

SHARED LEADERSHIP SEBAGAI BAGIAN TERINTEGRITAS DALAM LEARNING ORGANISATION: BISAKAH KITA TERAPKAN?

Oleh:
Yuyu Komariyah¹

Abstract

Learning organisation has been a never-ending debate among scholars to be implemented within both private and public institutions. Unlike private sectors which have been the pioneer of being learning organisation, public sector has been struggling towards its application. Many factors have obviously played a part in worsening this condition. However, there is no excuse in not trying to implement learning organisation let alone discussing it. Shared leadership as the most crucial component of putting learning organisation into reality should receive special attention in conjunction with the other aspects. Therefore, it is high time to foresee what a leader can act on initiating, supporting and developing a learning organisation.

A. Pendahuluan: *Learning Organisation* dan *Shared leadership*

Seiring dengan banyaknya terjadi perubahan di lingkungan eksternal organisasi publik yang meliputi sosial, politik, ekonomi, budaya, teknologi, dll. yang memberikan dampak signifikan terhadap lingkungan internal organisasi, implementasi *learning organisation* sebagai salah satu upaya untuk tetap menjadikan organisasi dan seluruh karyawan bisa beradaptasi dan terintegrasi dengan perubahan tersebut sangat diperlukan. Disamping hal tersebut, tuntutan masyarakat akan optimalisasi pelayanan publik juga semakin meningkat. Kebijakan-kebijakan publik yang sangat sering terjadi belakangan ini juga mempengaruhi percepatan perubahan paradigma di organisasi publik. Dengan demikian, keharusan terjadinya perubahan di dalam organisasi terutama di dalam mewujudkan organisasi pembelajar sudah sangat diharapkan.

Senge (1990) di dalam bukunya *The Fifth Discipline*, yang merupakan buku yang paling populer dengan tema *system thinking* dan *learning organisation*, mempromosikan *learning organisation* dan berusaha untuk menghapuskan anggapan bahwa organisasi terdiri dari bagian-bagian parsial. *Learning organisation* didefinisikan sebagai 'sebuah organisasi yang orang-orang di dalamnya mengembangkan kapasitas secara berkesinambungan agar mampu menciptakan hasil yang betul-betul diharapkan' (Senge, 1990:3). Definisi tersebut menunjukkan betapa peran orang, baik pimpinan maupun karyawan lainnya, sangat diperlukan guna kesuksesan pembelajaran tersebut. Hal tersebut sangat beralasan mengingat keinginan dan pelaksanaan pembelajaran yang hanya terjadi pada salah satu pihak tidak akan membuahkan hasil yang optimal.

Kekuatan kerjasama manusia penggerak dalam kesuksesan organisasi pembelajar juga disampaikan oleh penulis lain. Menurut Hellriegel, Jackson & Slocum, Jr (2005:343), misalnya, sebuah organisasi pembelajar adalah 'organisasi yang memiliki kemampuan untuk terus mentransformasi organisasinya serta mampu meningkatkan kinerjanya secara berkesinambungan'.

¹ Yuyu Komariah, Ph.D., MA adalah dosen tetap di lingkungan STIA LAN Bandung.

Walaupun kedua definisi tersebut dijabarkan dengan menggunakan kalimat yang berbeda, ada garis merah yang sangat kentara dan searah. Benang merah tersebut adalah bahwa manusia yang ada dalam organisasi, sebagai penggerak utama organisasi, didorong untuk terus mengembangkan kemampuan dan kinerjanya. Adapun tujuan akhirnya adalah terjadinya perubahan ke arah yang lebih baik sesuai dengan visi organisasi yang telah ditetapkan bersama.

Dengan demikian, hal tersebut berarti bahwa sebuah organisasi harus bisa menjadikan setiap perubahan yang terjadi menjadi acuan dan dasar bagi pengembangan selanjutnya. Pembelajaran bisa melalui pengalaman masa lalu, masa kini serta visi masa depan. Pembelajaran juga bisa didasarkan atas keberhasilan dan kegagalan pelayanan kepada publik dan *stakeholders* sebagai *output* dan *outcome* dari kegiatan organisasi. Selain itu juga bisa dilakukan antar unit organisasi, bahkan dengan organisasi lain, baik publik maupun privat.

Keberhasilan sebuah organisasi pembelajar sangat dipengaruhi oleh kekuatan para penggeraknya selain hal-hal penunjang lain. Disinilah peran kepemimpinan yang kondusif dan visioner sangat dibutuhkan. Menurut Hellriegel et al (2005:418) kepemimpinan diartikan sebagai hubungan saling mempengaruhi antara pimpinan dengan pihak lain (rekanan, bawahan dll.) guna mencapai perubahan dan *outcome* yang merupakan hasil dari kesepakatan atau tujuan bersama (*shared purposes*).

Berdasarkan definisi seperti yang disebutkan oleh Hellriegel et al, terdapat tiga aspek penting dalam kepemimpinan, yaitu: *influence* (pengaruh), *shared purposes* dan *change* (perubahan). Adapun uraian singkat masing-masing aspek tersebut akan disampaikan berikut ini.

a. Pengaruh

Yang dimaksud pengaruh di sini adalah sejauh mana seorang pemimpin bisa mempengaruhi orang lain baik itu bawahannya, *teamwork*-nya, pimpinan yang lebih tinggi ataupun pimpinan dari organisasi lain baik publik maupun privat untuk bersedia bersama-sama mendukung rencana kegiatannya. Kemampuan mempengaruhi ini tidak bisa dilandaskan atas paksaan atau otoritas belaka, karena hal ini tidak akan mendukung adanya kesepakatan tujuan yang akan dicapai. Keberhasilan pengaruh-mempengaruhi bisa terwujud apabila orang yang dipengaruhi menganggap bahwa orang yang mempengaruhi memiliki suatu kelebihan atau bisa memberikan suatu yang baru baik itu berupa ekspertise, kharisma, imbalan, dll. yang mendukung.

b. *Shared purposes*

Seorang pemimpin harus mampu membuat visi yang mencerminkan dan dilandasi oleh aspirasi seluruh orang yang terkena dampak visi tersebut. Sudah bukan zamannya lagi seorang pemimpin mengambil keputusan kebijakan dan perencanaan secara individual tanpa melibatkan pihak lain yang nantinya akan merasakan dampak dari keputusan tersebut. Daggett & McNulty (2005) dalam artikelnya memberikan contoh *leadership* yang baik di Boston Arts Academy (Massachusetts, USA). Di sekolah tersebut seluruh staff diijinkan dan diberi keleluasaan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan untuk menunjukkan kemampuan serta kapasitas mereka.

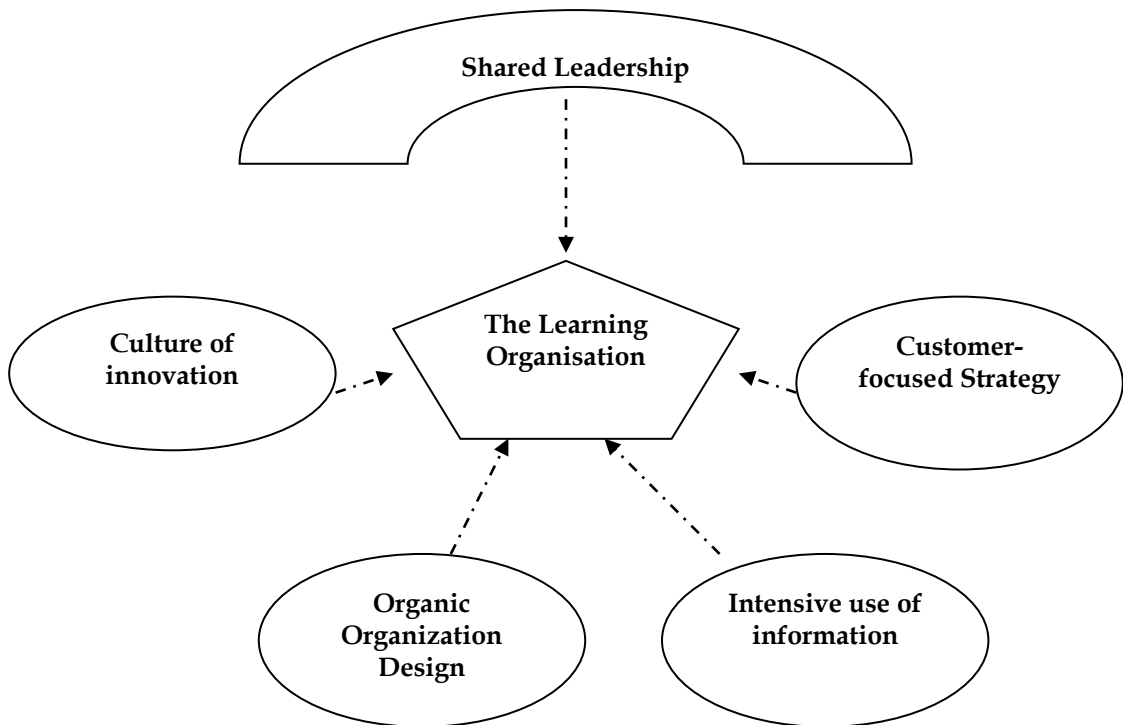
c. Perubahan

Keterbukaan terhadap perubahan serta keinginan untuk berubah dan melakukan perubahan itu sendiri merupakan bagian penting dalam suatu kepemimpinan. Resistensi terhadap perubahan seringkali membuat suatu organisasi menjadi jauh

tertinggal dan tidak mampu menghadapi tantangan perubahan masa kini dan yang akan datang yang akan terus bergulir seiring dengan perubahan global yang terjadi mendunia.

B. Lima Komponen Utama *Learning Organisation*

Learning organisation, sebagai salah satu upaya menghadapi berbagai perubahan paradigma saat ini dan yang akan datang, menurut Hellriegel et al (2005:345) terdiri dari lima aspek utama yang terdiri dari: *shared leadership*, *culture of innovation*, *customer focused strategy*, *organic organisation design*, dan *intensive use of information*. Kelima unsur tersebut digambarkan dalam model di bawah ini.



Ciri-ciri Sebuah Organisasi Pembelajar
(Hellriegel et al, 2005:345)

Pada model di atas *shared leadership* berada paling atas dan berfungsi sebagai pengayom yang memayungi aspek lain yang menjadi bagian organisasi pembelajar. Hal ini bisa diartikan bahwa keberadaan dan pengejawantahan *shared leadership* merupakan cambuk keberhasilan *learning organisation*. Berikut ini adalah penjelasan kelima aspek tersebut.

1. *Shared leadership*

Di dalam sebuah organisasi pembelajar, tanggung jawab dalam mengambil keputusan, mengelola kerja, dan mencapai tujuan organisasi bukan merupakan monopoli pimpinan namun berada di tangan seluruh pegawai. Tugas-tugas kepemimpinan ini bukan semata-

mata tanggung jawab manajer, melainkan setiap orang didorong untuk terlibat dalam pemikiran, perencanaan, dan pelaksanaan agar dapat menemukan cara meningkatkan kinerja organisasi. *Shared leadership* atau dikenal juga dengan istilah *participatory leadership* mendorong seluruh pegawai untuk belajar dan memberikan keleluasaan kepada mereka untuk belajar dari kesalahan. Salah satu contoh pemberdayaan *shared leadership* disampaikan oleh Dagget & McNutty (2005) yaitu yang terjadi di Kennesaw Mountain High School (Georgia: USA). Sekolah tersebut mempunyai pimpinan yang memiliki visi bahwa mereka harus selalu saling berbagi ilmu dan bekerjasama, mempunyai visi masa depan, saling mendukung, mengembangkan dan mengasahi staf, serta tak pernah berhenti belajar.

Senge (1990) juga menempatkan *shared vision* atau disebut juga *visionary leadership*, yang pada intinya bermakna sama dengan *shared leadership*, sebagai bagian penting yang merupakan fokus dan energi penting organisasi. *Shared vision* dimaknai sebagai visi yang didukung oleh semua orang karena merupakan refleksi visi orang-orang tersebut (Senge, 1990:206).

Namun sayangnya seperti yang diargumentasikan oleh Fukuyama (2004:91) para pemimpin organisasi di negara berkembang biasanya memimpin berdasarkan pola norma-norma pimpinan organisasi lain yang diterapkan secara keseluruhan di organisasinya. Mereka tidak berusaha untuk menciptakan sistem kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan dan visi organisasi sesuai dengan modernisasi organisasi. Padahal, Fukuyama (2004:109) lebih lanjut menjelaskan bahwa kepemimpinan berperan besar sebagai sumber budaya dan perubahan organisasi.

Seperti yang terjadi di beberapa organisasi publik di mancanegara, di Indonesia sendiri pada umumnya, organisasi publik lebih menerapkan pola kepemimpinan tradisional. Kepemimpinan seperti ini lebih mementingkan hubungan perintah atas bawah dan hirarkis serta dengan memanipulasi cara pencapaian tujuan. Padahal untuk mewujudkan organisasi pembelajar yang kondusif terhadap perubahan, komitmen seluruh individu yang secara penuh mendukung pemimpinnya di dalam pencapaian *shared vision* sangat dibutuhkan. Pada kenyataannya pula, visi yang dibuat untuk organisasi biasanya merupakan visi individu atau sekumpulan individu tertentu yang berada di level manajemen dan kurang mencerminkan visi individu secara keseluruhan. Lebih parahnya lagi ketika visi tersebut sudah dibuat, program-program yang dilakukannya malah kurang mendukung pencapaian visi tersebut.

Sebetulnya inti dari *shared* atau *visionary leadership* ini sangat mudah dilaksanakan dengan itikad baik, yaitu dialog secara interaktif, aktif, dan intensif antar berbagai pihak dan dari berbagai arah. Yang menjadi kendala adalah ketiadaan itikad baik dari para pemimpin untuk melakukan dialog intensif tersebut dan yang lebih penting lagi adalah ketiadaan tindak lanjut dari dialog tersebut.

2. Culture of innovation

Shared leadership sangat erat hubungannya dengan *culture of innovation*. Sebuah organisasi harus melakukan transformasi dan terus meningkatkan kinerja. Inovasi baru berupa *output* dan *outcome* kinerja merupakan aspek pembentuk suatu budaya untuk berinovasi. Budaya inovasi ini bisa dilakukan dengan berbagai cara, namun dengan satu tujuan utama yaitu meningkatkan kinerja organisasi. Inovasi sulit muncul jika pimpinan tidak memberikan keleluasaan dan melibatkan karyawannya untuk berinovasi.

Di dalam organisasi pembelajaran, inovasi yang sukses seharusnya merupakan suatu proses yang berkesinambungan yang sudah menjadi bagian dari kegiatan rutin. Banyak sekali contoh inovasi yang biasanya lebih cepat terjadi di organisasi privat, misalnya

internet banking yang semakin memudahkan proses perbankan, pengalihan reservasi pesawat dari *counter* ke internet sehingga perusahaan tersebut mampu menurunkan harga tiket secara signifikan dan menaikkan minat masyarakat untuk menggunakan jasa pesawat mereka, dll.

Di sektor publik Indonesia, inovasi terbesar yang dilakukan di abad ke-21 ini, yang juga disebut-sebut sebagai sebuah perubahan radikal, adalah penerapan desentralisasi yang ditetapkan dalam UU Nomor 22 dan 25 tahun 1999. Walaupun banyak suara pendukung yang mencerminkan optimisme dan terbuka terhadap sebuah perubahan, suara sumbang yang agak resisten terhadap sebuah perubahan besar juga lumayan banyak. Namun seperti yang dituturkan oleh Esden di dalam tulisannya 'Indonesia: Rising above Challenges', satu tahun setelah implementasi penuh desentralisasi (1 Januari 2001) telah banyak terjadi banyak kesuksesan. Walaupun tidak menutup kenyataan bahwa banyak permasalahan yang muncul baik dalam desentralisasi administrasi dan per fiskalan. Hal ini juga ditandai dengan perubahan-perubahan selanjutnya, misalnya amandemen UU 22 tahun 1999 menjadi UU Nomor 32 tahun 2004, yang menurut berita akan diubah kembali menjadi UU yang baru. Perubahan ini merupakan suatu usaha untuk mewujudkan perbaikan atas permasalahan yang ditimbulkan oleh perubahan masa sebelumnya.

Itulah dinamika perubahan yang merupakan refleksi sebuah inovasi. Budaya keterbukaan dan keterlibatan dalam sebuah inovasi merupakan bagian dari organisasi pembelajar baik itu di skala mikro berupa organisasi ataupun di skala makro atau skala/level yang lebih luas.

3. Customer-focused strategy

Customers ataupun *stakeholders* adalah pihak pengguna jasa sebuah organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi bisa diukur dengan seberapa besar kepuasan para pengguna jasanya. Melihat betapa pentingnya *customers* bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, diperlukan sebuah strategi yang terfokus pada pelanggan dan bukan semata-mata kepada organisasi penyedia jasa dan layanan.

Agak berbeda dengan organisasi publik, organisasi privat menghasilkan produk dan jasa yang dijual kepada *customers* yang menjadi bagian sangat krusial dalam keberlangsungan organisasinya. Saling ketergantungan antar kedua belah pihak tersebut telah memicu organisasi privat untuk terus meningkatkan kinerjanya dengan terfokus pada kepuasan pelanggan. Oleh karena itu proses peningkatan kinerja terus dilakukan hingga mereka bisa mempertahankan kelangsungan organisasi mereka sekaligus semakin mengekspansinya dengan berusaha mengimplementasikan 3 kunci utama fokus pada *customers*:

- (*Retain existing customers*) mempertahankan *customers* yang ada,
- (*Win back lost customers*) menarik kembali *customers* yang diambil oleh pihak lain, dan
- (*Win new customers*) mendapatkan *customers* baru (Kerzner, 2003:760).

Kemampuan organisasi privat untuk melakukan *customers-focused strategy* dengan RWW di atas sangat dibutuhkan agar pihak lain tidak merebut *customer*-nya. Keberadaan ISO 9000 sebagai *benchmark* kualitas produksi dan jasa yang dihasilkan suatu organisasi juga telah memicu banyak pihak privat terutama untuk melakukan peningkatan kinerja dan lebih mengimplementasikan *customer-focused strategy*.

Lain halnya dengan organisasi publik yang keberlangsungan hidup organisasinya sebagian besar didanai oleh anggaran pemerintah pusat maupun daerah dan hanya sedikit saja yang berusaha untuk menjadi swadana, ketergantungan kepada *customers* agak

kurang. Kemungkinan *customer* diambil pihak lain juga sangat kecil, karena mereka tidak mempunyai pesaing. Oleh karena itu pencapaian RWW kurang menjadi perhatian, yang berarti bahwa strategi kinerja berbasis *customers* juga kurang menggigit. Padahal publik yang menjadi *customers*-nya juga mempunyai hak yang sama dengan *customers* pihak swasta dalam memperoleh pelayanan prima. Namun apa boleh buat karena hanya satu organisasi publik yang melayani bidang tertentu misalnya perpajakan, pertanahan, investasi, parkir, kebersihan, perindustrian, bina marga dll, maka walaupun misalnya pelayanan yang diberikan jauh dari yang diharapkan, mereka tetap harus menerima apa adanya. Sehingga wajar jika banyak suara sumbang yang dilontarkan melalui media massa surat kabar ataupun radio.

Namun demikian, peningkatan kinerja untuk lebih meningkatkan kepuasan pelanggan sudah semakin kentara, walaupun *benchmark* yang menjadi acuan belum jelas karena tidak ada *competitor*. Di Dinas Bangunan Kota Bandung, misalnya, sesuai dengan hasil wawancara dengan salah seorang manajernya di tahun 2003, proses pembuatan Ijin Mendirikan Bangunan (IMB) sudah jauh lebih singkat dan lebih mudah daripada masa terdahulu selama persyaratan yang dibutuhkan yang juga bisa diakses di *website* kota Bandung terpenuhi.

4. *Organic organisation design*

Sebuah organisasi pembelajar selayaknya tidak menggunakan sistem organisasi mekanik namun menerapkan sistem organik yang menekankan pada pendayagunaan tim, aliansi stratejik, serta *boundaryless networks*. Pembentukan tim interdisiplin sangat diperlukan guna menghasilkan kinerja yang optimal. Hal ini juga perlu didukung dengan melakukan strategi dan taktik bekerja sama dengan seluruh *stakeholders* untuk menghasilkan *networking* tanpa batas.

Coulter (2003:180) memberikan ciri-ciri organisasi mekanik serta organisasi organik sebagai berikut:

Struktur Organisasi Mekanik dan Organik

<i>Mechanistic</i>	<i>Organic</i>
<p>Characteristics</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>High specialization</i> - <i>Rigid departmentalization</i> - <i>Clear chain of command</i> - <i>Narrow span of control</i> - <i>Centralised</i> - <i>High formalisation</i> 	<p>Characteristics:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Cross-functional teams</i> - <i>Free flow of information</i> - <i>Wide span of control</i> - <i>Decentralised</i> - <i>Low formalisation</i>
<p>Appropriate for these situations:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Cost efficiencies are critical</i> - <i>Large organisation (2000 or more employees)</i> - <i>Standardised products produced in a routine fashion</i> - <i>Relatively stable and certain external environment</i> 	<p>Appropriate for these situations:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Innovation is critical</i> - <i>Smaller organisation</i> - <i>Customised products produced in a flexible setting</i> - <i>Dynamic, complex and uncertain external environment</i>

Menilik karakteristik kedua organisasi di atas, organisasi publik di Indonesia cenderung masih menerapkan sebagian besar dari struktur organisasi mekanik yang

bercirikan: memiliki spesialisasi tinggi, pembuatan struktur bagian dan bidang yang kaku, alur perintah yang sangat jelas, ruang lingkup kontrol yang sempit, pengambilan keputusan yang tersentralisir, dan formalitas yang cukup tinggi. Di dalam struktur organisasi seperti ini kesempatan beraliansi dan membuat *networking* sangat terbatas. Walaupun desentralisasi administrasi dan perpajakan pemerintah daerah telah digulirkan, pada level mikro organisasi masih kental dengan ciri-ciri organisasi mekanik. Salah satu contohnya adalah walaupun kasubag/kaseksi ataupun kabag/kabid suatu organisasi sudah mempunyai *job description* yang jelas terutama dalam bidang yang ditanganinya, banyak keputusan-keputusan yang diambil harus tetap menunggu perintah atasan dan pengambilan keputusan tetap ada di tangan atasan.

Hal ini sangat berbeda dengan karakteristik organisasi organik yang seharusnya dimiliki oleh sebuah organisasi pembelajar yang menerapkan pengimplementasian tim lintas fungsi, alur informasi yang bebas, ruang lingkup kontrol yang luas, pengambilan keputusan yang didesentralisasi, dan formalitas yang cukup rendah.

5. *Intensive use of information*

Dengan semakin pesatnya percepatan informasi dan teknologi, maka penguasaan dan pendayagunaan IT tersebut sangat dibutuhkan. Sebuah organisasi tanpa pendayagunaan informasi bagaikan sebuah rumah dengan pintu jendela tertutup dan akan menjadi sarang laba-laba dan lapuk. Pencarian informasi dengan menggunakan teknologi bisa dilakukan baik di dalam maupun di luar lingkungan, sehingga mendukung keseluruhan proses pembelajaran.

Menurut Coulter (2003:220) informasi memberikan dampak yang sangat besar terhadap cara anggota organisasi bekerja dan sejauh mana mereka bisa melakukan kinerja yang efisien dan efektif. Oleh karena itu suatu organisasi memerlukan sistem informasi yang merupakan jalinan komponen-komponen yang digunakan untuk mengunpulkan, memproses, menyimpan dan menyebarkan informasi agar dapat mendukung pengambilan keputusan, analisa, dan kontrol di dalam organisasi.

Sungguh suatu keuntungan bagi organisasi publik yang selalu mendapatkan dana pengadaan barang terutama komputer sebagai salah sarana perkantoran yang sudah menjadi bagian penting dari keberlangsungan suatu organisasi. Namun demikian, peran komputer dalam sistem informasi berbasis komputer seringkali hanya terbatas pada penggunaan *word processing* perlu mendapat pacuan lebih jauh. Padahal untuk menjadikan organisasi pembelajar komputer mempunyai peran besar untuk kelangsungan sebuah sistem organisasi.

C. Penutup

Peran pemimpin dengan orientasi *shared* ataupun *participatory leadership* di dalam organisasi pembelajar mutlak adanya. Dengan keberadaan tipe kepemimpinan seperti itu memungkinkan terjadinya budaya keterbukaan dan dukungan terhadap inovasi yang menghasilkan perubahan, dengan didukung oleh penerapan strategi kinerja yang terfokus pada penciptaan *output* dan *outcome* yang berorientasi pada kepuasan *customers*. Budaya inovasi juga menjadi lebih gampang dan terarah di dalam sebuah organisasi pembelajar dengan dukungan struktur organisasi organik yang luwes dengan desentralisasi pengambilan keputusan dan *teamworking* serta *networking* yang luas. Semua ini juga perlu ditunjang dukungan penuh pimpinan untuk mendayagunakan informasi dan sistem informasi melalui teknologi informasi yang saat ini cukup pesat.

Uraian di atas menunjukkan bahwa kelima komponen organisasi pembelajar itu saling terkait. Namun peran pimpinan yang menerapkan *visionary/shared/participative leadership*

adalah faktor yang sangat krusial dalam mengembangkan dan mengimplementasikan keempat faktor organisasi pembelajar yang lainnya.

Untuk kondisi di organisasi publik Indonesia saat ini dengan ketidakstabilan poleksosbudhankam dan administrasi pemerintahan daerah yang cukup tinggi, keberadaan *shared leadership* sangat diharapkan dalam sebuah organisasi untuk memulai langkah sebuah organisasi pembelajar.

Pernyataan *Chief Engineer* Toyota, Takeshi Yoshida, berikut ini patut menjadi bahan renungan dan acuan:

There are no taboos in oobeya. Everyone in that room is an expert. They all play a part in building the car. With everyone being equally important, we don't confine ourselves to just one way of thinking our way out of a problem.

Pernyataan di atas juga bisa diterapkan di organisasi publik di Indonesia dengan pernyataan:

Tidak perlu ada kata tabu di organisasi publik di Indonesia. Setiap karyawan mempunyai suatu kelebihan. Dengan kelebihannya itu mereka mempunyai peranan penting dalam menghasilkan kinerja organisasi. Dengan menganggap dan memperlakukan setiap orang mempunyai kemampuan dan berperan penting, maka tidak akan muncul pimpinan atau seseorang yang beranggapan bahwa dirinyalah yang paling berperan dalam kinerja organisasi tersebut.

Namun demikian pernyataan di atas belum sepenuhnya dapat dilaksanakan di Indonesia. Masih banyak kendala untuk mewujudkan *shared leadership* sebagai faktor utama dalam dalam perwujudan sebuah *learning organisation*, apalagi organisasi pembelajar yang diharapkan. Adapun kendala-kendala yang dihadapi diantaranya sebagai berikut:

1. Kondisi struktur organisasi mekanik yang sudah berlaku sekian dekade cukup sulit untuk menjadi leang dan terpisah dari kehidupan organisasi publik selama belum ada keberanian penuh dari inovator perubahan
2. Dengan kondisi struktur organisasi mekanik, maka fungsi *shared* dan *participatory leadership* yang diharapkan cukup sulit terwujud.
3. Budaya pengambilan keputusan dengan melibatkan sebagian besar atau seluruh individu jarang dilakukan.
4. Perubahan kebijakan pemerintah daerah yang terjadi bertubi-tubi telah menyita perhatian, waktu, tenaga, biaya, serta aspek lain yang dimiliki para pimpinan dan karyawan organisasi.
5. Ketidakstabilan ekonomi yang terus terpuruk telah menyebabkan kenaikan harga-harga kebutuhan hidup. Hal ini berdampak besar pada keterbatasan kemampuan ekonomi pegawai negeri. Keinginan dan kesempatan untuk mewujudkan organisasi pembelajar yang membutuhkan keterlibatan setiap individu menjadi agak terhambat dengan adanya realita bahwa sebagian besar lebih memikirkan kehidupan ekonomi mereka yang belum terpenuhi.
6. Serta kondisi lain yang masih banyak terjadi.

Berdasarkan realita yang ada di organisasi publik kita dewasa ini, perwujudan sebuah *learning organisation* masih menjadi angan-angan atau paling tidak sebuah rencana bagi sebagian besar organisasi. Namun keberadaan *shared leadership* di dalam sebuah organisasi bisa memberikan cahaya bagi awal terwujudnya sebuah organisasi pembelajar. Mungkinkah itu? Pasti namun perlu waktu, pengorbanan dan kerja keras.

Referensi

- Coulter, M. 2003. *Entrepreneurship in Action - 3rd Edition*. Upper Saddle River, New Jersey
- Dagget, W. and McNulty, R. *Best Leadership Practices in The Model High School*. Leadership Journal, Burlingame. Mar/ Apr 2005. Vol 34 Iss 4 pg 15.
- Fukuyama, F. 2004. *State Building: Governance and World Order in the Twenty-First Century*. London: Profile Books Ltd.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., and Slocum Jr. J. W. 2005. *Management: A Competency-Based Approach - 10th Edition*. Thomson South Western.
- Kerzner, H. 2003. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling - 8th Edition*. New Jersey: John Willey and Sons.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. Sydney: Random House Australia.