
Building School Climate As A Learning Organization

Fauzan

Institut Agama Islam Al-Khairat Pamekasan
masfauzan@gmail.com

Moh. Dannur

Institut Agama Islam Al-Khairat Pamekasan
bafat05@gmail.com

Aldo Redho Syam

Universitas Muhammadiyah Ponorogo
aldoredho@umpo.ac.id

Mada Sutapa

Universitas Negeri Yogyakarta
madasutapa@uny.ac.id

Fajar Hendro Utomo

Universitas Bhinneka PGRI Tulungagung
fhutomo1@gmail.com

Alfiansyah

Institut Agama Islam Al-Khairat Pamekasan
alfiansyah@gmail.com

Abstract

Keywords: climate and culture, stake holders, and learning organization

The success of learning activities is largely determined by the climate and culture at school. The formation of a climate and culture that supports optimal learning activities in schools is also determined by the ability of all school stake holders, especially teachers as the main actors in teaching at school. The nature of learning in schools is not only inherent in students, but it is a must for all components, teachers, staff, and students. Therefore, all school components must

understand the importance of the concept of school as a learning organization so that their capabilities increase in line with the changes and challenges of the times. The concept of learning organization coined by Peter Senge with five main principles that become the main pillars of the learning organization are personal mastery, mental models, shared vision, team learning, and systems thinking. These five principles are interrelated and reinforced in the practice of education to create a school as a learning organization. This study aims to emphasize and understand the cultivation of the five principles of Peter Senge's learning organization so as to create a learning climate and culture in schools..

Abstrak

Kata Kunci:
iklim dan
budaya, stake
holder,
learning
organization

Keberhasilan kegiatan pembelajaran sangat ditentukan oleh iklim dan budaya di sekolah. Terbentuknya iklim dan budaya yang mendukung optimalnya kegiatan pembelajaran di sekolah juga ditentukan oleh kemampuan seluruh stake holder sekolah terutama guru selaku aktor utama dalam pengajaran di sekolah. Hakikat belajar di sekolah tidak hanya melekat dalam diri siswa, tetapi menjadi keharusan bagi seluruh komponen, guru, staf, dan siswa. Karenanya, seluruh komponen sekolah harus memahami pentingnya konsep sekolah sebagai organisasi pembelajar agar kapabilitas mereka meningkat searah perubahan dan tantangan zama. Konsep learning organization yang dicetuskan oleh Peter Senge dengan lima prinsip utama yang menjadi pilar utama organisasi pembelajar yaitu personal mastery, mental models, shared vision, team learning, dan systems thinking. Kelima prinsip ini saling terkait dan menguatkan dalam praktek Pendidikan untuk menciptakan sekolah sebagai organisasi pembelajar. Kajian ini bertujuan memberikan penekanan dan pemahaman penanaman ke lima prinsip learning organization Peter Senge sehingga tercipta iklim dan budaya belajar di sekolah.

Received: 22-06-2024, Revised: 24-08-2024, Accepted: 29-08-2024

© Fauzan, Moh. Dannur, Aldo Redho Syam, Mada Sutapa, Fajar Hendro Utomo, Alfiansyah

Pendahuluan

Sekolah memiliki peran penting dalam mengembangkan potensi manusia dalam menjalankan kehidupan sehari-hari baik dalam kapasitasnya sebagai individu maupun sebagai anggota dalam kelompok masyarakat. Sebagai organisasi pembelajar, sekolah menjadi ujung tombak dalam mencapai tujuan pembangunan pendidikan nasional. Tujuan ini akan terwujud bila tercipta iklim dan budaya sekolah yang mendukung terciptanya organisasi pembelajar. Senge menggambarkan bahwa keberhasilan sekolah dipengaruhi oleh kemampuan guru dalam menciptakan sekolah sebagai organisasi belajar. Hakikat organisasi belajar yaitu pembelajar. (Senge, 2016) Organisasi belajar berarti organisasi yang berupaya mengembangkan sumber dayanya melalui sistem organisasi belajar sehingga terbentuk iklim sekolah dengan struktur organisasi yang tersusun melalui hubungan dan mekanisme kerja yang efektif kepala sekolah, guru, staf, dan siswa.

Sekolah dengan segala komponennya tidak hanya membelajarkan siswa, tetapi institusi sekolah juga harus menjadi tempat belajar. Membangun sekolah sebagai organisasi belajar harus dipahami oleh semua komponen sekolah. Minsih dkk. menjelaskan bahwa membangun sekolah sebagai organisasi belajar harus dipahami oleh seluruh komponen sekolah, pihak manajemen, kepala sekolah, guru, staf, siswa, dan komite sekolah. (minsih, 2019 Sekolah bukan sekedar lembaga yang menghasilkan generasi berilmu, tetapi sebagai lembaga sosial juga dituntut mampu mengelola sistem pendidikan yang mampu mengembangkan seluruh komponen organisasi agar berperan secara maksimal sehingga mendapat kepercayaan masyarakat. Disinilah pentingnya konsep dalam sekolah yang mengangkat paradigma "*learning organization*" atau organisasi pembelajar. Sekolah sebagai organisasi yang keberhasilan tujuannya sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan dan paradigma organisasi yang dipegang bersama oleh segenap komponen sekolah. Paradigma organisasi sekolah dewasa ini mulai mengadopsi paradigma organisasi modern yang telah banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan terkemuka (Riyanto, 2009).

Namun faktanya masih banyak ditemukan sekolah yang iklim organisasinya tidak mendukung tercapainya tujuan sekolah secara maksimal dikarenakan sistem organisasinya yang tidak mengakomodir seluruh komponen sekolah untuk berkembang. Sumber daya yang ada terkesan berjalan sendiri dan tidak ada upaya untuk mengembangkan potensi yang ada. Maka konsep *learning organization* yang dikenalkan oleh Peter Senge dengan lima prinsip yaitu *personal mastery*, *mental models*, *team learning*, *shared vision*, dan *system thinking* diyakini dapat mensistematisasikan sekolah dalam membangun iklim dan budaya sekolah menjadi sebuah lembaga yang kompetitif. (Giorgios, 2018)

Kajian ini bertujuan memberikan pemahaman yang benar tentang konsep sekolah sebagai organisasi belajar dan penerapan konsep *learning organization* di sekolah.

Metode

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif yang digunakan untuk menjawab pertanyaan seperti apa, siapa, dimana, dan kapan, yang diperoleh dari sumber yang mengetahui fenomena tertentu. Penelitian kualitatif deskriptif dapat diperoleh dengan mengumpulkan informasi dari sumber sekunder seperti buku, artikel, surat kabar, majalah, dan lainnya. (Kim, 2017) Jenis penelitian ini adalah *library research* atau studi pustaka yang diambil dari berbagai sumber referensi yang bertujuan untuk mengetahui dan memahami bagaimana penggunaan metode *learning organization* dalam menciptakan iklim sekolah sebagai organisasi pembelajar.

Pembahasan dan Diskusi

Pengertian Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajar

Selama ini, paradigma yang berkembang dalam dunia pendidikan seperti sekolah, kegiatan belajar hanya terbatas pada pembelajaran individual yang tidak memberikan penguatan kepada budaya sekolah. Dalam prakteknya, pembelajaran individual tidak dapat mempengaruhi pembelajaran kelompok dan organisasi sehingga kegiatan pembelajaran di sekolah tidak mengalami

peningkatan secara signifikan. Wiyono menggambarkan pentingnya pemahaman konsep sekolah sebagai organisasi pembelajar yang menekankan adanya peningkatan kapabilitas pembelajaran seluruh warga sekolah sebagai sebuah organisasi (Wiyono, 2013) Sebagai organisasi pembelajar atau *learning organization*, kegiatan sekolah tidak hanya tertumpu kepada kegiatan belajar siswa, tetapi juga memperbaiki proses pembelajaran guru yang memiliki peran utama dalam kegiatan pembelajaran sehingga dapat meningkatkan kinerja guru dan menjadikan kegiatan belajar siswa lebih maksimal.

Riyanto juga menjelaskan bahwa sekolah sebagai lembaga pendidikan agar dapat berkembang, seharusnya tidak hanya mengembangkan potensi siswa, tetapi juga mengembangkan seluruh komponennya terutama sumber daya manusianya. Disinilah pentingnya pemahaman sekolah sebagai organisasi pembelajar atau *learning organization* dipahami oleh seluruh komponen sekolah terutama kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi untuk senantiasa belajar mengembangkan potensinya agar dapat meningkatkan perannya masing-masing. (Riyanto, 2009) Dengan potensi yang dimiliki oleh komponen sekolah, akan dapat meningkatkan potensi siswa secara maksimal. Hal ini berarti bahwa penerapan *learning organization* memerlukan manajemen yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya sekolah. Nopemberi menguraikan bahwa pengembangan sumber daya manusia sekolah tidak sekedar hanya meningkatkan kemampuannya, tetapi pemanfaatan sumber daya secara maksimal sehingga memiliki peran dan fungsi yang optimal. (Dedi, 2017)

Kools juga berpendapat yang sama bahwa sekolah sebagai organisasi pembelajar berarti sekolah mengembangkan proses, strategi dan struktur yang memungkinkan komponen yang ada bereaksi secara efektif dan mengelola perubahan lingkungan yang tidak pasti dan dinamis. Pembelajar disini dapat dimaknai sebagai sebuah kegiatan, struktur, dan strategi yang dilakukan oleh sekolah untuk mendorong terjadinya pembelajaran dalam menyikapi tuntutan perubahan. Proses pembelajaran ini dilakukan bersama oleh seluruh komponen

sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan melalui langkah strategis sehingga sekolah mampu menghadapi adanya berbagai perubahan. (Marco, 2020)

Tidak jauh berbeda dengan pendapat di atas, Sambonin memberikan makna sekolah sebagai organisasi pembelajar dengan pradigma baru bagi sekolah untuk mentransformasi diri untuk perbaikan, inovasi dan keberlanjutan. Model sekolah sebagai organisasi pembelajar sebagai model yang efektif diterapkan dalam menghadapi lingkungan yang selalu berubah dan tidak pasti. Sekolah harus mampu beradaptasi dan terus belajar untuk memperbaiki diri agar dapat bertahan. (Khay, 2023)

Penerapan pradigma *learning organization* di sekolah diharapkan agar sekolah sebagai sebuah organisasi mendorong seluruh komponen seperti kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi untuk belajar secara berkesinambungan dan berupaya meningkatkan potensi masing-masing melalui proses yang terstruktur sehingga kualitas mereka meningkat. Sutapa menjelaskan bahwa untuk meningkatkan mutu sekolah, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu keharusan. (Mada, 2003) Marguedt juga menjelaskan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia di sekolah harus dilakukan agar mereka dapat bekerja dengan baik dan maksimal. Dalam membangun sekolah sebagai organisasi, beliau menguraikan lima bagian dari model sistem learning organisasi yaitu pembelajaran (*learning*), organisasi (*organization*), orang (*people*), pengetahuan (*knowledge*), dan teknologi (*technology*). (Marqued, 1999)

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa sekolah sebagai organisasi pembelajar pada hakikatnya adalah adanya upaya sekolah untuk meningkatkan kompetensi seluruh komponen sekolah terutama sumber daya manusianya yang memiliki peran sentral dalam kegiatan pembelajaran. Kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi diarahkan untuk selalu berupaya belajar mengembangkan potensinya masing-masing sehingga dapat meningkatkan perannya. Belajar disini berarti mengembangkan proses, strategi dan struktur sehingga mereka dapat bekerja secara efektif dan dapat menghadapi tuntutan zaman yang tidak menentu.

Konsep Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajar

Konsep *Learning Organization* muncul pada sekitar akhir tahun 1980-an dan baru benar-benar dikenal secara luas setelah Peter Senge pada tahun 1990 mengeluarkan buku "*The Fifth Discipline : The Art and The Practice of Learning Organization*" yang berisi teori komprehensif berdasarkan lima prinsip yang harus dibangun dalam sebuah organisasi agar dapat bertransformasi menjadi organisasi pembelajar. Kreitner (2006) menggaris bawahi pengertian Senge bahwa *learning organization is one that proactively creates, acquires and transfers knowledge and that changes its behavior on the basis of new knowledge that changes its behavior on the basis of new knowledge and insight*. Sekolah sebagai organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara proaktif berupaya menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan dan mengubah perilaku komponennya berdasarkan pengetahuan baru dan wawasan baru. (Kreitner, 2010)

Sekolah sebagai organisasi pembelajar merupakan suatu pendekatan yang menekankan pentingnya proses pembelajaran yang berkelanjutan di lingkungan sekolah. Nugroho memaknasi pembelajaran berkelanjutan dengan proses pada sekolah dimana seluruh komponen sekolah seperti kepala sekolah, guru, staf, dan siswa terlibat dalam pembelajaran terus menerus tiada henti dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi dirinya untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik sehingga tercipta budaya belajar yang kuat. (Nugroh, 2019) Mereka memiliki keinginan dan semangat untuk terus belajar melalui berbagai kegiatan, diskusi, dan berbagi pengetahuan di lingkungan sekolah. Untuk menciptakan iklim seperti ini menurut Culduz sangat ditentukan kepemimpinan sekolah yang mampu mempengaruhi dan mengubah lingkungan sekolah terutama kepala sekolah yang memiliki peran fundamental dalam kepemimpinan. (Culduz, 2021) Marthunis dalam gagasannya tentang sekolah sebagai organisasi pembelajar juga menggambarkan sekolah sebagai tempat pembelajaran yang di dalamnya

terdapat banyak komponen agar membangun komunitas belajar (*community of learner*). (Marthunis, 2020) Komunitas belajar merupakan sekeompok individu yang saling berinteraksi dan berbagi norma, nilai, kepercayaan, serta aktif terlibat dalam kegiatan pembelajaran antara satu dengan lainnya. (Sinclair, 2017) Inilah hakikat sekolah sebagai organisasi pembelajar seperti yang didengungkan oleh Peter Senge.

Peter Senge mengemukakan lima konsep utama yang menjadi pilar organisasi pembelajar (*learning organization*), yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking*. Kelima disiplin ini saling terkait dan memperkuat satu sama lain dalam menciptakan organisasi pembelajar yang efektif. Untuk terciptanya iklim sekolah sebagai organisasi pembelajar, Peter Senge menekankan integrasi kelima disiplin tersebut untuk didaptasikan dan dikembangkan dalam lingkungan yang dinamis.

Personal Mastery (Penguasaan Diri)

Personal mastery (penguasaan pribadi) adalah keterampilan belajar yang dilakukan individu untuk membentuk dan mengembangkan potensi pribadinya sebagai bentuk keterlibatannya dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Bryant menggambarkan penguasaan diri sama dengan kepemimpinan diri. Keduanya membutuhkan kesadaran diri, manajemen diri, dan pembelajaran diri. Dengan demikian berarti penguasa merupakan sebuah praktik dalam berorganisasi yang dengan sengaja dilakukan individu dalam mempengaruhi pemikiran, perasaan, dan tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Namun demikian sekolah sebagai organisasi yang mempekerjakan personel, seharusnya mendukung seluruh warga sekolah agar dapat mengoptimalkan potensi dirinya. Wiyono menyatakan ada dua komponen yang dapat membangun individu dalam organisasi belajar yaitu memiliki tujuan diri yang ingin dicapai (visi) dan memperhatikan fakta yang terjadi di lingkungan sekolah agar menjadi dasar dalam mencapai tujuan sekolah. Kedua potensi ini tentu akan terpenuhi bila sekolah juga memberikan perhatian kepada warga

sekolah, karena potensi sekolah akan tercipta bermula dari potensi sumber daya manusianya.

Mental Models (Model Mental)

Mental models adalah cara berfikir individu yang mempengaruhi persepsinya terhadap lingkungannya. Marques memaknai *mental models* dengan pemahaman terhadap lingkungan kerjanya yang memungkinkan individu memahami lingkungannya dan membuat keputusan yang sesuai dengan dunia kerjanya. Sekolah sebagai organisasi pembelajar mendorong anggotanya untuk mengeksplorasi potensi dan model mentalnya dan memperluas perspektif dan cara berfikir terhadap dunia kerjanya. Putri juga berpendapat sama bahwa mental model merupakan proses bercermin dan meningkatkan gambaran dirinya dalam melihat dunia luar sehingga mampu memutuskan dan mengambil tindakan terbaiknya. Dalam ilmu psikologi, mental model berarti sebuah presasi dari keadaan yang mendukung adanya pemahaman (*understanding*), alasan (*reasoning*) dan prediksi (*prediction*).

Shared Vision (Visi Bersama)

Shared vision merupakan landasan utama organisasi pembelajar karena membantu mengikat dan mengarahkan semua anggota organisasi ke arah yang sama. Visi bersama juga menggambarkan perspektif bersama semua anggota organisasi dalam memahami misi dan tujuan organisasi, sehingga pimpinan, dan semua anggotanya memiliki persepsi yang sama akan pentingnya pembelajaran dalam mencapai tujuan organisasinya. Dalam konteks sekolah, visi bersama merupakan suatu pemahaman kolektif dan komitmen bersama dari seluruh anggota komunitas sekolah (guru, staf, siswa, orangtua, dan pemangku kepentingan lainnya) terhadap tujuan, nilai-nilai, dan arah yang ingin dicapai oleh sekolah tersebut di masa depan. Visi bersama membantu menciptakan rasa kepemilikan, komitmen, dan motivasi bersama di antara anggota sekolah untuk mencapai tujuan bersama tersebut dan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan menyelaraskan usaha seluruh komponen sekolah.

Team Learning (Pembelajaran Tim)

Team Learning adalah pergeseran dari pembelajaran individual ke arah pembelajaran kolektif. Gilley dan Maycunich menjelaskan bahwa dengan pembelajaran tim, setiap anggota organisasi akan memperoleh pengalaman dari sudut yang berbeda sehingga dapat mengembangkan pola berfikirnya, memperdalam pemahaman, mengembangkan pandangan dan sensitifitas dirinya menjadi lebih baik. Dengan pembelajaran tim, seluruh anggota organisasi dalam mengembangkan kemampuan kolaborasi, komunikasi, koordinasi, dan pandangannya sebagai proses pembelajaran. Dalam konteks sekolah, pembelajaran tim merupakan sebuah proses dimana seluruh anggota (kepala sekolah, guru, staf, dan siswa) secara kolektif memperoleh berbagi, dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman bersama melalui interaksi dan kolaborasi yang terstruktur. *Team learning* juga membantu menciptakan budaya belajar berkelanjutan, meningkatkan kapasitas profesional, dan mendorong inovasi di sekolah.

Systems Thinking (Berpikir Sistem)

Systems Thinking merupakan landasan terpenting organisasi yang dapat mengintegrasikan setiap individu, kegiatan, serta disiplin yang ada di dalam organisasi. Menurut Peter Senge, organisasi belajar memandang sebuah organisasi sebagai suatu sistem, seperti tubuh manusia yang terdiri atas banyak organ dan sistem organ yang saling bekerjasama membentuk satu individu yang dipimpin oleh otak. Dalam organisasi, berpikir sistem adalah berpikir menyeluruh terhadap seluruh komponen organisasi sebagai satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Dalam konteks sekolah, berfikir sistem adalah suatu pendekatan holistik dan interdisipliner untuk memahami dan mengelola kompleksitas sekolah sebagai suatu sistem yang terdiri dari berbagai komponen yang saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain. Dengan berpikir sistem, sekolah dapat lebih efektif dalam mengidentifikasi akar penyebab masalah, mengantisipasi konsekuensi dari tindakan, dan mengembangkan solusi yang berkelanjutan dan menyeluruh.

Implementasi Iklim Organisasi Pembelajar di Sekolah

Hakikat organisasi pembelajar menurut Peter Senge berupaya mengembangkan kapasitas sumber daya manusianya dengan meningkatkan pemikiran dan aspirasi kolektifnya berkembang dengan bebas sehingga individu-individu di dalamnya memiliki semangat belajar bersama untuk mengembangkan organisasinya. Peter Senge melalui bukunya "*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, and The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*" menggambarkan konsep organisasi pembelajar sebagai sebuah sistem dalam mengembangkan kapasitas seluruh anggota organisasi melalui peningkatan pemikiran baru dan belajar bersama secara terus menerus untuk mencapai tujuan yang diharapkan dengan lima prinsip utama yaitu *personal mastery, mental models, shared vision, team learning, dan systems thinking*. Ke lima prinsip ini dapat ditanamkan dalam sebuah sekolah untuk menciptakan kesadaran bersama individu organisasi sehingga mereka memiliki semangat belajar untuk memajukan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Kreitner mengemukakan bahwa implementasi organisasi pembelajar dapat dikembangkan dalam sebuah sekolah dengan tiga langkah. Pertama, sekolah harus memasok organisasinya dengan ide-ide baru dan informasi baru yang bersumber dari lingkungan sekitarnya, pengembangan pegawai dan sumber lain yang relevan. *Kedua*, pengetahuan mengenai ide dan informasi baru tersebut hendaknya dapat ditransfer ke seluruh elemen dalam organisasi. *Ketiga*, perilaku organisasi hendaknya berubah sebagai akibat dari pengetahuan baru yang diterima. Gephart menunjukkan bahwa organisasi belajar sebagai budaya yang melekat dalam organisasi yang memegang prinsip sebagai organisasi bersama yang mendorong terciptanya budaya belajar bagi individunya yang didasarkan pada keterbukaan dan kepercayaan terhadap individu di dalamnya dengan mendukung dan mendorong untuk belajar dan berinovasi untuk memajukan organisasi. Dian juga menggambarkan organisasi pembelajar sebagai wadah

bagi pelaku organisasi yang berupaya terus menerus meningkatkan kapasitasnya dengan mengembangkan pemikiran barunya, bebas menyampaikan aspirasinya, dan selalu belajar untuk meningkatkan organisasinya. Ia juga menyatakan pentingnya penanaman lima prinsip organisasi belajar Peter Senge dalam menciptakan iklim organisasi belajar yaitu *personal mastery* (penguasaan pribadi), *mental models* (model mental), *shared vision* (visi bersama), *team learning* (pembelajaran tim), dan *systems thinking* (berfikir sistem). Penerapan ke lima prinsip dalam membentuk iklim sekolah sebagai organisasi pembelajar dapat diuraikan sebagai berikut:

Personal mastery atau penguasaan pribadi di sekolah dapat dilakukan dengan mendorong dan mengembangkan keterampilan belajar guru agar kualitas pribadinya senantiasa meningkat dalam mencapai tujuan sekolah. Moerdijat mengemukakan bahwa pengembangan penguasaan pribadi di sekolah dilakukan dengan meningkatkan wawasan dan kemampuan para guru, staf, pimpinan, dan siswa agar senantiasa belajar secara mandiri dan bersama sama meraih visi pribadi dan visi bersamanya. Frase dan Conley menekankan pentingnya mendorong pertumbuhan dan pengembangan profesional guru terhadap pembelajaran organisasi di sekolah. Fullan juga menambahkan bahwa untuk menekankan pertumbuhan dan pengembangan pribadi guru di sekolah harus membangun budaya pembelajaran kolaborasi dan proses perubahan sesuai tuntutan kebutuhan di sekolah. Langkah-langkah yang dapat dilakukan sekolah dalam mengembangkan *personal mastery* guru menurut Nurhasanah dengan mengadakan penelitian, pelatihan, seminar dan workshop dalam rangka mengembangkan kompetensi guru.

Prinsip *mental models* dapat diterapkan di sekolah dengan mendorong individu di sekolah berfikir reflektif, bertindak, dan mengambil keputusan dalam mencapai tujuan sekolah. *Mental models* lebih tepatnya adalah bagaimana cara individu memandang dunia dan bereaksi terhadapnya. Moerdijat mejabarkan implementasi *mental models* dengan cara memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada *stake holder* sekolah untuk membuka wawasannya dengan

memperhatikan lingkungan dan berkomunikasi dengan komunitasnya sehingga dapat mempengaruhi lingkungan sekolah. Pengetahuan, pengalaman yang telah dilalui, dan tantangan lingkungan sekolah dapat menjadi acuan dalam menguatkan *model mentals* seseorang di sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pimpinan harus mengarahkan seluruh *stake holder* sekolah, guru dan staf untuk membuka wawasan dengan mendorong untuk senantiasa belajar dan mengupdate potensinya misalnya dengan mengadakan *workshop* agar dapat mempengaruhi mentalnya dalam mencapai tujuan sekolah sesuai dengan visi bersama.

Shared vision di sekolah dapat diimplementasikan dengan mengembangkan visi sekolah melalui dialog inklusif yang melibatkan seluruh *stake holder* sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa, dan orang tua, sehingga mereka memahami dan melaksanakan kegiatan pendidikan berdasarkan tujuan pendidikan yang tersirat dalam visi sekolah. Fullan menambahkan bahwa prinsip *shared vision* dapat diimplementasikan dengan mengintegrasikan visi ke dalam struktur dan kebijakan sekolah, yang meliputi penyesuaian kurikulum, metode pengajaran, dan sistem evaluasi. Demikian juga kapasitas staf dikembangkan melalui pelatihan berkelanjutan dan pemberian kesempatan untuk pertumbuhan profesional dalam mendukung implementasi visi, Langkah terakhir yang perlu dilakukan yaitu perlu ada evaluasi secara berkala dan penyesuaian strategi untuk memastikan adanya relevansi visi seiring berjalannya waktu dan perubahan konteks pendidikan dengan cara pengumpulan data, refleksi kolektif, dan merevisi pendekatan jika diperlukan. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menerapkan model kepemimpinan yang efektif dan transformatif dalam memelihara komitmen terhadap visi bersama, sebagai fasilitator perubahan.

Praktik *team learning* di sekolah merupakan pendekatan transformatif yang bertujuan mengubah institusi pendidikan menjadi komunitas pembelajaran yang dinamis dan adaptif. Inti dari praktik ini adalah pengembangan kapasitas kolektif *stake holder* sekolah untuk berpikir dan

bertindak secara sinergis, melampaui kemampuan individu. Implementasinya dilakukan dengan membentuk struktur dan rutinitas yang memungkinkan guru, tenaga kependidikan, dan siswa untuk terlibat dalam proses pembelajaran kolaboratif yang berkelanjutan. Penerapan *team learning* di sekolah juga dilakukan dengan memfasilitasi pembentukan *Professional Learning Communities* (PLCs) di mana pendidik secara reguler berkolaborasi untuk meningkatkan praktik mengajar dan hasil belajar siswa. Proses ini melibatkan dialog mendalam, refleksi kritis, dan eksperimentasi kolektif yang mendorong inovasi pedagogis. Quaglia dan Corso menyatakan bahwa penelitian terbaru *team learning* menunjukkan praktiknya yang efektif di sekolah dengan melibatkan siswa sebagai mitra aktif dalam kegiatan pembelajaran kolaboratif, mengakui peran penting mereka dalam membentuk pengalaman pendidikan mereka sendiri.

Pelaksanaan *system thinking* di sekolah merupakan pendekatan komprehensif yang mengintegrasikan lima disiplin pembelajaran: penguasaan pribadi, mental model, visi bersama, pembelajaran tim, dan pemikiran sistem. Dalam praktiknya, sekolah dapat menerapkan konsep ini melalui berbagai strategi. Penguasaan pribadi dapat ditingkatkan melalui program pengembangan profesional guru dan kegiatan refleksi diri siswa. Mental model dieksplorasi melalui diskusi kritis dan latihan pemecahan masalah yang menantang asumsi yang ada. Visi bersama dikembangkan melalui proses kolaboratif yang melibatkan seluruh komunitas sekolah dalam merumuskan tujuan dan nilai-nilai bersama. Pembelajaran tim dipraktikkan melalui proyek interdisipliner dan sesi berbagi pengetahuan antar guru. Pemikiran sistem diintegrasikan ke dalam kurikulum melalui penggunaan alat seperti diagram sebab-akibat dan simulasi komputer untuk memahami masalah kompleks. Sekolah juga dapat membentuk "*learning labs*" atau kelompok studi yang secara rutin menganalisis isu-isu sekolah menggunakan pendekatan sistem thinking. Melalui penerapan konsisten dari pendekatan ini, sekolah dapat bertransformasi menjadi organisasi pembelajar yang dinamis dan adaptif.

Dengan penerapan ke lima prinsip Peter Senge di atas akan dapat tercipta lingkungan sekolah pembelajar yang efektif dan progresif seperti yang digambarkan oleh Hoy dan Miskel bahwa iklim sekolah pembelajar akan terbentuk dalam sebuah sekolah dengan atmosfer yang mendukung pembelajaran, pengembangan inovasi, dan pertumbuhan profesional bagi seluruh komunitas sekolah. Atmosfer sekolah seperti ini akan terwujud bila di lingkungan sekolah sudah tertanam budaya kolaboratif dan terbuka terhadap ide-ide baru dalam membangun iklim sekolah. Terciptanya iklim sekolah pembelajar juga sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang memiliki peran sentral dalam mendorong refleksi kritis dan pengembangan keterampilan berpikir tingkat tinggi bagi semua anggota komunitas sekolah, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Penerapan model kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi efektifitas pembelajaran di sekolah. Iklim atmosfer seperti ini secara positif akan meningkatkan motivasi belajar siswa dan kinerja guru.

Penutup

Sekolah sebagai tempat belajar, menuntut semua elemen di dalamnya untuk belajar agar kemampuannya meningkat. Kesadaran semua elemen untuk senantiasa belajar akan membentuk iklim sekolah menjadi organisasi pembelajar. Terbentuknya iklim sekolah sebagai organisasi pembelajar ditentukan oleh kemampuan seluruh komponen di dalamnya terutama *stake holder* seperti kepala sekolah, guru, dan staf sekolah.

Sekolah sebagai organisasi pembelajar merupakan konsep yang menempatkan pembelajaran sebagai inti dari seluruh kegiatan di sekolah, bukan hanya siswa, tetapi seluruh elemen, dengan mengembangkan budaya kolaboratif, dimana seluruh sumber daya manusia yang ada di dalamnya berupaya untuk mengembangkan kemampuannya dengan saling berbagi pengetahuan dan pengalaman. Terdapat komitmen untuk perbaikan berkelanjutan melalui evaluasi dan inovasi, kemampuan untuk beradaptasi

dengan perubahan lingkungan dan tuntutan pendidikan yang terus berkembang.

Konsep organisasi pembelajar (*learning organization*) dengan lima prinsip utama organisasi pembelajar yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking* dapat diterapkan di sekolah dalam membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajar. *Personal mastery* adalah pengembangan diri yang fokus pada pertumbuhan dan pembelajaran individu. *Mental models* merupakan gambaran yang mempengaruhi pemahaman individu terhadap lingkungan dan tindakannya dalam merespon tuntutan dan perubahan lingkungan dan zaman. *Shared vision* merupakan kekuatan yang menyatukan aspirasi dan komitmen individu berdasarkan visi bersama yang dapat menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan tindakan kolektif. *Team learning* adalah proses penyelarasan dan pengembangan tim untuk mencapai hasil yang diinginkan bersama melalui dialog terbuka, pemikiran kolektif dan pembelajaran bersama. *System thinking* adalah cara memandang organisasi sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan antar bagiannya dengan mengintegrasikan ke lima disiplin pembelajaran penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran tim, dan pemikiran sistem.

Daftar Pustaka

- Bryant, Andrew. "Personal Mastery - Definition and Importance to Learning." Empowerment, Motivation, Self Efficacy, Singapore, 2020, 2020. <https://www.selfleadership.com/blog/personal-mastery-definition-importance-learning>.
- Bui, Hong, and Yehuda Baruch. "Creating Learning Organizations: A Systems Perspective." *The Learning Organization* 17, no. 3 (2010): 208–27. <https://doi.org/10.1108/09696471011034919>.
- Caldwell, Raymond. "Systems Thinking, Organizational Change and Agency: A Practice Theory Critique of Senge's Learning Organization," 2012. https://www.researchgate.net/publication/239796269_Systems_Thinking_Organizational_Change_and_Agency_A_Practice_Theory_Critique_of_Senge%27s_Learning_Organization.
- Culduz, Murat. "The Impact of Educational Leadership in Improving the Learning Experience," 168–89, 2023. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8332-9.ch008>.
- Darling-Hammond, Linda, and Nikole Richardson. "Teacher Learning: What Matters?," 2009. https://www.researchgate.net/publication/287590851_Teacher_Learning_What_Matters.
- Darus, Yena Bt, and Kiswanto. "Kajian Penerapan the Fifth Discipline dalam Organisasi Pembelajaran di Rumah Sakit." *Jurnal Ilmiah Kesehatan Indonesia* 1, no. 1 (August 13, 2023): 86–97. <https://publikasi.abidan.org/index.php/jiki/article/view/122>.
- Dian, NF. "Pentingnya Membangun Learning Organization :: Pusdiklat Perpustakaan Nasional Republik Indonesia." Accessed June 27, 2024. <https://pusdiklat.perpusnas.go.id/berita/read/171/pentingnya-membangun-learning-organization>.
- Earl, Lorna, and Helen Timperley. "Evaluative Thinking for Successful Educational Innovation." *OECD Education Working Papers*, OECD

- Education Working Papers, July 3, 2015.
<https://ideas.repec.org//p/oec/eduaab/122-en.html>.
- Fauzan, Fajriyah, Moh Dannur, and Wawan Ridwan. "Improving Teacher Performance in Schools Through Humanistic Leadership." *Jurnal Konseling Pendidikan Islam* 4, no. 1 (January 16, 2023): 70–79.
<https://doi.org/10.32806/jkpi.v4i1.232>.
- Frase, L. and Conley, S. (1994). *Creating learning Places for Teachers, Too*. Thousand Oaks, CA: Corwin
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change (4th ed.)*. Teachers College Press
- Fullan, M. (1993). *Change Forces: Probing the Depths of Education Reform*. London: Falmer
- Gentner, D. (2002). *Psychology of mental models*. In: N. J. Smelser and p. B. Bates (Eds), *International encyclopedia of the sosial and behavioural sciences*. Amsterdam: Elsevier Science.
- Gilley, Jerry, W. & Maycunich, Ann. (2000). *Beyond the Learning Organization: Creating a Culture of Continous Growth and Development Through State-of-the-Art Human Resource Practices*. New York: HarperCollins Publishers
- Goh, Swee C., J. Bradley Cousins, and Catherine Elliott. "Organizational Learning Capacity, Evaluative Inquiry and Readiness for Change in Schools: Views and Perceptions of Educators." *Journal of Educational Change* 7, no. 4 (December 1, 2006): 289–318.
<https://doi.org/10.1007/s10833-005-5033-y>.
- Harris, Alma, and Michelle Jones. "Professional Learning Communities and System Improvement." *Improving Schools* 13, no. 2 (July 1, 2010): 172–81.
<https://doi.org/10.1177/1365480210376487>.
- Japar, Muhammad, Hermanto Hermanto, Djunaidi Djunaidi, and Moch Sukardjo. "Membangun Sekolah Sebagai Organisasi Belajar." *Jurnal Basicedu* 7, no. 1 (February 17, 2023): 698–708.
<https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i1.4238>.

- Kaiser, Alexander, Florian Fahrenbach, and Hector Martinez. "Creating Shared Visions in Organizations – Taking an Organizational Learning and Knowledge Management Perspective," 2021. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.632>.
- Kim, Hyejin, Justine S. Sefcik, and Christine Bradway. "Characteristics of Qualitative Descriptive Studies: A Systematic Review." *Research in Nursing & Health* 40, no. 1 (February 2017): 23–42. <https://doi.org/10.1002/nur.21768>.
- Kinicki, Angelo and Robert Kreitner. (2008) *Organizational Behavior, key concept, skills & best practice*. New York:Mc Graw Hill.
- Kools, Marco. "Schools as Learning Organisations," 2020. <https://repub.eur.nl/pub/125976/FINAL-PhD-Dissertation-Marco-Kools.pdf>.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Leithwood, Kenneth, and Doris Jantzi. "A Review of Transformational School Leadership Research 1996–2005." *Leadership and Policy in Schools* 4, no. 3 (September 2005): 177–99. <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>.
- Marquardt, M. J. (1999). *Building The Learning Organization*. McGraw-Hill.
- Marques, Joan. "Mental Models and Reality." In *Leadership and Mindful Behavior: Action, Wakefulness, and Business*, edited by Joan Marques, 73–89. New York: Palgrave Macmillan US, 2014. https://doi.org/10.1057/9781137403797_5.
- Marthunis, Marthunis. "Learning Organization Membangun Komunitas Pembelajar Di Sekolah: Pengalaman Sekolah Sukma Bangsa." *Sukma: Jurnal Pendidikan* 4, no. 2 (December 15, 2020): 135–60. <https://doi.org/10.32533/04203.2020>.
- Minsih, Minsih, Rusnilawati Rusnilawati, and Imam Mujahid. "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Sekolah Berkualitas di Sekolah

- Dasar." *Profesi Pendidikan Dasar* 6, no. 1 (July 30, 2019): 29–40. <https://doi.org/10.23917/ppd.v6i1.8467>.
- Moerdijat, Lestari. "Penerapan The Fifth Discipline pada Pendidikan di Indonesia Saat Pandemi Covid-19." *Sukma: Jurnal Pendidikan* 4, no. 2 (2020): 89–120. <https://doi.org/10.32533/04201.2020>.
- Nopembri, A. Dedi. "Fungsi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana* 9, no. 3 (July 1, 2015). <https://doi.org/10.33369/mapen.v9i3.1136>.
- Nugroho, Riadi. "Proses Perbaikan Berkelanjutan Dalam Mewujudkan Sekolah Unggul Di SMK Negeri 3 Pati (Suatu Kajian Teoritis)," June 2013. <http://publikasiilmiah.ums.ac.id/handle/11617/4204>.
- Nurhasanah, Lina. "Penerapan Learning Organization dalam Mewujudkan Madrasah Ramah Anak di MTs Al-Ihsan." *Tatar Pasundan: Jurnal Diklat Keagamaan* 13, no. 1 (June 21, 2019): 109–20. <https://doi.org/10.38075/tp.v13i1.18>.
- Panagiotopoulos, Giorgos. "The Learning Organization According to Senge: Recording and Validation of the Park Research Tool in Primary Education Schools in The Prefecture of ILIA" 6, no. 5 (October 15, 2018): 1–19. <https://doi.org/file:///C:/Users/user/Downloads/The-Learning-Organization-According-to-Senge.pdf>.
- Putri, Amartya Riestalia, Muhammad Ulin Nuha, Izza Alfin Dilicahyani, Fitra Rama Dhany, and Ratih Pratiwi. "Peranan Mental Model dan System Thinking Pada Kompetensi Profesional Karyawan Perusahaan IT." *E-Prosiding Seminar Nasional Manajemen Dan Akuntansi STIE Semarang (SENMAS)* 2, no. 1 (July 20, 2021): 429–38. <https://eprosiding.stiesemarang.ac.id/index.php/SNMAS/article/view/46>.
- Quaglia, R. J., & Corso, M. J. (2014). *Student Voice: The Instrument of Change*. Corwin Press.

- Riyanto, Riyanto. "Membangun Institusi Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)." *Informasi* 35, no. 2 (August 7, 2009). <https://doi.org/10.21831/informasi.v2i2.6388>.
- Samabonin, Khay. "Measuring Changes in School as Learning Organization," Mei 2023. <https://www.linkedin.com/pulse/measuring-changes-school-learning-organization-khay-sambonin>.
- Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2012). *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education* (Updated and Revised). Crown Business
- Senge, Peter M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. USA - New York: Doubleday
- Shaked, Haim, and Chen Schechter. *Systems Thinking for School Leaders*. Cham: Springer International Publishing, 2017. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-53571-5>.
- Sinclair, N. Tanya. "Building a Learning Organization in a Public Library." *Journal of Library Administration* 57, no. 6 (August 18, 2017): 683–700. <https://doi.org/10.1080/01930826.2017.1291183>.
- Sutapa, Mada, and Nurtanio Agus P. "Penerapan Learning Organization Sebagai Bentuk Inovasi Pendidikan Di Sekolah." *Dinamika Pendidikan* 10, no. 1 (2003). <https://journal.uny.ac.id/index.php/dinamika-pendidikan/article/view/6112>.
- Wiyono, Giri. "Strategi Penerapan Organizational Learning untuk Membentuk Guru Pembelajar di Sekolah." *Jurnal Edukasi Elektro* 1, no. 1 (August 2, 2017). <https://doi.org/10.21831/jee.v1i1.15113>.