



MENELUSURI DINAMIKA ORGANISASI PEMBELAJAR DALAM MANAJEMEN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN (PTK) DI SLB DENA UPAKARA

Layung Rahmawati^{1(*)}, Nurtanio Agus Purwanto²
Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia¹²
layungrahmawati@gmail.com¹, nurtanio.agus@uny.ac.id²

Abstract

Received: 30 Agustus 2025
Revised: 22 September 2025
Accepted: 23 September 2025

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menginterpretasi pemahaman ketua yayasan, kepala sekolah, kepala asrama, guru, dan tenaga kependidikan di SLB Dena Upakara Wonosobo terkait konsep organisasi pembelajar; (2) menggali strategi yang digunakan dalam proses manajemen PTK dengan konsep organisasi pembelajar; dan (3) menganalisis peran kepemimpinan dalam memberi peluang bagi pertumbuhan organisasi pembelajar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi dengan metode heuristic inquiry yang dilakukan pada Oktober 2024 hingga Januari 2025. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles & Huberman yang mencakup pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan pemahaman informan yang beragam tentang organisasi pembelajar, dengan penekanan pada pembelajaran berkelanjutan, adaptasi, dan kolaborasi. SLB Dena Upakara mengintegrasikan konsep organisasi pembelajar dan transformasi digital, yang berdampak positif pada efisiensi, inklusivitas, kualitas hidup kerja, dan pengelolaan pengetahuan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah kolaboratif, transformasional, dan demokratis, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran dan pengembangan. Kesimpulan menunjukkan bahwa konsep organisasi pembelajar dapat menjadi salah satu strategi alternatif untuk meningkatkan layanan pendidikan inklusif di SLB Dena Upakara Wonosobo.

Keywords: Organisasi Pembelajar; Sekolah Luar Biasa; Strategi Manajemen Personalia

(*) Corresponding Author: Rahmawati, layungrahmawati@gmail.com

How to Cite: Rahmawati, L. & Purwanto, N. A. (2025). MENELUSURI DINAMIKA ORGANISASI PEMBELAJAR DALAM MANAJEMEN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN (PTK) DI SLB DENA UPAKARA. *Research and Development Journal of Education*, 11(2), 964-970.

INTRODUCTION

Pendidikan merupakan salah satu pilar utama dalam pembangunan masyarakat yang tangguh, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan. Di era globalisasi yang penuh dengan tantangan baru, lembaga pendidikan dituntut untuk mampu bertransformasi menjadi organisasi yang tidak hanya memberikan layanan pendidikan, tetapi juga menjadi pusat inovasi dan pengembangan pengetahuan. Namun, kenyataannya banyak lembaga pendidikan, terutama sekolah, dianggap lambat dalam merespons perubahan akibat struktur organisasi yang cenderung kaku dan kurang fleksibel (Wibowo, 2007).

Konsep organisasi pembelajar (learning organization/LO) muncul sebagai solusi untuk mengatasi tantangan tersebut. Senge (1990) memperkenalkan LO sebagai pendekatan yang memungkinkan organisasi untuk terus belajar, beradaptasi, dan berinovasi melalui kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, dan pengelolaan pengetahuan

yang efektif. Dalam konteks pendidikan, LO dapat menjadi kerangka kerja yang membantu sekolah untuk menghadapi perubahan, meningkatkan kualitas layanan, dan menciptakan budaya belajar di semua tingkat organisasi.

Di Indonesia, pendidikan inklusif telah menjadi prioritas utama setelah diterbitkannya Permendiknas No. 70 Tahun 2009 tentang pendidikan inklusif. Pendidikan inklusif bertujuan untuk memberikan kesempatan belajar yang setara bagi semua anak, termasuk anak berkebutuhan khusus. Implementasi pendidikan inklusif tidak hanya menuntut perubahan paradigma dalam dunia pendidikan, tetapi juga membutuhkan kolaborasi antara sekolah reguler dan sekolah luar biasa (SLB) sebagai pusat sumber daya. Namun, upaya ini masih menghadapi berbagai kendala, seperti kurangnya pemahaman tentang prinsip inklusif, minimnya pelatihan bagi pendidik, keterbatasan infrastruktur, serta belum optimalnya manajemen pendidik dan tenaga kependidikan (PTK).

Melihat kompleksitas tantangan yang dihadapi, penelitian mengenai penerapan konsep organisasi pembelajar dalam manajemen PTK di SLB menjadi sangat penting. Penelitian ini tidak hanya relevan secara akademis, tetapi juga memiliki signifikansi praktis dalam membantu SLB bertransformasi menjadi pusat sumber daya inklusif yang adaptif terhadap perubahan kebijakan pendidikan nasional. Dengan memahami bagaimana dinamika organisasi pembelajar dapat diinternalisasi dalam pengelolaan PTK, sekolah dapat merumuskan strategi yang lebih sistematis untuk meningkatkan kompetensi, kolaborasi, serta komitmen pendidik dan tenaga kependidikan. Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi landasan pengembangan model manajemen PTK yang lebih kontekstual, berkelanjutan, dan sesuai dengan kebutuhan anak berkebutuhan khusus di era pendidikan inklusif.

SLB Dena Upakara Wonosobo adalah salah satu SLB yang memiliki sejarah panjang dalam memberikan pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus, khususnya anak tuli. Dengan visi dan misi yang berorientasi pada inklusivitas, SLB Dena Upakara menghadapi tantangan besar dalam mengelola PTK agar mampu mendukung transformasi menuju pendidikan inklusif yang berkualitas. Sebagai institusi yang telah lama beroperasi, SLB Dena Upakara memiliki potensi besar untuk menjadi model organisasi pembelajar yang mampu beradaptasi dengan perubahan. Namun, untuk mencapai hal tersebut, diperlukan strategi yang terintegrasi antara pengelolaan PTK, penerapan prinsip organisasi pembelajar, dan pemanfaatan teknologi digital.

Penelitian ini penting dilakukan karena SLB sebagai lembaga segregatif kini menghadapi tantangan serius akibat perubahan kebijakan pendidikan nasional yang semakin menekankan pada pendidikan inklusif. SLB Dena Upakara, dengan sejarah panjangnya, perlu menemukan strategi yang tepat agar tetap relevan dan mampu bertransformasi menjadi pusat sumber daya inklusif. Dalam konteks ini, penerapan konsep organisasi pembelajar dapat menjadi alternatif strategis untuk menjaga eksistensi SLB di masa depan, sekaligus meningkatkan kapasitas PTK dalam memberikan layanan inklusif yang berkualitas.

Kebaruan penelitian ini terletak pada fokus kajiannya yang menelaah dinamika organisasi pembelajar dalam konteks SLB segregatif, sebuah area yang masih jarang diteliti. Sebagian besar studi mengenai LO selama ini lebih banyak menyoroti sekolah reguler maupun perguruan tinggi, sementara SLB sebagai lembaga segregatif yang tengah menghadapi tuntutan transisi menuju inklusivitas belum banyak mendapat perhatian. Selain itu, penelitian ini melibatkan perspektif multiaktor guru, kepala sekolah, tenaga kependidikan, kepala asrama, dan pengurus yayasan sehingga memberikan sudut pandang yang lebih komprehensif mengenai bagaimana LO dapat diadaptasi dalam ekosistem pendidikan berasrama. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan

kontribusi ilmiah berupa pengayaan literatur sekaligus kontribusi praktis berupa model referensi bagi SLB lain yang menghadapi tantangan serupa.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dinamika organisasi pembelajar dalam manajemen PTK di SLB Dena Upakara, serta mengidentifikasi strategi yang dapat meningkatkan kapasitas sekolah dalam memberikan layanan pendidikan inklusif. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis sebagai model referensi bagi SLB lain dalam menghadapi tuntutan pendidikan inklusif, sekaligus menjadi bentuk antisipasi terhadap arah kebijakan pendidikan nasional di masa depan.

METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi dengan metode *heuristic inquiry*, yang dipilih karena sesuai untuk memahami pengalaman hidup secara mendalam, terutama dalam konteks pendidikan yang sarat nilai dan interaksi sosial. Melalui *heuristic inquiry*, peneliti tidak hanya berperan sebagai pengamat, tetapi juga merefleksikan pengalaman pribadinya sebagai guru di sekolah lokasi penelitian. Ciri khas metode ini terletak pada fokusnya terhadap pengalaman hidup yang bermakna, penekanan pada makna dan refleksi, serta hasil berupa penemuan dan wawasan pribadi yang mendalam. Dengan demikian, penelitian diarahkan untuk menemukan esensi dari pengalaman para informan sekaligus menggali refleksi kritis peneliti.

Penelitian dilaksanakan di SLB Dena Upakara Wonosobo yang dikelola oleh Yayasan Pendidikan Katolik PMY, melayani peserta didik Tuli/tunarungu serta siswa dengan kebutuhan khusus lain. Lokasi ini dipilih karena menghadirkan dinamika organisasi yang kompleks, terlebih saat penelitian berlangsung pada masa transisi kepemimpinan sekolah (Oktober 2024–Januari 2025). Sumber data penelitian terdiri dari informan utama (ketua yayasan, kepala sekolah, kepala asrama, guru, dan tenaga kependidikan), dokumen resmi sekolah, serta observasi langsung terhadap lingkungan sekolah dan asrama. Informan dipilih melalui *purposive sampling* agar data yang diperoleh relevan dengan fokus penelitian mengenai manajemen pendidik dan tenaga kependidikan (PTK).

Teknik pengumpulan data mencakup wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi dengan peneliti sebagai instrumen utama. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi metode, sumber, dan teori untuk memastikan konsistensi dan kekuatan analisis. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles & Huberman yang meliputi empat tahap: (1) pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, (2) kondensasi data dengan proses *coding* untuk menyaring, menyederhanakan, dan mengelompokkan informasi, (3) penyajian data dalam bentuk narasi, tabel, dan diagram guna memudahkan pemahaman, serta (4) penarikan kesimpulan/verifikasi yang berlangsung secara terus-menerus hingga tercapai kejenuhan data. Proses analisis ini bersifat siklik, dinamis, dan reflektif, sehingga selaras dengan semangat *heuristic inquiry* yang menekankan makna mendalam dari pengalaman informan sekaligus refleksi peneliti.

RESULTS & DISCUSSION

Results

Pemahaman tentang Organisasi Pembelajar

Hasil penelitian menunjukkan bahwa informan memiliki pemahaman yang beragam tentang konsep organisasi pembelajar. Ketua yayasan menekankan pentingnya penyamaan persepsi dan kolaborasi antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah menyoroti pentingnya pembelajaran berkelanjutan dan adaptasi terhadap perubahan. Guru lebih fokus pada kerja tim dan berbagi pengetahuan, sementara tenaga kependidikan menekankan inovasi dan pengelolaan memori organisasi.

Pemahaman ini kemudian diterjemahkan dalam berbagai bentuk kegiatan, seperti pelatihan, magang, diskusi kelompok, komunitas belajar, dan studi banding dengan sekolah lain. Meskipun belum ada kerangka formal tentang organisasi pembelajar, SLB Dena Upakara telah menerapkan prinsip-prinsip LO secara intuitif dalam operasional sehari-hari.

Tabel 1.
 Perspektif Informan tentang Organisasi Pembelajar

| Kelompok Informan | Perspektif Utama | Contoh Implementasi |
|---------------------------------|---|---|
| Ketua Yayasan Kepala Sekolah | Penyamaan persepsi, kolaborasi Pembelajaran berkelanjutan, adaptasi | Pelatihan, studi banding Magang guru, capacity building |
| Guru | Berbagi pengetahuan, kerja tim | Komunitas belajar, coaching clinic |
| Tenaga Kependidikan | Inovasi, memori organisasi | Rekrutmen digital, evaluasi kolaboratif |

Sumber: Peneliti

Integrasi Organisasi Pembelajar dan Transformasi Digital

SLB Dena Upakara telah berhasil mengintegrasikan teknologi digital dalam berbagai aspek manajemen PTK. Rekrutmen digital memungkinkan sekolah untuk menarik tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pendidikan inklusif. Pendampingan integratif dan evaluasi kolaboratif membantu meningkatkan kualitas kerja tenaga kependidikan dan guru. Teknologi digital juga digunakan untuk mendukung proses pengelolaan pengetahuan, seperti penyimpanan data kinerja, dokumentasi pembelajaran, dan pengembangan kapasitas secara berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat budaya belajar dalam organisasi.



Gambar 1.

Diagram Transformasi Digital dalam Manajemen PTK

Sumber:

Peran Kepemimpinan

Kepemimpinan di SLB Dena Upakara menggunakan gaya kolaboratif, transformasional, dan demokratis. Pemimpin bertindak sebagai motivator, inisiator, dan inovator, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Pendekatan “Ngemong Rasa” yang diterapkan oleh pimpinan yayasan dan kepala sekolah menciptakan hubungan yang harmonis antara anggota organisasi, sehingga mempermudah proses pengembangan kapasitas. Selain itu, para pimpinan juga menerapkan gaya kepemimpinan situasional dengan memberi arahan, dukungan, dan pendelegasian sesuai kebutuhan, serta kepemimpinan positif dengan menciptakan ruang komunikasi yang terbuka, memberdayakan, dan memotivasi anggota organisasi.

Kepala sekolah berperan sebagai inspirator pembelajaran, sedangkan ketua yayasan melakukan reformasi struktural dengan memberi kewenangan penuh kepada kepala unit untuk menyelesaikan masalah secara mandiri. Kepala sekolah juga menginisiasi transformasi digital, sementara kepala asrama berperan menjaga harmoni dalam kehidupan berasrama. Ketiga pemimpin bersama-sama mendorong komunikasi kolaboratif melalui rapat rutin, dialog terbuka, serta memanfaatkan teknologi digital seperti website dan media sosial sebagai sarana berbagi pengetahuan dan dokumentasi pembelajaran. Strategi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di Dena Upakara bersifat dinamis, adaptif, dan humanis, sekaligus memperkuat fondasi sekolah sebagai organisasi pembelajar yang siap menghadapi tuntutan pendidikan inklusif.

Discussion

Hasil penelitian ini memberikan gambaran mendalam tentang penerapan prinsip-prinsip organisasi pembelajar di SLB Dena Upakara Wonosobo. Prinsip-prinsip organisasi pembelajar, seperti yang diuraikan oleh Senge (1990), mencakup pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi, dan inovasi sebagai elemen penting dalam mendukung tujuan organisasi. Penerapan prinsip-prinsip tersebut di SLB Dena Upakara berjalan secara intuitif, meskipun belum ada kerangka kerja formal yang digunakan sebagai panduan. Pemahaman informan terhadap konsep organisasi pembelajar menunjukkan adanya kesadaran terhadap pentingnya pembelajaran berkelanjutan dan kolaborasi, meskipun tingkat pemahaman ini bervariasi berdasarkan peran dan tanggung jawab masing-masing individu.

Integrasi teknologi digital dalam manajemen pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) menjadi salah satu pencapaian penting di SLB Dena Upakara. Transformasi digital, seperti yang diungkapkan oleh Tapscott (1995), tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memperkuat budaya belajar dalam organisasi. Contohnya, rekrutmen digital memungkinkan institusi untuk menarik tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pendidikan inklusif, sementara pendampingan integratif berbasis teknologi membantu meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan. Evaluasi kolaboratif berbasis digital juga memberikan umpan balik yang lebih objektif dan transparan, sehingga tenaga kependidikan dapat terus meningkatkan kualitas kerja mereka.

Kendati demikian, penerapan teknologi digital masih menghadapi tantangan besar, terutama dalam hal keterbatasan infrastruktur. Seperti yang diungkapkan oleh Brynjolfsson & McAfee (2014), transformasi digital membutuhkan investasi yang signifikan dalam pengembangan perangkat keras, perangkat lunak, dan pelatihan SDM. Di SLB Dena Upakara, pemanfaatan teknologi digital masih terbatas pada tingkat dasar, sehingga belum sepenuhnya mendukung semua aspek manajemen PTK. Untuk mengatasi kendala ini, sekolah perlu melakukan investasi yang lebih besar dalam pengembangan

infrastruktur teknologi, termasuk pelatihan intensif bagi tenaga kependidikan agar mereka dapat memanfaatkan teknologi secara optimal.

Gaya kepemimpinan juga memainkan peran krusial dalam mendukung penerapan prinsip-prinsip organisasi pembelajar. Kepemimpinan transformasional, seperti yang dijelaskan oleh Bass & Riggio (2006), mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pembelajaran dan pengembangan. Di SLB Dena Upakara, pendekatan kepemimpinan "Ngemong Rasa," yang menekankan empati dan hubungan interpersonal, telah berhasil menciptakan hubungan yang harmonis antara anggota organisasi. Pendekatan ini meningkatkan motivasi kerja dan mendorong partisipasi aktif dalam kegiatan pembelajaran organisasi. Namun, pendekatan ini perlu dikombinasikan dengan evaluasi kinerja yang lebih objektif untuk memastikan peningkatan kualitas kerja secara konsisten.

Dari perspektif manajemen PTK, penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip organisasi pembelajar dapat membantu meningkatkan kualitas layanan pendidikan inklusif. Pengembangan komunitas belajar di tingkat organisasi menjadi strategi yang efektif untuk mendukung pendidikan inklusif, seperti yang diungkapkan oleh Wenger (1998). Komunitas belajar memungkinkan pendidik dan tenaga kependidikan berbagi pengetahuan, pengalaman, dan praktik terbaik. Selain itu, komunitas ini juga menjadi platform untuk mengidentifikasi masalah, mencari solusi, dan mengembangkan inovasi yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Guna mencapai tujuan ini, dukungan dari pimpinan organisasi menjadi sangat penting. Seperti yang dijelaskan oleh Yukl (2013), kepemimpinan yang efektif harus mampu menyediakan waktu, sumber daya, dan fasilitas yang memadai untuk mendukung kegiatan komunitas belajar. Selain itu, pimpinan juga perlu mendorong anggota organisasi untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan ini, sehingga komunitas belajar dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Penerapan prinsip-prinsip organisasi pembelajar juga dapat membantu mengatasi tantangan dalam pendidikan inklusif. Pembelajaran berkelanjutan memungkinkan pendidik untuk meningkatkan kompetensi mereka dalam mendukung siswa berkebutuhan khusus, sementara kolaborasi menciptakan sinergi antara pendidik, tenaga kependidikan, dan orang tua siswa. Inovasi, seperti pengembangan teknologi asistif dan metode pembelajaran adaptif, menjadi solusi yang relevan untuk memenuhi kebutuhan siswa berkebutuhan khusus. Strategi ini sejalan dengan temuan Fullan (2001), yang menekankan pentingnya inovasi dalam menciptakan sistem pendidikan yang responsif terhadap perubahan.

Cara untuk memastikan keberlanjutan penerapan prinsip-prinsip organisasi pembelajar, SLB Dena Upakara perlu mengembangkan kerangka kerja formal yang mencakup visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Kerangka kerja ini harus dilengkapi dengan strategi, kebijakan, dan prosedur yang mendukung penerapan prinsip-prinsip organisasi pembelajar secara konsisten di seluruh tingkat organisasi. Dengan kerangka kerja yang jelas, sekolah dapat menciptakan budaya belajar yang kuat, sehingga anggota organisasi mampu terus belajar, beradaptasi, dan berinovasi dalam menghadapi perubahan.

CONCLUSION

Konsep organisasi pembelajar memiliki potensi besar untuk meningkatkan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) serta kualitas layanan pendidikan inklusif di SLB Dena Upakara Wonosobo. Prinsip-prinsip pembelajaran berkelanjutan,

kolaborasi, dan inovasi telah diterapkan secara intuitif, meskipun belum ada kerangka kerja formal yang digunakan sebagai panduan. Gaya kepemimpinan transformasional dengan pendekatan "Ngemong Rasa" berhasil menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif untuk pembelajaran, meskipun perlu keseimbangan antara empati dan evaluasi kinerja yang objektif.

Transformasi digital menjadi salah satu inovasi penting yang mendukung penerapan prinsip-prinsip organisasi pembelajar. Teknologi digital telah meningkatkan efisiensi operasional dalam rekrutmen, pendampingan, dan evaluasi tenaga kependidikan, serta memperkuat budaya belajar dalam organisasi. Namun, pemanfaatan teknologi ini masih menghadapi kendala berupa keterbatasan infrastruktur, resistensi terhadap perubahan, dan kurangnya pelatihan intensif bagi tenaga kependidikan. Pengembangan komunitas belajar di tingkat organisasi juga menjadi strategi efektif untuk berbagi pengetahuan, mencari solusi, dan mengembangkan inovasi dalam mendukung pendidikan inklusif.

Kesimpulannya, kombinasi antara konsep organisasi pembelajar, kepemimpinan strategis, dan transformasi digital dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan manajemen PTK dan layanan pendidikan inklusif. Rekomendasi penelitian mencakup formalisasi kerangka kerja organisasi pembelajar, perluasan program pelatihan bagi tenaga kependidikan, serta optimalisasi penggunaan teknologi digital untuk mendukung pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi, dan inovasi. Dengan strategi yang tepat, SLB Dena Upakara memiliki potensi untuk menjadi model organisasi pembelajar yang mampu menghadapi tantangan dan menciptakan layanan pendidikan inklusif yang berkualitas.

REFERENCES

- Bass, B. M. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Elabaum Associating.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. Norton & Company.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Permendiknas No. 70 Tahun 2009. *Panduan Pelaksanaan Pendidikan Inklusif*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.
- Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Tapscott, D. (2015). *The digital economy*. McGraw-Hill Education.
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge university press.
- Wibowo, U. (2007). *Manajemen Perubahan dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.