terhadap semua komponen sekolah sebagai suatu kesatuan yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Sekolah merupakan suatu sistem yang terdiri dari berbagai komponen, antara lain: kurikulum, sarana prasarana, kesiswaan, humas, perpustakaan, laboratorium dan sebagainya. Masing-masing komponen itu saling berkaitan sehingga sekolah perlu mengembangkan komponen-komponen itu secara bersama-sama. Oleh karena itu kepala sekolah dan guru harus berfikir secara sistemis, dan menyeluruh dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya. Ketrampilan berfikir sistemis ini membantu kepala sekolah dan guru melihat bagaimana mengubah sistem sekolah secara lebih efektif dan bekerja secara tim, dengan melakukan kerjasama, *networking* dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah secara sistematis dan holistik.

**2. Penguasaan pribadi (personal mastery)** merupakan ketrampilan belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi warga sekolah dalam menciptakan hasil yang paling diinginkan dan suatu lingkungan sekolah yang mendorong semua warga sekolah untuk mengembangkan diri ke arah sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan yang dipilih. Menurut Senge terdapat dua komponen dasar dalam penguasaan pribadi untuk membangun *learning organization*, yaitu: (1) guru harus mempunyai cita-cita yang ingin dicapai ke depan (visi), dan (2) guru harus melihat realitas yang ada di sekolah saat ini sebagai pijakan untuk mencapai visi yang telah dibentuk. *Learning organization* memandang potensi sekolah itu berawal dari potensi pribadi warga sekolahnya. Potensi ini terdapat di kelas, di dalam komunitas guru (MGMP), dan di sekolah. Potensi di kelas terdapat pada guru, siswa, dan fasilitas belajar yang ada di ruang kelas itu. Mutu sekolah meningkat jika proses pembelajaran dikelola dengan baik. Guru dapat berfikir secara kreatif dan inovatif dalam mengembangkan kegiatan

pembelajaran di kelasnya, sedangkan siswa dapat belajar dengan nyaman, efektif dan mandiri. Potensi di dalam komunitas guru dalam bentuk kegiatan MGMP, guru belajar bersama-sama dengan guru lain sesuai bidang keahliannya. Potensi guru selalu dikembangkan melalui belajar bersama-sama dan dilakukan secara terus menerus untuk meningkatkan kapasitasnya sebagai guru profesional. Oleh karena itu di dalam *learning organization*, setiap guru harus menjadi guru pembelajar sepanjang hayat. Potensi di sekolah ini merupakan akumulasi dari potensi yang ada di kelas dan di dalam komunitas guru. Mutu sekolah akan meningkat jika potensi guru yang ada di kelas dan di dalam komunitas guru meningkat kualitasnya. Sekolah perlu memberikan dukungan dalam pengembangan potensi guru, baik yang ada di kelas maupun dalam komunitas MGMP. Oleh karena itu fasilitas sekolah perlu dimanfaatkan secara optimal untuk belajar. Dengan demikian pengembangan penguasaan pribadi di sekolah dapat dilakukan dengan mengembangkan wawasan dan kemampuan para guru dan staf, pimpinan sekolah, dan siswa untuk menjadi pembelajar mandiri yang senantiasa belajar secara terus menerus untuk meraih visi pribadinya dan visi bersama.

**3. Model-model mental (mental models)** merupakan ketrampilan belajar yang terus menerus dilakukan melalui perenungan, klarifikasi, dan perbaikan gambaran-gambaran internal tentang sekolah dan melihat bagaimana hal itu membentuk tindakan dan keputusan warga sekolah dalam mencapai visi dan misi sekolah.

**4. Membangun visi bersama (building shared vision)** merupakan ketrampilan dalam membangun komitmen bersama dalam suatu kelompok guru. Hal ini dilakukan dengan membuat gambaran-gambaran bersama tentang masa depan sekolah yang kita ciptakan, dan prinsip-prinsip serta praktek-praktek kegiatan sekolah yang akan dilakukan. Kondisi ini diharapkan dapat

berfungsi sebagai pemandu dalam mencapai masa depan sekolah itu.

**5. Pembelajaran tim (team learning)** merupakan ketrampilan untuk mengubah kemampuan dalam suatu dialog dan berfikir kolektif, sehingga kelompok guru dapat mengembangkan kecerdasan dan kemampuannya secara lebih besar dibandingkan sejumlah bakat dan kemampuan guru secara individual.

### **Tingkat Pembelajaran**

Pembelajaran merupakan salah satu proses utama dalam *learning organization* dan dapat mempengaruhi perilaku guru, budaya sekolah dan kinerja sekolah. Marquardt (2002:24-25) mengatakan bahwa dalam pembelajaran dibedakan menjadi tiga tingkatan, yaitu pembelajaran individu (*individual learning*), pembelajaran kelompok (*group learning*), dan pembelajaran organisasional (*organizational learning*).

Dengan demikian tahapan pembelajaran pada tingkat pertama yaitu pembelajaran individu. Kemudian dilanjutkan pada tingkat berikutnya yaitu pembelajaran kelompok, dan pada akhirnya ke tingkat yang paling tinggi yaitu pembelajaran organisasional.

Pembelajaran individu mengacu pada perubahan dalam pengetahuan, sikap dan nilai serta ketrampilan yang diperoleh melalui belajar mandiri, instruksional berbasis teknologi, dan observasi. Selama ini pembelajaran individu telah dilakukan oleh sebagian besar guru di sekolah. Adapun kegiatan-kegiatannya, antara lain: guru mengikuti berbagai seminar, lokakarya, dan pelatihan; guru melaksanakan studi lanjut, baik tingkat sarjana, magister, maupun doktor; guru melakukan kunjungan ke industri untuk observasi; guru melakukan studi banding ke sekolah lain untuk *benchmarking*.

Pembelajaran kelompok mencakup peningkatan dalam pengetahuan, ketrampilan, dan kompetensi yang dilakukan oleh individu-individu secara kelompok dan melalui

kelompok itu sendiri. Pembelajaran kelompok merupakan suatu proses belajar yang terjadi antara dua orang guru atau lebih yang bekerjasama untuk mempelajari sesuatu hal dari praktek atau pengalaman yang sama. Hal ini dapat dilakukan oleh guru-guru yang tergabung dalam MGMP (*Musyawah Guru Mata Pelajaran*) atau guru-guru dalam program keahlian yang sama di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Setiap kelompok guru menggabungkan beberapa guru dari tingkat kualifikasi dan pengalaman yang berbeda untuk mengembangkan kapasitas individunya menjadi kapasitas kelompok. Senge (1990) menyarankan bahwa pembelajaran dalam suatu kelompok itu akan menciptakan hubungan interpersonal yang baru, mengembangkan tanggungjawab kolektif, menstimulasikan secara efektif manajemen informasi, mengembangkan sikap belajar dari setiap orang, meningkatkan kemampuan untuk mengelola stres dan konflik, mengeksplorasi lingkungan sekolah secara terus menerus. Semua ini merupakan sesuatu yang penting untuk peningkatan kinerja sekolah. Institusi sekolah dapat mengembangkan suatu proses dalam perolehan pengetahuan, penggunaan pengetahuan, penghasilan pengetahuan, dan penyebaran pengetahuan baru, serta pengembangan pengetahuan.

Dengan demikian pembelajaran organisasional merupakan kegiatan terstruktur yang meningkatkan kemampuan sekolah untuk memperoleh, membagikan, dan menggunakan pengetahuan ke dalam institusi sekolah dengan tujuan memodifikasi perilaku warga sekolahnya dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan kinerja sekolah. Pembelajaran organisasi di sekolah menunjukkan peningkatan kemampuan intelektual dan produktivitas guru-guru di sekolah yang diperoleh melalui komitmen dan kesempatan untuk perbaikan secara terus menerus melalui organisasi sekolahnya.

## Jenis Pembelajaran

Marquardt (2002:25) mengatakan bahwa dalam pembelajaran dilakukan dengan menggunakan tiga jenis pendekatan yang signifikan dan bernilai bagi *learning organization*, yaitu: pembelajaran adaptif (*adaptive learning*), pembelajaran antisipatif (*anticipatory learning*), dan pembelajaran tindakan (*action learning*). Meskipun ketiga jenis pembelajaran ini berbeda, namun ketiganya saling melengkapi satu sama lain.

Pembelajaran adaptif (*adaptive learning*) terjadi saat warga sekolah merefleksikan pengalaman-pengalaman masa lalu kemudian memodifikasinya dalam bentuk tindakan-tindakan di masa depan. Pembelajaran antisipatif (*anticipatory learning*) merupakan suatu proses untuk memperoleh pengetahuan dari impian berbagai masa depan sekolah. Ini merupakan pendekatan pembelajaran yang berawal dari suatu visi sekolah menuju ke tindakan sekolah dan sampai refleksi. Pendekatan dalam pembelajaran ini untuk menghindarkan diri dari hasil-hasil yang negatif dan mengembangkan pengalaman-pengalaman melalui identifikasi peluang terbaik untuk masa depan sekolah dan menentukan jalan untuk mencapai masa depan sekolah tersebut. Pembelajaran tindakan (*action learning*) berarti merefleksikan kenyataan pada saat ini, berbasis *real-time*, dan menerapkan pengetahuan itu untuk pengembangan individu guru, kelompok guru dan organisasi sekolah.

Dengan demikian strategi penerapan pembelajaran organisasional (*organizational learning*) untuk membentuk guru pembelajar di sekolah dimulai dari pembelajaran guru secara individual (*individual learning*). Dalam pembentukan kapasitas guru pembelajar ini, seorang guru perlu memiliki ketrampilan-ketrampilan pembelajaran antara lain: ketrampilan berfikir sistemis (*systems thinking*), penguasaan pribadi (*personal mastery*), pengembangan model mental (*mental models*).

Pengembangan guru secara individual ini merupakan bentuk pembelajaran individual dan

pembelajaran dapat diatur sendiri (*self-directed learning*). Proses pembentukan pribadi guru pembelajar ini dilakukan secara terus menerus sehingga terjadi perubahan *mindset* dan perilaku guru di sekolah.

Langkah berikutnya setelah terjadi pembelajaran guru secara individual kemudian meningkat menjadi pembelajaran secara kelompok (*group learning*). Kegiatan pembelajaran ini dilakukan dalam bentuk komunitas-komunitas guru dalam kelompok kecil. Pengembangan guru secara kelompok ini dilakukan dalam bentuk dialog (*dialogue*). Dalam pembelajaran kelompok ini dibangun ketrampilan pembelajaran secara tim (*team learning*). Proses pembentukan guru pembelajar secara kelompok ini dilakukan untuk membangun visi bersama (*building shared vision*) di sekolah.

Langkah selanjutnya setelah terjadi pembelajaran guru secara kelompok akan berkembang menjadi pembelajaran secara organisasional (*organizational learning*). Pembelajaran organisasional ini sebagai suatu proses untuk mengubah secara sukses keadaan organisasi sekolah. Oleh karena itu pembelajaran organisasional dilakukan dalam bentuk kegiatan terstruktur yang meningkatkan kemampuan sekolah untuk memperoleh, membagikan, dan menggunakan pengetahuan ke dalam institusi sekolah dengan tujuan memodifikasi perilaku guru-guru di sekolahnya dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan kinerja sekolah. Pembelajaran organisasi di sekolah menunjukkan peningkatan kemampuan intelektual dan produktivitas guru-guru di sekolah yang diperoleh melalui komitmen dan kesempatan untuk perbaikan secara terus menerus melalui organisasi sekolah.

Pembelajaran organisasional sebagai suatu perangkat intervensi dalam mengembangkan *learning organization* di sekolah untuk membentuk guru pembelajar dan meningkatkan kinerja sekolah. Dengan demikian melalui pembelajaran organisasional, sekolah mengembangkan kemampuannya untuk menghadapi tantangan yang dihadapi sekolah

tersebut, sehingga sekolah mampu meningkatkan kinerja sekolahnya menjadi sekolah yang unggul.

## SIMPULAN

Saat ini sedang digalakkan pembentukan guru pembelajar di sekolah. Guru pembelajar merupakan guru yang selalu belajar dan mengembangkan potensinya dan kapasitasnya sebagai guru profesional. Pengembangan kapasitas guru sebagai guru pembelajar dapat dilakukan melalui strategi penerapan pembelajaran organisasional (*organizational learning*) di sekolah hingga terwujudnya sekolah sebagai organisasi pembelajar.

Strategi penerapan pembelajaran organisasional di sekolah dapat dilakukan melalui tiga tingkatan pembelajaran, yaitu: pembelajaran individual, pembelajaran kelompok, dan pembelajaran organisasional. Keterampilan pembelajaran yang perlu dikembangkan sebagai guru pembelajar antara lain: berfikir sistemis (*systems thinking*), penguasaan pribadi (*personal mastery*), model mental (*mental models*), membangun visi bersama (*building shared vision*), dan pembelajaran tim (*team learning*).

Sekolah perlu menerapkan pembelajaran organisasional untuk meningkatkan kemampuan guru-guru di sekolah menjadi guru pembelajar. Oleh karena itu keberhasilan sekolah dalam membentuk guru pembelajar sangat ditentukan oleh

kemampuan sekolah dalam mengembangkan sekolahnya menjadi organisasi pembelajar.

## DAFTAR RUJUKAN

- Fields, Joseph C. 1994. *Total Quality for schools, a Guide for Implementation*. Wiscousin: ASQC Quality Press.
- Marquardt, Michael J. 1999. *Building The Learning Organization*. NewYork: McGraw-Hill.
- Marshal, Joe dan Simon Smith. 2009. *Learning Organisations and Organisational Learning: What have we learned, Organisational Learning*. United Kingdom: Management Service.
- Schermerhorn Jr., John R., James G. Hunt, dan Richard N. Osborn. 2003. *Organizational Behavior, Eighth Edition*. New York: John Wiley.
- Senge, Peter. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. NewYork: Doubleday Currency.
- Steven L. McShane dan Mary AnnVon Glinow, 2009. *Organizational Behavior, Second Edition* (NewYork: McGraw-Hill-Irwin.
- Wiyono, Giri. 2012. "Model Struktural dalam Manajemen Mutu dan Pengaruhnya Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) RSBI", Laporan Penelitian Disertasi Doktor. Jakarta: Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.