

ANALISIS PERSEPSI PENERAPAN MODEL ORGANISASI PEMBELAJARAN DI PTN “X”

Sri Bawono¹

Institute Pertanian Bogor

Sjafri Mangkuprawira²

Institute Pertanian Bogor

Heny K. Daryanto²

Institute Pertanian Bogor

Ma'mun Sarma²

Institute Pertanian Bogor

ABSTRACT

PTN “X” as a higher educational organization, has developed its capacity to grow and learn into a world-class university. Learning Organization by Senge (1995) is an organization that continually expand their capacity to create the future with innovation strategy, namely to change ideas (ideas) into something useful for the organization and its environment, by engaging individuals and teams that exist. There are five disciplines as the concept of learning organization: personal mastery, mental model, shared vision , team learning and system thinking. Nowadays, PTN “X” has applied an organizational learning and it came up into several unpleasant results. The main problems were mainly due to deficiencies and constraints in human resources. There are no clear guidelines on the internal organization of PTN “X”. This research is correspondingly made in pursuing objectives to analyze the perceptions of respondents regarding the application of organizational learning in the PTN “X”. There are four principles that has not been fully executed, mental models, system thinking, shared vision and team learning while, personal mastery rated well.

Keywords: higher education institution, learning organization, likert scale

¹ Mahasiswa Program Doktor Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor

² Komisi Pembimbing pada Program Doktor Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor

PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi memiliki kapasitas untuk belajar. Perubahan lingkungan strategik organisasi pendidikan Perguruan Tinggi yang sangat cepat dalam berbagai dimensi, seperti teknologi, sosial, ekonomi, perundangan, persaingan global, dan lain-lain menuntut kemampuan beradaptasi pada perubahan itu. Apabila organisasi terlambat untuk berubah, maka sangat besar kemungkinan organisasi akan mundur kinerjanya. Oleh karena itu, hal yang harus dilakukan oleh organisasi untuk tetap bertahan dan berkembang adalah mempelajari perubahan lingkungan strategik dan segera beradaptasi pada perubahan itu. Organisasi seperti ini dinamakan organisasi pembelajaran, karena dimensi-dimensi ini akan memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang, dan berinovasi (Senge, 1995).

Meskipun melakukan semua hal di atas, tidak otomatis suatu organisasi menjadi organisasi pembelajaran. Perlu dipastikan bahwa tindakan-tindakan tidak dilakukan hanya berdasarkan kebutuhan. Tindakan-tindakan tersebut harus ditanamkan, sehingga menjadi cara kerja sehari-hari yang rutin dan normal. Strategi pembelajaran bukan sekedar strategi pengembangan sumber daya manusia. Dalam organisasi pembelajar, pembelajaran menjadi inti dari semua bagian operasi, cara berperilaku dan sistem.

Salah satu konsep organisasi pembelajaran adalah prinsip lima disiplin, yang diperkenalkan oleh Senge (1995), yang terdiri dari prinsip *personal mastery* (efektifitas Individu), *mental model* (model mental), *shared vision* (berbagi visi), *team learning* (pembelajaran tim) dan *system thinking* (berfikir sistem). Penerapan prinsip lima disiplin tersebut akan menghasilkan proses pembelajaran yang terus berkesinambungan dengan tetap mengacu pada kondisi internal organisasi yang pada akhirnya mengacu pada kondisi dan tuntutan eksternal di luar organisasi.

Organisasi Perguruan Tinggi memiliki model yang berbeda dengan Organisasi bisnis pada umumnya, terutama dari orientasi tujuan yang ingin dicapai. Persamaan yang terdapat antara Organisasi Perguruan Tinggi dengan Organisasi bisnis adalah organisasi yang menciptakan keunggulan organisasi dengan bertumpu pada keunggulan sumberdaya manusia dan melibatkan setiap personil dalam organisasi untuk meningkatkan kemampuan personal dalam menghadapi perubahan kondisi eksternal. Perbedaan antara kedua organisasi adalah pada orientasi tujuan yang dicapai, organisasi bisnis berorientasi pada profit, sedangkan organisasi perguruan tinggi berorientasi pada nilai (*value*). Fokus konsep organisasi pembelajaran yang dikembangkan peneliti adalah

menganalisis persepsi responden terhadap penerapan organisasi pembelajaran yang ada di PTN "X" dan selanjutnya menciptakan model organisasi pembelajaran sehingga akan dapat tercipta proses organisasi pembelajaran yang tepat dengan yang diperlukan untuk organisasi dapat berkembang.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, maka rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk pertanyaan berikut : 1) Bagaimana persepsi responden tentang penerapan organisasi pembelajaran di PTN "X" ?. 2) bagaimana model organisasi pembelajaran yang sesuai di PTN "X" ?. Penelitian ini bertujuan menganalisis persepsi responden tentang penerapan model organisasi pembelajaran di PTN "X".

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis data yang diperlukan berupa data kualitatif dan kuantitatif dengan sumber data primer, yang diperoleh langsung dari sumber atau objek yang diteliti yang didapatkan baik dari wawancara maupun pengisian kuesioner dan data sekunder yang diperoleh dari catatan, laporan yang berkenaan dengan objek penelitian.

Dalam penelitian ini, kegiatan pengumpulan data dilakukan melalui beberapa metode, yaitu :

- a. Kuesioner, untuk menggali informasi yang dibutuhkan, maka para personil organisasi diajukan lembaran kuesioner. Tujuannya adalah untuk menghasilkan persepsi penerapan organisasi pembelajaran di PTN "X"
- b. Wawancara, pada penelitian ini juga dilakukan wawancara kepada para personil organisasi tersebut. Hal ini dimaksudkan untuk menggali informasi yang lebih mendalam mengenai pelaksanaan konsep *organisasi pembelajaran* di PTN "X".

Sampel dalam penelitian ini ditentukan secara sengaja yaitu Rektor/Wakil Rektor, Dekan/Wakil Dekan, Ketua/Sekretaris Departemen, dan Direktur/Wakil Direktur. Jumlah responden untuk analisa persepsi adalah dua puluh tujuh responden dari pejabat PTN "X". Para responden yang mewakili pejabat pimpinan PTN "X" dipilih karena mereka adalah personel yang berpengalaman mengelola PTN "X" dan memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan.

Analisis persepsi digunakan untuk melihat persepsi para responden terhadap implementasi organisasi pembelajaran di PTN "X", dan berbagai informasi

yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi proses organisasi pembelajaran di PTN “X”. Skala yang digunakan dalam analisis persepsi adalah skala likert. Skala Likert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam kuesioner, dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survei. Sewaktu menanggapi pertanyaan dalam skala Likert, responden menentukan tingkat persetujuan mereka terhadap suatu pernyataan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia. Disediakan lima pilihan skala dengan format: sangat tidak setuju, tidak setuju, cukup setuju, setuju, dan sangat setuju.

Selanjutnya persepsi responden menerjemahkan sikap responden sehingga dalam penulisan hasil akan digunakan pernyataan sesuai rentang *skala likert* yang telah ditetapkan, yaitu : sangat tidak setuju menjadi sangat tidak baik, tidak setuju menjadi tidak baik, cukup setuju menjadi cukup baik, setuju menjadi baik, dan sangat setuju menjadi sangat baik. Penentuan skala penilaian tiap rentang skala dapat diketahui dengan menghitung rentang terendah dan rentang tertinggi. Rentang terendah (Rtr) diperoleh dari perkalian jumlah responden dengan skor terendah (1) dan rentang tertinggi (Rtt) diperoleh dari perkalian jumlah responden dengan skor tertinggi (5). Skala interval untuk masing – masing kriteria dapat ditentukan sebagai berikut :

$$RS = \frac{R-1}{5} = 0,8$$

Tabel 1. Interval rentang kriteria

Rentang Kriteria	Kriteria
4,21 – 5,00	Sangat Setuju
3,41 – 4,20	Setuju
2,61 – 3,40	Cukup Setuju
1,81 – 2,60	Tidak Setuju
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Setuju

Skala likert yang digunakan berjumlah ganjil karena responden merupakan pakar dibidangnya dan memiliki kompetensi yang baik sehingga tidak terjadi bias dalam menjawab, sedangkan jika responden acak maka skala likert yang digunakan berjumlah genap (Maarif, 2003 dan Marimin, 2004).

HASIL PENELITIAN

Hasil Analisis Persepsi terhadap lima prinsip Organisasi Pembelajaran

Analisis persepsi terhadap responden yang terdiri dari para pejabat pimpinan PTN “X” dilakukan untuk mengetahui sejauh mana persepsi responden terhadap penerapan organisasi pembelajaran dari ke lima prinsip Senge (1995), yaitu *personal mastery* (efektifitas Individu), *mental model* (model mental), *shared vision* (berbagi visi), *team learning* (pembelajaran tim) dan *system thinking* (berfikir sistem). Selanjutnya hasil analisis persepsi disampaikan sebagai berikut:

Tabel 2. Nilai rata-rata pernyataan dan persentase dari prinsip *Personal Mastery*

No.	Pernyataan	Nilai Rata-rata	Kesimpulan
1.	Kemampuan menyelesaikan tugas	3.52	Baik
2.	Pengetahuan dan kemampuan sesuai kebutuhan pekerjaan	3.63	Baik
3.	Dapat menyelesaikan pekerjaan	3.70	Baik
4.	Dapat mengembangkan diri (dengan baik dan sungguh-sungguh)	3.93	Baik
5.	Dapat beradaptasi (dengan berbagai pekerjaan)	3.74	Baik
	Rata-rata	3.70	Baik

Personal mastery adalah prinsip pertama organisasi pembelajaran, menunjukkan bahwa peningkatan efektifitas individu sudah diimplemetasikan dengan baik di PTN “X”. Responden menyatakan baik dengan nilai rata-rata sebesar 3,76. Prinsip *Personal Mastery* merupakan prinsip dengan penerapan terbaik di PTN “X”. Pernyataan tentang kemampuan menyelesaikan tugas (3.52), pengetahuan dan kemampuan sesuai kebutuhan pekerjaan (3.63), dapat menyelesaikan pekerjaan (3.70), dapat mengembangkan diri dengan baik dan sungguh-sungguh (3.93), dan dapat beradaptasi dengan berbagai pekerjaan masing-masing (3.74). Seluruh pernyataan tersebut berdasarkan persepsi responden masuk dalam kategori baik telah diterapkan di PTN “X”. Disajikan pada Tabel 2.

Personal Mastery menuntut komitmen seseorang terhadap kontinuitas pengembangan suatu hal yang dikerjakan dan dalam semua aspek kehidupan seseorang. Sehingga *Personal Mastery* merupakan suatu proses pembelajaran kehidupan seseorang, bukan sesuatu yang sudah dimiliki (Senge, 1995). Prinsip pertama *personal mastery* pada sistem organisasi pembelajaran tidak

hanya belajar untuk memperoleh informasi pada suatu organisasi, tetapi juga termasuk pembelajaran tentang diri sendiri, serta meningkatkan kemampuan yang benar-benar dianggap penting untuk kebutuhan pengembangan pribadi. Hal-hal yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan pengembangan pribadi dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan cara kemampuan menyelesaikan tugas yang diberikan, mampu beradaptasi baik terhadap lingkungan pekerjaan maupun terhadap pekerjaan itu sendiri, serta kemampuan mengasah pengetahuan yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang dilakukan.

Tabel 3. Nilai rata-rata pernyataan dan persentase dari prinsip *Mental model*

No	Pernyataan	Nilai Rata-rata	Kesimpulan
1.	Kebiasaan tiap personil/individu membantu dalam mengembangkan <i>organisasi pembelajaran</i> (kebiasaan individu)	2.48	Cukup Baik
2.	Perilaku mendukung terciptanya kondisi kerja yang nyaman dan inovasi (perilaku individu)	2.63	Cukup Baik
3.	Mengantisipasi kondisi eksternal untuk mempertahankan keunggulan bersaing Perguruan Tinggi	2.74	Cukup Baik
4.	Menciptakan iklim kerja yang kondusif	2.81	Cukup Baik
5.	Citra individu mempengaruhi citra organisasi	2.48	Cukup Baik
	Rata-rata	2.63	Cukup Baik

Pada prinsip organisasi pembelajaran yang kedua yaitu *mental model* terdapat beberapa pernyataan yang menggambarkan mengenai penerapannya di lingkungan PTN “X”. *Model mental* adalah cara kita memandang sekeliling kita, lingkungan sekitar (Senge, 1995). Prinsip model mental dalam suatu organisasi dibentuk dan dipengaruhi oleh model mental individu sehingga membentuk model mental bersama. Model mental individu adalah cara berpikir atau sudut pandang individu terhadap organisasi serta kebiasaan individu terhadap kejadian-kejadian dalam organisasi (Senge,1995). Model mental individu mencakup indikator-indikator sudut pandang individu, kompetensi individu, kebiasaan dan komitmen belajar individu.

Beberapa pernyataan yang berkaitan model mental, pernyataan yang penerapannya masih terlihat belum optimal adalah kebiasaan tiap personil/individu membantu dalam mengembangkan organisasi pembelajaran (2.48), demikian juga dalam hal citra individu yang akan mempengaruhi citra organisasi (2.48). Padahal baik atau buruk nya citra organisasi sangat dipengaruhi oleh citra individu atau model mental individu di lingkungan

sekitar. Selain itu, dalam hal menciptakan iklim kerja yang kondusif kepemimpinan dinilai telah cukup baik mendukung penerapan organisasi pembelajaran di PTN “X”. Hal ini terbukti dari hasil yang diperoleh pada nilai rata-rata yang paling tinggi (2.81). Responden menganggap iklim kerja yang kondusif dirasakan telah mempengaruhi kinerja para karyawan yang ada, sehingga tujuan penerapan ke arah organisasi pembelajaran semakin dekat.

Dari pernyataan atau indikator tersebut menunjukkan bahwa model mental individu dapat mencerminkan dan membentuk model mental bersama dalam suatu organisasi. Hal ini selaras dengan apa yang disampaikan responden bahwa pembentukan model mental bersama adalah sudut pandang dan pemahaman kolektif melalui berbagi pemahaman, berbagi pengetahuan, dan pemecahan masalah dalam kelompoknya untuk membangkitkan pengetahuan (Dixon, 2002; Marquardt, 1996; Senge, 1995).

Tabel 4. Nilai rata-rata pernyataan dan persentase dari prinsip *Shared Vision*

No.	Pernyataan	Nilai Rata-rata	Kesimpulan
1.	Sosialisasi visi, misi, dan tujuan PTN “X”	3.04	Cukup Baik
2.	Pemahaman visi, misi dan tujuan organisasi (PTN “X”)	3.22	Cukup Baik
3.	Keputusan Departemen, tim atau tiap individu sesuai visi, misi dan tujuan PTN “X”	3.26	Cukup Baik
4.	Kesadaran terhadap Visi dan misi PTN “X” bersama	3.33	Cukup Baik
5.	Dukungan individu tercapainya visi dan misi PTN “X”	3.26	Cukup Baik
6.	Kesadaran individu bekerja untuk kemajuan bersama	3.04	Cukup Baik
	Rat-rata	3.19	Cukup Baik

Dalam prinsip organisasi pembelajaran yang ketiga yaitu *shared vision*, seluruh pernyataan dalam rentang kategori cukup baik telah diimplemetasikan di PTN “X”. Secara berturut-turut pernyataan dengan nilai tertinggi sampai dengan nilai terendah yaitu keputusan departemen, tim atau tiap individu sesuai visi, misi dan tujuan PTN “X” (3.04), sedangkan kesadaran terhadap visi dan misi PTN “X” bersama (3.33), pemahaman visi, misi dan tujuan PTN “X” (3.22), dukungan individu tercapainya visi dan misi PTN “X” memiliki nilai yang sama yaitu (3.26), sedangkan nilai yang paling kecil adalah sosialisasi visi, misi, dan tujuan PTN “X” dan kesadaran individu bekerja untuk kemajuan bersama yang memiliki nilai (3.04).

Dari hasil di atas menunjukkan bahwa visi dan misi PTN “X” masih belum tersosialisasikan kepada seluruh civitas akademika PTN “X”. Visi dan misi PTN “X” masih terbatas pada kalangan *top management* sampai tingkat *middle management* akan tetapi pada tingkat *low management* atau tenaga pendidikan pendukung masih belum. Untuk mencapai organisasi yang berhasil menerapkan organisasi pembelajaran, salah satu karakteristik yang harus dimiliki adalah pemahaman dan kesadaran yang mendalam akan pentingnya visi bersama sebagaimana diungkapkan oleh Marquardt (1996). Visi merupakan salah satu faktor kunci dalam mempengaruhi organisasi dapat belajar dan berubah. Wattanapanit (2008) menyampaikan bahwa aspek *shared vision* akan lebih mengacu pada kemampuan para pemimpin organisasi untuk memperlihatkan tindakan dari visi tersebut, dibandingkan dengan visi dalam bentuk aturan.

Tabel 5. Nilai rata-rata pernyataan dan persentase dari prinsip *team learning*

No.	Pernyataan	Nilai Rata-rata	Kesimpulan
1.	Terbiasa bekerja dalam tim	3.26	Cukup Baik
2.	Tim yang dibentuk efektif untuk menyelesaikan pekerjaan dan berbagi pengetahuan dan keahlian	3.44	Baik
3.	Pembentukan tim mengakrabkan antar personil dan membuat koordinasi pekerjaan menjadi lebih baik	3.30	Cukup Baik
4.	Tim yang solid dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan mudah	3.44	Baik
5.	Saling pengertian dan disiplin yang tinggi menjamin keberhasilan tim	3.22	Cukup Baik
	Rata-rata	3.33	Cukup Baik

Prinsip organisasi pembelajaran yang keempat adalah *team learning*. Senge (1995) mendefinisikan Team Learning sebagai suatu proses menyelaraskan dan membangun kapasitas tim untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Pernyataan yang diajukan responden berkisar antara cukup baik sampai dengan baik dalam penerapan *team learning* di PTN “X”. Pernyataan yang masuk dalam kategori cukup baik diterapkan di PTN “X”, adalah terbiasa untuk berkerja dalam bentuk tim dengan nilai 3.26. Pembentukan tim di PTN “X” mampu mengakrabkan antara personil dan membuat koordinasi pekerjaan menjadi lebih baik dengan nilai 3.30, saling pengertian dan disiplin yang tinggi menjamin keberhasilan tim dengan nilai 3.22. Adapun pernyataan yang masuk dalam kategori baik dalam penerapan *team learning* di PTN “X” adalah tim yang dibentuk di PTN “X” efektif

untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik dan untuk berbagi pengetahuan dan keahlian dengan nilai 3.44, tim yang solid dapat menyelesaikan semua pekerjaan dengan baik dan mudah dengan nilai 3.44. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 5.

Pembelajaran team ini merupakan salah satu karakteristik dari pembelajaran organisasi atau *Learning Organization*. Suatu kehidupan organisasi akan bertumbuh dengan baik jika para anggotanya memiliki kesepahaman akan tujuan bersama dan sama-sama meningkatkan diri dengan cara belajar secara terus menerus menurut kapasitas atau kompetensi masing-masing.

Tabel 6. nilai rata-rata pernyataan dan persentase dari prinsip *System Thinking*

No.	Pernyataan	Nilai Rata-rata	Kesimpulan
1.	Bekerja dengan pendekatan tim	2.93	Cukup Baik
2.	Sinergi antar tim (Departemen/Fakultas)	2.78	Cukup Baik
3.	Kerjasama antar tim (Departemen)	2.89	Cukup Baik
4.	Kemudahan memperbaharui informasi (perkembangan kemajuan hasil pekerjaan tim)	2.81	Cukup Baik
5.	Penanaman nilai dan sistem	2.85	Cukup Baik
6.	Kesempatan mengembangkan kompetensi individu	2.81	Cukup Baik
	Rata-rata	2.85	Cukup Baik

Prinsip kelima organisasi pembelajaran adalah *system thinking*, dimana organisasi pembelajaran menempatkan cara pandang sistemik-holistik sebagai landasan utama. Pada *system thinking* seluruh pernyataan yang diajukan direspon dengan rentang kategori cukup baik. Nilai pernyataan yang paling kecil (2.78), yaitu sinergi antar tim (Departemen/Fakultas). Hal ini menunjukkan bahwa dalam menjalankan tugas sehari-hari, tiap-tiap fakultas atau departemen masih terlalu berorientasi pada departemen masing-masing, yaitu masih belum satu sinergi untuk mewujudkan visi dan misi PTN “X”.

Sedangkan nilai tertinggi dalam pernyataan terhadap *system thinking* adalah kerja sama antar tim di dalam departemen, yaitu 2.93. Sedangkan sinergi antar tim di luar departemen nilai terendah, yaitu 2.78. Tentu saja keterpaduan bekerja dengan pendekatan tim intra departemen yang sudah cukup baik perlu diperluas sehingga tidak hanya intra departemen tapi meluas antar departemen dan antar fakultas. Apabila berfikir sistem telah menjadi budaya dalam berbagai kegiatan yang dilakukan oleh setiap individu di PTN “X”, maka

keterkaitan antar bagian akan menjadi sinergi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Hasil Analisis Persepsi Faktor Pendukung

Tabel 7. Nilai rata-rata dan persentase aspek Budaya Organisasi

No.	Pernyataan	Nilai Rata-rata	Kesimpulan
1.	Mengetahui butir-butir nilai budaya organisasi (PTN "X")	3.44	Baik
2.	Budaya organisasi membantu proses pembelajaran organisasi	3.48	Baik
3.	Budaya organisasi/PTN "X" memberikan peluang untuk saling bertukar informasi atau keahlian	3.37	Cukup Baik
4.	Budaya organisasi mendukung karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian individu dan tim	3.30	Cukup Baik
5.	Budaya organisasi terbuka terhadap hal-hal baru	3.41	Baik
6.	Budaya organisasi mendukung inovasi	3.44	Baik
	Rata-rata	3.41	Baik

Organization culture (budaya organisasi) merupakan aspek pertama pendukung penerapan organisasi pembelajaran. Dalam aspek ini terdapat beberapa pernyataan yang menggambarkan adanya dukungan terhadap penerapan organisasi pembelajaran yang masuk dalam rentang kategori cukup baik dan baik. Pernyataan yang masuk dalam kategori baik adalah Mengetahui butir-butir nilai budaya organisasi PTN "X" (3.44), Budaya organisasi membantu proses pembelajaran organisasi (3,48), Budaya organisasi terbuka terhadap hal-hal baru (3.41) dan Budaya organisasi mendukung inovasi (3.44). Sedangkan pernyataan yang masuk dalam kategori cukup baik adalah Budaya organisasi/PTN "X" memberikan peluang untuk saling bertukar informasi atau keahlian (3.37), Budaya organisasi mendukung karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian individu dan tim (3.30) dapat dilihat pada Tabel 7.

Organization commitment (komitmen organisasi) merupakan aspek kedua pendukung penerapan organisasi pembelajaran. Dalam aspek ini terdapat beberapa pernyataan yang menggambarkan adanya dukungan terhadap penerapan organisasi pembelajaran.

Tabel 8. Nilai rata-rata dan persentase aspek Komitmen Organisasi

No.	Pernyataan	Nilai Rata-rata	Kesimpulan
1.	Puas dengan pekerjaan pribadi	3.37	Cukup Baik
2.	Menyukai pekerjaan melebihi kegiatan diwaktu senggang	3.37	Cukup Baik
3.	Pekerjaan yang memberi peluang berkembang dan menggunakan keahlian yang dimiliki	3.44	Baik
4.	Sering bosan dengan pekerjaan sendiri	3.44	Cukup Baik
5.	Memaksakan diri untuk mau bekerja	3.07	Cukup Baik
6.	Tidak punya pilihan lain selain bertahan pada pekerjaan sekarang	3.04	Cukup Baik
7.	Menerima semua jenis pekerjaan yang diberikan	3.48	Baik
8.	Memberikan kontribusi yang signifikan pada unit kerja	3.41	Baik
	Rata-rata	3.33	Cukup Baik

Pernyataan yang dianggap masih perlu ditingkatkan karena masuk kategori cukup baik adalah puas dengan pekerjaan pribadi (3.37), menyukai pekerjaan melebihi kegiatan diwaktu senggang (3.37), sering bosan dengan pekerjaan sendiri (3.44), memaksakan diri untuk mau bekerja (3.07), tidak punya pilihan lain selain bertahan pada pekerjaan sekarang (3.04). Sedangkan pernyataan yang dinilai cukup baik mengenai komitmen organisasi yaitu pekerjaan yang memberi peluang berkembang dan menggunakan keahlian yang dimiliki (3.44), menerima semua jenis pekerjaan yang diberikan (3.48) dan memberikan kontribusi yang signifikan pada unit kerja (3.41). Nilai rata-rata komitmen organisasi di PTN “X” dirasa cukup baik dengan nilai 3.33. Lebih jelasnya dapat dilihat Tabel 8.

Pernyataan responden baik dengan anggapan pimpinan mendukung dan membantu karyawannya dalam bekerja telah diterapkan dengan baik yaitu dengan nilai 3.44. Adapun pernyataan yang perlu ditingkatkan lagi adalah pimpinan menggunakan partisipasi anggota untuk melancarkan komunikasi antar karyawan (3.26), pimpinan mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas (3.37), pimpinan memberikan saran atau nasehat nasehat teknis (3.37), kerjasama anggota kelompok ditekankan untuk mencapai keberhasilan pekerjaan (3.22), puas dengan kebebasan menyelesaikan pekerjaan secara teamwork (3.26), Hubungan dengan rekan kerja baik dan menyenangkan (3.15), Nyaman atau puas bekerja di PTN “X” (3.30) dan lingkungan kondisi kerja yang baik (tenang, aman, bersih, cukup penerangan) memberikan suasana yang menyenangkan (3.26), PTN “X” memberikan

kesempatan untuk meningkatkan kompetensi stafnya (3.22) dan PTN “X” memberikan kesempatan pengembangan skill dan attitude (3.26).

Tabel 9. Nilai rata-rata dan persentase aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia

No.	Pernyataan	Nilai Rata-rata	Kesimpulan
1.	Pimpinan menggunakan partisipasi anggota untuk melancarkan komunikasi antar karyawan	3.26	Cukup Baik
2.	Pimpinan mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas	3.37	Cukup Baik
3.	Pimpinan memberikan saran atau nasehat nasehat teknis	3.37	Cukup Baik
4.	Pimpinan mendukung dan membantu karyawan dalam bekerja	3.44	Baik
5.	Kerjasama anggota kelompok ditekankan untuk mencapai keberhasilan pekerjaan	3.22	Cukup Baik
6.	Puas dengan kebebasan menyelesaikan pekerjaan secara <i>teamwork</i>	3.26	Cukup Baik
7.	Hubungan dengan rekan kerja baik dan menyenangkan	3.15	Cukup Baik
8.	Nyaman atau puas bekerja di PTN “X”	3.30	Cukup Baik
9.	Lingkungan kondisi kerja yang baik (tenang, aman, bersih, cukup penerangan) memberikan suasana yang menyenangkan	3.26	Cukup Baik
10.	PTN “X” memberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi stafnya	3.22	Cukup Baik
11.	PTN “X” memberikan kesempatan pengembangan <i>skill</i> dan <i>attitude (hardskill dan softskill)</i>	3.26	Cukup Baik
	Rata-rata	3.28	Cukup Baik

Secara keseluruhan dari aspek pengelolaan sumber daya manusia tersebut menunjukkan seberapa besar peranan dari pimpinan suatu organisasi mendukung para anggotanya. Mangkuprawira dan Hubeis (2007) menyatakan bahwa membangun suasana kerja yang menyenangkan di kalangan karyawan adalah hal yang sangat penting. Namun jauh lebih penting adalah karyawan memiliki perasaan termotivasi dan disiplin, bukan untuk pihak manajemen, tetapi untuk mengerjakan sesuatu karena manajemen telah berhasil memotivasi mereka.

Tabel 10. Nilai rata-rata dan persentase aspek Kepemimpinan

No.	Pernyataan	Nilai Rata-rata	Kesimpulan
1.	Atasan mampu memberikan perintah yang mudah dimengerti oleh bawahan	3.89	Baik
2.	Atasan mengingatkan tugas-tugas yang waktunya sudah harus diselesaikan	3.93	Baik
3.	Atasan menjelaskan tujuan dan peranan masing-masing karyawan	3.96	Baik
4.	Atasan memberikan arahan tentang pekerjaan	3.93	Baik
5.	Kebebasan memberikan pendapat	3.93	Baik
6.	Atasan senantiasa berdiskusi mengenai pekerjaan	4.00	Baik
7.	Berani mengambil tindakan yang diperlukan tanpa petunjuk dari atasan (sesuai dengan wewenang yang ada)	3.96	Baik
8.	Atasan menuntut untuk melaporkan hasil kerja	3.93	Baik
9.	Atasan mengkritik bila pekerjaan lamban atau tidak sesuai dengan yang diharapkan	3.96	Baik
10.	Atasan memberikan dorongan dan dukungan	4.00	Baik
11.	Pegawai mampu dan mau melaksanakan tugas yang diberikan	3.89	Baik
12.	Atasan akan memberikan sanksi apabila melakukan kesalahan atau malas dalam bekerja	3.89	Baik
	Rata-rata	3.94	Baik

Hasil nilai rata-rata yang paling rendah yaitu mengenai atasan mampu memberikan perintah yang mudah dimengerti oleh bawahan. Nilai rendah ini menunjukkan masih belum berjalannya komunikasi yang efektif. Padahal kenyataannya atasan (pemimpin) adalah unsur yang fundamental dalam menghadapi gaya dan perilaku seseorang. Hal itu merupakan potensi untuk mampu membuat orang lain (yang dipimpin) mengikuti apa yang dikehendaki pemimpinnya menjadi realita. Dalam memimpin suatu organisasi dibutuhkan pengertian yang lebih untuk diberikan kepada anggota organisasi tersebut, tetapi dengan catatan para pemimpin tetap dituntut untuk memiliki kewibawaan dalam memimpin para anggotanya sehingga dapat saling mendukung dan bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi.

Tabel 11. Perhitungan rata-rata tertimbang dan persentase analisis persepsi terhadap penerapan prinsip-prinsip dan aspek-aspek pendukung organisasi pembelajaran

Aspek	Rata-rata Tertimbang	Keterangan
Model mental	2.63	Cukup Baik
Berfikir sistem/keterkaitan,	2.85	Cukup Baik
Berbagi visi	3.19	Cukup Baik
Peningkatan efektifitas individu	3.70	Baik
Pembelajaran tim	3.33	Cukup Baik
Budaya Organisasi	3.41	Baik
Komitmen Organisasi	3.33	Cukup Baik
Pengelolaan SDM	3.28	Cukup Baik
<i>Leadership</i> - Kepemimpinan	3.94	Baik

Secara umum penerapan organisasi pembelajaran di PTN "X" berdasarkan lima prinsip Senge (1995), rata-rata responden berpendapat bahwa lima prinsip yang di kemukakan oleh Peter Senge, sudah diterapkan di PTN "X", akan tetapi penerapan tersebut masih belum sepenuhnya dilaksanakan. Dari kelima prinsip Peter Senge, aspek *Mental Model*, *System thinking*, *Shared vision*, dan *Team learning* masuk dalam kategori cukup baik. Adapun Aspek, *Personal Mastery* masuk dalam kategori baik telah diterapkan di PTN "X".

Selain kelima prinsip terdapat aspek-aspek pendukung yang berhubungan dalam penerapan organisasi pembelajaran. Aspek-aspek pendukung tersebut, yaitu: Corporate culture (budaya organisasi), Organizational commitment (komitmen organisasi), Pengelolaan sumber daya manusia yang menurut responden cukup baik diterapkan di PTN "X". Aspek terakhir yaitu Leadership (kepemimpinan) menurut responden baik diterapkan di PTN "X".

Dari hasil penelitian persepsi responden tentang penerapan organisasi pembelajaran dengan lima prinsip dikaitkan dengan rencana strategis PTN "X", dapat diberikan masukan berikut Gambar 1.



Gambar 1. Keterkaitan antara *the fifth discipline learning organization* Senge (1995) dengan Renstra PTN “X”

Personal Mastery berkaitan dengan perluasan akses dan peningkatan kualitas pendidikan kemahasiswaan, kebijakan peningkatan kapasitas sumberdaya dan kebijakan peningkatan kesejahteraan. Dengan adanya kebijakan tersebut diharapkan akan meningkatkan kemampuan untuk terus mengembangkan diri dan mencapai prestasi terbaik.

Mental model dapat dikembangkan dalam strategi peningkatan kualitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Dengan demikian akan memunculkan sikap ilmiah dan budaya penelitian yang berorientasi kualitas dan berkontribusi nyata terhadap masyarakat.

Share Vision atau berbagi visi. Dalam hal ini perlu kebijakan tentang sosialisasi visi dan misi PTN “X” sehingga visi dan misi ini menginternalisasi dan menjadi sebuah panduan bagi PTN “X” sebagai organisasi yang menuju ke tujuan yang sama. Kebijakan tentang *share vision* ini dapat ditambahkan pada penguatan sistem manajemen dalam Renstra PTN “X” 2008-2012.

Team Learning atau pembelajaran tim. Menurut Senge (1995), kemampuan organisasi untuk mensinergikan kegiatan tim ini ditentukan oleh adanya visi bersama dan kemampuan berpikir sistemik. Namun demikian tanpa adanya kebiasaan berbagi wawasan yang terjadi dalam suatu tim, maka pembelajaran organisasi akan sangat lambat, dan bahkan berhenti. Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat kalau orang mau berbagi wawasan dan belajar bersama-sama. Kebijakan ini sesuai dengan kebijakan perluasan akses dan peningkatan kualitas pendidikan dan kemahasiswaan.

Prinsip kelima organisasi pembelajaran adalah *system thinking*. dimana organisasi pembelajaran menempatkan cara pandang *sistemik-holistik* sebagai landasan utama. Apabila berfikir sistem telah menjadi budaya dalam berbagai kegiatan yang dilakukan oleh setiap individu di PTN “X”, maka keterkaitan antar bagian akan menjadi sinergi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini, antara lain :

1. Hasil analisis persepsi penerapan organisasi pembelajaran dengan prinsip lima disiplin masih belum sepenuhnya dilaksanakan. Terdapat empat prinsip yang perlu ditingkatkan karena masuk kategori cukup baik yaitu *mental model*, *system thinking*, *share vision* dan *team learning* sedangkan, *personal mastery* berdasar persepsi responden, dinilai baik.
2. Aspek-aspek pendukung *the Fifth diciplined learning organization* yang peranannya cukup baik yaitu, komitmen organisasi dan pengelolaan SDM perlu ditingkatkan karena masuk dalam kategori cukup baik. Sedangkan budaya organisasi dan kepemimpinan peranannya dalam hubungan dengan penerapan organisasi pembelajaran, sudah baik.

Untuk saran yang dapat diberikan, antara lain :

- a. Meningkatkan kebiasaan dan citra tiap individu dalam mengembangkan organisasi dan Kebiasaan tiap individu untuk membantu dalam mengembangkan organisasi pembelajaran. Hal tersebut berhubungan dengan prinsip *mental model*;
- b. Kemudahan memperbaharui informasi. Adanya kesempatan dalam memperbaharui informasi tersebut berkaitan dengan prinsip *system thinking* yang masih perlu untuk ditingkatkan lagi;;
- c. Perlu dipertahankan dan dikembangkan kemampuan mengembangkan diri yang sudah baik dikalangan civitas akademika yang terkait dengan prinsip *Personal Mastery*;
- d. Peningkatan untuk saling pengertian dan disiplin yang tinggi dalam tim perlu ditingkatkan. Kemampuan bekerja dalam tim berhubungan dengan prinsip yang kelima yaitu *Team Learning*;

DAFTAR PUSTAKA

- Carpenter, L. & Matters, P. (2003). Learning Communities Today –Who benefits?. *Journal of AARE*.
- Cheewaruengroj W. (2005). A Study of Factors Correlating With The Learning Organization of School Under The Congregation of The Sisters of The Sacred Heart of Jesus of Bangkok. *AU Journal, 1*, Thailand
- Dixon M, A. (2002). The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Effectiveness in Non-Profit Sport Organization: A Multi Level Aproach. *Dissertation*. University of Harvard. USA.
- Hasibuan MSP. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hersey P., Ken Blanchard. (1992). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Lim L. L. K, Laosirihongthong T, Chan C. C. A. (2006). A Case Study Of Learning In A Thai Manufacturing Organization. *Journal of Applied Business Research – Second Quarter, 22(2)*.
- Maarif, S.M. & H. Tanjung. (2003). *Teknik-teknik kuantitatif untuk manajemen*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Marimin. (2004). *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Marquardt M.J. (1996). *Building The Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: Mc Graw-Hill.
- Ming, Cheng Kai. (2004). *Education for All*. Paper Regional Preparation Meeting To The 2nd world Conference On Arts Education. UNESCO
- Robbins S.P. (1994). *Teori Organisasi Struktur Desain dan Aplikasi*. Edisi Ketiga. Jusuf Udaya, Penerjemah. Jakarta: Penerbit Arcan.
- Rowley, Jennifer. (1998). Creating a learning organisation in higher education. *Industrial and Commercial Training Journal, 30(1)*, 16-19.

- Senge P., et. all. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in a Learning Organization*. In Sondang P. (ed.), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Aksara.
- Ulrich D, Smallwood N. (2003). *How Leaders Build Value. Using people, Organization, and other Intangibles to Get Bottom-Line Results*. New Jersey, Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.