

# POLA KEPEMIMPINAN BIROKRASI MELALUI PENDEKATAN SISTEM *LEARNING ORGANIZATION*

**Sutarto Mochtar**

STIA LAN Bandung, Jl. Cimandiri 34-38 Bandung 40115,

E-mail: tartomochtar@yahoo.com

## *The Pattern of Bureaucracy Leadership through Learning Organizational System Approach*

*The pattern of leadership applied in the government institutions nowadays seems to be unknown and unclear. However, there are still some kinds of approaches that need to be taken into considerations, and still remain vague. One famous book titled "The Fifth Discipline" written by Senge (1990) needs to be thought of and in which he proposes 3 (three) different aspects to be used for the coming leadership type. Indeed, this type of leadership is originally more or less taken from the transformational approach. This approach is what so called the learning organization leader has been well adopted by many Asian and African countries and proves to be successful in any kinds of organization and business as well. The main idea from this approach is how well a leader can function all members of organization to be involved in any sorts of activities in the organization and how well he as a leader can change the organization from the transformational form into the modern one. In other words, empowering people as well as changing the form of organization are two issues as the main agenda in this writing.*

**Keywords:** *leadership, bureaucracy, the pattern of bureaucracy leadership, learning organization*

### **A. PENDAHULUAN**

Dalam berbagai literatur diketahui bahwa pola kepemimpinan birokrasi di Indonesia sebenarnya sudah banyak mengalami perubahan yang cukup berarti sejak masa orde baru sampai sekarang,. Namun pada akhir-akhir ini perkembangannya ternyata mengalami stagnasi dan cenderung kembali kepada pola kepemimpinan di masa orde baru dikarenakan situasi dan kondisi yang berkembang di masyarakat saat ini. Untuk menghindari komplikasi yang terjadi, maka pola kepemimpinan birokrasi berubah ke arah dalam (*internal movement*) atau lebih tepat lagi ke arah yang lebih proteksi diri (*self-protection*) daripada pola kepemimpinan yang keluar atau terbuka. Perubahan-perubahan pola kepemimpinan yang demikian itu menarik untuk dikaji lebih lanjut sehingga pada akhirnya hasilnya dapat dibuat suatu pola kepemimpinan birokrasi yang mampu mencari *problem solving* (sebagai inti dari kepemimpinan itu sendiri) dan sekaligus menjawab tantangan berbagai persoalan yang sedang dihadapi dan terus berkembang di masyarakat saat ini.

Sebelum membicarakan lebih jauh tentang pola kepemimpinan birokrasi melalui pendekatan sistem *learning organization*, pertama-tama perlu kiranya disinggung terlebih dahulu tentang pemahaman teori sistem itu sendiri terkait dengan *learning organization* sehingga menjadi lebih jelas. Dengan demikian maka diharapkan tidak terdapat pengertian yang bersifat ambiguitas lebih lanjut dalam pemahaman *learning organization* sebagai suatu sistem.

Sejarah telah mencatat bahwa perkembangan sistem yang dipandang sebagai suatu teori sebenarnya mulai diawali oleh Hegel pada saat memasuki abad ke-19. Selanjutnya,

Marx dan Darwin mempergunakan sistem sebagai teori untuk menyempurnakan hasil karya mereka mengenai struktur perkembangan biologi manusia berdasarkan kerja Hegel. Kemudian studi perkembangan tubuh manusia yang didasarkan atas teori sistem disempurnakan kembali oleh Bertalanffy (1968) seorang ahli biologi dan menghasilkan suatu karyanya yang dikenal dengan nama '*general system theory*', yakni suatu teori sistem sebagai landasan utama yang dapat dipergunakan dalam kajian untuk multi disiplin ilmu. Dalam kesimpulannya, Bertalanffy menyatakan bahwa sistem itu merupakan studi antar disiplin ilmu mengenai struktur fenomena, baik yang bersifat abstrak ataupun konkrit yang memiliki sifat saling ketergantungan satu sama lainnya sehingga membentuk suatu kesatuan yang utuh dan kuat.

Lebih jauh dikatakan bahwa suatu sistem mengandung 4 (empat) aspek, yaitu: (1) sistem memiliki objek-objek, elemen, ataupun variabel-variabel yang bersifat fisik ataupun abstrak, ataupun bersifat kedua-duanya tergantung pada aspek yang sedang dikaji; (2) sistem memiliki atribut yang melekat pada sistem ataupun objek tersebut; (3) sistem mempunyai hubungan internal yang begitu erat antar objek-objeknya; dan (4) sistem memiliki hubungan dengan lingkungannya.

Berdasarkan uraian keempat aspek tersebut, dapat disimpulkan bahwa sistem merupakan satu kesatuan objek yang saling mempengaruhi satu sama lain dalam suatu lingkungan dan membentuk suatu pola (*pattern*) yang berbeda dengan lainnya.

Demikian pula halnya dengan *learning organization* yang dipandang sebagai suatu sistem. Sebelumnya penulis menjelaskan sistem *learning organization* sebagai suatu konsep, terlebih dahulu akan dibahas mengenai konsep umum kepemimpinan.

## **B. KONSEP UMUM KEPEMIMPINAN**

Banyak ahli manajemen memberikan pengertian umum tentang kepemimpinan dan terdapat berbagai konsep yang ditawarkan tergantung dari perspektif yang diambil. Misalnya, Pfiffner dan Prestus (1967: 88) mengatakan bahwa: "*Leadership is the art of coordinating and motivating individuals and groups to achieve desired goals*". Demikian pula Black (1961: 5) yang menyatakan sebagai berikut: "*Leadership is a capable of persuading others to work together under their directions as a team to accomplish certain designated objectives*". Sementara itu Nigro (1985: 222) meringkas makna kepemimpinan sebagai berikut: "*The essence of leadership is influencing the actions of others*". Sedangkan Millet (1954: 41) menyimpulkan bahwa setiap pemimpin memiliki 4 (empat) sifat, yaitu: (1) *the ability to see an enterprise as a whole*; (2) *the ability to make decisions*; (3) *the ability to delegate authority*; (4) *the ability to command loyalty*. Selanjutnya Lembaga Administrasi Negara (1981: 75) menyatakan: "Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain melalui komunikasi, baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin itu".

Dari pendapat para ahli manajemen tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang dilakukan oleh pimpinan untuk menggerakkan orang lain (bawahan) dan sekaligus memberikan motivasi kepada mereka guna tercapainya tujuan organisasi. Dalam menggerakkan bawahannya, seorang pemimpin memerlukan seni dan pengaruh yang kuat yang merupakan sifat-sifat umum yang menonjol dari seorang pemimpin (Tead, 1935; Millet, 1954, Barnard, 1954, Stogdill, 1959, Davis, 1962, Terry, 1964). Disamping itu juga keberhasilan seorang pemimpin dapat ditentukan dari faktor gaya atau perilaku kepemimpinan. (Tannenbaum dan Schmidt, 1962; Stoner, 1978; Fiedler, 1967; Rustandi, 1992; Miftah, 1993; Newstrom, 1995).

Terkait dengan faktor gaya atau perilaku kepemimpinan, berdasarkan hasil penelitian

dari *Bureau of Business Research* Universitas Ohio diketahui bahwa terdapat 2 (dua) aspek yang harus diperhatikan, yaitu: *consideration* (konsiderasi) dan *initiating structure* (struktur inisiasi).

Aspek pertama, *consideration*, perilaku pemimpin cenderung ke arah kepentingan bawahan, dan ciri-cirinya perilaku pemimpin seperti ini dapat dilihat bagaimana hubungannya dengan bawahannya, seperti: memberikan dukungan, proteksi, mendengarkan, menerima usul atau saran, memperhatikan kesejahteraan, dan menempatkan dirinya setingkat dengan bawahan.

Sebaliknya, aspek ke dua yaitu *initiating structure* yaitu perilaku pemimpin lebih ditekankan kepada pencapaian hasil organisasi daripada kepentingan bawahan. Perilaku pemimpin seperti ini memiliki ciri-ciri, seperti: mengkritik atas pekerjaan yang kurang memuaskan, selalu memberikan arahan atau petunjuk, menekankan pentingnya batas waktu penyelesaian pekerjaan, memberikan standar tertentu atas suatu pekerjaan, dan melakukan pengawasan ketat atas pekerjaan yang dilaksanakan.

Dalam kenyataannya di lapangan, kedua aspek di atas dalam praktik kepemimpinan seringkali terjadi seorang pemimpin berada pada tingkat yang tidak menentu. Adakalanya seorang pemimpin memperlihatkan perilaku konsiderasi yang lebih tinggi daripada struktur inisiasi, atau sebaliknya. Hal demikian dapat terjadi mengingat adanya pengaruh situasi dan kondisi yang sedang dihadapi oleh pemimpin. Idealnya adalah tingkat konsiderasi dan struktur harus berimbang. Artinya, tingkat ke dua macam perilaku kepemimpinan tersebut harus tinggi. Gambar 1 berikut ini (lihat halaman selanjutnya) menjelaskan tentang gaya ataupun perilaku kepemimpinan dimaksud menurut pendekatan *Behavioural Theory*.

Menurut Stoner (1978) kecenderungan kedua macam perilaku kepemimpinan tersebut pada hakekatnya tidak dapat dilepaskan dari masalah fungsi dan gaya kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan disini berkaitan erat dengan fungsi tugas-tugas (*task-function*) dan fungsi pemeliharaan kelompok (*group-function*). Selanjutnya gaya kepemimpinan dikatakan mengandung arti bagaimana pemimpin berhubungan dengan bawahan, apakah berorientasi kepada tugas (*task-oriented style*), atau berorientasi kepada bawahan (*an employee-oriented style*).

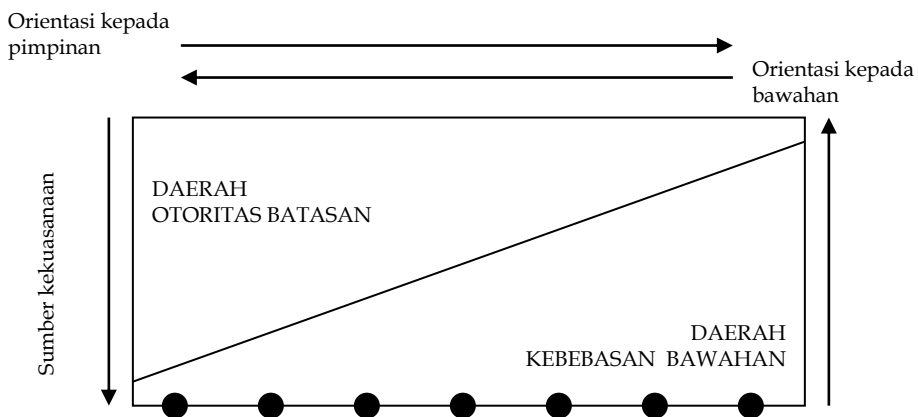


Gambar 1  
 Hubungan Konsiderasi dan Struktur Inisiasi  
 Sumber: Miftah (1995: 65)

Permasalahan berikutnya adalah gaya kepemimpinan yang bagaimana yang dikatakan efektif bagi kepentingan *learning organization*. Gaya atau perilaku kepemimpinan adalah

tentang hubungan pimpinan dan bawahan yang pada akhirnya mengarah kepada pengambilan keputusan bagi pimpinan. Dalam kaitannya ini perlu kiranya digambarkan teori garis kontinum berdasarkan hasil kerja Tannenbaum dan Schmidt (1962) dalam Wahjosumidjo (1994) yang menjelaskan tentang hubungan fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan kelompok dimaksud dengan batasannya seperti terlihat pada gambar 2.

Selanjutnya dikatakan oleh Wahjosumidjo bahwa terdapat 7 (tujuh) tingkatan hubungan pemimpin dan bawahan, yaitu: (1) pemimpin membuat dan mengumumkan (*telling*); (2) pemimpin menjual keputusan (*selling*); (3) pemimpin menyampaikan ide dan mengundang pertanyaan; (4) pemimpin memberi keputusan tentatif, boleh berubah; (5) pemimpin memberi problem dan minta saran pemecahan (*consulting*); (6) pembatasi membatasi persoalan, minta kelompok membuat keputusan; dan (7) pemimpin mengijinkan bawahan berfungsi dalam batas yang ditentukan pemimpin (*joining*).



Gambar 2  
Batas Rentang Kontinum Perilaku Pemimpin Pola Tannenbaum-Schmidt  
Sumber: Wahjosumidjo (1994: 65)

Studi perilaku kepemimpinan yang sejalan dengan teori kontinum seperti terlihat pada gambar 2 adalah *Survey Research Center* Universitas Michigan yang menyimpulkan 2 (dua) konsep, yaitu: *production centered* (berorientasi produksi) dan *employee centered* (berorientasi pegawai). Orientasi produksi menekankan pada hasil dengan cara melakukan pengawasan yang ketat kepada pegawai terhadap pelaksanaan tugas, namun dilain pihak kurang memperhatikan pembinaan dan pengembangan pegawai. Dengan kata lain, pegawai merupakan alat untuk pencapaian tujuan. Sebaliknya, orientasi bawahan, pemimpin menganggap para pegawai adalah penting dan merupakan bagian dari organisasi. Pimpinan selalu memberikan motivasi, memenuhi kebutuhan pegawai, serta mereka terlibat dalam pengambilan keputusan.

Gaya atau perilaku kepemimpinan dapat berorientasi baik kepada struktur inisiasi maupun kepada orientasi konsiderasi. Hal demikian dapat diketahui dari sejauhmana tingkat hubungan antara pimpinan dan bawahan, dan tingkat hubungan tersebut dipengaruhi pula oleh situasi dan kondisi yang sedang dihadapi oleh pimpinan. Tidak dapat dipungkiri bahwa situasi dan kondisi kerja selalu berubah, terlebih lagi saat ini organisasi pemerintah menghadapi tantangan berat yang mengakibatkan pula beban kerja semakin berat pula. Untuk itulah diperlukan adanya penyesuaian perilaku kepemimpinan yang efektif dalam *learning organization*.

Fiedler (1967) mengajukan suatu pendekatan '*Contingency Theory*'. Menurut teori Fiedler dalam situasi kerja terdapat 3 (tiga) elemen situasional penting yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu: *leader-member relations* (hubungan pimpinan - bawahan), *task-structure* (struktur tugas), dan *position power* (kekuasaan jabatan).

Elemen pertama, *leader-member relations* menekankan hubungan pemimpin dan bawahan yang perlu dilakukan oleh pimpinan sehingga hasil hubungan ini bawahan akan mengetahui tingkat kepercayaan pimpinan kepada bawahan, serta loyalitas bawahan kepada pimpinan. Elemen kedua, *task-structure* cenderung mengenai tingkat rutinitas dalam penyelesaian tugas kelompok, dan terakhir adalah *position power*, yaitu kekuasaan formal yang dimiliki pimpinan. Hal ini termasuk pula dengan ganjaran dan hukuman yang dikaitkan dengan jabatan dan dukungan yang diterimanya dari pimpinan yang lebih tinggi.

Berdasarkan hasil studinya, Fiedler berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda dikarenakan situasi yang berbeda pula tergantung pada dimanakah ketiga elemen tersebut berada. Sebagai contoh, gaya kepemimpinan yang direktif dapat diterapkan jika ketiga elemen tersebut baik pada posisi tinggi (*good leader-member relations, a structured task, and strong position power*), ataupun posisi rendah (*poor leader-member relations, unstructured task, and weak position*).

Berdasarkan hasil kerja Fiedler tentang ketiga faktor situasional tersebut, selanjutnya menurut Rustandi (1992: 28) gaya kepemimpinan dapat digolongkan menjadi dua macam, yaitu: (a) gaya kepemimpinan yang mengutamakan tugas (*task-structure*) dimana pemimpin merasa puas jika tugas bisa dilaksanakan; (b) gaya kepemimpinan yang mengutamakan hubungan kemanusiaan (*human relations*). Dan dalam kesimpulannya Rustandi (1992: 38) menyatakan bahwa: "Seseorang menjadi pemimpin bukan hanya karena kepribadian yang dimilikinya, tetapi juga karena berbagai faktor situasi dan saling berhubungan antara pemimpin dan situasi".

Faktor kepribadian, situasi, hubungan manusiawi, kekuasaan, ataupun pemberdayaan manusia dalam diri seorang pemimpin yang telah diuraikan sebelumnya dapat dikatakan sebagai kepemimpinan transaksional (Bass, 1985). Kepemimpinan transaksional menurut Bass mengacu kepada hubungan birokrasi antara pimpinan dan bawahan yang terjalin karena terikat pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan bersama. Lebih jauh, Bass mengembangkan pola kepemimpinan transaksional ke dalam bentuk pola kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi yang mana sebelumnya telah dikembangkan oleh Burns (1978) dalam konteks politik.

Berbeda dengan pola kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional melakukan berbagai perubahan dalam tindakan untuk mencapai sasaran organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Dengan kata lain, seorang pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru. (Locke, 1997).

Selain konsep perubahan dalam organisasi yang terkandung di dalamnya, kepemimpinan transformasional didefinisikan pula sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia untuk bekerja guna mencapai sasaran kinerja yang lebih tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadi. Misalnya, berdasarkan hasil penelitian tentang teori kepemimpinan transformasional yang telah dilakukan oleh Bass dan Avolio (1990) melalui instrumen *The Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) diketahui bahwa organisasi menjadi lebih efektif dan memperoleh penilaian yang tinggi dimana para bawahan memperlihatkan kinerja yang jauh lebih optimal. Demikian pula hasil penelitian yang telah dilakukan oleh

Albritton melalui metoda MLQ telah memperlihatkan hasil kinerja yang tinggi. Dalam kesimpulannya, Albritton (1998: 78) menyatakan bahwa: "*Transformational leadership was perceived as augmenting or having more effect on, leadership outcomes and dimensions of organizational effectiveness than did transactional leadership*". Demikian pula Leithwood (1994) dalam Sutton (2005) setelah melakukan kajian selama empat tahun tentang perubahan struktur organisasi sekolah, diketahui bahwa pola kepemimpinan transformasional sangat tepat dan berjasa besar. Leithwood (1994: 515) menyatakan bahwa: "*Reasonably robust support for the claim that transformational forms of leadership will be of considerable value in the context of a school-restructuring agenda*".

Muncul sebuah pertanyaan mendasar yaitu bagaimana pola kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dalam *learning organization*? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, tentunya perlu dikaji komponen-komponen apa yang melekat dalam karakter kepemimpinan transformasional. Bass dan Avolio (1994) dalam Sutton (2005) menjelaskan konsep empat "*I*" sebagai metoda untuk menggerakkan lebih sempit ruang kepemimpinan transaksional ke dalam ruang yang lebih besar untuk kepemimpinan transformasional yang terdiri dari *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. *Idealized influence*, yaitu memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan kepada para bawahan. *Inspirational motivation*, yaitu menumbuhkan harapan yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. *Intellectual stimulation*, yaitu meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama. *Individualized consideration*, yaitu memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

Selanjutnya, Tjiptono dan Syakhroza (1999) dalam tulisannya mengemukakan bahwa pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah *status quo* dalam organisasi dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada tahapan proses transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak sesuai lagi, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas akan tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen.

Secara ringkas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan lebih keleluasaan kepada bawahan dalam berkarya dan mampu meningkatkan motivasi mereka, serta sekaligus memberikan kreativitas dan inovasi sehingga pencapaian tujuan organisasi akan menjadi lebih efisien dan efektif. Kiranya tidaklah berlebihan bahwa konsep pendekatan kepemimpinan dalam *learning organization* seperti yang ditawarkan oleh Senge yang pada prinsipnya memiliki persamaan dengan kepemimpinan transformasional.

### C. KONSEP LEARNING ORGANIZATION

Konsep *learning organization* pada dasarnya sudah mulai muncul pasca Perang Dunia II berakhir dimana pada saat itu sedang terjadi krisis ekonomi, yang selanjutnya diikuti dengan perbaikan kerja dan sistem organisasi. Sejalan dengan waktu, sistem kerja, dan organisasi mengalami perubahan yang begitu cepat sehingga menuntut adanya revisi yang berkelanjutan. Terlebih dengan adanya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta informasi sehingga membuat dunia usaha menjadi lebih kompetitif. Dalam sejarahnya, Pedler, et al (1991) menyatakan bahwa beberapa pendekatan telah diimplementasikan dalam organisasi berdasarkan hasil penelitian dari beberapa ahli, misalnya: pendekatan pengembangan organisasi, pengembangan diri individu sendiri.

Dikatakan lebih lanjut bahwa memasuki era tahun 1970an sampai tahun 1980an dimana proses percepatan kompetisi mulai dirasakan, sistem organisasi sudah mulai mengalami perubahan berarti dan cenderung lebih berfokus perubahan internal. Dalam tulisannya McCarthy (1997: 50) menyimpulkan bahwa: *"These process necessitated continuous improvement both in people and in organizations"*. Inilah yang dianggap sebagai dasar dari cikal bakal munculnya konsep *learning organization*. Pertanyaannya adalah apakah yang dimaksud dengan *learning organization* itu sehingga saat ini dipandang cukup penting untuk eksistensi dan keberlangsungan hidup sebuah organisasi di masa mendatang?

Telah banyak pengertian tentang *learning organization* yang diberikan dan dikembangkan oleh para ahli manajemen, misalnya: Pedler, et al (1989); Gilley, W.J. et al (1999); Nickols, 2007; Nasseh, B, (1999); Garrat, (1995); Burgoyne dan Boydell (1989); Senge, P. (1990). Berikut penulis kutip beberapa pendapat mengenai *learning organization*.

Pedler, et al, (1989: 2) memaknai *learning organization* sebagai berikut: *"An organization which facilitates the learning of all its members and continuously transforms itself"*. Kemudian Watkins and Marsick (1992: 118) menyatakan: *"Learning organizations are characterized by total employee involvement in a process of collaboratively conducted, collectively accountable change directed towards shared values or principles"*. Sementara itu menurut (Marquardt, 1996: 229): *"The learning organizations is an institution itself that learns powerfully and collectively, continually transforming itself to better manage and use knowledge for corporate success, empowering people within and outside the organization to learn as they work and to utilize technology to maximize learning and production"*. Sedangkan menurut Cullen (1999: 45): *"The learning organization can be described as an organizational culture in which individual development is a priority, outmoded and erroneous ways of thinking are actively identified and corrected, and the purpose and vision of the organization are clearly understood and supported by all its members"*. Adapun pendapat Dixon (1994: 20) mengenai *learning organization* adalah sebagai berikut: *"The Learning company is the organization's ability to use the amazing mental capability of all its members to create the kind of processes that will improve its own"*.

Beberapa pengertian yang diberikan tersebut di atas pada intinya mengandung arti bahwa dalam *learning organization* pendekatan individu dari semua level lebih diutamakan dan bahkan dianggap sangat besar pengaruhnya. Oleh karena itu, hal tersebut dapat dijadikan sebagai landasan utama dalam perubahan pola pikir dan kerja organisasi yang dimanifestasikan dalam bentuk kelompok sehingga pencapaian visi organisasi akan lebih efektif dan efisien.

Hal yang menarik yang seringkali dijadikan acuan awal dalam konsep *learning organization* dan bahkan telah dijadikan sumber bagi banyak para pakar adalah hasil karya Senge (1990) melalui bukunya yang berjudul: *"The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning organization"* yang pada prinsipnya menggabungkan kedua pendekatan: individu dan organisasi dan dianggap cukup normatif bagi kalangan akademisi dan praktisi manajemen. Berikut ini adalah apa yang dinyatakan oleh Senge (1990: 3): *"Learning organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together"*.

Pernyataan yang diberikan oleh Senge memiliki makna yang cukup menyeluruh, dimana kemampuan setiap individu dalam organisasi ditingkatkan sehingga diharapkan mampu mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini dilakukan melalui proses perubahan pola pikir individu dan aspirasi diberikan seluas-luasnya sehingga setiap orang dalam organisasi dapat saling memberikan dan menerima pengetahuan. Dengan kata lain, aktualisasi diri dari setiap anggota organisasi berupa visi pribadi (*self-vision*), penguasaan diri (*self-control*), dan melihat segala sesuatu dengan terbuka (*open-minded*) dan serta

bersifat obyektif dibangun.

#### **D. KNOWLEDGE MANAGEMENT AND CHANGE MANAGEMENT DALAM LEARNING ORGANIZATION**

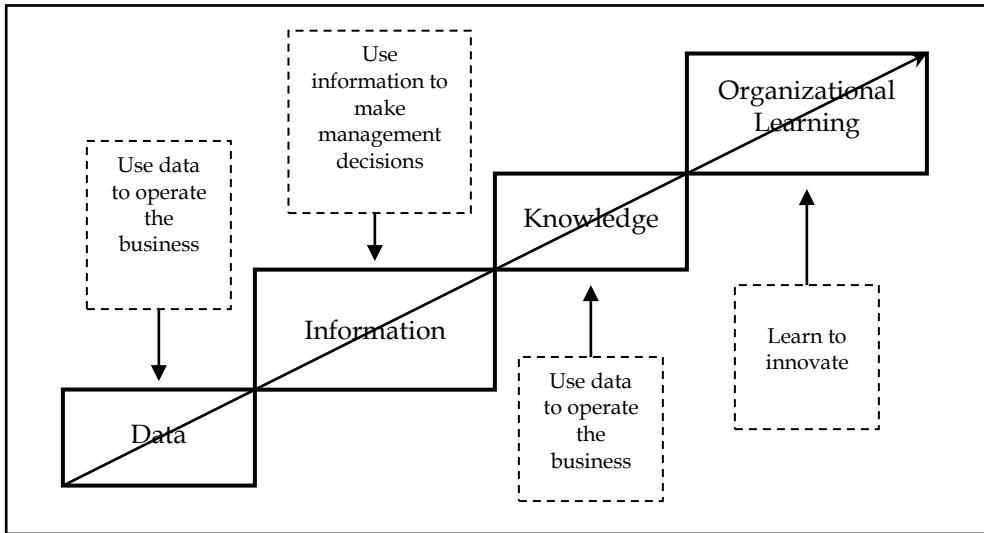
Pada intinya konsep *learning organization* memiliki kerangka umum dimana terdapat 2 (dua) aspek penting yang melekat sekali hubungannya, yaitu: *knowledge management* dan *change management*. *Knowledge management* atau manajemen pengetahuan pada dasarnya terdapat dalam berbagai disiplin ilmu sosial, seperti: teori organisasi, teori manajemen, dan teknologi komputer. (Halldorsdottir, 2008). Perkembangan disiplin ilmu sosial banyak ditentukan oleh *knowledge management* itu sendiri dan termasuk juga dapat dipergunakan untuk perkembangan suatu organisasi dimana proses pembelajaran sedang berlangsung terjadi. Dengan kata lain, *knowledge management* memiliki hubungan yang sangat erat dengan *learning organization*. Hal demikian telah ditegaskan oleh Halldorsttir (2008:10) yang menyatakan bahwa: "*Knowledge management supports the improvement of the learning capacity of organizations and is therefore closely linked to the idea of the Learning organization*".

Pendekatan *knowledge management* dapat digunakan sebagai alat pengendali dimana suatu proses pembelajaran sedang berlangsung dalam tubuh organisasi, seperti: proses belajar adaptasi, proses memperluas pengetahuan, ataupun proses memperdalam pengetahuan. Pengendalian proses pembelajaran ini dianggap penting mengingat posisinya sebagai suatu bagian dalam *knowledge management* dan cenderung dianggap menjadi suatu pra-kondisi dimana terjadi suatu kreativitas dan sekaligus menjaga keutuhan *learning organization*.

Untuk memahami perspektif *knowledge management* dengan jelas, maka pertama-tama harus diketahui 3 (tiga) aspek yang melekat didalamnya dan ketiga aspek tersebut memiliki perbedaan yang jelas antara satu sama lainnya, yakni: data, informasi, dan pengetahuan. (Davenport and Prusak, 1998). Data mengandung satu perangkat fakta yang jelas dan obyektif dan dalam konteks organisasi data tersebut dianggap sangat bermanfaat karena mengandung catatan (*records*) suatu peristiwa. Kebanyakan data disimpan dalam bentuk database ataupun file. Data tidak memiliki maksud tersembunyi namun dapat dikatakan bersifat netral. Informasi merupakan pesan yang biasanya dalam bentuk dokumen yang ditujukan kepada penerima dan sudah diolah. Pengetahuan adalah informasi yang memiliki relevansi dan dapat dilaksanakan yang minimal sebagian berdasarkan pengalaman. Dalam organisasi pengetahuan seringkali melekat tidak saja dalam bentuk dokumen, namun juga dalam praktik organisasi sehari-hari, misal: rutinitas kerja, proses kegiatan, dan termasuk juga nilai-nilai budaya yang melekat dari anggota organisasi. Disamping itu didalam *knowledge management* terdapat adanya pandangan, pemahaman, dan praktik *know-how* dari para anggota organisasi.

Pada kenyataannya di lapangan diketahui bahwa dalam praktiknya data, informasi, dan pengetahuan tersebut melebur menjadi satu dan sulit untuk dipisah-pisahkan dan hanya dapat dijelaskan dalam bentuk garis kontinum. Gambar 3 menjelaskan tentang ke tiga aspek *knowledge management* dimaksud.





Gambar 3  
 Perspektif Knowledge Management  
 Sumber: Davenport and Prusak (1998)

Selanjutnya menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) *knowledge* itu sendiri terbagi atas 2 (dua) yaitu *knowledge* individu dan *knowledge* organisasi. *Knowledge* individu adalah pengetahuan bagi individu itu sendiri, sedangkan *knowledge* organisasi adalah suatu pembelajaran yang terjadi didalam kelompok. Lebih jauh ditegaskan Nonaka dan Takeuchi bahwa *knowledge* tersebut terdiri dari 2 (dua) macam, yaitu: *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*.

*Explicit knowledge* adalah suatu pengetahuan yang dikuantifisir, terstruktur, dan dapat dikomunikasikan karena mempergunakan simbol-simbol sistem, serta bersifat konkrit. Hal ini dapat dilihat dalam bentuk buku-buku, dokumen-dokumen, atau database. Sedangkan *tacit knowledge* adalah kebalikannya dan bersifat abstrak, tidak dapat diartikulasikan, ataupun tidak terstruktur. Terkait dengan pembelajaran, *knowledge management* merupakan alat kontrol dalam proses mengadaptasi dan memperdalam pengetahuan. Pengelolaan proses pembelajaran merupakan satu bagian penting dari *knowledge management* dan oleh sebab itu dapat dikatakan sebagai kondisi awal untuk menciptakan dan memelihara sebuah *learning organization*. (Nonaka dan Takeuchi, 1995).

*Change management* atau manajemen perubahan juga sangat besar keterkaitannya dengan *learning organization* dan bahkan dikatakan sebagai landasan pokok dalam mengimplementasikan *learning organization*. Hal ini disebabkan karena faktor utama dalam manajemen perubahan adalah sumber daya manusia organisasi itu sendiri (Suell, 2002) yaitu dengan cara melakukan perubahan atas pola pikir dan perilakunya dalam berkarya yakni mencapai tujuan bersama organisasi secara efektif dan efisien.

Para ahli telah membahas mengenai pengertian manajemen perubahan. Diantaranya, Bharadwaj (2004: 30) yang menyatakan sebagai berikut: "*Change management is the use of systematic methods to ensure that a planned organizational change can be guided in the planned direction, conducted in a cost-effective and efficient manner, and completed within the targeted time frame and with the desired results*".

Pada intinya manajemen perubahan itu adalah bahwa bagaimana memotivasi sumber daya manusia organisasi untuk melakukan perubahan diri dan sekaligus perubahan organisasi. (Suell, 2002). Memotivasi manusia organisasi untuk melakukan sesuatu yang baru adalah tidak mudah, bahkan cenderung terjadi resistensi dan mempertahankan kondisi yang sudah ada, kondisi yang sedang berlangsung, dan sudah dianggap mapan. Bahkan lebih jauh bagi sebagian besar orang menganggap bahwa perubahan itu justru seringkali dipandang sebagai sesuatu hal yang sifatnya merusak terhadap kondisi dan keadaan yang sudah mapan tadi. Kondisi demikian pada akhirnya membuat segala usaha atas perubahan yang telah direncanakan akan menemui kegagalan dalam mencapai tujuannya.

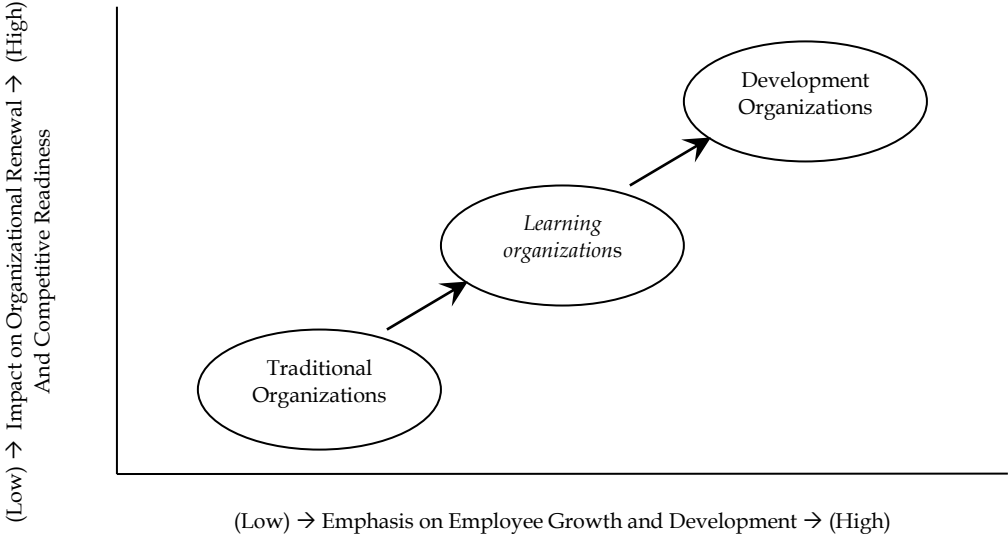
Terjadinya resistensi dari anggota organisasi terhadap adanya perubahan menurut Suell dikarenakan beberapa alasan, baik yang bersifat umum ataupun bersifat khusus. Alasan yang bersifat umum adalah (1) *inertia* yaitu kecenderungan memilih status quo; (2) *timing* yakni belum saatnya perubahan diterapkan dan perlu ditunda terlebih dahulu; (3) *surprise* yaitu terkait dengan *inertia* dan sifatnya segera sehingga resistensi muncul; serta (4) *peer pressure* yakni resistensi yang diberikan oleh satu atau beberapa anggota kelompok kerja.

Sedangkan alasan yang bersifat khusus adalah (1) *Self-interest* yaitu bagi kebanyakan anggota organisasi hanya lebih tertarik pada kepentingan diri/kelompok daripada kepentingan organisasi. Dapatlah dikatakan bahwa dibalik itu semua sebenarnya para anggota organisasi setuju atas adanya perubahan, walaupun keinginan adanya perubahan organisasi dari masing-masing individu berbeda-beda. (Senge, 1999).

Tidak dapat disangkal lagi bahwa telah terjadi perubahan di lingkungan organisasi baik yang bersifat lokal, regional, maupun global yang terus-menerus berlangsung sebagai akibat dari kemajuan teknologi dan informasi saat ini sehingga menuntut adanya penyesuaian yang mengarah kepada pertumbuhan organisasi yang jauh lebih efektif dan efisien. Seperti diketahui bahwa informasi sebagai hasil dari kemajuan teknologi akan terus berlanjut dan cepat sekali perkembangannya dan akhirnya menciptakan tantangan ganda bagi organisasi. Oleh karena itu organisasi pemerintah khususnya, harus mampu melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan yang terjadi melalui penerapan berbagai pendekatan ataupun metode yang sistematis sifatnya sehingga mampu melaksanakan perubahan organisasi yang direncanakan guna memperoleh target dan hasil yang diinginkan. Inilah yang dianggap sebagai esensi dari manajemen perubahan dan tetap terus berlanjut dengan berbagai usaha serta membangun kembali kondisi organisasi publik yang masih lemah.

Keutamaan manajemen perubahan yang dirasakan sangat mendesak saat ini adalah pengendalian sumber daya manusia dalam proses mengimplementasikan perubahan tersebut dan sampai tingkat perubahan apa yang diharapkan dalam melaksanakan kegiatannya dalam organisasi. (Nickols, 2007). Lebih jauh ditekankan bahwa hal tersebut penting sekali mengingat dalam era kompetisi saat ini persaingan bukanlah hanya terletak pada kekuatan teknologi, produk, strategi, ataupun modal. Bentuk-bentuk persaingan seperti itu dapat dilakukan melalui duplikasi ataupun peniruan-peniruan terhadap kekuatan-kekuatan serupa yang dimaksud. Justru yang tidak dapat dilakukan oleh suatu organisasi manapun dalam persaingan duplikasi adalah dalam bentuk kualitas sumber daya manusia. Disinilah justru peranan penting dari manajemen perubahan dalam organisasi yang menekankan akan perubahan kualitas pola pikir dan perilaku dari para anggota organisasinya melalui proses *learning organization*, yang pada akhirnya akan membawa organisasi ke posisi satu langkah lebih maju ke depan daripada organisasi lainnya.

Terlebih lagi organisasi pemerintah dan sekaligus melekat dengan sumber daya aparturnya yang memang sarat akan tuntutan masyarakat yang besar untuk memberikan pelayanan publik yang terbaik yang selama ini dianggap lalai dan seringkali ditemukannya berbagai keluhan yang diberikan oleh masyarakat. Oleh karena itu agar organisasi pemerintah akan selalu bisa tetap eksis dan merasa dibutuhkan oleh negara dan masyarakat serta sekaligus mampu bersaing dalam era kompetitif saat ini, maka mau tidak mau ia harus melakukan perkembangannya terus-menerus mulai sekarang secara bertahap melalui penerapan konsep manajemen perubahan, baik dikatakan sebagai organisasi yang masih pada tahap organisasi tradisional hingga sampai kepada tahap organisasi berkembang dan maju. Pada gambar 4 terlihat tahapan perkembangan evolusi organisasi yang dimulai dari bentuk organisasi tradisional menuju bentuk *learning organization* sampai dengan bentuk organisasi berkembang berdasarkan hasil karya Gilley, et all (1999: 7).



**Gambar 4**  
*Evolution of Organizations*

Untuk memberikan gambaran lebih jauh tentang tahapan organisasi tradisional menuju sebuah organisasi yang berkembang seperti yang tergambar di atas, maka perlu kiranya memperhatikan masing-masing karakteristik yang membedakan arti dari masing-masing bentuk organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan kesadaran dan sekaligus meningkatkan motivasi bagi setiap individu organisasi sampai sejauhmana proses *learning organization* telah dicapai berdasarkan batasan-batasan yang tercermin dalam karakteristik organisasi.

Berdasarkan hasil kerja Gilley, et al berikut ini diberikan beberapa contoh karakteristik dari masing-masing bentuk organisasi seperti terlihat pada Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Perbedaan Karakteristik Organisasi Tradisional, *Learning organization*,  
dan Organisasi Berkembang**

<i>Characteristics</i>	<i>Traditional Organization</i>	<i>Learning organization</i>	<i>Development Organization</i>
▪ Orientation	▪ Training	▪ Learning	▪ Development
▪ Importance of human resources	▪ Law	▪ Moderate	▪ High
▪ Assumption of growth and development	▪ Training will enhance organization	▪ Building capability to create through learning	▪ Continuous development is Key to competitiveness, profitability, and renewal
▪ Expectation of growth and development	▪ Improved SKA's	▪ Continue learning	▪ Organizational renewal and competitive readiness
▪ Organizational priorities	▪ Market share, profits, productivity, margin	▪ Learning is Key to improving business results	▪ Achieving business goals and Objectives through employee growth and development
▪ Type of leadership	▪ Autocratic	▪ Transactional and transformational	▪ Development
▪ Structure and work climate	▪ Departmental, formal hierarchical, little or no employee participation	▪ Team/project-oriented encourage and reward individual and group learning	▪ Organizational system approach
▪ Manager role	▪ Status quo	▪ Learning partner	▪ Performance coach
▪ Employee role	▪ Status quo	▪ Self-directed learner	▪ Developmental enhancer
▪ HR professional role	▪ Status quo	▪ Employee champion	▪ Performance consultant and change agent
▪ Actions required to move the organization forward	▪ None	▪ Focus on learning	▪ Focus on development

Sumber: Gilley, at al (1999: 9-10)

Tabel 1 memberikan gambaran yang jelas tentang perbedaan dari masing-masing bentuk organisasi melalui pembentukan karakternya. Misalnya, pada karakter orientasi organisasi tradisional masih melakukan pendekatan *training*, sedangkan bentuk *learning organization* menerapkan pola pembelajaran, dan organisasi yang sudah maju atau berkembang sudah menerapkan konsep pengembangan.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan dengan ringkas bahwa proses pembelajaran organisasi dipengaruhi oleh dua aspek yang melekat, yakni *knowledge management* dan *change management*. Dan kedua aspek ini secara eksplisit selalu menjadi dasar kuat bagi suatu organisasi dari bentuk organisasi tradisional menjadi suatu organisasi yang berkembang dan modern. Dalam perjalanannya menuju pembentukan suatu organisasi maju, proses pembelajaran organisasi harus ditempuh. Bahkan proses pembelajaran organisasi akan terus berlangsung walaupun organisasi tersebut sudah berkembang dengan baik. Dengan kata lain, *learning organization* akan tetap menjadi fokus bagi sebuah organisasi dan semua anggotanya untuk mampu hidup dalam dunia yang penuh persaingan ketat dan terus berubah.

#### **E. POLA KEPEMIMPINAN BIROKASI *LEARNING ORGANIZATION***

Dalam berbagai tulisannya Senge seringkali menyinggung tentang pola kepemimpinan di masa mendatang. Senge memandang kepemimpinan adalah sangat krusial untuk dikaji lebih lanjut dalam penerapan *organization learning system* secara lebih optimal lagi. Atau dengan kata lain, pemimpin adalah orang yang paling bertanggungjawab dalam

membangun sistem *learning organization*. Hal demikian telah dinyatakan oleh Senge (1990: 340) sebagai berikut: “*In a learning organization, leaders are designers, stewards and teachers. They are responsible for building organizations where people continually expand their capabilities to understand complexity, clarify vision, and improve shared mental models – that is they are responsible for learning.... Learning organizations will remain a ‘good idea’... until people take a stand for building such organizations. Taking this stand is the first leadership act, the start of inspiring (literally ‘to breathe life into’) the vision of the learning organization*”.

Pemimpin adalah orang pertama yang menggerakkan pengikutnya menuju ke arah yang diinginkan oleh organisasi. Hal tersebut tidaklah mudah mengingat ia harus mampu terlebih dahulu membuat semua anggota organisasi lainnya untuk dapat memahami kompleksitas dan visi organisasi yang dikembangkan melalui pendekatan *shared mental models* dan *shared visions*. Jika tidak dimulai dari pimpinan, maka selanjutnya cita-cita bersama hanyalah merupakan suatu impian belaka, atau dengan kata lain: “*as remain a good idea*”. (Senge).

Dalam pandangan Senge seperti yang dikutip, pada prinsipnya seorang pemimpin itu memegang 3 (tiga) aspek dalam menerapkan sistem *learning organization*, yaitu: *designer* (perancang); pemimpin sebagai *stewards* (pelayan); dan pemimpin adalah sebagai *teachers* (guru).

Pertama, pemimpin dikatakan sebagai perancang yaitu orang yang pertama kali bertanggungjawab terhadap pembuat kebijakan, strategi, dan sistem organisasi yang tertuang dalam visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Termasuk didalamnya adalah pertama kali seorang pemimpin merancang sebuah *shared vision* sebagai pijakan dasar dalam menerapkan *learning organization*, disamping ke empat komponen lainnya yang mana dilihat dari faktor situasi dan kondisi organisasi.

Selain itu pemimpin sebagai perancang bertugas pula membuat proses pembelajaran dalam organisasi sehingga anggota organisasi mampu menangani persoalan-persoalan yang sedang dihadapi dengan solusi yang efektif dan sekaligus mengembangkan kemampuan mereka dalam disiplin pembelajaran, atau yang dikenal *intellectual stimulation*. (Bass dan Avolio, 1994).

Kedua, pemimpin dipandang sebagai pelayan, yaitu seorang pemimpin yang memiliki komitmen dan tanggungjawab yang tinggi terhadap visi organisasi. Ia selalu berpegang teguh dalam melaksanakan tugasnya dengan mengacu kepada tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya seorang pemimpin pada prinsipnya melayani kepada para bawahan daripada dilayani. Hal demikian telah pula ditekankan oleh Osborne (1999) dalam tulisannya tentang kepemimpinan dalam pemerintahan bahwa lebih baik memberikan pelayanan daripada menerima pelayanan masyarakat. Seorang pemimpin dengan konsep melayani akan memberikan perhatian lebih besar kepada para bawahan, serta mendengar berbagai keluhan dan bahkan pujian dari para bawahannya yang dinyatakan secara ikhlas.

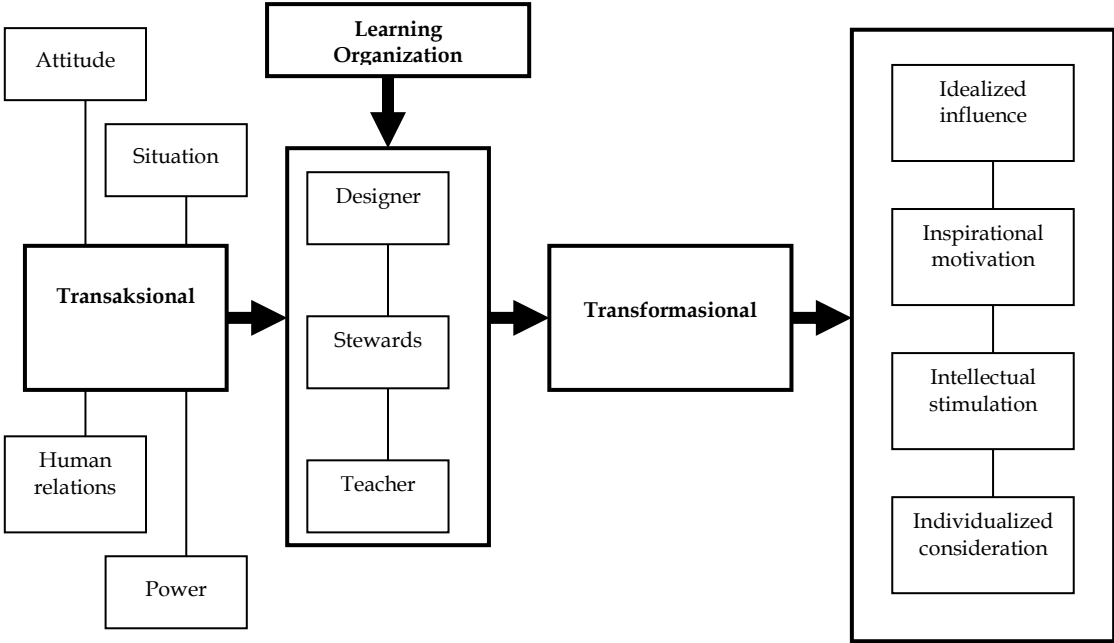
Disisi lain prinsip melayani dalam pola pendekatan kepemimpinan ini akan mampu memberikan contoh yang benar kepada para bawahan tentang bagaimana melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien. Artinya, peranan seorang pemimpin akan terlihat lebih jelas bahwa banyak bekerja daripada berbicara. Disamping itu pula dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai pelayan, seorang pemimpin banyak mendengar daripada berbicara sehingga visi organisasi bukanlah visi pimpinan melainkan visi bersama sehingga visi dapat dilakukan penyesuaian kembali berdasarkan masukan dari para karyawan lainnya. Senge (1990: 351) menyatakan bahwa: “*Leaders have to learn to listen to other people’s vision and to change their own where necessary*”.

Pada intinya pendekatan pola *steward leadership* bertujuan untuk memberikan contoh

kepada para pegawai organisasi sehingga contoh-contoh dimaksud dapat dipelajari dan ditiru oleh pada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaannya sehingga visi organisasi yang dibangun bersama semua anggota organisasi dapat dicapai dengan secara efektif dan efisien.

Terakhir, pemimpin sebagai guru (*teacher*). Pengertian guru seperti yang diungkapkan disini mengandung arti mendidik, membimbing, memberikan pengayoman, keteladanan, kesabaran, memiliki pengertian yang tinggi, serta mau mendengarkan akan keluhan-keluhan ataupun permasalahan-permasalahan yang sedang terjadi dan dihadapi oleh muridnya (bawahannya). Hal yang terpenting dalam kepemimpinan sebagai seorang guru adalah bahwa ia mampu memberikan motivasi yang besar kepada bawahannya terkait dengan permasalahan yang sedang dihadapi dalam hidup dan kehidupan. Hal demikian telah ditegaskan oleh Senge (1990: 353) bahwa: “*Much of the leverage leaders can actually exert lies in helping people achieve more accurate, more insightful and more empowering views of reality*”. Gambar 5 menjelaskan pola kepemimpinan birokrasi pendekatan *learning organization* dimaksud.

**Gambar 5**  
**Pola Kepimpinan *Learning Organization***



**F. PENUTUP**

Berdasarkan pada paparan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pola kepemimpinan *learning organization* yang tergambar di atas pada dasarnya menekankan pada: (1) hubungan kemanusiaan yakni antara pimpinan dan bawahan atau seperti komunikasi yang dilakukan antara seorang guru dan murid, ataupun antara seorang pelayan dan pelanggan (*customers*) dalam rangka meningkatkan motivasi dan pengetahuan (sebagai guru); (2) Kekuatan seorang pemimpin dapat diketahui dari visi dan misi organisasi yang dibangun. Artinya, pemimpin mampu membaca dan meramal situasi yang akan terjadi di masa mendatang (sebagai *designer* atau *visioner*) dan keinginan apa yang ingin dicapai oleh organisasi; (3) Seorang pemimpin birokrat dalam *learning*

organization memiliki sikap jiwa sebagai seorang *motivator*, *controller*, dan juga *public figure* sehingga ia mampu untuk membangun dan mengembangkan proses pembelajaran bagi semua pegawai di lingkungan organisasi; (4) Pola kepemimpinan birokrasi dengan pendekatan *learning organization* ini selalu berubah dan tidak harus dilakukan secara berurutan tergantung pada situasi dan kondisi yang sedang berkembang.

## REFERENSI

- Bass, B.M dan Avolio, B.J 1994. *Mannual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper Colophon Books.
- Cohen, D. and Prusak, L. 2001. *In Good Company. How social capital makes organizations work*, Boston: Harvard Business School Press.
- Cullen, J. 1999. *Socially Constructed Learning: A Commentary on the Concept of the Learning Organisation*. Dalam *The Learning organization Journal* Vol. 6.
- Cummings dan Worley. 2005. *Organization Development and Change*. 8<sup>th</sup> Edition. Mason, Ohio: South-Western Co.
- Davenport and Prusak. 1998. *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dixon, N. 1994 *The Organizational Learning Cycle. How we can learn collectively*, London: McGraw-Hill.
- Fiedler, E.F. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Garrat, B. 1995. *An Old Idea That Has Come of Age*. Dalam *People Management Jurnal*. No.1,19.
- Marquardt M. J. 1996. *Building the Learning organization*. New York: McGraw-Hill
- Nasseh, B. 1996. *Learning Organization*. Dalam [www.bsu.edu/classes/nasseh/bn100/learning.html](http://www.bsu.edu/classes/nasseh/bn100/learning.html)
- Nickols, F. 2007. *Change Management*. London: Prentice Hall International Inc.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. 1996. *The Learning Company. A strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.
- Rustandi R, Achmad. 1992. *Gaya Kepemimpinan Pendekatan Bakat Situasional*. Bandung: Armico.
- Senge, Peter, M. 1990. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday
- \_\_\_\_\_. 1999. *The Fifth Discipline: The Arts and Practice of The Learning organization*. New York: Doubleday
- Thoha, Miftah. 1988. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali.
- Wahyosumidjo. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Watkins and Marsick. 1992. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.