



Volume XI, Nomor 1, November 2016 ISSN 1978-1474

ANALISIS EKONOMI UTAMA

UTAMA

JURNAL EKONOMI KEUANGAN DAN MANAJEMEN

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PT RAYA JAYA TRANS DALAM MENCAPAI
TARGET LABA**

Ida Harahap

**LEARNING ORGANIZATION : KONSEP DAN PENERAPAN DI UNIVERSITAS
TAMA JAGAKARSA**

Budi Akhmad Tarigan

**PENGARUH PRODUK DAN PROMOSI TERHADAP KEINGINAN MEMBELI
KONSUMEN PADA PT. BISI INTERNATIONAL TBK. SURABAYA**

Rosmaniar Sembiring

**PENGARUH RETURN ON INVESTMENT DAN LEVERAGE TERHADAP
PRICE EARNING RATIO PERUSAHAAN PERTAMBANGAN DI BURSA EFEK
INDONESIA SELAMA PERIODE 2003-2015**

Hj. Rosaidah Permanasari

**PERANAN AKUNTAN PUBLIK DAN STANDAR AKUNTANSI KEUANGAN
ATAS AKTIVITAS REKSA DANA**

Eri Wibowo

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DITJEN BINA PEMBANGUNAN DAERAH KEMENTERIAN
DALAM NEGERI**

Mohamad Duddy Dinantara

**PENGARUH KUALITAS PRODUK DAN PELAYANAN TERHADAP
LOYALITAS PELANGGAN PADA PT. ANGSANA CIPTA PRATAMA**

Swasta Bangun

ALAMAT REDAKSI:

LPPM Universitas Tama Jagakarsa
Jl. Letjen T.B. Simatupang No. 152, Tanjung Barat, Jakarta Selatan 12530
Telp.(021) 7890965-66
Fx.(021) 7890966, Email : info@jagakarsa.ac.id
lppm_utama@yahoo.com
Website : <http://www.jagakarsa.ac.id>

Volume XI, Nomor 1, November 2016

ISSN 1978-1474

ANALISIS EKONOMI UTAMA

Pelindung:

Rektor

Universitas Tama Jagakarsa (UTAMA)

Penanggung jawab:

Dekan Fakultas Ekonomi

DEWAN REDAKSI

Ketua Dewan Redaksi:

Ketua LPPM UTAMA

Wakil Ketua Dewan Redaksi:

Wakil Ketua LPPM UTAMA

Anggota Dewan Redaksi:

Dr. H.M. Noor Sembiring, S.E., M.M

Dr. H. Rahmat Sembiring, S.E, M.M

Dr. H. M. R. Ulung Sembiring S.E., M.M.

Budi Akhmad Tarigan, S.E., M.M (UTAMA)

Dr. F.X.Soewarto ,S.E, M.S (Univ. Atmajaya Yogyakarta)

Dr. Wilson Bangun, M.M (Univ. Maranatha Bandung)

Dr. Agus Zainul Arifin, M.Sc (UNTAR)

Prof. Dr. J.H. Sinaulan, S.E, S.H (UTAMA)

Prof. Drs. NFH Ginting, S.H, M.M

Dr. Firmanta Sebayang, S.E, M.M

Redaksi Pelaksana:

H. Hamidullah Mahmud, Lc, MA

Wati Rosmawati, S.E., M.M.

Budi Akhmad Tarigan, S.E., M.M

Yoga Fortuna, S.E, M.M

Swasta Bangun, S.E., M.M.

Penerbit:

Universitas Tama Jagakarsa (UTAMA)

Alamat Redaksi:

LPPM Universitas Tama Jagakarsa

Jl. Letjen T.B. Simatupang No. 152, Tanjung Barat, Jakarta Selatan 12530

Telp.(021) 7890965-66

Fx.(021) 7890966, Email : info@jagakarsa.ac.id

Website : <http://www.jagakarsa.ac.id>



Volume XI, Nomor 1, November 2016 ISSN 1978-1474

ANALISIS EKONOMI UTAMA

JURNAL EKONOMI KEUANGAN DAN MANAJEMEN

ANALISIS STRATEGI BISNIS PT RAYA JAYA TRANS DALAM MENCAPAI TARGET LABA

Ida Harahap1 - 12

LEARNING ORGANIZATION : KONSEP DAN PENERAPAN DI UNIVERSITAS TAMA JAGAKARSA

Budi Akhmad Tarigan..... 13 - 28

PENGARUH PRODUK DAN PROMOSI TERHADAP KEINGINAN MEMBELI KONSUMEN PADA PT. BISI INTERNATIONAL TBK. SURABAYA

Rosmaniar Sembiring..... 29 - 36

PENGARUH RETURN ON INVESTMENT DAN LEVERAGE TERHADAP PRICE EARNING RATIO PERUSAHAAN PERTAMBANGAN DI BURSA EFEK INDONESIA SELAMA PERIODE 2003-2015

Hj. Rosaidah Permanasari..... 37 - 46

PERANAN AKUNTAN PUBLIK DAN STANDAR AKUNTANSI KEUANGAN ATAS AKTIVITAS REKSA DANA

Eri Wibowo..... 47 - 58

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DITJEN BINA PEMBANGUNAN DAERAH KEMENTERIAN DALAM NEGERI

Mohamad Duddy Dinantara.....59 - 72

PENGARUH KUALITAS PRODUK DAN PELAYANAN TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN PADA PT. ANGSANA CIPTA PRATAMA

Swasta Bangun..... 73 - 90

ALAMAT REDAKSI:

LPPM Universitas Tama Jagakarsa
Jl. Letjen T.B. Simatupang No. 152, Tanjung Barat, Jakarta Selatan 12530
Telp.(021) 7890965-66
Fx.(021) 7890966, Email : info@jagakarsa.ac.id
Website : <http://www.jagakarsa.ac.id>

LEARNING ORGANIZATION : KONSEP DAN PENERAPAN DI UNIVERSITAS TAMA JAGAKARSA

Oleh : Budi Akhmad Tarigan

Abstrak

Perguruan tinggi merupakan wadah dimana terdapat orang-orang yang bekerjasama secara sistematis, terencana, rasional serta terorganisir dan terkendali. Struktur organisasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap cara kerja dan produktivitas anggotanya. Perubahan sebuah struktur organisasi memberikan efek terhadap anggotanya. Perubahan yang akan direncanakan harus mempertimbangkan berbagai hal yang tentunya akan memberikan efek positif terhadap sebuah perguruan tinggi guna mencapai visi dan misinya. Pencapaian visi dan misi sebuah perguruan tinggi berkaitan dengan kinerja seluruh civitas akademika. Keunggulan kompetitif organisasi bisa dibangun dan dipertahankan melalui strategi mengelola perubahan yaitu dengan membangun *Learning Organization*.

Kata Kunci : *Learning Organization*, Konsep dan Penerapan

A. PENDAHULUAN

Tuntutan peningkatan peran Perguruan Tinggi terhadap masalah-masalah pembangunan semakin dirasakan sangat penting. Para civitas akademika perguruan tinggi seperti, dosen, mahasiswa dan lulusan perguruan tinggi diharapkan banyak berperan di masyarakat dalam memecahkan permasalahan yang ada. Oleh karenanya dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan, penelitian maupun pengabdian pada masyarakat, Perguruan tinggi dituntut selalu mempertimbangkan apa yang menjadi kebutuhan masyarakat. Dengan berlakunya UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, UU No. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, dan Permenristekdikti No. 44 Tahun 2015 mengakibatkan Perguruan Tinggi dituntut untuk semakin kreatif mencari cara dalam usaha meningkatkan kualitas pengelolaan Perguruan Tinggi. Sebagai salah satu indikator

suatu Perguruan Tinggi yang berkualitas adalah tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dalam meningkatkan mutu Pendidikan Tinggi. Disamping itu, Dalam kerangka Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang, pola pendekatan yang dikembangkan untuk mengadakan perbaikan Perguruan Tinggi, dititik beratkan pada peningkatan kualitas lulusan sehingga mampu berkontribusi pada daya saing bangsa. Pendekatan baru dalam manajemen pendidikan tinggi ini diharapkan dapat memotivasi semua pihak yang terkait dengan meningkatkan produk, seperti lulusan, kualitas hasil penelitian, dan pengabdian pada masyarakat yang memuaskan.

Perguruan tinggi merupakan wadah dimana terdapat orang-orang yang bekerjasama secara sistematis, terencana, rasional serta terorganisir dan terkendali. Struktur organisasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap

cara kerja dan produktivitas anggotanya. Perubahan sebuah struktur organisasi memberikan efek terhadap anggotanya. Perubahan yang akan direncanakan harus mempertimbangkan berbagai hal yang tentunya akan memberikan efek positif terhadap sebuah perguruan tinggi guna mencapai visi dan misinya. Pencapaian visi dan misi sebuah perguruan tinggi berkaitan dengan kinerja seluruh civitas akademika. Kinerja civitas akademika di sebuah perguruan tinggi merupakan hasil kerja seseorang atau kelompok dalam sebuah perguruan tinggi dalam rangka mencapai tujuan perguruan tinggi dalam periode tertentu.

Perguruan tinggi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tantangan. Tantangan itu timbul akibat dari perubahan lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan yang terus menerus berubah, memaksa individu maupun perguruan tinggi untuk mengikuti perubahan tersebut. Untuk tetap eksis dalam lingkungan yang memiliki tantangan dan ketidakpastian, perguruan tinggi harus "berubah" atau "beradaptasi" untuk dapat tetap bertahan. Perubahan lingkungan juga menuntut perguruan tinggi lebih fleksibel dan tanggap (*responsiveness*) terhadap lingkungan yang berubah. Fleksibilitas perguruan tinggi memerlukan adanya kerja sama tim didalamnya. Dalam kondisi lingkungan yang mengalami perubahan melahirkan kompetisi-kompetisi di dalamnya, kompetisi muncul dalam rangka untuk menyeleksi perguruan tinggi yang dapat mengikuti arus perubahan tersebut.

Perubahan-perubahan lingkungan yang di alami oleh suatu perguruan tinggi mengharuskan perguruan tinggi tersebut melakukan penyesuaian diri. Penyesuaian diri menjadi suatu keharusan. Kemampuan perguruan

tinggi untuk menjawab semua tantangan saat ini dan kedepan menjadi salah satu kekuatan yang harus dimiliki oleh organisasi. Untuk mewujudkannya, perguruan tinggi membutuhkan konsep konkrit yang menjadi alat untuk menaklukan perubahan. Salah satunya adalah *Learning Organization*. Pitts (1996) mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif organisasi bisa dibangun dan dipertahankan melalui strategi mengelola perubahan yaitu dengan membangun *Learning Organization*.

B. LEARNING ORGANIZATION

1. Konsep *Learning Organization*

Peter Senge, dalam karya besarnya: *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 lima disiplin ilmu yang harus dikuasai ketika memperkenalkan pembelajaran menjadi sebuah organisasi, yakni *Systems Thinking, Personal Mastery, Mental Models, Membangun Visi Bersama, dan Team Belajar* (2006 : 10-13).

Ringkasnya, sebuah organisasi pembelajar tidak jauh dengan pola pikir bahwa hanya manajemen senior yang dapat dan melakukan semua pemikiran untuk seluruh perusahaan. Organisasi belajar menantang semua karyawan/pegawai untuk memanfaatkan sumber daya batin dan potensi mereka, dengan harapan bahwa mereka dapat membangun komunitas mereka sendiri berdasarkan prinsip kebebasan, kemanusiaan, dan keinginan kolektif untuk belajar.

Hal *pertama* yang dibutuhkan untuk menciptakan sebuah organisasi belajar adalah kepemimpinan yang efektif, yang tidak didasarkan pada hirarki tradisional, melainkan, adalah campuran dari orang

yang berbeda dari semua tingkat sistem, yang memimpin dengan cara yang berbeda (Senge, 2006). *Kedua*, harus ada kesadaran bahwa kita semua memiliki kekuatan inheren untuk mencari solusi untuk masalah kita dihadapkan dengan, dan bahwa kita dapat dan akan membayangkan masa depan dan terus maju untuk menciptakannya. Gephart dan rekan menunjukkan bahwa Organisasi Belajar, "adalah budaya yang melekat yang memegang sebuah organisasi bersama-sama," budaya organisasi belajar didasarkan pada keterbukaan dan kepercayaan, di mana karyawan didukung dan dihargai untuk belajar dan berinovasi, dan satu yang mempromosikan eksperimen, mengambil risiko, dan menghargai kesejahteraan seluruh karyawan (Gephart, 2006 : 39).

Menciptakan budaya dan lingkungan yang akan bertindak sebagai dasar untuk organisasi belajar dimulai dengan "pergeseran pikiran - dari melihat diri sebagai yang terpisah dari dunia untuk terhubung ke dunia" (Senge, 2006 : 37); melihat diri sebagai komponen integral di tempat kerja, bukan sebagai roda terpisah dan tidak penting dalam roda. Akhirnya, salah satu tantangan terbesar yang harus diatasi dalam setiap organisasi adalah untuk mengidentifikasi dan rincian alasan cara orang membela diri. Sampai saat itu, perubahan tidak pernah bisa apa saja tapi fase sementara (Argyris, 2008: 06). Setiap orang harus belajar bahwa langkah-langkah mereka gunakan untuk mendefinisikan dan memecahkan masalah dapat menjadi sumber masalah tambahan bagi organisasi (Argyris, 2008: 100).

Pedlar, Boydell and Burgoyne (2005: 33) merumuskan Learning Organization sebagai "An organization which facilitates the learning of all its members and cont

inuously transforms itself". Namun pengertian ini bukanlah satu-satunya pengertian yang ada. Masih banyak pengertian lain yang tergantung dari bagaimana organisasi yang melakukan adaptasi terhadap konsep *Learning Organization* (Maroga, 2006: 22).

Ortenblad (2002: 5) merumuskan *Learning Organization* sebagai "Organization where individuals learn as agents for the organization and the knowledge is stored in the organisation memory". Mayo and Lank (2005: 4) merumuskan *Learning Organization* sebagai "a Learning Organization harnesses the full brain power, knowledge and experience available to it, in order to evolve continually for the benefit of all its stakeholders".

Peter Senge dalam terjemahan (2006: 21) mengartikan *Learning Organization* dalam bahasa Indonesia dapat diartikan Organisasi Pembelajar dimana individu-individu didalamnya secara terus menerus memperbesar kapasitasnya untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan. Organisasi dimana pola berfikir yang baru dan luas dipelajari. Organisasi dimana aspirasi kelompok dibebaskan. Dan organisasi dimana individu didalamnya mempelajari bagaimana belajar bersama.

2. Komponen dan Ruang Lingkup *Learning Organization* (LO)

Mengidentifikasi ruang lingkup *learning organization* dapat dipahami dari pendapat Peter Senge (2006: 3-4) yang menjelaskan tentang pemaknaan [*Learning Organizations*](#) (LO) sebagai berikut:

...organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole

together. The basic rationale for such organizations is that in situations of rapid change only those that are flexible, adaptive and productive will excel. For this to happen, it is argued, organizations need to 'discover how to tap people's commitment and capacity to learn at all levels'.

Learning Organization meliputi adanya perkembangan yang berkelanjutan dan penyesuaian terhadap perubahan yang ada dan mampu menciptakan tujuan dan/atau pendekatan yang baru. Pembelajaran ini harus menyatu pada cara organisasi menjalankan kegiatannya. Pembelajaran dalam hal ini berarti:

1. Bagian dari kegiatan kerja sehari-hari.
2. Diterapkan pada individu, unit kerja dan perusahaan.
3. Bersifat mampu memecahkan masalah pada akar penyebabnya.
4. Fokus pada tersebarnya pengetahuan di seluruh struktur organisasi
5. Digerakkan oleh kesempatan untuk mendapatkan perubahan yang signifikan dan mengerjakan dengan lebih baik.

Sumber-sumber pengetahuan dan pembelajaran ini bisa berasal dari gagasan dan pendapat para karyawan, *research & development (R&D)*, masukan dari para pelanggan, saling tukar/bagi pengalaman dan *benchmarking* (perbandingan). *Learning Organization* mencakup banyak hal, terutama pada individu dalam organisasi misalnya, karyawan/pegawai dalam perusahaan, termasuk lembaga pendidikan seperti perguruan tinggi. Keberhasilan karyawan/pegawai sangat tergantung pada diperolehnya kesempatan untuk mempelajari dan mempraktekkan hal dan keahlian yang baru. Perusahaan berinvestasi pada

pendidikan, pelatihan dan berbagai kesempatan lain yang diberikan pada para karyawannya untuk tumbuh dan berkembang. Kesempatan tersebut dapat berupa rotasi pekerjaan, kenaikan gaji pada karyawan yang berprestasi dan/atau terlatih. *On-the-job training* merupakan suatu cara yang efektif untuk melatih dan menarik garis hubungan yang lebih baik antara kepentingan dan prioritas perusahaan. Program pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan pada teknologi tingkat lanjut seperti pelatihan berbasis pada komputer dan internet dan saluran udara via satelit. *Learning Organization* pun mencakup kedalam hal-hal berikut ini :

1. *Learning Culture* – terciptanya iklim organisasi yang menghasilkan suasana pembelajar yang kental. Karakteristik ini dekat dengan adanya inovasi.
2. *Processes* – adalah proses yang mendorong adanya interaksi di luar batas organisasi tersebut, ada infrastruktur, proses pengembangan, dan
3. *Tools and Techniques* – metode-metode yang dapat digunakan bagi seorang individu dan kelompok, seperti kreativitas dan teknik pemecahan masalah.
4. *Skills and Motivation* – untuk belajar dan beradaptasi.

Dengan demikian pembelajaran bukan sekedar peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Namun juga, peningkatan lingkungan kerja yang lebih tanggap terhadap situasi, adaptif, inovatif dan efisien yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan semakin memperkuat posisi organisasi.

3. Prinsip-prinsip *Learning Organization*

Organisasi Pembelajar didasarkan atas beberapa ide dan prinsip yang integral kedalam struktur organisasi. Peter Senge (2006: 21) dalam hal ini menyebutkan bahwa inti dari Organisasi Pembelajar adalah Kelima Disiplin (*The Fifth Discipline*), kelima disiplin itu adalah:

1. Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*);

Disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya seorang *master* di bidang ilmunya. Disiplin *personal mastery* terbentuk dicirikan oleh tumbuhnya keterampilan-keterampilan individual para anggota organisasi kontemplasi (refleksi) diri; keterampilan untuk memahami akan kelebihan dan kelemahan kompetensi intelektual, emosional maupun sosial dirinya; serta keterampilan untuk melakukan revisi atas visi pribadinya, dan kemudian keterampilan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya.

2. Model Mental (*Mental Models*);

Organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada, jika para anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi serta nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai basis cara berpikir maupun cara memandang berbagai permasalahan organisasi. Keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama,

serta tumbuhnya semangat berbagi nilai untuk menumbuhkan keyakinan bersama sehingga menguatkan semangat dan komitmen kebersamaan, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin model mental organisasi.

3. Visi Bersama (*Shared Vision*);

Organisasi pembelajaran membutuhkan visi bersama, visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumbuhkan motivasi kepada para karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya. Keterampilan untuk menyesuaikan antara visi pribadi dengan visi organisasi, serta keterampilan berbagi visi agar mencapai tujuan pribadi yang terkandung dalam visi bersama organisasi, merupakan disiplin individual yang dibutuhkan untuk membangun disiplin berbagi visi. Artinya, untuk menumbuhkan komitmen dan performansi yang tinggi dari seluruh karyawan, harus dimulai dari adanya visi bersama.

4. Pembelajaran Tim (*Team Learning*);

Disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama. Kemampuan untuk bertindak merupakan prasyarat untuk menciptakan nilai tambah organisasi, karena rencana tanpa diikuti tindakan nyata merupakan ilusi belaka. Masalahnya,

kemampuan untuk bertindak sesuai dengan rencana bersama sering terhambat hanyalah karena kita tidak mampu berkomunikasi dan berkoordinasi secara benar dengan pihak lain. Untuk itu, semangat berdialog, keterampilan bekerjasama tim, kemampuan belajar dan beradaptasi, serta usaha untuk meningkatkan partisipasi, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin pembelajaran tim.

5. Berpikir Sistem (*System Thinking*); Disiplin berpikir sistemik, yaitu keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir integrative dan tuntas, keterampilan untuk berpikir komprehensif, serta keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin belajar sistemik.

Sementara itu Michael J. Marquardt (2003: 12) menambahkan satu disiplin lagi yaitu dialog (*dialogue*). Hampir sama dengan Marquardt, Douglas Guthrie menambahkan dan menyempurnakan apa yang sudah di sampaikan oleh Peter Senge, penambahan dan penyempurnaan itu adalah :

1. Pembelajaran Tim dan Pembelajaran Umum (*Public and Team Learning*)
2. Bertindak dengan penuh makna dan kemungkinan (*Acting in High Level of Ambiguity*)
3. Dialog secara umum (*Dialogue Generatively*)
4. Melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan

(*Viewing the Organization as an Integrated Whole*)

Berdasarkan ketiga pendapat di atas, dapat diuraikan sebagai berikut : *Pertama*, Penguasaan pribadi (Personal Mastery) adalah suatu budaya dan norma lembaga yang terdapat dalam organisasi yang diterapkan sebagai cara bagi semua individu dalam organisasi untuk bertindak dan melihat dirinya. Penguasaan pribadi merupakan suatu disiplin yang antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara obyektif. Penguasaan pribadi juga merupakan kegiatan belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi kita untuk menciptakan hasil yang paling kita inginkan, dan menciptakan suatu lingkungan organisasi yang mendorong semua anggotanya mengembangkan diri mereka sendiri kearah sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan yang mereka pilih.

Kedua, Model/pola Mental (Mental Model) adalah suatu prinsip yang mendasar dari Organisasi Pembelajar, karena dengannya organisasi dan individu yang ada di dalamnya diperkenankan untuk berpikir dan merefleksikan struktur dan arahan (perintah) dalam organisasi dan juga dari dunia luar selain organisasinya. Senge (2006) menyebutkan bahwa model mental adalah suatu aktivitas perenungan, terus menerus mengklarifikasikan, dan memperbaiki gambaran-gambaran internal kita tentang dunia, dan melihat bagaimana hal itu membentuk tindakan dan keputusan kita. Model mental terkait dengan bagaimana seseorang berpikir dengan mendalam tentang mengapa dan bagaimana dia melakukan tindakan atau aktivitas dalam berorganisasi. Model

mental merupakan suatu pembuatan peta atau model kerangka kerja dalam setiap individu untuk melihat bagaimana melakukan pendekatan terhadap masalah yang dihadapinya. Dengan kata lain, model mental bisa dikatakan sebagai konsep diri seseorang, yang dengan konsep diri tersebut dia akan mengambil keputusan terbaiknya. Tjakratmadja (2006: 154) menambahkan bahwa keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama, serta tumbuhnya semangat berbagi nilai untuk menumbuhkan keyakinan bersama sehingga menguatkan semangat dan komitmen kebersamaan, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin model mental organisasi.

Ketiga, Visi Bersama (Shared Vision) adalah suatu gambaran umum dari organisasi dan tindakan (kegiatan) organisasi yang mengikat orang-orang secara bersama-sama dari keseluruhan identifikasi dan perasaan yang dituju. Dengan visi bersama organisasi dapat membangun suatu rasa komitmen dalam suatu kelompok, dengan membuat gambaran-gambaran bersama tentang masa depan yang coba diciptakan, dan prinsip-prinsip serta praktek-praktek penuntun yang melaluinya kita harapkan untuk bisa mencapai masa depan. Bagi Tjakraatmadja (2006: 154), *Shared Vision* adalah visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumuhkan motivasi kepada karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya. Tanpa ada visi bersama, proses pembelajaran organisasional hanya akan terjadi pada saat organisasi mengalami krisis. Setelah krisis selesai mereka akan kembali berhenti dan kembali kepada kebiasaan-kebiasaan lamanya.

Keempat, Belajar Tim dan Belajar Umum (Public and Team Learning). adalah suatu keahlian percakapan dan keahlian berpikir kolektif, sehingga kelompok-kelompok manusia secara dapat diandalkan bisa mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar dari pada jumlah bakat para anggotanya. Public learning sendiri mengarah pada prinsip-prinsip melalui individu-individu yang didorong untuk belajar secara terbuka dan menggali apa yang tidak mereka ketahui sekarang. Menurut Tjakraatmadja (2006: 155), disiplin pembelajaran tim (*team learning*) akan efektif jika anggota organisasi tersebut memiliki rasa saling membutuhkan antara satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama.

Kelima, Pemikiran Sistem (Systems Thinking) adalah suatu kerangka kerja konseptual. Yaitu suatu cara dalam menganalisis dan berpikir tentang suatu kesatuan dari keseluruhan prinsip-prinsip Organisasi Pembelajar. Tanpa kemampuan menganalisis dan mengintegrasikan disiplin-disiplin Organisasi Pembelajar, tidak mungkin dapat menerjemahkan disiplin- disiplin itu kedalam tindakan (kegiatan) organisasi yang lebih luas. Disiplin ini membantu kita melihat bagaimana kita mengubah sistem-sistem secara lebih efektif, dan bertindak lebih selaras dengan proses-proses yang lebih besar dari alam dan dunia ekonomi. Berpikir sistem ini pengertiannya hampir sama dengan apa yang disampaikan oleh Guthrie tentang Melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (*Viewing organization as integrated whole*).

Keenam, Bertindak dengan penuh makna (Acting in High Level of Ambiguity) berarti bahwa dalam Organisasi Pembelajar, setiap individu didorong untuk dapat memanfaatkan

seluruh kemampuan dan kecerdasannya untuk menyikapi tantangan yang seringkali rumit dan penuh kemungkinan (ambiguitas). Individu yang mampu menerapkan prinsip ini mampu beradaptasi dengan baik dengan lingkungannya yang baru sekalipun. Modal utama untuk dapat menerapkan prinsip ini adalah memanfaatkan pengetahuan dan seluruh potensinya tersebut.

Jika pada masa manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan dan keuangan, akan menghasilkan budaya ketelitian dalam organisasi, maka saat manajemen didasarkan pada perancangan dan pembelajaran, harus melahirkan budaya yang menyenangkan dalam berbagai bidang kemungkinan. Komitmen dari suatu lembaga dan budaya terhadap prinsip ini merupakan bagian penting dari Organisasi Pembelajar, karena ini adalah kesatuan untuk menerima fakta bahwa masa mendatang dan struktur organisasi itu sendiri adalah tetap akan terus berubah. Pihak manajemen dan para pegawai harus merasa senang untuk bertindak dalam berbagai kemungkinan yang sulit.

Ketujuh, Dialog (*Dialogue Generatively*) adalah suatu bagian yang fundamental dari Organisasi Pembelajar. Dalam arti yang sederhana, dialog adalah komunikasi. Ini adalah gabungan dari berbagai interaksi dalam organisasi. Melalui dialog, setiap individu dengan interaktif menggali dan menyelesaikan satu atau seluruh aspek tindakan yang ada dalam organisasi, bagaimana mereka menerima sistem dan struktur dari organisasi, apa visi organisasi mereka. Dialog merupakan bagian yang penting dari *Public Learning*. Hanya dengan dialog, individu dapat menggali dengan interaktif berbagai isu yang ada dalam organisasi. Poin penting dari dialog adalah tidak hanya untuk memahami apa

yang terjadi dalam organisasi, bagaimana individu mendapatkan pengalaman struktur dan proses dalam organisasi, tapi juga untuk mengarahkan model-model baru, keterbukaan baru, dan tujuan baru untuk mendapatkan tindakan yang lebih efektif dan pemahaman dan keyakinan yang mendalam.

Kedelapan, Melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (*Viewing the Organization as an Integrated Whole*). Inilah gambaran organisasi sebagai suatu gabungan dari individu-individu yang ada dalam organisasi. *Pertama*, organisasi harus dilihat sebagai satu kesatuan dari seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Melihat gambaran yang lebih besar dari organisasi sebagai keseluruhan yang dinamis adalah sesuatu yang penting untuk memahami bagaimana organisasi bergerak dan bagaimana individu-individu dalam organisasi bergerak. Tindakan para manager akan berdampak pada budaya organisasi, begitu juga tindakan dari beberapa departemen atau bidang dalam organisasi, akan berdampak pada keseluruhan sistem yang ada pada organisasi. Oleh karena itu, melihat organisasi sebagai satu keseluruhan yang tak terpisahkan merupakan langkah penting untuk memahami organisasi. *Kedua*, organisasi harus dilihat sebagai sebuah sistem sosial dunia yang dibangun, di mana proses dan keluaran merupakan hasil dari faktor jaring sosial yang semuanya bergabung dalam jalan yang membingungkan dan ambigu. Jika sebuah organisasi ingin mengetahui usaha yang dapat berpengaruh terhadap keluaran, maka perlu adanya pendekatan yang beragam (*multivariate approach*) untuk masalah yang dihadapi dan menerima fakta dari beberapa variabel (komponen) yang berpengaruh

walaupun mungkin tidak diperhitungkan sama sekali.

4. Karakteristik Learning Organization

Sebuah organisasi dikatakan telah melaksanakan konsep *learning organization* apabila organisasi tersebut memenuhi di antara kriteria-kriteria sebagai berikut:

- a. Ada visi bersama yang semua orang menyetujuinya.
- b. Membuang cara lama berpikir mereka dan rutinitas standar yang mereka gunakan untuk memecahkan masalah atau mengerjakan pekerjaan mereka.
- c. Anggota memikirkan semua proses organisasi, kegiatan, fungsi, dan interaksi dengan lingkungan sebagai bagian dari system antar hubungan.
- d. Orang-orang secara terbuka berkomunikasi satu sama lain (melintasi batas batas vertical dan horizontal) tanpa takut dikritik dan hukuman.
- e. Tidak memikirkan kepentingan diri sendiri dan terfragmentasi kepentingan departemen untuk bekerjasama mencapai visi organisasi berama. Elemen dalam *learning organization*.

Neffe (2001: 22) menyimpulkan beberapa elemen yang harus ada dalam *learning organizational*, yaitu:

- a. *The learning process*; Elemen ini merupakan bagian integral dari hampir semua definisi.
- b. *Knowledge acquisition or generation*; Elemen ini menunjuk bahwa proses pembelajaran sebagai *incorporating* pengetahuan dari luar organisasi dan *creating* pengetahuan dari dalam, paling banyak melalui trial

and error. Elemen ini dinyatakan oleh Huber, Dixon, dengan menyebut *knowledge acquisition* dan Nonaka & Takeuchi dengan menyebut *knowledge generation*.

- c. *Individual learning*; Elemen ini dimasukkan sebagai *prerequisite* pembelajaran organisasi seperti yang dinyatakan oleh Argyris & Schon dan Pawlowsky.
- d. *Teams learning*; Elemen ini dimasukkan berdasarkan pertimbangan bahwa beberapa penulis, Senge, Dixon, Pawlowsky, menyebutkan bahwa *team learning* sebagai faktor penting terjadinya pembelajaran organisasi.
- e. *Organizational knowledge*; Elemen ini dinyatakan oleh mayoritas penulis dan menjadi *sufficient condition* untuk terjadinya *organizational actions*. Lima elemen di atas sangat menentukan organisasi mencapai level organisasi pembelajar. *The learning process* adalah sebuah keniscayaan sikap, sifat, aktivitas yang harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Ia merupakan kesadaran individu untuk selalu ingin belajar dan meningkatkan kompetensinya untuk kemajuan organisasi. *Knowledge acquisition or generation*, adalah kemauan untuk selalu menciptakan pengetahuan dalam dirinya oleh setiap individu atau anggota organisasi. *Individual learning* adalah kemampuan melakukan perubahan dirinya dalam dimensi kognitif, afektif, dan psikomotoriknya. Dan *organizational knowledge* adalah pengetahuan organisasi yang dibangun oleh pengetahuan individu dari hasil belajar individu.

5. Tahapan Membangun *Learning Organization*

Cara mencapai prinsip organisasi belajar dibangun berdasarkan beberapa tahapan yaitu:

- a. *Tahap pertama* adalah dengan menciptakan sistem komunikasi untuk memfasilitasi pertukaran informasi yang mana menjadi dasar organisasi pembelajaran dibangun (Gephart, 2006 : 40). Penggunaan teknologi akan terus mengubah tempat kerja dengan memungkinkan informasi mengalir bebas, dan menyediakan akses universal terhadap bisnis dan informasi strategis" (Gephart, 2006 : 41-44). Hal ini juga penting dalam menjelaskan konsep yang lebih kompleks ke dalam bahasa yang lebih tepat yang dapat dipahami di seluruh departemen (Kaplan, 2006 : 24).
- b. *Tahap dua* adalah mengatur kuesioner kesiapan yang berisi tujuh dimensi berikut; memberikan pembelajaran yang berkelanjutan, menyediakan kepemimpinan strategis, mempromosikan penyelidikan dan dialog, mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim, menciptakan struktur yang tertanam untuk menangkap dan berbagi pembelajaran, pemberdayaan masyarakat menuju visi bersama, dan membuat koneksi sistem". Kuesioner diberikan kepada seluruh karyawan atau sampel dari mereka, dan digunakan untuk mengembangkan profil penilaian untuk merancang inisiatif organisasi belajar.
- c. *Tahap Tiga* adalah berkomitmen untuk mengembangkan, memelihara, dan memfasilitasi suasana yang *garners* belajar.
- d. *Tahap Empat* adalah menciptakan sebuah visi organisasi dan menulis pernyataan misi dengan bantuan dari seluruh karyawan.
- e. *Tahap Lima* adalah dengan menggunakan program pelatihan dan kesadaran untuk mengembangkan keterampilan dan sikap pemahaman yang diperlukan untuk mencapai tujuan dari pernyataan misi, termasuk kemampuan untuk bekerja dengan baik dengan orang lain, menjadi lebih verbal, dan jaringan dengan orang di semua departemen dalam organisasi (Navran, 2003).
- f. *Tahap Enam* adalah berkomunikasi dalam perubahan budaya perusahaan dengan mengintegrasikan sistem manusia dan teknis".
- g. *Tahap Tujuh* adalah memulai praktek-praktek baru dengan menekankan pembelajaran tim dan kontribusi. Dengan demikian, karyawan akan menjadi lebih tertarik dalam pengaturan diri dan manajemen, dan lebih siap untuk memenuhi tantangan dari tempat kerja yang selalu berubah.
- h. *Tahap Delapan* adalah memungkinkan karyawan untuk mempertanyakan praktek bisnis utama dan asumsi.
- i. *Tahap Sembilan* adalah mengembangkan harapan yang bisa diterapkan untuk tindakan masa depan (Navran, 2003).
- j. *Tahap Sepuluh* adalah mengingatkan bahwa menjadi organisasi belajar adalah proses yang panjang dan bahwa kemunduran kecil harus dihindarkan. Ini adalah hal yang paling penting karena membawa semua orang bersama-sama untuk bekerja sebagai satu tim besar. Selain itu, ia memiliki keuntungan

finansial yang melekat dengan mengubah tempat kerja menjadi tempat yang dikelola dengan baik dan menarik untuk bekerja, suatu tempat yang benar-benar menghargai karyawannya.

6. Proses *Learning Organization*

Jann Hidajat Tjakraatmadja (2006) pada suatu seminar, memberikan pandangan mengenai tiga gelombang "pembelajaran" (*learning*):

- a. Pada gelombang pertama, organisasi dan perusahaan berkonsentrasi pada peningkatan proses kerja (*improve work process*). Dalam fase ini, munculah konsep "kaizen", TQM, dan konsep-konsep lain yang berbasiskan pada mengatasi hambatan dan batasan.
- b. Selanjutnya, fase kedua memfokuskan pada peningkatan mengenai bagaimana cara bekerja (*improve how to work*). Fase ini banyak berkuat pada improvisasi cara berpikir dan pembelajaran mengenai masalah-masalah sistem yang dinamis, kompleks, dan mengandung konflik.
- c. Pada gelombang ketiga, konsep pembelajaran benar-benar tertanam dalam organisasi sebagai cara pandang dan berpikir para pimpinan dan juga pekerja.

Menurut para ahli yang lain, *learning organization* dapat tercipta bila telah terjadi suatu perubahan di dalam maupun diluar organisasi tersebut. Dari perubahan yang terjadi maka organisasi akan melakukan suatu proses adaptasi. Ada dua proses yang berbeda yang dapat diambil suatu organisasi sebagai akibat dari perubahan organisasi yang terjadi.

- a. *Adaptive learning*, yaitu perubahan yang telah dibuat sebagai reaksi terhadap perubahan kondisi lingkungan dan

- b. *Proactive learning*, yaitu perubahan organisasi yang telah dibuat pada dasar yang lebih susah berubah. Ini adalah pembelajaran sederhana yang melampaui reaksi terhadap perubahan lingkungan.

- c. Untuk menjadi *Learning Organization* tentu membutuhkan proses untuk mencapainya. Ada beberapa tipe *learning* yang dapat digunakan oleh setiap organisasi, yaitu:

- d. Level 1. *Learning facts, knowledge, processes and procedures. Applies to known situations where changes are minor.*

- e. Level 2. *Learning new job skills that are transferable to other situations. Applies to new situations where existing responses need to be changed. Bringing in outside expertise is a useful tool here.*

- f. Level 3 - *Learning to adapt. Applies to more dynamic situations where the solutions need developing. Experimentation, and deriving lessons from success and failure is the mode of learning here.*

- g. Level 4 - *Learning to learn. Is about innovation and creativity; designing the future rather than merely adapting to it. This is where assumptions are challenged and knowledge is reframed.*

- h. Dengan demikian proses organisasi menjadi organisasi pembelajar adalah harus menempuh langkah-langkah: *Pertama*, Belajar fakta, pengetahuan, proses dan prosedur. Berlaku untuk situasi yang dikenal di mana perubahan yang kecil. *Kedua*, Belajar keterampilan pekerjaan baru yang dialihkan ke

situasi lain. Berlaku untuk situasi baru di mana tanggapan yang ada perlu diubah. Membawa dalam keahlian luar adalah alat yang berguna di sini. *Ketiga*, Belajar untuk beradaptasi. Berlaku untuk situasi yang lebih dinamis di mana solusi perlu berkembang. Eksperimen, dan pelajaran yang berasal dari keberhasilan dan kegagalan adalah cara belajar di sini. *Keempat*, Belajar untuk belajar. Adalah tentang inovasi dan kreativitas, merancang masa depan bukan hanya beradaptasi dengan itu. Di sinilah asumsi ditantang dan pengetahuan yang dibingkai kembali. Keempat level ini dapat dilakukan pada tingkat individu, organisasi (perguruan tinggi) bahkan perusahaan besar sekalipun.

C. PENERAPAN *LEARNING ORGANIZATION* DI UNIVERSITAS TAMA JAGAKARSA

Pada umumnya Universitas Tama Jagakarsa menyusun sebuah struktur organisasi agar aktivitasnya dapat berjalan dengan baik dan sistematis serta adanya pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam institusi. Melalui struktur organisasi maka dapat terlihat dengan jelas wewenang serta tanggung jawab masing-masing bagian sehingga mempermudah bagi pimpinan untuk mengadakan pengawasan dan meminta pertanggungjawaban atas tugas yang telah diberikan pada masing-masing bagian/ unit.

Di Universitas Tama Jagakarsa struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistem atau jaringan kerja terhadap tugas, pelaporan dan komunikasi yang menghubungkan secara bersama pekerjaan individual dengan kelompok, bahwa ada 6 unsur kunci yang menetapkan struktur organisasi atau

memperbaiki organisasi yang sudah ada. Jika ditinjau ke struktur organisasi di Universitas Tama Jagakarsa perbaikan /perubahan organisasi yang sudah ada karena beberapa alasan antara lain :

a. Penggabungan Tugas (*Belajar dinamika ,individu, kelompok, tim dalam organisasi*)

Universitas Tama Jagakarsa dilakukan penggabungan beberapa tugas agar diperoleh keberhasilan pencapaian tugas yang efektif dan efisien. Pengelompokkan kegiatan-kegiatan kerja dalam organisasi tersebut agar kegiatan-kegiatan menjadi sejenis dan saling berhubungan yang dapat dikerjakan bersama. Pengelompokkan kegiatan-kegiatan inilah yang disebut Biro, Bagian, Lembaga, dan UPT (Unit Pelaksana Teknis) di dalam struktur organisasi Universitas Tama Jagakarsa Organisasi Universitas Tama Jagakarsa terdiri dari :

- 1) Dewan Pembina Yayasan Pendidikan Tama Jagakarsa
- 2) Yayasan Pendidikan Tama Jagakarsa
- 3) Senat Universitas
- 4) Unsur Pimpinan : Rektor dan Wakil Rektor
- 5) Dekan
- 6) Program Studi
- 7) Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat
- 8) Bagian Administrasi Akademik
- 9) Bagian Kemahasiswaan dan Alumni
- 10) Bagian Administrasi Umum
- 11) Bagian Keuangan
- 12) Penerimaan Mahasiswa Baru
- 13) UPT Perpustakaan
- 14) UPT Laboratorium
- 15) UPT Workshop
- 16) Lembaga Penjaminan Mutu Internal
- 17) Lembaga Tracer Study
- 18) UPT Job Fair
- 19) Bagian Personalia

20) Bagian Perawatan Sarana dan Prasarana

b. Pembagian kerja

Membagi seluruh beban pekerjaan yang ada di Universitas Tama Jagakarsa menjadi banyak tugas yang secara wajar dan nyaman dapat dilaksanakan oleh individu dan kelompok dengan penuh rasa tanggung jawab. Seluruh pekerjaan terbagi habis menjadi banyak tugas yang dapat diselesaikan dengan baik dan sesuai dengan kemampuan. Pembagian kerja di Universitas Tama Jagakarsa dapat diuraikan dan dianalisis per bagian yang dipersingkat sebagai berikut :

Rektor Universitas Tama Jagakarsa, masih dibantu oleh Wakil Rektor I, II dan III. Dalam menjalankan tugasnya agar lebih efektif, efisien dan dikontrolnya segala aktivitas di Universitas Tama Jagakarsa, Rektor Universitas Tama Jagakarsa tidak lagi merangkap jabatan menjadi Ketua Senat tetapi sudah dilimpahkan pada orang lain untuk menjabat. Bagian-bagian yang sebelumnya menjadi tanggung jawab atau di bawah langsung Wakil Rektor I menjadi langsung di bawah Rektor Universitas Tama Jagakarsa. Bagian yang sebelumnya di bawah Wakil Rektor I seperti Akademik, Laboratorium, Perpustakaan, dan terdapat penambahan struktural yaitu pada kelompok dosen/staff pengajar. Selain itu dibentuk Lembaga Penjaminan Mutu Internal yang masih di bawah langsung Rektor. Terdapat penambahan dan perubahan-perubahan dimaksudkan agar koordinasi berjalan lancar dan memudahkan memantau efektivitas guna menyelaraskan pencapaian tugas lintas Program Studi dan Bagian. Dekan Fakultas membawahi Program Studi dan Bagian Administrasi Akademik berada dibawah Wakil Rektor II. Hal ini dimaksudkan agar pengawasan dan evaluasi lebih

terarah khususnya dibidang administrasi akademik.

c. Organisasi Transformasi : visi, budaya, Strategi dan Struktur dalam organisasi

Hirarki Organisasi di Universitas Tama Jagakarsa telah ditetapkan siapa yang membuat laporan dan kepada siapa laporan tersebut disampaikan. Hubungan lini ke atas dan ke bawah, dalam arti penentuan siapa atasan dan siapa bawahan yang diperlukan untuk meminta pertanggung jawaban. Rantai komando adalah garis tidak putus dari wewenang yang terentang dari puncak organisasi ke jabatan terbawah dan memperjelas siapa melapor siapa. Rantai komando terdiri dari wewenang dan kesatuan komando. Wewenang adalah hak-hak yang inheren dalam posisi manajerial untuk memberi perintah dan mengharapkan perintah itu dipatuhi. Sedangkan kesatuan komando adalah dimana seorang bawahan mempunyai satu atasan kepada siapa ia bertanggung jawab langsung. Kondisi sekarang dengan adanya teknologi komputer makin memungkinkan para pegawai di mana saja untuk berkomunikasi dengan siapa saja tanpa melewati saluran-saluran normal, yang terpenting dilakukan dalam menjalankan *learning organization* adalah membangun budaya belajar. Ada beberapa kunci sukses yang menjadi pedoman bagi Universitas Tama Jagakarsa dalam membangun budaya belajar:

- 1) Belajar harus menyenangkan dan membuat orang merasa terlibat (engaging),
- 2) Sediakan media pembelajaran yang beragam untuk mengakomodir kebutuhan belajar yang berbeda-beda dari karyawan
- 3) Pastikan sumber-sumber untuk belajar tersedia dan mudah diakses oleh siapa saja,

- 4) Komunikasikan kegiatan belajar dengan menarik dan “provokatif”,
- 5) Pemimpin memberikan teladan dengan memfasilitasi sekaligus terlibat dalam kegiatan pembelajaran,
- 6) Ciptakan kegiatan belajar sebagai *ways of working* perusahaan,
- 7) Belajar harus menjadi kebutuhan dan tanggung jawab pribadi setiap karyawan untuk pengembangan diri mereka masing-masing.

d. Pemberdayaan masyarakat : Manager, karyawan, pelanggan, mitra, pemasok dan masyarakat.

Urusan Kerjasama Pemberdayaan kepada masyarakat setiap tahun dilakukan baik oleh mahasiswa, dosen, maupun oleh karyawan dan staff. Sebelumnya ditangani oleh Bagian LPPM {Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada masyarakat), kemudian dipecah agar beban tugas menjadi lebih efektif dan efisien. Sedangkan Bagian Pemberdayaan karyawan, dan masyarakat merupakan bagian yang tersendiri, Salah satu pengembangan perguruan tinggi adalah .menjalinkan kerja sama (mitra) dengan instansi terkait baik dalam maupun luar negeri. Oleh karena itu, di dalam struktur organisasi yang baru dibuat menjadi satu kesatuan atau satu bagian.

Selain mengurus Kerjasama Dalam dan Luar Negeri, Universitas Tama Jagakarsa juga melakukan pemasaran dalam hal ini adalah promosi untuk meningkatkan Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB).

e. Aplikasi Teknologi Sistem Informasi Pengetahuan : Pembelajaran Berbasis Teknologi dan Sistem Pendukung Kinerja Elektronik dalam Organisasi
Agar sebuah aktivitas pembelajaran berbasis Teknologi dapat dinikmati oleh siapa saja dan kapan saja, maka hampir

seluruh kegiatan baik berupa dokumentasi video, rekaman suara, laporan pembahasan, maupun presentasi yang dipakai para kontributor. Seluruh materi ini disimpan dan ditata dengan rapi dalam situs internal Perguruan Tinggi Universitas Tama Jagakarsa. Kapanpun dan dimanapun karyawan bisa mengakses materi tersebut untuk kemudian dijadikan referensi Namun yang terjadi keterbatasan SDM yang terjadi dilingkungan kampus kami. Pendaftaran online bisa dilakukan oleh mahasiswa baru, dosen dapat menginput nilai mahasiswa secara online, mahasiswa dapat mengisi Kartu Rencana Studi secara online, mahasiswa bisa melihat hasil studinya dengan menggunakan user id yang telah diberikan kepada masing-masing mahasiswa.

Online Library memiliki perpustakaan dengan koleksi buku yang banyak dan dapat dengan mudah dipinjamkan kepada seluruh Mahasiswa dan karyawan Universitas Tama Jagakarsa, dengan mengisi formulir tertentu secara online. Selain itu, banyak juga terdapat *e-book* yang dapat dengan mudah di-*download*.

C. PENUTUP

Learning Organization menjadi kebutuhan penting untuk mengembangkan dan memperbaiki kinerja secara berkelanjutan dan siklikal dalam lembaga penyelenggara pendidikan. Hal tersebut dapat tercapai apabila penyelenggara pendidikan (termasuk perguruan tinggi) konsisten disiplin dengan lima prinsip LO yaitu, disiplin mastery learning, berbagi visi (visi bersama), model mental, pembelajaran tim, dan berpikir sistemik. Kelima disiplin *learning organization* terdapat di Universitas Tama Jagakarsa yang terlihat dalam program-program yang dijalankan oleh Universitas Tama

Jagakarsa. Misalnya pada disiplin keahlian pribadi (*Personal Mastery*) dimana kecenderungan seseorang untuk bersikap dan memperluas kemampuannya secara terus menerus dan bahwa setiap kehadiran individu akan memberikan kontribusi pada organisasi sesuai dengan keahliannya yang dapat dipadukan melalui keterkaitan dengan individu lainnya dalam organisasi dapat terlihat dari program sharing pengetahuan dan sharing informal yang dijalankan Perguruan Tinggi Universitas Tama Jagakarsa. Sedangkan dalam prinsip model mental dimana dalam prinsip ini individu dalam Universitas Tama Jagakarsa (Dosen dan pegawai) diharuskan untuk menghasilkan cara berfikir atau *mindset* yang *open minded* sehingga akan mempermudah proses pengambilan keputusan melalui diskusi yang optimal dan hilangnya mental block yang menghambat dalam organisasi.

Disiplin pembelajaran tim, dimana program yang ada ditunjukkan untuk membangun pembelajaran tim seperti knowledge club lalu juga membutuhkan adanya tim. Disiplin yang terakhir adalah *system thinking*, dimana *system thinking* berfikir ini harus dibangun di dalam organisasi yang ingin melakukan *learning organization* karena dalam *system thinking* berbicara mengenai kemampuan menganalisis dan tanpa kemampuan menganalisis dan mengintegrasikan disiplin-disiplin *learning organization*, tidak mungkin dapat menerjemahkan disiplin-disiplin itu kedalam tindakan (kegiatan) organisasi yang lebih luas yang terlihat dari program-program yang dijalankan

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. (2008). *On Organizational Learning*. 2nd Ed. Oxford: Blackwell Publishing.
- Argyris, C., & Schön, D. (2008) *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Gephart. (2006). *Learning Organization*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Haryanti. (2006). *Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kreitner. (2006). *Leadership for Improving Productivity of Schools*. New York: John Willey & Sons Inc.
- Marquardt, M. and Reynolds, A. (2003) *The Global Learning Organization*, Irwin Professional Publishing.
- Marquardt, Michael J. (2002). *Building a Global Learning Organization in Understanding Learning Organizations*. La Hulpe: ECLO Press.
- Marquardt, Michael J. (2006). *Building the Learning Organization a Systematic Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Mayo, A and Lank, E. (1994), *The Power of Learning. A Guide to Gaining Competitive Advantage*, IPD House, London.
- Mondy, R. Wayn. (2012). *Study Guide for: Human Resource*

- Management. Cram Textbook Reviews.*
- Pedler, M., Burgogyne, J. and Boydell, T. (2005). *The Learning Company: A strategy for sustainable development.* London; McGraw-Hill.
- Schwandt, David R., Marquardt, Michael J. (2000). *Organizational Learning.* Boca Raton: St.Lucie Press.
- Senge, Peter M. (2006). *The Fifth Discipline, The Art & Practise of the Learning Organization.* New York: Doubleday Dell Publishing Group.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N. Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. and Kleiner, A. (2006) *Schools That Learn. A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education,* New York: Doubleday/Currency
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (2006) *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations,* New York: Doubleday/Currency).
- Senge, Peter M., Kleiner, Art., Roberts, Charlotte, Ross Richard B., Smith, Bryan J. (2006). *The Fifth Discipline Fieldbook* New York: Currency Doubleday.
- Senge, Peter. (2006). *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Every who Cares about Education.* USA: Nelda Cambron-McCabe.
- Senge, Peter, Kleiner, Art., Ross, Richard, Roth, George, Smith, Bryan. (2006). *"The Dance of Change"* New York: Currency Doubleday.