



## **The Cognitive School and The Learning School (Sekolah Kognitif dan Sekolah Pembelajaran)**

Rohani Marsaulina Silalahi<sup>1\*</sup>, Manahan Tampubolon<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Kristen Indonesia

\*Corresponding author email: [rohanisilalahi97@gmail.com](mailto:rohanisilalahi97@gmail.com)

### **Article Info**

#### **Article history:**

Received May 08, 2025  
Approved June 07, 2025

#### **Keywords:**

*Cognitive School, Learning School*

#### **ABSTRACT**

*The cognitive stream emphasizes the importance of reasoning and interpretation in strategic actions by focusing on how people process information, create knowledge, and make decisions. On the other hand, the learning stream places strong emphasis on organizational learning, viewing it as a living and breathing entity that continuously adapts to its environment. This article examines the core ideas of both approaches and assesses their relevance to management practices. The article aims to provide deep insights into how strategies can be developed and implemented more successfully by integrating theories and models from the cognitive stream and the learning stream. This article offers practical guidance for improving organizational performance and gaining competitive advantage in a fast-moving business environment through a literature review. Based on the research findings, it can be concluded that the cognitive stream and the learning stream can produce successful outcomes through strategic processes and development.*

#### **ABSTRAK**

*Aliran kognitif menekankan pentingnya penalaran dan interpretasi dalam tindakan strategis dengan berfokus pada bagaimana orang memproses informasi, menciptakan pengetahuan, dan membuat keputusan. Di sisi lain, aliran pembelajaran menempatkan penekanan kuat pada pembelajaran organisasi, melihatnya sebagai entitas yang hidup dan bernapas yang terus beradaptasi dengan lingkungannya. Artikel ini mengkaji ide-ide inti dari kedua pendekatan dan menilai relevansinya dengan praktik manajemen. Artikel ini bertujuan untuk memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana strategi dapat dikembangkan dan diimplementasikan dengan lebih berhasil dengan mengintegrasikan teori dan model dari aliran kognitif dan aliran pembelajaran. Artikel ini menawarkan panduan praktis untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mendapatkan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang bergerak cepat melalui tinjauan pustaka. Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa aliran kognitif dan aliran pembelajaran dapat menghasilkan hasil yang sukses melalui proses dan pengembangan strategis.*

Copyright © 2025, The Author(s).  
This is an open access article under the CC-BY-SA license



**How to cite:** Silalahi, R. M., & Tampubolon, M. (2025). The Cognitive School and The Learning School (Sekolah Kognitif dan Sekolah Pembelajaran). *Jurnal Ilmiah Global Education*, 6(2), 1064–1073. <https://doi.org/10.55681/jige.v6i2.3821>

## PENDAHULUAN

Kebutuhan untuk memahami bagaimana orang dan organisasi belajar semakin mendesak dalam dunia yang semakin kompleks dan dinamis. Aliran kognitif dan aliran pembelajaran adalah dua aliran utama dalam studi strategi dan manajemen yang telah muncul sebagai pilar penting dalam konteks ini. Kedua universitas ini memberikan perspektif yang berbeda dan komprehensif tentang proses berpikir dan pembelajaran yang terjadi dalam organisasi dan bagaimana proses ini dapat memengaruhi keberhasilan jangka panjang dan pengambilan keputusan strategis.

Aliran kognitif, yang juga dikenal sebagai aliran pemrosesan informasi, berfokus pada bagaimana orang mengumpulkan informasi, menciptakan pengetahuan, dan membuat keputusan. Metode ini sangat menekankan peran persepsi, penalaran, dan interpretasi dalam memilih tindakan terbaik. Aliran kognitif lebih berfokus pada pembentukan strategi sebagai proses mental (Mintzberg, H., Ahlstrand, B., dan Lampel, J., 1998). Menurut pemikiran kognitif, agar para manajer dan pemimpin dapat membuat keputusan yang bijaksana, mereka harus memahami bagaimana otak manusia menafsirkan dan memproses informasi. Kekhawatiran utamanya adalah bias kognitif, model mental, dan peta kognitif. Memperoleh pengetahuan tentang fungsi otak manusia sangat penting untuk mengembangkan dan melaksanakan strategi dengan lebih terampil.

Learning School, yang juga dikenal sebagai aliran pembelajaran, lebih menekankan pada proses pembelajaran internal yang berlangsung di dalam perusahaan. Organisasi dipandang dalam sekolah ini sebagai makhluk hidup yang terus belajar dan beradaptasi dengan lingkungannya. Pembelajaran individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan hanyalah beberapa mekanisme yang membentuk pembelajaran organisasi. Learning school menekankan bahwa memperoleh pengalaman, mencoba hal-hal baru, dan melakukan refleksi merupakan hal-hal penting untuk membangun pengetahuan dan keterampilan strategis. Metodologi ini juga menggarisbawahi pentingnya budaya organisasi yang mendorong pendidikan dan kreativitas yang berkelanjutan. Singkatnya, learning school lebih tentang pembentukan strategi sebagai proses yang muncul (Mintzberg, H., Ahlstrand, B., dan Lampel, J., 1998).

Kedua aliran ini berhubungan dengan akademisi dan praktisi industri. Memperoleh keunggulan kompetitif dalam dunia bisnis yang dinamis saat ini memerlukan kapasitas untuk memahami dan memodifikasi strategi berdasarkan pengetahuan kognitif dan pembelajaran organisasi. Perusahaan yang dapat belajar dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan akan lebih mampu bertahan dan tumbuh dalam menghadapi gangguan teknologi daripada perusahaan yang membutuhkan waktu lebih lama untuk belajar. Literatur manajemen dan strategi telah memperoleh manfaat besar dari kontribusi historis dari aliran kognitif dan aliran pembelajaran. Untuk menguji teori dan model yang diajukan.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode studi pustaka (library research). Studi pustaka digunakan untuk menelaah, mengkaji, dan menganalisis berbagai literatur yang relevan dengan topik *The Cognitive School* dan *The Learning School*. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi, membandingkan, dan mensintesis berbagai konsep, teori, serta pendekatan yang telah dikembangkan oleh para ahli dalam bidang pembelajaran dan pendidikan.

Sumber data utama dalam penelitian ini berasal dari literatur sekunder yang relevan, seperti buku-buku ilmiah terkait teori kognitif dan pembelajaran, artikel jurnal nasional maupun internasional, prosiding seminar dan konferensi ilmiah, disertasi, tesis, dan skripsi yang berkaitan, dan sumber daring (online) terpercaya seperti Google Scholar, ResearchGate, ProQuest, Scopus, dan database ilmiah lainnya.

Kriteria pemilihan sumber pustaka adalah dengan kriteria memiliki relevansi yang tinggi dengan tema *Cognitive School* dan *Learning School*, dipublikasikan dalam 10 tahun terakhir (kecuali untuk teori klasik yang tetap relevan); dan ditulis oleh penulis yang kompeten dalam bidangnya.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan Identifikasi sumber literatur yang relevan melalui pencarian sistematis di database ilmiah. Tahapan selanjutnya adalah Pengumpulan dokumen berupa buku, artikel, makalah, dan referensi ilmiah lainnya. Langkah Selanjutnya adalah Seleksi literatur berdasarkan kriteria relevansi, kebaruan, dan kredibilitas. Langkah terakhir adalah Koding dan kategorisasi topik-topik utama dari hasil bacaan yang berkaitan dengan teori kognitif dan teori pembelajaran.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis isi (content analysis) dengan tahapan melakukan Reduksi data, yaitu menyaring informasi yang benar-benar relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya Display data, yaitu menyusun hasil kajian literatur ke dalam kategori-kategori tematik, seperti prinsip-prinsip dasar Cognitive School, prinsip-prinsip dasar Learning School, persamaan dan perbedaan antara keduanya, dan implikasi terhadap praktik pendidikan. Langkah terakhir adalah Penarikan kesimpulan berdasarkan sintesis data yang telah dianalisis, serta dikaitkan dengan tujuan penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sekolah Pembelajaran, yang juga dikenal sebagai aliran pembelajaran, lebih menekankan pada proses pembelajaran internal yang terjadi di dalam perusahaan. Organisasi dipandang dalam sekolah ini sebagai makhluk hidup yang terus belajar dan beradaptasi dengan lingkungannya. Pembelajaran individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan hanyalah beberapa mekanisme yang membentuk pembelajaran organisasi. Sekolah pembelajaran menekankan bahwa memperoleh pengalaman, mencoba hal-hal baru, dan berefleksi merupakan hal yang penting untuk membangun pengetahuan dan keterampilan strategis. Metodologi ini juga menggarisbawahi pentingnya budaya organisasi yang mendorong pendidikan dan kreativitas yang berkelanjutan. Singkatnya, sekolah pembelajaran lebih tentang pembentukan strategi sebagai proses yang muncul (Mintzberg, H., Ahlstrand, B., dan Lampel, J., 1998).

Kedua aliran ini berhubungan dengan akademisi dan praktisi industri. Memperoleh keunggulan kompetitif dalam dunia bisnis yang dinamis saat ini memerlukan kapasitas untuk memahami dan memodifikasi strategi berdasarkan pengetahuan kognitif dan pembelajaran organisasi. Perusahaan yang dapat dengan cepat belajar dan beradaptasi dengan perubahan akan lebih mampu bertahan dan tumbuh dalam menghadapi gangguan teknologi daripada perusahaan yang membutuhkan waktu lebih lama untuk belajar. Literatur manajemen dan strategi telah mendapat manfaat besar dari kontribusi historis dari sekolah kognitif dan sekolah pembelajaran. Untuk menguji teori dan model yang diajukan. Aliran pembelajaran merupakan salah satu dari sepuluh aliran pemikiran tentang strategi manajemen yang diidentifikasi oleh Henry Mintzberg dan rekan-rekannya dalam karya mereka tentang strategi bisnis dan manajemen. Dalam konteks ini, aliran pembelajaran tidak merujuk pada lembaga pendidikan tertentu, melainkan pada pendekatan atau perspektif dalam membentuk strategi perusahaan. Pendekatan ini menekankan

bahwa strategi tidak selalu dihasilkan melalui proses formal dan analitis, tetapi dapat juga muncul dari proses pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi.

Aliran strategi pembelajaran memandang penciptaan strategi sebagai proses yang terus berkembang dan muncul yang didorong oleh pembelajaran. Secara khusus, individu dalam suatu organisasi mengembangkan strategi saat mereka mengalami situasi, belajar untuk membentuknya, dan menggunakan sumber daya dalam situasi tersebut.

Menurut Ahadiat, A. (2010), terdapat beberapa model pembelajaran yaitu:

1. Inkrementalisme terputus-putus: kebijakan adalah sesuatu yang bersifat serial, terus-menerus ditingkatkan, dan terfragmentasi. Kebijakan ini dibuat untuk memecahkan masalah dengan memanfaatkan peluang yang ada. Penting untuk dipahami bahwa pembuatan kebijakan adalah proses yang tidak pernah berakhir.
2. Inkrementalisme logis: sementara aliran perencanaan tidak menjelaskan bagaimana mereka merumuskan strategi, model inkrementalisme logis menjelaskannya berdasarkan logika perubahan bertahap (bertambah).
3. Usaha patungan strategis: evaluasi usaha internal bergantung pada penilaian, pengalaman atau dengan kata lain pembelajaran dengan konsep manajemen strategis manajemen strategis: tinjauan teoritis multi-perspektif 1-14 itu sendiri lebih penting daripada analisis formal.
4. Strategi yang muncul: konsep ini membuka pintu menuju pembelajaran strategis yang lebih luas yang merupakan hasil dari upaya para pemimpin individu atau didukung oleh tim-tim kecil, banyak variabel dan interaksi yang kompleks, sering kali sulit untuk memprediksi arah perubahan dalam lingkungan eksternal. Hal ini membuat perencanaan jangka panjang menjadi tantangan besar. (Iswahyudi, M. S., Irianto, I. et al. 2023).

Knowledge Diffusion dalam Organisasi juga melibatkan tiga hal penting. (1) Distributed Knowledge, pengetahuan tidak terpusat pada satu individu atau kelompok saja, tetapi tersebar di seluruh organisasi. Setiap anggota organisasi memiliki porsi pengetahuan dan wawasan yang berbeda-beda. (2) Communication and Knowledge Transfer, agar pengetahuan bermanfaat, maka pengetahuan tersebut harus dikomunikasikan dan ditransfer secara efektif ke seluruh organisasi. Proses ini dapat berlangsung lambat dan rumit, terutama pada organisasi yang besar. (3) Variability in Understanding, pengetahuan yang disebarluaskan dapat dipahami dan diaplikasikan secara berbeda oleh individu dalam organisasi, yang dapat menyebabkan variasi dalam pelaksanaan dan hasil. (Maryani, D., dan Nainggolan, R. R. E. 2019).

Kendala pengendalian yang disengaja mencakup empat bagian. (1) Keterbatasan informasi, kompleksitas lingkungan, dan ketidakpastian berarti bahwa manajer sering kali tidak memiliki informasi yang lengkap atau akurat untuk membuat keputusan yang sempurna. Informasi yang mereka miliki dapat menjadi usang atau tidak relevan dalam waktu singkat. (DR HA Rusdiana, M. M., 2021) (2) Reaktivitas daripada proaktivitas, dalam lingkungan yang tidak dapat diprediksi, organisasi lebih sering berada dalam posisi reaktif, menanggapi perubahan eksternal, daripada proaktif, merencanakan dan mengendalikan masa depan dengan pasti. (3) Fleksibilitas Terbatas, pengendalian yang disengaja biasanya melibatkan rencana dan prosedur yang ketat. Namun, dalam lanskap yang terus berubah, fleksibilitas adalah kunci untuk bertahan dan berkembang, yang berarti bahwa terlalu banyak kontrol dapat menjadi penghalang. (4) Kompleksitas Komunikasi, penyebaran pengetahuan yang lambat dan kompleks dalam organisasi menghambat kemampuan untuk mengambil tindakan yang cepat dan terkonsolidasi.

Hal ini mengurangi efektivitas pengendalian yang disengaja. Sugiarti, E., Mukrodi, M., & Mawardi, S., (2022).

Kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan organisasi serta penyebaran pengetahuan merupakan hambatan utama bagi upaya pengendalian yang disengaja dan terstruktur. Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang lebih fleksibel dan adaptif, memanfaatkan pembelajaran dan kolaborasi berkelanjutan untuk mengatasi perubahan dan memanfaatkan peluang secara efektif. Pengendalian yang terlalu ketat dan kaku dapat menghambat kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan yang dinamis. (Sanjaya, I. K. G., Hadiyat, Y. et al., 2024).

**1. Organisasi harus belajar secara kolektif, dan tidak hanya melalui sekelompok individu terpilih (manajer), agar tidak kehilangan kemunculan calon ahli strategi.**

Organisasi harus belajar secara kolektif, dan tidak hanya melalui sekelompok individu tertentu (manajer), agar tidak kehilangan munculnya calon ahli strategi. Pembelajaran kolektif dalam organisasi adalah proses di mana semua anggota organisasi terlibat dalam perolehan, pembagian, dan penerapan pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Ini berarti bahwa pembelajaran tidak hanya terjadi di antara para manajer atau individu tertentu, tetapi melibatkan seluruh jajaran karyawan dari berbagai tingkatan dan departemen.

Beberapa alasan pentingnya pembelajaran kolektif. (1) Pemanfaatan pengetahuan secara optimal, setiap individu dalam organisasi memiliki pengetahuan dan pengalaman yang berbeda-beda. Dengan mendorong partisipasi seluruh anggota, organisasi dapat memanfaatkan berbagai pengetahuan tersebut untuk memperoleh wawasan yang lebih kaya dan komprehensif. (2) Mendukung Kreativitas dan Inovasi, dengan melibatkan seluruh anggota organisasi, semakin terbuka peluang untuk saling bertukar ide dan gagasan baru. Hal ini menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan inovasi, karena munculnya ide-ide baru dapat berasal dari berbagai sumber. (3) Meningkatkan Keterlibatan dan Kepemilikan, ketika seluruh anggota merasa memiliki peran dalam proses pembelajaran dan pengambilan keputusan, hal ini dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Mereka merasa lebih terhubung dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. (4) Menghindari Kesalahan dan Keputusan yang Buruk, dengan melibatkan berbagai perspektif, organisasi memiliki peluang lebih besar untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan atau kekurangan dalam pemikiran atau rencana strategis. Hal ini membantu mencegah keputusan yang buruk atau kebijakan yang tidak efektif. (5) Kepemimpinan dan Pengembangan Keterampilan, pembelajaran kolektif memungkinkan adanya peluang bagi individu untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan, kolaborasi, dan komunikasi. Hal ini dapat menciptakan landasan yang kuat untuk pengembangan pemimpin masa depan dalam organisasi.

Mengapa Anda harus belajar secara kolektif? Mengapa tidak melalui sekelompok orang tertentu saja? Ada beberapa alasan, antara lain.

**a. Keterbatasan Perspektif**

Sekelompok orang tertentu mungkin hanya memiliki pandangan terbatas atau perspektif yang seragam. Hal ini dapat mengakibatkan hilangnya solusi atau strategi yang lebih inovatif dan efektif.

**b. Potensi Pengabaian Bakat**

Dengan hanya melibatkan sekelompok kecil individu, organisasi berisiko kehilangan bakat dan keahlian strategis yang mungkin dimiliki anggota lain. Hal ini dapat menghambat kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang.

Kurangnya Dukungan dan Keterlibatan: Ketika hanya sejumlah kecil individu yang terlibat dalam proses pembelajaran dan pengambilan keputusan, hal ini dapat mengurangi rasa kepemilikan dan keterlibatan anggota lain dalam keberhasilan organisasi. Hal ini dapat menghambat kesiapan organisasi untuk menanggapi perubahan atau krisis.

c. Kebijakan yang Tidak Representatif

Keputusan yang dibuat oleh sekelompok kecil individu mungkin tidak mewakili kepentingan atau perspektif semua anggota organisasi. Hal ini dapat menyebabkan kebijakan atau strategi yang tidak sesuai dengan kebutuhan atau tujuan organisasi secara keseluruhan.

Pembelajaran kolektif dalam suatu organisasi merupakan kunci untuk menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, keterlibatan, dan pembelajaran berkelanjutan. Dengan melibatkan semua anggota, organisasi dapat memanfaatkan potensi penuh dari beragam pengetahuan, bakat, dan perspektif yang dimiliki oleh para anggotanya. Hal ini membantu memastikan bahwa organisasi dapat terus tumbuh, beradaptasi, dan mencapai tujuan mereka dalam lingkungan yang berubah dengan cepat dan kompleks. (Tahir, R., Aulia, D.I., Sunarto, S, 2023)

**2. Pembelajaran tidak mengikuti jalur yang telah ditetapkan sebelumnya karena dapat muncul dengan cara yang sama sekali tidak terduga.**

Meskipun perilaku yang tidak terduga ini, inisiatif yang berhasil selalu menciptakan aliran pengalaman yang dapat menyatu menjadi pola yang menjadi strategi yang muncul yang setelah dikenali, harus diformalkan dengan sengaja.

Pembelajaran tidak mengikuti jalur yang telah ditentukan sebelumnya karena pembelajaran dapat muncul dengan cara yang sama sekali tidak terduga. Meskipun perilakunya tidak dapat diprediksi, inisiatif yang berhasil selalu menciptakan aliran pengalaman yang terpadu menjadi pola yang menjadi strategi baru yang, setelah dikenali, harus diformalkan secara sengaja.

Pembelajaran dalam konteks ini mengacu pada proses di mana organisasi mengumpulkan pengetahuan dan wawasan dari pengalaman praktis mereka, yang dapat mencakup keberhasilan dan kegagalan. Pola strategis adalah serangkaian tindakan atau pendekatan yang terbukti efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Karakteristik pembelajaran dan munculnya pola-pola strategis yang tidak terduga dapat ditinjau dalam beberapa aspek.

a. Fleksibilitas dalam Belajar

Pembelajaran tidak selalu terjadi sesuai rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Organisasi harus siap untuk menanggapi perubahan dan peluang yang muncul di lingkungannya dengan fleksibilitas dan kreativitas.

b. Kemungkinan Terjadinya Hal yang Tidak Terduga

Pembelajaran dapat muncul dari situasi atau pengalaman yang sama sekali tidak terduga. Hal ini dapat terjadi ketika organisasi menghadapi tantangan baru atau ketika mereka menguji ide atau strategi baru.

Penciptaan Pola Strategis Baru meliputi (1) Aliran Pengalaman, meskipun pembelajaran dapat terjadi secara tidak terduga, inisiatif yang berhasil akan menciptakan aliran pengalaman yang dapat diselaraskan dan digunakan sebagai pola yang dapat diulang. (2) Mengenali Pola Baru, organisasi perlu memantau dan menganalisis aliran pengalamannya untuk mengidentifikasi pola yang berkembang dan berhasil. (3) Formalisasi yang disengaja, setelah pola-pola ini dikenali dan dikenali, mereka.

Pembelajaran dalam organisasi sering kali tidak mengikuti alur yang telah ditentukan sebelumnya dan dapat muncul dengan cara yang sama sekali tidak terduga. Namun, inisiatif yang berhasil selalu menciptakan aliran pengalaman yang dapat digunakan sebagai pola yang menjadi dasar strategi baru. Penting bagi organisasi untuk terbuka terhadap pembelajaran yang tidak terduga dan secara sengaja mengenali, mengembangkan, dan mengintegrasikan pola-pola yang berhasil ini ke dalam praktik organisasi mereka. (Tampubolon, M. P. 2020)

**3. Peran kepemimpinan dalam konteks ini bukanlah untuk secara sengaja menciptakan strategi tetapi untuk mengelola proses pembelajaran strategis yang darinya strategi baru dapat muncul.**

Peran kepemimpinan dalam konteks ini bukanlah untuk menciptakan strategi secara sengaja, tetapi untuk mengelola proses pembelajaran strategis yang darinya strategi baru dapat muncul. Peran kepemimpinan dalam konteks ini adalah bagaimana pemimpin organisasi mengelola dan memfasilitasi proses pembelajaran strategis dalam organisasi. Pembelajaran strategis adalah proses di mana organisasi mengumpulkan pengetahuan dan wawasan dari pengalaman mereka untuk menciptakan strategi.

Peran pemimpin dalam hal ini adalah: (1) Directing Thought and Culture, kepemimpinan bertanggung jawab untuk membentuk budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan inovasi. Mereka dapat mengarahkan pemikiran organisasi agar terbuka terhadap ide-ide baru dan berani mengambil risiko. (2) Encourage Collaboration and Communication: kepemimpinan harus memfasilitasi kolaborasi dan komunikasi antara departemen dan level dalam organisasi. Hal ini memungkinkan terjadinya pertukaran ide dan pengalaman yang diperlukan untuk pembelajaran strategis. (3) Establishing an Environment of Experimentation: pemimpin perlu menciptakan lingkungan yang memungkinkan terjadinya eksperimen dan kegagalan yang aman. Hal ini memberikan kesempatan bagi anggota organisasi untuk belajar dari pengalaman mereka dan menciptakan strategi baru. (4) Focus on Process Management, peran kepemimpinan bukanlah untuk menciptakan strategi secara langsung, tetapi untuk mengelola proses pembelajaran yang dapat menghasilkan strategi baru. Mereka memberikan arahan dan dukungan untuk memfasilitasi terciptanya strategi dari bawah ke atas. (5) Provide Resources and Support, pemimpin bertanggung jawab untuk menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk proses pembelajaran, seperti pelatihan, teknologi, dan waktu. (6) Memfasilitasi Refleksi dan Evaluasi, kepemimpinan juga harus memfasilitasi refleksi dan evaluasi pengalaman dan hasil strategis. Ini membantu organisasi untuk belajar dari kesalahan dan keberhasilan mereka.

Peran kepemimpinan dalam konteks ini adalah mengelola proses pembelajaran strategis dalam organisasi, bukan menciptakan strategi secara langsung. Melalui pengarahan, dukungan, dan pembinaan, kepemimpinan membantu memfasilitasi terciptanya strategi baru yang muncul dari pengalaman dan kolaborasi di seluruh organisasi. (Prameswari, Y. 2022).

**4. Kritik terhadap Sekolah Pembelajaran**

**a. Kurangnya Struktur dan Fokus**

Salah satu kritik utama terhadap pendekatan sekolah pembelajaran adalah kurangnya struktur yang jelas dalam proses pembentukan strategi. Pendekatan ini lebih menekankan pembelajaran dan adaptasi daripada perencanaan formal, yang dapat menyebabkan kurangnya fokus atau arahan yang jelas bagi organisasi.

b. Ketidakpastian dan Ketidakpastian

Dalam lingkungan bisnis yang tidak pasti dan dinamis, terlalu mengandalkan pembelajaran darurat dapat menjadi tantangan. Organisasi mungkin merasa sulit untuk merespons perubahan lingkungan dengan cepat dan efektif tanpa rencana strategis yang jelas.

c. Keterbatasan dalam Konteks Organisasi Besar

Learning Schools may be better suited for relatively small and flexible organizations. In large organizations with complex hierarchical structures, the implementation of collective learning can be difficult due to coordination and communication challenges.

d. Keterlambatan dalam Pengambilan Keputusan

Proses pembelajaran kolaboratif yang berkelanjutan dapat memperlambat pengambilan keputusan. Dalam situasi yang membutuhkan respons cepat, pendekatan ini dapat menjadi tidak efisien.

e. Kesulitan dalam Pengukuran dan Evaluasi

Menilai efektivitas pembelajaran kolektif dan mengidentifikasi pola strategis yang berhasil bisa jadi sulit. Tanpa metrik atau alat evaluasi yang jelas, sulit untuk mengetahui apakah suatu organisasi benar-benar berkembang dan belajar dari pengalaman mereka.

f. Resistensi terhadap Perubahan

Pendekatan Sekolah Pembelajaran mungkin memerlukan perubahan budaya yang signifikan dalam organisasi, yang dapat menghadapi penolakan dari anggota organisasi yang lebih suka mempertahankan status quo atau yang tidak terbiasa dengan pendekatan yang lebih terbuka dan kolaboratif.

Meskipun pendekatan Learning School menawarkan banyak manfaat, termasuk fleksibilitas, adaptasi cepat, dan pemberdayaan karyawan, pendekatan ini juga memiliki kritik dan tantangan tersendiri. Penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan konteks mereka sendiri dan menyesuaikan pendekatan pembentukan strategi mereka dengan kebutuhan dan karakteristik unik mereka. Terkadang, pendekatan berorientasi perencanaan yang lebih terstruktur dan formal mungkin lebih tepat, sementara dalam situasi lain, pendekatan Learning School yang lebih fleksibel dan adaptif mungkin lebih efektif. (Ratna Dewi, 2019:).

## KESIMPULAN

Aliran kognitif sangat menekankan pada penggunaan proses berpikir yang unik untuk membuat keputusan strategis. Metode ini berfokus pada pemahaman, pemrosesan, dan penafsiran informasi oleh para manajer dan pemimpin untuk mengembangkan strategi. Teori yang berakar pada psikologi kognitif ini menekankan betapa pentingnya pemahaman, persepsi, dan penafsiran saat membuat keputusan. Ada pula hal-hal penting dalam aliran kognitif, yaitu sebagai berikut. 1. Pemikiran dan Analisis Individu: Menyoroti pentingnya pemikiran individu dalam mengembangkan rencana tindakan, 2. Model Mental: Salah satu ide utamanya adalah model mental yang digunakan manajer untuk memahami dan membuat strategi, 3. Proses Berbasis Pengetahuan: Strategi diyakini sebagai proses yang sangat bergantung pada kemampuan kognitif dan pengetahuan dan 4. Keterbatasan Kognitif: Mengakui bahwa bias dan keterbatasan kognitif seseorang dapat memengaruhi cara mereka membuat keputusan strategis.

Sekolah pembelajaran menyoroti bahwa pengembangan strategi yang sukses mengharuskan organisasi untuk mampu belajar dan beradaptasi. Organisasi dapat meningkatkan fleksibilitas dan ketahanan mereka di pasar dengan menerapkan proses pembelajaran yang berkelanjutan yang membantu mereka mengidentifikasi dan bereaksi terhadap perubahan lingkungan. Metode ini juga mengakui bahwa pengembangan strategi yang dinamis dan berwawasan ke depan sangat terbantu oleh pembelajaran kolektif—baik dari keberhasilan maupun kegagalan. Strategi yang berhasil beradaptasi adalah sebagai berikut. 1. Proses Dinamis. Strategi merupakan hasil akhir dari proses pembelajaran yang berkelanjutan, bukan sesuatu yang statis, 2. Pembelajaran Organisasional Penekanan utama adalah pada pembelajaran di tingkat organisasi, di mana keberhasilan sangat bergantung pada kapasitas seseorang untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan bertindak berdasarkan informasi, 3. Umpan Balik dan Adaptasi Melalui proses umpan balik yang efisien, organisasi harus terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan, 4. Kolaborasi dan Eksperimentasi dan 4. Dorong departemen dan individu untuk berkolaborasi dan bereksperimen guna menghasilkan solusi kreatif dan taktik yang lebih baik.

Cognitive School dan Learning School sama-sama memberikan perspektif yang luas untuk memahami pengembangan dan penerapan strategi dalam bisnis. Learning School memberi penekanan besar pada nilai pembelajaran dan adaptasi berkelanjutan dalam strategi organisasi, sementara Cognitive School menyoroti pentingnya proses kognitif individual dalam pengambilan keputusan strategis. Jika digabungkan, keduanya menawarkan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana bisnis dapat meningkatkan efektivitas dan responsivitas mereka dalam mengelola kompleksitas lingkungan bisnis yang kompleks.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahadiat, A. (2010). *Manajemen Strategis: Tinjauan Teoritis Multi-Perspektif*.
- Anderson, J. R. (2015). *Cognitive psychology and its implications* (8th ed.). New York: Worth Publishers.
- Anwar, M. (2020). *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi*.
- DR HA Rusdiana, M.M. (2021). *Sistem informasi manajemen pendidikan: Konsep, prinsip, dan aplikasi*. Alam yang menginspirasi.
- Iswahyudi, M. S., Irianto, I., Salong, A., Nurhasanah, N., Leuwol, F. S., Januaripin, M., & Harefa, E. (2023). *Kebijakan dan Inovasi Pendidikan: Arah Pendidikan Masa Depan*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Gagne, R. M., Wager, W. W., Golas, K. C., & Keller, J. M. (2005). *Principles of instructional design* (5th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Marinda, L. (2020). Teori perkembangan kognitif Jean Piaget dan problematikanya pada anak usia sekolah dasar. *An-Nisa Journal of Gender Studies*, 13(1), 116-152.
- Maryani, D., & Nainggolan, RRE (2019). *Pemberdayaan masyarakat*. Publikasikan lebih dalam.
- Martins, R. M., & Gresse Von Wangenheim, C. (2023). Findings on teaching machine learning in high school: A ten-year systematic literature review. *Informatics in Education*, 22(3), 421-440.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., dan Lampel, J. (1998). *Safari Strategi: Sebuah wisata berpemandu melalui alam liar manajemen strategis*.
- Nousopoulou, E., Kamariotou, M., & Kitsios, F. (2022). Digital transformation strategy in post-COVID era: innovation performance determinants and digital capabilities in driving schools. *Information*, 13(7), 323.

- Parker, R., Thomsen, B. S., & Berry, A. (2022, February). Learning through play at school—A framework for policy and practice. In *Frontiers in Education* (Vol. 7, p. 751801). Frontiers Media SA.
- Prameswari, Y. (2022). Mengelola Keberagaman dalam Organisasi. Jalan Menuju Organ. Berkelanjutan, 57.
- Ratna Dewi. (2019). Analisis Kelemahan Pendekatan Pembelajaran dalam Strategi Organisasi pada Jurnal Administrasi Bisnis
- Slavin, R. E. (2018). *Educational psychology: Theory and practice* (12th ed.). Boston: Pearson.
- Tampubolon, M. P. (2020). Manajemen Perubahan: Manajemen Perubahan: Individu, Kerja Tim dan Organisasi. Jakarta: Media Discourse Partners..