

Analisis Sebelas (11) Hukum Sistem dalam *Fifth Discipline* (Peter Senge)

Nazwa Syafira Irwani Siregar¹, Ridho Afdal Marunduri², Tita Artita³, Wasiyem⁴

^{1,2,3,4} Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

e-mail : Nazwasyafira2804@gmail.com

Abstrak

Kepemimpinan dalam konteks organisasi pembelajar berdasarkan pemikiran Peter Senge dalam bukunya "The Fifth Discipline". Dalam era perubahan yang cepat, kepemimpinan yang efektif menjadi esensial untuk menciptakan organisasi yang adaptif dan inovatif. Senge mengidentifikasi sebelas hukum sistem yang mencerminkan perilaku dasar dalam organisasi, serta lima disiplin : berpikir sistem, penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, dan pembelajaran tim. Melalui metode pendekatan kajian pustaka, jurnal ini menyoroti pentingnya kolaborasi, pengembangan keterampilan, dan refleksi dalam membangun organisasi yang siap menghadapi tantangan masa depan. Pembelajaran tim diuraikan sebagai proses krusial di mana anggota organisasi berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama, yang meliputi pengembangan keterampilan dan pengetahuan. Keberhasilan pembelajaran tim ditentukan oleh kesamaan tujuan, kemampuan anggota, dan kebiasaan berbagi pengetahuan, dengan indikator keberhasilan yang mencakup penciptaan visi bersama, komunikasi yang efektif, dan hubungan harmonis antar anggota. Temuan ini memberikan wawasan berharga bagi pemimpin dan anggota organisasi dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang produktif.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, (11) Hukum, (5) Sistem*

Abstract

Leadership in the context of a learning organization based on the thoughts of Peter Senge in his book "The Fifth Discipline". In an era of rapid change, effective leadership is essential for creating adaptive and innovative organizations. Senge identified eleven system laws that reflect basic behavior in organizations, as well as five disciplines: systems thinking, personal mastery, mental models, shared vision, and team learning. Through a literature review approach, this journal highlights the importance of collaboration, skills development and reflection in building an organization that is ready to face future challenges. Team learning is described as a crucial process in which organizational members interact to achieve common goals, which include the development of skills and knowledge. The success of team learning is determined by the similarity of goals, members' abilities, and knowledge sharing habits, with indicators of success including the creation of a shared vision, effective communication, and harmonious relationships between members. These findings provide valuable insights for leaders and members of organizations in creating productive learning environments.

Keywords: *Leadership, (11) Law, (5) System*

PENDAHULUAN

Dalam era perubahan yang dinamis, kepemimpinan yang efektif menjadi salah satu faktor kunci dalam membangun organisasi pembelajar yang adaptif dan inovatif. Pengembangan organisasi merupakan suatu kegiatan mengadakan perubahan secara berencana yang mencakup suatu diagnosa secara sistematis terhadap organisasi. Seorang pemimpin harus ikut aktif dalam mengatur pelaksanaan kegiatan usaha pengembangan organisasi. Keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya atau pengelola dan komitmen pimpinan pucuk organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu hal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin organisasi. Efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh

kepiawaiannya mempengaruhi dan mengarahkan para anggotanya. (Soliha, 2008) Organisasi pembelajar menuntut pemimpin dan anggota organisasi untuk terus belajar, berkolaborasi, dan mengembangkan keterampilan yang relevan guna menghadapi tantangan di masa depan. Dalam upaya memahami dinamika kompleks yang terjadi dalam organisasi dan sistem, Peter Senge melalui bukunya *The Fifth Discipline* (1990) memperkenalkan konsep pemikiran sistem yang berfungsi sebagai kerangka untuk mengintegrasikan elemen-elemen yang saling terkait dalam organisasi. Pemikiran sistem menekankan pentingnya melihat keseluruhan dan memahami interaksi antarbagian dalam sistem untuk menciptakan solusi yang berkelanjutan dan adaptif. Senge menguraikan sebelas hukum yang menggambarkan perilaku dasar sistem, seperti bagaimana solusi jangka pendek dapat memunculkan masalah baru, pentingnya mengambil langkah bertahap, dan dampak keputusan yang tidak selalu terlihat secara langsung. Selain itu, Senge juga menyoroti lima disiplin kunci yang diperlukan untuk membangun organisasi pembelajar yang efektif, yaitu penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran tim, dan pemikiran sistem. Kelima dimensi ini tidak hanya membantu organisasi meningkatkan kemampuan belajar, tetapi juga memperkuat daya adaptasi mereka terhadap perubahan yang cepat. Integrasi elemen-elemen ini menjadi landasan penting dalam menciptakan kolaborasi, meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, serta memperkuat nilai dan budaya organisasi (Rachmawati & Rahayu, 2022). Pendekatan ini menuntut setiap anggota organisasi untuk merefleksikan, mengevaluasi, dan mengembangkan pemahaman mendalam tentang berbagai aspek kehidupan organisasi. Dari misi hingga praktik manajerial, setiap elemen dipertimbangkan untuk membangun sinergi yang optimal. Dengan landasan pemikiran sistem, organisasi tidak hanya dapat memecahkan masalah saat ini, tetapi juga menyiapkan diri untuk tantangan di masa depan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian pustaka (literature review) untuk mengkaji konsep kepemimpinan dalam organisasi pembelajar. Kajian pustaka dilakukan dengan menganalisis berbagai sumber referensi yang relevan, termasuk buku, artikel jurnal, laporan penelitian, dan publikasi ilmiah lainnya. Pendekatan ini bertujuan untuk memahami teori, konsep, dan model yang telah dikembangkan terkait kepemimpinan, khususnya yang dikemukakan oleh Peter Senge (1990) mengenai organisasi pembelajar. Metode ini dipilih karena memberikan landasan teoretis yang kuat untuk memahami dinamika kepemimpinan dan relevansinya dalam konteks pengembangan organisasi pembelajar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep disiplin yang diajukan oleh Peter M. Senge tidak mengenal istilah "sampai" (arrive); setiap momen sesungguhnya adalah bagian dari perjalanan perubahan yang bisa menuju ke arah yang lebih baik atau lebih buruk. Perubahan yang membawa perbaikan hanya dapat tercapai jika kemampuan kolektif sumber daya manusia dalam organisasi melebihi kemampuan individu atau gabungan individu. Kemampuan kolektif ini dibangun melalui dialog, yang menjadi sarana untuk proses saling belajar antar anggota organisasi (Sobir, 2016). Peter Sange berbicara tentang sebelas konsep dasar dari lima disiplin ilmu, yang meliputi:

1. *Today's problems come from yesterday's "solutions".*
2. *Today's problems come from yesterday's "solutions".*
3. *Behavior grows better before it grows worse.*
4. *The easy way out usually leads back in.*
5. *The cure can be worse than the disease.*
6. *Faster is slower.*
7. *Cause and effect are closely related in time and space.*
8. *Small changes can produce big results but the areas of highest leverage are often the least obvious.*
9. *You can have your cake and eat it too but not at once.*
10. *Dividing an elephant in half does not produce two small elephants.*
11. *There is no blame.*

Lima disiplin menurut peter senge

1. *Systems thinking* (Berpikir sistem)

Berpikir sistem dapat membantu kita memahami masalah dengan lebih mendalam. Dengan memandang permasalahan sebagai bagian dari suatu sistem yang lebih besar, kita dapat menghindari kecenderungan untuk hanya fokus pada perbaikan aspek yang tampak rusak. Pemahaman ini akan mengarahkan perhatian kita pada hubungan antara elemen yang bermasalah dan komponen lainnya. Hubungan tersebut dapat menciptakan keterkaitan yang, pada akhirnya, menimbulkan ketergantungan antar bagian. Dengan demikian, berpikir sistem memungkinkan kita untuk menemukan solusi yang lebih efektif dan inovatif. Proses ini menjadikan berpikir sistem sebagai seni dalam melihat pohon tanpa kehilangan gambaran tentang hutan secara keseluruhan (Hidayatno, 2013).

Terdapat Faktor-Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Berpikir Sistem :

a. Internal

Pendidikan seseorang sangat berpengaruh. seseorang akan dengan aktif "charge" dirinya melalui berbagai seminar, pelatihan, kursus, dan aktivitas lain yang dapat memperdalam pengetahuan dan keterampilannya. Ia akan berusaha untuk melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi, bukan hanya untuk mendapatkan ijazah atau merasa bangga dengan gelar akademik, tetapi karena kesadaran untuk terus mengembangkan kompetensi dirinya. Ia juga akan menghindari membuang waktu untuk kegiatan yang tidak memberikan manfaat atau kurang produktif (Bungsu & Rosadi, 2021). selalu memilih aktivitas yang bermanfaat dan mendukung tujuan untuk terus berkembang. Secara keseluruhan, hal ini menunjukkan sikap yang proaktif dan penuh kesadaran dalam upaya meningkatkan kualitas diri, serta menghindari terjebak dalam hal-hal yang tidak memberikan manfaat.

b. Eksternal

Persepsi masyarakat terhadap apa yang mereka saksikan dan alami dapat mempengaruhi nilai-nilai yang mereka pegang. Nilai positif akan terbentuk jika informasi yang diterima bersifat positif, sedangkan siaran yang negatif dapat berdampak buruk. Media massa berperan sebagai agen perubahan, menyampaikan pengetahuan dan pengalaman kepada audiensnya. Tanpa kita sadari, kita sering menghabiskan banyak waktu dengan media ini, sehingga penting untuk memilih konten yang dapat mendukung pengembangan pola pikir yang konstruktif.

2. *Personal Mastery* (Penguasaan diri)

Salah satu cara untuk mendefinisikan penguasaan pribadi adalah sebagai kemampuan untuk mengendalikan diri. "Penguasaan" di sini dapat dimaknai sebagai "penguasa," yang sering kali merujuk pada individu yang dihormati, berbakat, dan luar biasa. Oleh karena itu, dalam konteks ini, Personal Mastery dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk menguasai dan mengatasi tantangan (Muhaimin, 2015: 91-92). Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa mengembangkan pengendalian diri adalah proses yang berlangsung sepanjang hidup, bukan sifat yang sudah ada sejak lahir. Penguasaan diri berarti menerima dan menghargai kemampuan unik yang dimiliki serta mencintai diri sendiri. Sementara pengendalian diri lebih berfokus pada pemahaman terhadap diri sendiri, meskipun orang lain cenderung melihatnya sebagai kemampuan untuk mengatur diri dan kebiasaan. Mengubah kebiasaan membutuhkan pemahaman tentang bagaimana kebiasaan tersebut terbentuk (Muhaimin, 2015: 94-95).

Setelah mempelajari dan menguasai materi, seseorang akan mulai merasakan peningkatan dalam keterampilannya. Setiap individu dapat menilai kapan ia telah sepenuhnya memahami apa yang telah dipelajarinya melalui proses belajar. Setiap orang juga memiliki bakat uniknya sendiri. Ketika setiap karyawan di perusahaan berkomitmen untuk terus belajar dan menjadi ahli di bidangnya, keahlian pribadi mereka akan terwujud, yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi besar bagi kemajuan perusahaan.

Begitu juga dengan Anda. Jika seseorang mampu mengenali dan mengelola dirinya sendiri, ia akan lebih efektif dalam bekerja. Menilai kemampuan diri adalah langkah pertama dalam mencapai tujuan. Langkah awal untuk mengatasi tantangan dan meraih tujuan adalah dengan mengembangkan pengendalian diri (Setiawan, 2023).

3. *Mental models* (Model mental)

Menurut Peter Senge, model mental mencakup segala praduga, generalisasi, dan gambaran yang tertanam kuat dalam pikiran dan perasaan, yang membentuk setiap tindakan, perilaku, dan pandangan kita terhadap kehidupan serta dunia secara keseluruhan. Asumsi, generalisasi, atau praduga merupakan contoh dari model mental yang mempengaruhi cara kita memandang dunia dan berperilaku. Tindakan dan perilaku kita mencerminkan hal ini. Dengan mempelajari model mental, Anda dapat mulai menganalisis pola pikir Anda, meningkatkan kemampuan belajar dan komunikasi, serta membuka pikiran untuk mempengaruhi orang lain.

Model mental terbentuk melalui pengalaman, pembelajaran, dan interaksi kita dengan lingkungan sekitar. Setiap kali kita menemui hal baru, otak kita berusaha untuk memahami dan mengkategorikannya. Proses ini meliputi pengumpulan informasi, pemrosesan data, dan penciptaan hubungan antar informasi yang ada. Misalnya, saat kita belajar mengendarai sepeda, kita membangun model mental tentang cara sepeda bekerja, cara mengendalikannya, dan bagaimana merespons berbagai situasi. Model mental ini kemudian memudahkan kita untuk menguasai keterampilan bersepeda dan beradaptasi dengan kondisi yang berbeda (Ikhwan, 2023).

Dalam pembentukan mental model, model mental muncul dari pengamatan yang dipadukan dengan informasi dan pengetahuan, yang kemudian membentuk pola dan ide. Chris Argyris mengemukakan salah satu teori dasar dalam pengembangan model mental, yaitu Tangga Penalaran atau Tangga Argyris, yang kemudian diperluas oleh Peter Senge. "Tangga inferensi" adalah sebuah metode untuk menarik kesimpulan yang digambarkan seperti tangga. Chris Argyris adalah pencipta asli teori ini, yang kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Peter Senge dalam konteks Learning Organization. Konsep ini menyatakan bahwa ada beberapa tingkat di mana penilaian dapat dilakukan, yaitu:

1. *Facts and reality* (Fakta dan realitas)
2. *Selected facts* (Fakta-fakta terpilih)
3. *Reality as it was interpreted* (Realitas sebagaimana ditafsirkan)
4. *Presumption* (Anggapan)
5. *Findings* (Temuan)
6. *Convictions* (Keyakinan)
7. *Take action* (Ambil tindakan) (Amiruddin et al., 2022)

4. *Shared Vision* (Visi Bersama)

Menurut Longman (Dictionary of Language and Culture), visi adalah kemampuan untuk membayangkan dan memahami apa yang dapat tercapai di masa depan. Di sisi lain, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), visi diartikan sebagai kemampuan untuk mengerti inti dari suatu permasalahan, sudut pandang, wawasan, serta segala hal yang ada dalam pikiran. Visi juga dapat dipahami sebagai kemampuan untuk merencanakan strategi masa depan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Muhammad Japar, Hermanto, dan Djunaidi (2023) mengartikan visi bersama sebagai kemampuan untuk membangun komitmen kolektif di seluruh anggota kelompok sekolah. Proses ini dilakukan dengan cara bersama-sama merenungkan masa depan ideal sekolah, serta menetapkan prinsip dan prosedur yang akan memandu kegiatan di sekolah. Tujuannya adalah agar hal ini menjadi pedoman dalam meraih tujuan jangka panjang sekolah. Visi bersama bertujuan untuk mendorong individu agar terus belajar dan berinovasi. Hal ini akan mendorong partisipasi aktif dan keterlibatan sejati, bukan hanya sekadar ketaatan, dengan bersama-sama mengeksplorasi tujuan masa depan (Newman, Wu, Shao, dan Schwarz, 2021). Dengan menekankan pentingnya mempertahankan fokus pada tujuan bersama, visi bersama berperan sebagai contoh disiplin kolektif. Konsep ini terkait dengan bagaimana anggota organisasi pembelajar berupaya fokus pada penciptaan dan pengembangan tujuan bersama serta menemukan cara untuk mencapainya.

Cara Membangun Visi Bersama (Shared Vision):

Pemimpin dan bawahannya harus berkomunikasi dengan cara yang efektif agar dapat memiliki visi yang sejalan. Para manajer perlu menyampaikan visi bersama dengan cara yang jelas dan mudah dipahami. Seorang manajer harus mampu mengomunikasikan visi yang telah

ditetapkan kepada staf dan bawahan dengan cara yang dapat diterima oleh semua pihak. Dalam buku *The Fifth Discipline Fieldbook* yang ditulis oleh Peter Senge pada tahun 1994, dijelaskan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan lima proses berikut untuk membangun visi bersama: telling (menginformasikan), selling (menjual ide), testing (menguji), consulting (berkonsultasi), dan co-creating (berkolaborasi dalam penciptaan).

5. Team Learning (Pembelajaran tim)

Pembelajaran tim adalah proses di mana setiap anggota organisasi belajar untuk berkomunikasi dalam interaksi sehari-hari, seperti yang dijelaskan oleh Muhammad Japar, Hermanto, dan Djunaidi (2023). Sekelompok kecil individu dapat mengubah perspektif bersama mereka, memusatkan upaya dan kegiatan untuk mencapai tujuan bersama, serta meningkatkan kecerdasan dan keterampilan mereka dengan menggabungkan keahlian setiap anggota melalui pembelajaran tim. Teknik ini dapat diterapkan oleh berbagai pihak, seperti guru, siswa, orang tua, dan anggota komunitas sekolah lainnya dalam konteks kelas (Marthunis, 2020). Untuk mengembangkan sekolah sebagai lembaga pembelajaran, sangat penting untuk menerapkan lima pilar model disiplin. Dengan mengintegrasikan lima model disiplin dalam organisasi pembelajaran penguasaan pribadi, visi bersama, model mental, pembelajaran tim, dan pemikiran sistem sekolah sebagai tempat belajar dapat memaksimalkan potensi seluruh anggotanya.

Melalui pembelajaran bersama yang melibatkan dialog dan berbagi pengetahuan secara individu, kompetensi anggota sekolah dapat berkembang. Proses berbagi informasi, seperti sesi sharing, distribusi notulen rapat, atau pertemuan koordinasi, dapat mempercepat penyerapan informasi dan mendukung pengembangan yang lebih efektif dibandingkan dengan pembelajaran yang dilakukan secara mandiri (misalnya: sharing, penyebaran notulen, rapat koordinasi, dan lainnya). Penerapan pembelajaran tim dalam organisasi memungkinkan anggotanya untuk membangun visi bersama. Pembelajaran tim ini membantu menyelaraskan energi dan upaya anggota organisasi. Kemampuan tim untuk saling menghargai adalah salah satu kekuatan utama dalam organisasi. Melalui pembelajaran tim, anggota organisasi dapat mengembangkan keterampilan dan keahlian kolektif mereka, yang akan memperluas wawasan dan meningkatkan kualitas pemikiran mereka, sekaligus membangun rasa memiliki yang lebih kuat. Diskusi dan interaksi antar anggota organisasi berfungsi sebagai alat utama dalam proses pembelajaran tim ini.

Indikator dalam *Team Learning*:

Menurut Umalihayati, et.al (2022), pembelajaran dalam suatu organisasi dapat berjalan lebih cepat jika individu bersedia untuk berbagi pengetahuan dan belajar bersama. Pengalaman baik maupun buruk yang dialami oleh sebuah tim sebaiknya dibagikan kepada tim lainnya. Beberapa indikator keberhasilannya meliputi kemampuan dalam menciptakan visi dan tujuan bersama, berkomunikasi secara terbuka, menyelesaikan konflik dengan efektif, menerapkan metode kerja yang efisien, memimpin dengan baik, memotivasi perkembangan individu, serta membangun hubungan yang harmonis dengan kelompok lain.

1. Menetapkan Visi dan Tujuan yang Jelas

Seorang pemimpin harus memiliki visi yang menginspirasi dan tujuan yang jelas untuk organisasi. Prinsip manajemen yang efektif mengharuskan pemimpin merumuskan visi yang dapat dipahami dengan mudah dan dapat disampaikan dengan jelas kepada tim.

2. Komunikasi Terbuka

Untuk membangun hubungan yang positif dengan tim, komunikasi yang terbuka dan transparan sangat penting. Pemimpin harus mampu mendengarkan secara aktif serta menyampaikan harapan, tujuan, dan arahan dengan jelas dan konsisten.

3. Kemampuan Mengelola Konflik

Konflik adalah hal yang wajar dalam organisasi. Pemimpin harus memiliki keterampilan untuk menyelesaikan konflik dengan cara yang konstruktif dan adil, memastikan situasi tetap terkendali.

4. Menggunakan Metode Kerja yang Efektif

Pemimpin perlu memiliki kemampuan delegasi yang baik, yaitu memberikan tanggung jawab kepada anggota tim yang tepat berdasarkan keterampilan mereka, yang pada gilirannya mendukung pertumbuhan individu dan meningkatkan efisiensi kerja.

5. Kemampuan Kepemimpinan

Manajemen yang efektif mencakup kemampuan untuk membuat keputusan yang cepat dan tepat. Pemimpin harus dapat mempertimbangkan informasi yang ada, melakukan analisis yang mendalam, dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan dengan bijaksana.

6. Mampu Memotivasi Pengembangan Individu

Dalam manajemen tim, penting untuk mengenali dan mengembangkan potensi setiap anggota. Pemimpin harus memahami kelebihan dan kekurangan masing-masing individu, serta menugaskan mereka sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki.

7. Membangun Hubungan yang Positif

Pemimpin perlu mengapresiasi dan menghargai kontribusi anggota tim. Penghargaan yang diberikan akan memotivasi anggota untuk bekerja lebih baik dan memperkuat keterikatan mereka dengan organisasi.

Dengan demikian, pembelajaran tim adalah proses yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan tim agar dapat mencapai hasil yang diinginkan melalui kerjasama yang efektif. Keberhasilan organisasi dalam mengoptimalkan kinerja tim bergantung pada kesamaan tujuan, kemampuan yang dimiliki oleh anggota tim, serta kebiasaan berbagi pengetahuan mengenai pengalaman sukses maupun kegagalan yang dialami, seperti yang diungkapkan oleh Faturrahim (2023)

SIMPULAN

Kepemimpinan yang efektif dalam organisasi pembelajar sangat penting untuk menghadapi perubahan yang dinamis dan menciptakan lingkungan yang adaptif serta inovatif. Berdasarkan pemikiran Peter Senge dalam "The Fifth Discipline", keberhasilan organisasi bergantung pada penerapan sebelas hukum sistem dan lima disiplin kunci, yaitu berpikir sistem, penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, dan pembelajaran tim. Pembelajaran tim diidentifikasi sebagai elemen krusial yang memungkinkan anggota organisasi untuk berkomunikasi dan berkolaborasi dalam mencapai tujuan bersama. Untuk mengoptimalkan pembelajaran tim, diperlukan visi yang jelas, komunikasi terbuka, pengelolaan konflik yang baik, serta motivasi untuk pengembangan individu. Keberhasilan dalam pembelajaran tim ditentukan oleh kesamaan tujuan, kemampuan anggota, dan kebiasaan berbagi pengetahuan, dengan indikator keberhasilan yang mencakup penciptaan visi bersama, komunikasi yang efektif, dan hubungan harmonis antar anggota. Temuan ini memberikan panduan bagi pemimpin dan anggota organisasi dalam menciptakan budaya pembelajaran yang produktif dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amiruddin, S., Makmur, S., & Budi, G. S. (2022). Merancang Pembelajaran Organisasi. *Benchmarking*, 6(2), 23. <https://doi.org/10.30821/benchmarking.v6i2.13700>
- Bungsu, R., & Rosadi, K. I. (2021). Faktor Yang Mempengaruhi Berpikir Sistem : Aspek. *JEMSI, Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informatika*, 2(2), 205–215.
- Faturrahim. (2023). *Kepemimpinan Dalam Organisasi Membangun Kepemimpinan yang Efektif Dalam Organisasi Bisnis*. Malang: Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Hidayatno, A. (2013). Berpikir System: Pola Berpikir Untuk Pemahaman Yang Lebih Baik. *Reseachgate*, May, 50.
- Marthunis, M. (2020). Learning Organization Membangun Komunitas Pembelajar Di Sekolah: Pengalaman Sekolah Sukma Bangsa. *Sukma: Jurnal Pendidikan*, 4(2), 135–160. <https://doi.org/10.32533/04203.2020>
- Muhaimin. (2015). *Manajemen Pendidikan (Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah / Madrasah)*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Muhammad Japar, H. D. (2023). *Kepemimpinan dalam Organisasi Belajar*. Surabaya: Jakad Media Publishing.

- Rachmawati, E. &. (2022). Modul Pembelajaran Manajemen Strategis (untuk Organisasi Pelayanan Kesehatan). Bandung: Media Sains Indonesia.
- Senge, P. (2014). The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. Amerika Serikat: Crown.
- Setiawan, A. W. (2023). *Peran Organisasi AIESEC UNJ Sebagai Learning Organization*. Jakarta: Doctoral dissertation, Universitas Negeri Jakarta.
- Sobir, O. Z. (2016). The implementation of good corporate governance (gcg) and learning organization in state companies and government. *AdBispreneur*, 1(3), 259–266.
- Soliha, E., & Hersugondo, H. (2008). Kepemimpinan yang efektif dan perubahan organisasi. *Fokus Ekonomi*, 7(2), 24400.
- Umalihayati, D. W. (2022). *Peningkatan Kinerja Dosen Melalui Penguatan Kepemimpinan Visioner, Organisasi Pembelajaran, Kreativitas, dan Perilaku Inovatif*. Malang: Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Wu, Y. L. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *Leadership Quarterly*, 32(6), 101518.