

LEARNING ORGANIZATION (PETER SENGE) sebagai Pilar MANAJEMEN PERUBAHAN

RUDY C. TARUMINGKENG



*Rudy C Tarumingkeng: Learning Organization (Peter Senge) sebagai
Pilar Manajemen Perubahan*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudymt75@gmail.com

Bogor, Indonesia

24 Juli 2025

Learning Organization (Peter Senge) sebagai Pilar Manajemen Perubahan

Berikut penjelasan akademik dalam bentuk narasi untuk konsep “Learning Organization” menurut Peter Senge sebagaimana diuraikan pada tautan MBA Skool:

1. Definisi dan Konteks

Menurut Peter M. Senge, sebuah *learning organization* adalah:

“organisasi di mana orang-orang terus memperluas kapabilitas mereka untuk menciptakan hasil yang memang mereka inginkan, di mana pola berpikir baru dan luas dibina, di mana aspirasi kolektif dibebaskan, dan di mana orang terus belajar untuk melihat keseluruhan bersama-sama” ([MBA Skool](#)).

Dengan kata lain, organisasi belajar tidak hanya merespons perubahan eksternal, tetapi secara aktif membentuk masa depan melalui generatif learning (bukan sekadar adaptif learning).

2. Lima Disiplin Inti dalam The Fifth Discipline

Senge memformulasikan lima disiplin yang saling memperkuat untuk mengembangkan organisasi belajar ([Meridian University](#)):

Systems Thinking (Berpikir Sistemik):

Merupakan integrasi kelima disiplin lainnya — melihat organisasi sebagai keseluruhan sistem yang saling berinteraksi, bukan sebagai potongan-potongan terpisah ([Wikipedia](#), [infed.org](#), [Wikipedia](#)).

Personal Mastery (Penguasaan Diri):

Mengejar visi pribadi dan refleksi terus-menerus — membina kemampuan individu agar mampu berkontribusi secara lebih mendalam kepada organisasi ([Wikipedia](#)).

Mental Models (Model Mental):

Mengidentifikasi dan menantang asumsi, generalisasi, atau pola pikir yang tidak disadari yang membatasi pengambilan keputusan dan tindakan ([Wikipedia](#)).

Shared Vision (Visi Bersama):

Membangun visi yang dimiliki secara kolektif—membaurkan visi pribadi ke dalam visi bersama yang memotivasi tanpa dominasi top-down ([Wikipedia](#)).

Team Learning (Pembelajaran Tim):

Tim belajar bersama melalui dialog dan refleksi—mampu “berpikir bersama” untuk mencipta hasil yang lebih besar daripada pencapaian individual ([Wikipedia](#)).

3. Proses Transformasi: Dari Invention ke Innovation

Senge menjelaskan bahwa organisasi belajar sering masih “inventasi teoretis” (invention), tetapi belum menjadi praktik yang tersebar secara efektif (innovation) ([The Systems Thinker](#), [businessofgovernment.org](#)).

Ia menekankan bahwa penerapan lima disiplin secara sistematis, dalam arsitektur dan budaya organisasi, baru memungkinkan transformasi nyata. Tanpa ketiganya — ide, teori/metode, serta infrastruktur — upaya menciptakan organisasi belajar mudah runtuh ([Wikipedia](#)).

4. Manfaat dan Tantangan

Manfaat:

Daya saing melalui kecepatan belajar: organisasi yang belajar lebih cepat dari pesaing dapat mempertahankan keunggulan ([Meridian University](#)).

Fleksibilitas strategis dan perubahan budaya: memungkinkan inovasi, knowledge sharing yang efektif, dan kualitas output yang meningkat ([Wikipedia](#), [Docebo](#)).

Tantangan:

Kendala budaya dan kepemimpinan: sulit membangun visi bersama jika budaya masih hierarkis atau mental model lama mendominasi ([Wikipedia](#), [infed.org](#)).

Ukuran organisasi: ketika struktur makin besar, aliran pengetahuan menurun secara signifikan jika tidak dibarengi sistem yang mendukung ([Wikipedia](#), [Wikipedia](#)).

Disiplin belum menjadi praktik umum: banyak organisasi berhenti menjalankan pembelajaran hanya di tingkat adaptif tanpa mengembangkan pembelajaran generatif ([The Systems Thinker](#)).

5. Studi Kasus / Contoh Naratif

Bayangkan sebuah universitas yang ingin menjadi lembaga pembelajaran unggul, bukan hanya menghasilkan lulusan tetapi menjadi *learning organization* internal:

Tim fakultas mengadakan dialog lintas departemen untuk merumuskan visi bersama mengenai kebutuhan generasi milenial terhadap AI dan manajemen.

Setiap dosen mempraktekkan personal mastery dengan mengembangkan keahlian baru di bidang NLP dan GPT—sekaligus membagikan temuan dan model mental melalui seminar internal.

Diskusi lintas disiplin menciptakan tim learning: mereka bersama-sama merancang kurikulum adaptif berbasis sistem thinking, melihat keseluruhan ekosistem pendidikan.

Secara sistemik, lembaga mencatat corak interaksi kurikulum, hasil belajar mahasiswa, dan feedback stakeholders untuk mengidentifikasi mismatch dan menyesuaikan strategi pengajaran (double-loop learning).

Infrastruktur pendukung seperti repository digital artikel dan e-book, forum diskusi daring, dan pelatihan AI rutin makin mengokohkan budaya belajar kolektif.

Transformasi seperti ini mencerminkan karakter generatif, fleksibel, dan reflektif—esensi learning organization ala Senge yang juga relevan dalam konteks pendidikan tinggi dan manajemen perubahan di era teknologi AI dan disruptif.

6. Ringkasan Akademik

Elemen	Inti Penjelasan
Definisi	Organisasi yang secara aktif mengembangkan kapasitas individu dan kolektif untuk mencipta hasil yang bermakna dengan cara berpikir sistemik.
Lima Disiplin	Systems Thinking, Personal Mastery, Mental Models, Shared Vision, Team Learning.
Proses Bertahap	Mebutuhkan integrasi ide, metodologi, dan infrastruktur agar menjadi praktik nyata.
Manfaat	Strategi inovatif, fleksibilitas adaptasi, peningkatan mutu dan engagement.
Tantangan	Resistensi budaya, hambatan skala, mental model lama, dan implementasi disiplin yang tidak konsisten.

Dalam kaitan dengan AI, manajemen perubahan dan revolusi industri, konsep ini sangat pas untuk dijadikan bahan ajar bagi generasi

*Rudy C Tarumingkeng: Learning Organization (Peter Senge) sebagai
Pilar Manajemen Perubahan*

milennial: tidak hanya mempelajari teori, tetapi bagaimana membuat organisasi (institusi pendidikan atau bisnis) berkembang secara adaptif dan inovatif melalui continuous learning.

Berikut tambahan elaborasi untuk penjelasan tentang **Learning Organization menurut Peter Senge**, dengan pendekatan akademik, studi kasus, refleksi manajerial, dan aplikasi dalam konteks Indonesia:

7. Prinsip-prinsip Tambahan dalam Membangun Learning Organization

Selain *lima disiplin* inti, beberapa prinsip tambahan yang sering dikembangkan dalam praktik organisasi belajar (berdasarkan literatur dan pengembangan pasca-Senge) adalah:

a. Pembelajaran Berbasis Pengalaman (Experiential Learning)

Organisasi belajar memfasilitasi proses pembelajaran melalui siklus *action-reflection-learning-action*, seperti model **Kolb's Experiential Learning Cycle**. Pembelajaran bukan sekadar pelatihan formal, melainkan integrasi dari tindakan harian dan refleksi sistematis.

b. Knowledge Management dan Teknologi

Learning organization yang modern tidak bisa lepas dari manajemen pengetahuan (*knowledge management systems*) dan teknologi digital. Di era AI, organisasi dapat menggunakan *machine learning*, *expert systems*, *NLP* untuk mengumpulkan, mengelola, dan menyebarkan pengetahuan.

c. Double-loop & Triple-loop Learning

Single-loop learning hanya mengoreksi kesalahan taktis.

Double-loop learning mengkaji asumsi mendasar.

Triple-loop learning mempertanyakan paradigma organisasi secara menyeluruh.

8. Aplikasi dalam Konteks Indonesia

Contoh 1: Transformasi BUMN melalui Learning Culture

PT Telkom Indonesia merupakan contoh BUMN yang menerapkan prinsip *learning organization* melalui program:

Great People Development Program (GPDP)

Digital Learning Center

Innovation Camp dan *Amoeba Startup Incubator*

Mereka tidak hanya menyediakan pelatihan, tetapi menumbuhkan budaya berpikir kritis, berbagi ide lintas divisi, dan pembelajaran lintas generasi.

Contoh 2: Startup EdTech sebagai Learning Organization

Startup seperti **Ruangguru** mengembangkan proses internal untuk belajar dari:

Feedback pengguna secara real-time

Analisis data AI (behavioral learning patterns)

Team learning dengan pola agile dan scrum dalam pengembangan produk

Tim di Ruangguru tidak menunggu “perintah” dari atas, tetapi secara aktif melakukan iterasi pembelajaran dan peningkatan layanan edukatif berbasis teknologi.

9. Refleksi Manajerial: Tantangan Implementasi

a. Hierarki dan Budaya Komando

Di banyak organisasi konvensional (pemerintahan, pendidikan), budaya *top-down* membuat *shared vision* dan *team learning* sulit tumbuh.

Solusinya: menerapkan struktur kerja berbasis *task force*, *squad*, atau *learning circles* yang mendorong partisipasi dan refleksi bersama.

b. Fokus pada Output vs Proses

Organisasi sering terjebak pada indikator kinerja jangka pendek (output), dan mengabaikan proses belajar (learning metrics).

Solusi: mengintegrasikan **KPI pembelajaran**, seperti:

Jumlah inisiatif baru dari level bawah

Frekuensi pembelajaran lintas fungsi

Jumlah kesalahan yang dianalisis menjadi inovasi

c. Kurangnya Investasi pada Human Capital

Learning organization bukan sekadar menyediakan *training budget*, tetapi:

Memberikan *waktu belajar* formal (learning hours)

Membangun *coaching dan mentoring system*

Menyediakan ruang eksperimen (tanpa takut gagal)

10. Rekomendasi Implementasi bagi Institusi Pendidikan & SDM

Strategi Implementasi	Keterangan
Learning Journal	Setiap dosen/karyawan mencatat pembelajaran reflektif dari kegiatan mingguannya.
Knowledge Café	Diskusi informal rutin antar divisi tentang ide, kegagalan, dan peluang.
Cross-generational Learning	Membentuk tim dari berbagai generasi (Boomers–Gen Z) untuk saling berbagi pengalaman dan wawasan.

Strategi Implementasi	Keterangan
AI-assisted Learning Analytics	Menggunakan data perilaku digital mahasiswa/karyawan untuk merancang pengalaman belajar yang adaptif dan personal.
Learning Contract	Kesepakatan personal antara atasan dan bawahan mengenai agenda pengembangan pribadi dan profesional.

11. Kutipan Inspiratif Peter Senge

“The only sustainable competitive advantage is an organization’s ability to learn faster than the competition.”

“Organizations learn only through individuals who learn. Individual learning does not guarantee organizational learning. But without it, no organizational learning occurs.”

Kesimpulan dan Relevansi

Learning organization bukan sekadar konsep “ideal” tetapi merupakan **kerangka dinamis** yang bisa membawa institusi menjadi lebih **adaptif, inovatif, dan resilient** di tengah disrupsi digital. Senge mengingatkan bahwa pembelajaran bukanlah *event*, tetapi *budaya*. Dalam dunia manajemen dan pendidikan Indonesia, pendekatan ini relevan untuk:

Mengelola perubahan kurikulum

Membangun SDM berdaya saing global

Mendorong inovasi lintas sektor dan generasi

Lampiran: Referensi Utama

Senge, Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, 1990.

Garvin, David A. (1993). *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. McGraw-Hill.

Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.

Marsick, V.J., & Watkins, K.E. (2003). *Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. Advances in Developing Human Resources.

Hubungan antara **Learning Organization (LO)** dan **Manajemen Perubahan**,

sangat erat dan bersifat mutualistik. Organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip LO ala **Peter Senge** memiliki **kapasitas adaptif dan transformasional** yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan. Berikut penjelasan akademik dan naratifnya:

1. Learning Organization sebagai Fondasi Manajemen Perubahan

a. Organisasi Tradisional vs Learning Organization

Organisasi tradisional sering bersifat reaktif terhadap perubahan—baru bergerak ketika ada krisis. Sebaliknya, *learning organization* bersifat **proaktif dan antisipatif**, menjadikan **perubahan sebagai peluang belajar**, bukan ancaman.

Narasi:

Bayangkan sebuah rumah sakit yang menghadapi pandemi. Rumah sakit yang kaku akan kesulitan beradaptasi. Tetapi rumah sakit yang telah membentuk *learning teams*, memiliki *shared vision*, dan terbiasa berpikir sistemik akan dengan cepat menyusun *protocol baru*, pelatihan ulang staf, dan inovasi layanan daring. Ini contoh nyata *manajemen perubahan berbasis pembelajaran*.

2. Lima Disiplin Senge dalam Konteks Manajemen Perubahan

Disiplin LO Relevansi terhadap Manajemen Perubahan

Systems Thinking	Membantu memahami dampak perubahan secara menyeluruh, tidak hanya pada satu bagian organisasi
-------------------------	---

Disiplin LO Relevansi terhadap Manajemen Perubahan

	(misalnya perubahan struktur mempengaruhi motivasi dan budaya).
Personal Mastery	Mendorong kesiapan individu dalam menghadapi perubahan, termasuk mental tangguh dan kompetensi baru.
Mental Models	Mengikis resistensi terhadap perubahan dengan menantang asumsi lama (“Kita selalu begini!”).
Shared Vision	Menyatukan arah dan komitmen dalam perubahan, bukan sekadar perintah dari atas.
Team Learning	Mengembangkan solusi bersama terhadap tantangan perubahan — membangun kolaborasi dan inovasi lintas fungsi.

3. Learning Organization Menjawab Tantangan Manajemen Perubahan

Tantangan Umum dalam Perubahan	Solusi dari Learning Organization
Resistensi pegawai	Dialog tentang mental model dan penciptaan visi bersama.
Ketakutan akan kegagalan	Budaya pembelajaran dan eksperimen.
Komunikasi yang buruk	Pembelajaran tim dan forum reflektif.
Visi tidak dipahami	Proses <i>shared visioning</i> secara partisipatif.
Perubahan terlalu cepat	<i>Personal mastery</i> mendorong agility dan self-leadership.

4. Refleksi Manajerial: Transformasi sebagai Proses Belajar

Senge menekankan bahwa perubahan sejati bukanlah hasil dari proyek 3 bulan, tetapi hasil dari proses pembelajaran jangka panjang. Dalam hal ini:

“Learning is change. Change is learning.”

Organisasi tidak bisa melakukan perubahan secara efektif tanpa **budaya belajar yang mendalam**. Dengan kata lain, *learning organization* menyediakan **infrastruktur sosial dan psikologis*” yang memungkinkan transformasi terjadi secara alami.

5. Contoh Nyata: Transformasi Digital di Dunia Pendidikan

Ketika pandemi COVID-19 memaksa sekolah dan kampus beralih ke daring:

Sekolah yang tidak memiliki *culture of learning* mengalami disorientasi, guru kesulitan, siswa tidak terlibat.

Namun, sekolah yang sejak awal membangun semangat pembelajaran kolektif (melalui *team learning*, *personal mastery*, dan *shared vision*) mampu melakukan *manajemen perubahan digital* secara agile dan inklusif.

6. Integrasi dalam Kurikulum Manajemen Perubahan

Dalam modul kuliah “Manajemen Perubahan”, konsep *Learning Organization* dapat diposisikan sebagai **strategi penguatan fase-fase berikut**:

Fase Manajemen Perubahan (Kotter / Lewin)	Kaitan dengan LO
Unfreezing (membuka kebekuan status quo)	Menantang mental model lama dan mendorong dialog.
Changing (melakukan transisi)	Membangun shared vision dan pembelajaran lintas tim.
Refreezing (menetapkan pola baru)	Membudayakan sistem baru melalui sistem thinking dan personal mastery.

7. Kesimpulan

Learning Organization bukan hanya mendukung manajemen perubahan—tetapi **adalah jantung dari perubahan itu sendiri**. Tanpa pembelajaran berkelanjutan, organisasi tidak akan memiliki daya tahan dan fleksibilitas menghadapi perubahan sosial, teknologi, atau pasar.

Dalam konteks SDM dan kepemimpinan: *Learning Organization adalah “wadah budaya” dari perubahan; manajemen perubahan adalah “kendaraan prosesnya”*.

Berikut adalah  Modul Ajar Lengkap berjudul:

“Learning Organization sebagai Pilar Manajemen Perubahan”

Oleh: Rudy C. Tarumingkeng

I. DESKRIPSI MODUL

Modul ini dirancang untuk membekali mahasiswa atau praktisi dengan pemahaman mendalam mengenai konsep *Learning Organization* (LO) menurut Peter Senge dan bagaimana penerapannya menjadi fondasi utama dalam manajemen perubahan organisasi. Fokus utama modul ini adalah integrasi teori LO dengan strategi manajemen perubahan dalam konteks organisasi modern, terutama dalam menghadapi era disrupsi digital dan globalisasi.

II. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti modul ini, peserta diharapkan mampu:

Menjelaskan konsep dan karakteristik Learning Organization menurut Peter Senge.

Mengidentifikasi lima disiplin LO dan hubungannya dengan perubahan organisasi.

Menganalisis keterkaitan antara LO dan proses manajemen perubahan (unfreeze-change-refreeze).

Menerapkan prinsip LO dalam skenario perubahan nyata di organisasi.

Melakukan refleksi kritis terhadap budaya belajar organisasi tempatnya bekerja/belajar.

III. STRUKTUR MATERI

1. Pengantar Konsep Learning Organization

Definisi (Senge, 1990)

Perbedaan dengan organisasi tradisional

Mengapa organisasi perlu belajar terus-menerus?

2. Lima Disiplin Senge

Personal Mastery

Mental Models

Shared Vision

Team Learning

Systems Thinking

 *Infografik: Peta 5 Disiplin dan Interaksinya*

3. Prinsip Learning Organization dalam Manajemen Perubahan

Perubahan sebagai proses belajar

LO sebagai alat mengelola resistensi

Learning agility dan inovasi dalam transformasi

4. Integrasi dengan Model Perubahan

Lewin's Change Model (Unfreeze–Change–Refreeze)

Kotter's 8-Step Change Model

Kaitan dengan *Double-loop & Triple-loop Learning*

5. Studi Kasus dan Aplikasi

Kasus Telkom Indonesia dan transformasi digital

Kasus Universitas: Merancang sistem pembelajaran adaptif

Startup Ruangguru: Agile learning dalam skala pertumbuhan

6. Strategi Implementasi LO

Membentuk Learning Culture

Peran pemimpin sebagai fasilitator pembelajaran

Mengintegrasikan KM dan teknologi digital

IV. METODE PENGAJARAN

Ceramah interaktif: Penjelasan teori dan konsep

Diskusi kelompok: Refleksi pada organisasi masing-masing

Studi kasus lokal: Telkom, Ruangguru, universitas digital

Simulasi perubahan organisasi berbasis LO

Refleksi individu: Mengidentifikasi mental model pribadi yang perlu diubah

V. SIMULASI KASUS

 **Judul: “Transformasi Layanan Publik Berbasis Pembelajaran”**

Skenario:

Sebuah instansi pelayanan publik mengalami keluhan tinggi dari masyarakat. Diperlukan transformasi pelayanan berbasis digital. Anda sebagai tim pengarah perubahan diminta mengimplementasikan prinsip Learning Organization.

Tugas Peserta:

Identifikasi perubahan perilaku yang diperlukan

Gunakan pendekatan 5 disiplin LO

Rancang strategi komunikasi perubahan

Buat indikator keberhasilan pembelajaran organisasi

VI. PENILAIAN (ASSESSMENT)

Komponen	Bobot
Refleksi individual (mental model)	15%
Ujian tengah modul (teori LO & Change)	25%
Studi kasus & analisis kelompok	30%
Presentasi simulasi perubahan	20%
Kehadiran & partisipasi aktif	10%

VII. REFLEKSI DAN DISKUSI

Apa saja *mental model* yang menghambat perubahan di organisasi Anda?

Bagaimana *shared vision* dapat menurunkan resistensi terhadap perubahan?

Dalam pengalaman Anda, apakah organisasi tempat Anda sudah menjadi *learning organization*?

Jika Anda pemimpin perubahan, dari disiplin LO mana Anda mulai membangun transformasi?

VIII. GLOSARIUM

Learning Organization: Organisasi yang terus belajar dan beradaptasi.

Mental Model: Asumsi atau keyakinan bawah sadar yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak.

Shared Vision: Visi yang dimiliki dan diyakini bersama oleh seluruh anggota organisasi.

Systems Thinking: Cara pandang holistik untuk melihat hubungan antar bagian dalam sistem.

Personal Mastery: Komitmen untuk pembelajaran dan pengembangan diri secara terus-menerus.

IX. DAFTAR PUSTAKA

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II*. Addison-Wesley.

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Garvin, D. A. (1993). *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review.

Watkins, K.E., & Marsick, V.J. (1997). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*.

CATATAN TAMBAHAN UNTUK DOSEN

Modul ini sangat cocok dipadukan dengan sesi tentang **manajemen perubahan digital, transformasi budaya organisasi, atau agile leadership**.

Materi LO dapat dibuat lebih hidup dengan diskusi lintas generasi (misalnya: bagaimana Gen Z memandang pembelajaran dibandingkan Gen X).

Gunakan LMS kampus untuk mengintegrasikan refleksi jurnal dan peer-feedback.

5 DISIPLIN SENGE

DAN TRANSFORMASI ORGANISASI

Disiplin inti untuk menciptakan *learning organization* yang mampu mentransformasi secara adaptif dan inovatif



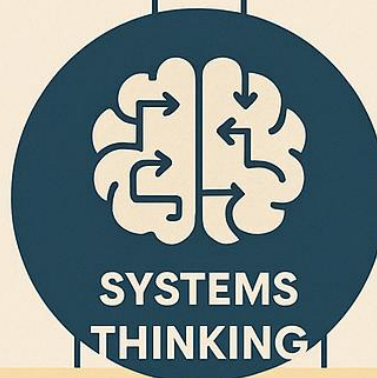
PERSONAL MASTERY

Komitmen pengembangan diri dan pembelajaran



MENTAL MODELS

Mengkaji asumsi dan pola pikir untuk perubahan



SYSTEMS THINKING

SYSTEMS THINKING

Memahami organisasi secara keseluruhan dan terintegrasi



SHARED VISION

Menciptakan tujuan bersama yang menumbuhkan Komitmen



TEAM LEARNING

Belajar bersama secara kolaboratif

Berikut ini adalah  **Simulasi Kasus Pembelajaran** berjudul:

“Perubahan Strategis di Universitas Digital berbasis Learning Culture”

Oleh: Rudy C. Tarumingkeng

LATAR BELAKANG

Universitas Nusantara Raya (UNR) adalah sebuah perguruan tinggi swasta berusia 40 tahun yang selama ini dikenal dengan sistem pengajaran konvensional: tatap muka, birokratis, dan kaku dalam pengambilan keputusan. Namun, sejak pandemi dan disrupsi teknologi AI, permintaan pasar dan ekspektasi mahasiswa milenial dan Gen Z terhadap pembelajaran digital dan fleksibel meningkat drastis.

Pimpinan universitas menyadari bahwa perubahan tidak cukup dilakukan secara struktural, tetapi juga budaya. Maka dicanangkanlah visi:

“UNR sebagai Universitas Digital Berbasis Learning Culture pada Tahun 2030.”

Untuk itu, dibentuklah **Tim Transformasi Pembelajaran** lintas fakultas dan generasi. Tantangan terbesar bukan pada teknologi, tetapi pada **mental model dosen, keterlibatan staf, dan resistensi terhadap perubahan.**

TUJUAN SIMULASI

Melatih peserta memahami proses perubahan sebagai proses pembelajaran.

Menggunakan pendekatan *Learning Organization* untuk merancang strategi transformasi kampus.

Menganalisis resistensi perubahan dari perspektif mental model, komunikasi, dan kepemimpinan.

DESKRIPSI MASALAH

Tim Transformasi menghadapi masalah sebagai berikut:

60% dosen senior menyatakan tidak nyaman dengan platform pembelajaran daring.

Mahasiswa merasa kuliah daring monoton dan tidak interaktif.

Unit IT mengeluh karena perubahan dianggap hanya “seremonial” dan tidak ada budaya kolaborasi nyata.

Rapat tim antar-fakultas sering tidak produktif karena ego sektoral dan saling menyalahkan.

Pertanyaan:

Bagaimana membangun *shared vision* transformasi?

Bagaimana membentuk tim lintas generasi menjadi *learning team*?

Bagaimana mengatasi mental model lama seperti “Saya sudah 30 tahun mengajar begini”?

Bagaimana menerapkan *systems thinking* agar transformasi tidak sektoral?

TUGAS PESERTA

Instruksi Simulasi:

Bagi peserta dalam kelompok kecil (4–6 orang).

Setiap kelompok berperan sebagai “Tim Transformasi UNR”.

Tugas utama: Mendesain pendekatan transformasi berdasarkan 5 *Disiplin Senge*.

KELUARAN YANG HARUS DIBUAT TIAP KELOMPOK

Elemen Strategis	Panduan Pertanyaan
Personal Mastery	Bagaimana memotivasi dosen dan staf untuk belajar ulang dan mengembangkan diri?
Mental Models	Apa asumsi/usang yang perlu dikaji dan diubah? Bagaimana metodenya?
Shared Vision	Bagaimana membangun komitmen bersama menuju universitas digital?
Team Learning	Apa metode pelatihan dan kolaborasi tim lintas fakultas dan usia yang dapat digunakan?
Systems Thinking	Buat peta hubungan antar unit (kurikulum, teknologi, keuangan, SDM) yang saling memengaruhi dalam perubahan ini.

PANDUAN DISKUSI TAMBAHAN

Apa saja risiko jika perubahan hanya dilakukan di level teknis (misalnya hanya membeli platform LMS)?

Apa peran kepemimpinan dalam menginspirasi dan memfasilitasi pembelajaran?

Bagaimana mengukur bahwa perubahan ini berbasis pembelajaran, bukan hanya compliance?

PRESENTASI AKHIR KELOMPOK

Tiap kelompok mempresentasikan:

Strategi penerapan 5 disiplin Senge dalam perubahan UNR

Mekanisme pelatihan dan feedback berkelanjutan

Rencana komunikasi perubahan

Metrik kesuksesan: apa indikator learning culture yang ingin dicapai dalam 1 dan 3 tahun ke depan?

 CATATAN PENGAJAR / FASILITATOR

Simulasi ini cocok dilakukan dalam 1–2 sesi kelas interaktif (90–120 menit).

Fasilitator dapat menyediakan template visual seperti *mind map*, peta hubungan sistem (*causal loop diagram*), dan kuadran resistensi perubahan.

Dapat diperluas menjadi *project-based assessment* untuk evaluasi akhir semester dalam mata kuliah Manajemen Perubahan atau Kepemimpinan Organisasi.

 PENUTUP

Simulasi ini menempatkan peserta dalam konteks realistis bagaimana perubahan strategis tidak bisa hanya bertumpu pada perintah struktural, tetapi harus ditopang oleh budaya belajar kolektif. Konsep *Learning Organization* bukan sekadar teori, tapi menjadi *alat navigasi* organisasi pendidikan untuk bertahan, beradaptasi, dan menjadi relevan dalam dunia yang terus berubah.

Berikut adalah bagian  **Glosarium** untuk melengkapi Modul Ajar:

Glosarium

Modul: “Learning Organization sebagai Pilar Manajemen Perubahan”

Istilah	Definisi
Learning Organization	Organisasi yang secara terus-menerus meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depan yang diinginkan, melalui pembelajaran individu dan kolektif.
Peter Senge	Tokoh utama dalam pengembangan konsep <i>learning organization</i> melalui karyanya <i>The Fifth Discipline</i> .
5 Disiplin Senge	Lima pendekatan atau kompetensi inti yang harus dimiliki organisasi untuk menjadi organisasi pembelajar: personal mastery, mental models, shared vision, team learning, systems thinking.
Personal Mastery	Disiplin untuk mengembangkan kapabilitas pribadi secara terus-menerus dan menjembatani antara realitas saat ini dan visi masa depan.
Mental Models	Asumsi, keyakinan, dan gambaran mental yang tidak disadari, yang memengaruhi cara individu dan kelompok bertindak serta memahami realitas.
Shared Vision	Visi organisasi yang dibangun bersama dan diyakini oleh semua anggota, bukan sekadar visi pimpinan.
Team Learning	Proses pembelajaran bersama dalam kelompok atau tim untuk memperluas kapasitas kolektif dalam bertindak dan berpikir.

Istilah	Definisi
Systems Thinking	Kerangka berpikir untuk melihat keterkaitan antar bagian dalam suatu sistem secara holistik dan dinamis.
Manajemen Perubahan	Pendekatan sistematis untuk mengelola transisi organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan, mencakup perubahan struktur, budaya, proses, atau strategi.
Unfreeze–Change–Refreeze	Model manajemen perubahan dari Kurt Lewin yang menggambarkan tiga tahap: mencairkan status quo, melakukan perubahan, dan menstabilkan perubahan tersebut.
Kotter’s 8-Step Change Model	Kerangka kerja perubahan organisasi dari John Kotter yang terdiri dari 8 langkah, mulai dari menciptakan urgensi hingga menginstitusikan perubahan.
Learning Culture	Budaya organisasi yang mendorong pembelajaran terus-menerus, eksperimentasi, dialog terbuka, dan refleksi.
Resistensi terhadap Perubahan	Penolakan, ketakutan, atau hambatan psikologis dan struktural terhadap proses perubahan dalam organisasi.
Knowledge Management (KM)	Proses sistematis untuk mengelola pengetahuan organisasi agar dapat digunakan, dibagikan, dan dikembangkan secara efektif.
Double-Loop Learning	Pembelajaran yang tidak hanya memperbaiki kesalahan, tetapi juga mengevaluasi asumsi dasar dan nilai-nilai di balik tindakan.

Istilah	Definisi
Triple-Loop Learning	Proses pembelajaran tingkat lanjut yang mengevaluasi bagaimana organisasi belajar dan membuat keputusan.
Transformasi Digital	Proses mengadopsi teknologi digital dalam berbagai aspek organisasi, yang memerlukan perubahan budaya dan pola pikir.
Agility (Kelincahan Organisasi)	Kemampuan organisasi untuk merespons perubahan secara cepat, adaptif, dan inovatif.
Dialog Reflektif	Praktik komunikasi terbuka dalam tim atau organisasi untuk mengevaluasi pemahaman, keyakinan, dan tindakan secara kolektif.
Loop Pembelajaran	Rangkaian proses belajar yang menghubungkan tindakan, refleksi, dan pengembangan berkelanjutan dalam suatu sistem.

Berikut adalah bagian  **Daftar Pustaka** yang mendukung modul ajar “*Learning Organization sebagai Pilar Manajemen Perubahan*”:

DAFTAR PUSTAKA

Modul Ajar: Learning Organization dan Manajemen Perubahan

Buku Utama

Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.

Senge, Peter M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Doubleday.

Buku Pendukung & Teori Perubahan

Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Lewin, Kurt (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.

Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Cameron, Esther & Green, Mike. (2015). *Making Sense of Change Management*. London: Kogan Page.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.

Jurnal & Artikel Ilmiah

Garvin, David A. (1993). *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review, July–August.

Marsick, Victoria J., & Watkins, Karen E. (2003). *Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.

Watkins, Karen E., & Marsick, Victoria J. (1996). *Creating the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

Sumber Daring (Online)

MBA Skool. (n.d.). *Learning Organization - Senge*. Retrieved from: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/4411-learning-organization-senge.html>

Infed.org. (n.d.). *Peter Senge and the learning organization*. Retrieved from: <https://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>

The Systems Thinker. (n.d.). *From Invention to Innovation: Learning Organizations in Practice*. Retrieved from: <https://thesystemsthinker.com/>

Referensi Konteks Indonesia

Indrajit, R.E. (2019). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern di Era Revolusi Industri 4.0*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Sofo, Francesco, Yeo, Roland K., & Villafane, Jorge. (2010). *Development of a learning organization model which supports organizational learning*. *The Learning Organization*, 17(1), 49–67.

Kopilot artikel ini - tanggal akses: 25 Juli 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/6883721d-82bc-8327-949d-6bed8c0f9835)). <https://chatgpt.com/c/6883721d-82bc-8327-949d-6bed8c0f9835>
