

EKSPLANASI APLIKASI *LEARNING ORGANIZATION* PADA INSTITUSI PUBLIK MELALUI PEMBELAJARAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT II

Makhdum Priyatno

Pusdiklat SPIMNAS Bidang Kepemimpinan LAN
Jl. Administrasi II Pejompongan - Jakarta

Describing the Implementation of Learning Organization in Public Institutions through Structural Leadership Training II

Learning Organization (LO) has now its own discipline. This has led LO so popular and crucial among learners both from private and public sectors. LO discipline consists of: Systems Thinking, Personal Mastery, Mental Models, Building Shared Vision, and Team Learning. LO can be applied both in private and public sectors. In order to achieve LO's goals, it is necessary to comprehend its methods, techniques, and strategies. The implementation of LO in public institutions requires specific approaches.

Methods for introducing LO in public institutions may vary depending on the contexts, for example specific package of the five-discipline education & training for staff, the five-discipline training as a part of education & training package, policy regarding the deployment of the five-discipline from the head of the institution to be put into action, and many other methods.

This writing describes the implementation of LO at public institutions through Structural Leadership Training II. A variety of methods for implementing LO are presented for class or group works. At the end of the training, participants are expected to be able to understand and develop learning organization based on the contexts where they work. They are also expected to be the main actors of LO and the prime moving force for its permanent system.

Keywords: learning organization, systems thinking, personal mastery, mental models, building shared vision, team learning.

A. PENDAHULUAN

Organisasi dapat dianalogikan sebagai makhluk hidup. Sebagaimana makhluk hidup yang akan berujung pada kematian, demikian pula halnya dengan organisasi dimana suatu saat organisasi akan mati. Namun *living organism* adalah analogi semata, hanya untuk menggambarkan bahwa dinamika organisasi mengalami pasang surutnya. Dalam dinamika sebagaimana makhluk hidup, maka dikenal puncak kejayaan atau jaman keemasan organisasi yang tidak diakhiri dengan kematian. Kondisi inilah yang disebut sebagai *negative entrophy*. Entropy adalah *the amount of energy that is not available for work during a certain process*¹. Karakteristiknya antara lain adalah bahwa *all systems moving toward disorganization or death. Negative entropies are the forces that maintain the organization*². Upaya untuk membuat organisasi tetap survive bermacam-macam. Menjadikannya sebagai organisasi sebagai sistem terbuka adalah salah satunya, mempelajari masa depan dengan berbagai kecenderungan dan dinamikanya adalah cara lain, namun disini fokusnya adalah *Learning Organization (LO)*.

¹ www.crh.noaa.gov/glossary.php

² highered.mcgraw-hill.com/sites/0072862475/student_view0/glossary.html

Mengapa perubahan menjadi penting adalah karena faktor survival, *to be or not to be*, faktor krusial bagi organisasi yang sadar akan masa depannya. *If you don't learn, you don't change, if you don't change you die* kata Prahalad (Stace and Dunphy, 1994). Charles Darwin (Adizes, 1999) mengemukakan pendapat yang sama mengenai pentingnya perubahan. *It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but one the most responsive to change*. Pertanyaan berikutnya adalah mengapa berubah. Satu alasan yang sering dikemukakan banyak orang adalah karena ada masalah dengan sistem yang ada. Tidak produktif lagi, tidak dapat mengikuti perkembangan lingkungan strategisnya, tidak akomodatif, perlu sesuatu yang baru. Argumen lain adalah demi prestise, gengsi, kedigdayaan, hegemoni, dan keadikuasaan, perubahan itu terjadi. Menempatkan orang di bulan bukan karena bumi penuh, tapi semata karena demonstrasi kemajuan teknologi dan keunggulan bangsa secara keseluruhan.

Survival organisasi didukung berbagai faktor, yang dapat dibagi menjadi dua, yakni faktor klasik dan kontemporer/masa kini. Kepemimpinan, lingkungan, sarana, SDM, ketatalaksanaan, kelembagaan, adalah faktor survival kategori klasik, sementara pengelolaan informasi, pengelolaan pengetahuan, pengelolaan masa depan, membelajarkan organisasi secara kontinyu, untuk sementara adalah faktor survival kategori kontemporer/masa kini. Selanjutnya tulisan ini akan memfokuskan perhatian survival organisasinya pada pembelajaran organisasi secara terus menerus, atau *learning organisation* (LO).

Learning Organization adalah satu frasa atau terminologi baru yang menjadi populer ke seluruh dunia segera setelah Peter M. Senge menulis buku *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization* pada tahun 1990. Dari namanya kiranya dapat dipahami maknanya. Sebagai satu organisasi, institusi pemerintah pun penting untuk mengetahui, memahami, dan kemudian mengaplikasikan LO guna pencapaian produktivitas dan peningkatan kinerja organisasi. Untuk dapat memperkenalkan LO pada institusi pemerintah dapat dilakukan melalui pengenalan langsung, instruksi pimpinan, maupun pemanggilan pakar untuk membelajarkannya di hadapan para pegawai. Namum sejalan dengan judul tulisan ini, pembelajaran LO pada institusi publik dilakukan melalui satu program diklat kepemimpinan, yakni Diklat Kepemimpinan Tingkat II.

Level diklat sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 terdiri dari diklat kepemimpinan, diklat fungsional, dan diklat teknis. Diklat kepemimpinan itu sendiri menurut pasal 10 terdiri dari diklatpim tingkat IV, III, II, dan I.

Pemilihan lokus pada program diklatpim tingkat II semata dikarenakan alasan pragmatis, yakni bahwa pembelajaran LO diperkenalkan secara intensif hanya pada program diklat dimaksud. Hanya pada program Diklat Kepemimpinan Tingkat II, tidak pada program diklat yang lain adalah alasan kuat untuk menjadikannya lokus tunggal.

B. INSTITUSI PUBLIK

Institusi publik secara umum adalah institusi pemerintah yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Terminologi *public* adalah terminologi klasik yang berasal dari dua sumber (Frederickson, 1997). Pertama dari asal kata Yunani *pubes* atau *maturity*, dimana dalam alam Yunani berarti kedewasaan secara fisik, emosi, dan intelektual, dengan penekanan pada perpindahan dari pementingan diri sendiri (*selfish concern*) atau *personal self-interest*, kepada keahlian melihat di balik kepribadian seseorang untuk memahami kepentingan orang lain. Secara implisit kondisi ini mengindikasikan kemampuan untuk memahami konsekuensi dari aksi seseorang secara individu terhadap orang lain. *The derivative public means moving to an adult state, understanding the relationship between oneself and other individuals, and being able to see*

the connections (Palmer, 1981; Mathews, 1994). Sumber kedua dari terminologi publik adalah juga dari bahasa Yunani *koinon*, asal kata dimana bahasa Inggris kemudian mengadopsinya menjadi *common*. Sementara itu *koinon* sendiri merupakan derivasi dari bahasa Yunani kuno, yakni *kom-ois*, yang berarti peduli (*care with*). Keduanya, *koinon* dan *kom-ois*, mengindikasikan betapa pentingnya keterhubungan/*relationships* (Frederickson, 1997).

Dalam perkembangannya, makna publik secara etimologis hanya dipahami sebagai suatu proses perolehan pengetahuan, karena hakekatnya telah hilang, dan diartikan baru sebagai politik atau pemerintah, meskipun manakala kita mempelajari politik dan pemerintahan kita tidak dapat memahami atau tidak berkaitan dengan istilah publik.

Secara etimologis maka publik disini dapat diartikan sebagai umum, masyarakat, negara, peduli, dewasa, dan terbuka. Institusi publik dapat berarti institusi atau lembaga umum, negara, lembaga yang peduli, yang bermuara negara dan/atau pemerintah. Sekolah publik berarti sekolah yang terbuka untuk umum yang dalam kesehariannya dikonotasikan sebagai sekolah negeri. Demikian juga dengan terminologi umum dan publik yang lain.

C. LEARNING ORGANIZATION

Senge mendefinisikan LO sebagai *organization in which you cannot not learn because learning is so insinuated into the fabric of life*. Dia juga mendefinisikannya sebagai *a group of people continually enhancing their capacity to create what they want to create*. Sementara itu Mc Gill et al mendefinisikan LO sebagai *a company that can respond to new information by altering the very programming by which information is processed and evaluated*. Sementara itu dalam modul Diklat Kepemimpinan Tingkat II, mengutip Senge, LO dipahami sebagai organisasi yang orang-orangnya secara terus-menerus meningkatkan kapasitas yang mereka dambakan, pola pikir baru dipelihara, aspirasi kolektif dibiarkan bebas, dan setiap orang secara terus-menerus belajar untuk bagaimana belajar bersama.

Dimensi yang membedakan antara organisasi pembelajar dan organisasi bukan pembelajar adalah penguasaan disiplin belajar tertentu, atau penguasaan komponen teknologi tertentu. Untuk dapat memberikan perbaikan sistem bagi organisasi pembelajar ini, organisasi harus memiliki dan menguasai 5 (lima) disiplin Organisasi Pembelajaran, yakni: (1) *Systems Thinking*, (2) *Personal Mastery*, (3) *Mental Models*, (4) *Building Shared Vision*, dan (5) *Team Learning*.

Berpikir Serba Sistem (*Systems thinking*) merupakan fondasi organisasi pembelajar. Kemampuan Senge bekerja dengan cara menempatkan sistem sebagai teori yang diucapkan (*espoused theory*) menjadi teori terpakai (*theory in-use*), merupakan suatu keuntungan. Disiplin Kelima memberikan pengenalan yang baik tentang dasar-dasar teori dan penggunaan teori tersebut, juga cara yang dibawa bersama-sama dengan teori lain untuk memberikan pengertian tentang isu-isu organisasi. Berpikir secara sistem (disiplin kelima) adalah konsep atau fondasi pendekatan yang dilakukan Senge. Berpikir serba sistem merupakan disiplin yang mengintegrasikannya keempat disiplin lainnya, dan bersama-sama mencampurnya dalam sebuah teori yang logis dan praktis. Teori sistem mampu mengenali dan menerangkan keseluruhan, dan mempelajari interelasi antar bagian-bagian yang ada. Senge berpendapat bahwa usaha mengintegrasikan kelima disiplin bersama-sama adalah inisiatif, dan sekaligus cara atau metode.

Organisasi hanya belajar melalui individu yang belajar. Namun demikian, individu yang belajar tidak menjamin organisasi untuk belajar. Akan tetapi, tanpa individu yang belajar tidak ada organisasi yang belajar. Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*) adalah disiplin yang secara terus menerus memperjelas, memperdalam, dan mengklasifikasi visi

pribadi kita, memusatkan energi kita untuk membangun kesabaran, dan melihat realitas secara obyektif. Orang-orang dengan *Personal Mastery* yang tinggi, hidup dalam keadaan selalu belajar. Mereka tidak pernah merasa sampai pada tujuan (*arrive at*). Ada kalanya bahasa seperti istilah *personal mastery* bukan merupakan sesuatu yang Anda miliki. *Personal mastery* adalah proses. *Personal mastery* adalah disiplin sepanjang masa. Orang dengan *personal mastery* tinggi, sangat sadar akan kekurangpengetahuannya mereka. Mereka sangat percaya diri.

Model-model Mental (*Mental Models*) adalah asumsi yang diresapkan dengan sangat dalam, memandang secara umum, atau bahkan merupakan gambar atau bayangan yang mempengaruhi bagaimana kita memahami dunia dan bagaimana kita bertindak. Pendapat Senge dapat disamakan dengan apa yang dikatakan oleh Donald A SchÖn sebagai koleksi/*repertoire* profesional. Kita pada umumnya tidak terlalu sadar akan dampak asumsi yang demikian terhadap perilaku kita. Oleh sebab itu, tugas kita yang fundamental adalah mengembangkan kemampuan untuk merefleksikan “dalam” dan “pada” tindakan. Disiplin Model-model Mental mulai dengan introspeksi diri, *turn the mirror inward*, belajar menemukan, *to unearth*, gambaran di dalam diri kita mengenai dunia, membawanya ke permukaan, dan memegangnya erat-erat untuk mengamatinya. Termasuk juga kemampuan untuk melaksanakan pembicaraan dalam belajar-mengajar, yang menyeimbangkan antara mencari tahu (*inquiry*) dan memberi tahu (*advocacy*), yaitu orang membuka pemikiran mereka sendiri secara efektif, dan membuat pemikiran tersebut terbuka terhadap pengaruh orang lain. Apabila sebuah organisasi akan mengembangkan kapasitasnya untuk bekerja dengan model-model mental, maka anggota organisasi perlu belajar keterampilan baru, mengembangkan organisasi yang baru, dan untuk mereka harus disediakan institusi yang telah berubah, yang mendukung, *foster*, perubahan. Model-model mental yang telah terbentuk, *entrenched*, ... menghambat, *thwart*, perubahan yang mungkin datang dari berpikir serba sistem.

Peter Senge memulai dari kenyataan yang telah berjalan beratus-ratus tahun, yang berhubungan dengan ide kepemimpinan yang memberikan inspirasi kepada organisasi, merupakan kapasitas untuk berpegang pada gambaran bersama akan keadaan yang ingin kita ciptakan di masa yang akan datang. Makna seperti itu mempunyai kekuatan untuk mengangkat, dan untuk mendorong daya coba dan inovasi, yang penting, *crucially*, argumentasi bahwa hal tersebut juga dapat mendukung perasaan akan jangka panjang, serta sesuatu yang mendasar yang ada dalam disiplin kelima. Apabila ada visi yang asli (sebagai lawan dari pernyataan visi yang biasa kita dengar), orang akan maju dan belajar, bukan karena mereka disuruh, akan tetapi karena mereka menginginkannya. Banyak pemimpin yang mempunyai visi pribadi sendiri yang tidak pernah diterjemahkannya ke dalam visi bersama yang memberikan rangsangan kepada organisasi. Apa yang masih selalu dirasakan kurang adalah tidak adanya disiplin yang menerjemahkan visi pribadi ke dalam visi bersama. Dalam hal ini, yang dibutuhkan bukan resep (seperti resep makanan), akan tetapi sekumpulan prinsip-prinsip dan petunjuk praktis. Usaha praktis membuat visi bersama mencakup keterampilan untuk menemukan gambaran masa depan bersama yang mendukung komitmen dan keterlibatan murni, bukan sekedar kesepakatan atau kemufakatan. Dalam usaha untuk mencapai disiplin ini, tanpa harus peduli terhadap perasaan, pemimpin harus belajar mengenal hambatan yang terjadi karena pemaksaan visi. Visi tersebar disebabkan oleh proses penguatan, yaitu meningkatnya kegiatan, antusiasme dan komitmen yang saling mempengaruhi dalam organisasi. Kalau ada orang yang memperbincangkan tentang visi, maka akan semakin jelas arti visi itu. Setelah visi menjadi lebih jelas, antusiasme terhadap keuntungan visi akan tumbuh.

Belajar di sini dilihat sebagai suatu proses pencerahan dan pembangunan kapasitas tim

untuk menciptakan sebuah hasil yang benar-benar mereka dambakan. Keadaan tersebut dibangun berdasarkan "*Personal Mastery*" dan visi bersama, akan tetapi itu saja belum memadai. Dibandingkan dengan belajar sendiri-sendiri, tim yang anggotanya belajar bersama-sama tidak saja akan memberikan hasil yang baik bagi organisasi, tetapi juga bagi para anggotanya akan tumbuh lebih cepat dan berhasil. Disiplin tim pembelajaran dimulai dengan dialog, yaitu kemampuan anggota tim untuk menunda asumsi dan masuk ke dalam berpikir bersama secara murni. Dalam Bahasa Yunani disebut *dia-logos* yang artinya makna yang mengalir bebas melalui kelompok, sehingga memungkinkan kelompok menemukan kemungkinan yang tidak dapat dijangkau secara individual. Juga mencakup bagaimana belajar untuk mengenal pola dasar interaksi dalam tim yang lemah dalam belajar.

Di samping disiplin belajar di atas, kelima disiplin dimaksud juga memiliki hukum-hukumnya sendiri, yang disebut sebagai *the Laws of Fifth Discipline*, yang berjumlah 11.

Pertama, *today's problems come from yesterday's solutions*. Kita sering dihadapkan pada penyebab timbulnya masalah, yang ternyata merupakan hasil solusi masalah yang kita lakukan di masa lalu. Pemecahan seperti ini hanya mengalihkan masalah dari satu bagian ke bagian yang lain dari sistem itu, tanpa dapat dideteksi atau diketahui. Sebagai contoh, jika polisi menangani suatu masalah peredaran narkoba di suatu wilayah, akan menyebabkan pindahnya peredaran barang terlarang itu ke wilayah lain, dan peredaran tersebut akan dilakukan dengan cara yang lebih rapi, baik dalam pengorganisasiannya maupun dalam pendistribusiannya.

Kedua, *the harder you push, the harder the system pushes you back*. Beberapa contoh gejala yang banyak kita temui di antaranya: (a) Dalam tahun 1960-an di Amerika Serikat, di kota-kota yang dianggap lemah ekonominya ada kebijakan yang baik, yaitu membangun perumahan bagi kalangan bawah dan meningkatkan keterampilan kerja masyarakatnya. Tetapi, dalam tahun selanjutnya, yaitu tahun 1970-an keadaan justru makin memburuk, meskipun bantuan pemerintah ditingkatkan. Penyebabnya adalah orang-orang yang berpendapatan rendah dari kota lain dan pedesaan berbondong-bondong pindah ke kota yang mempunyai program tersebut di atas. Akhirnya, program perumahan baru menjadi sangat sesak, dan program pelatihan kerja dibanjiri oleh pelamar. Sementara itu penerimaan pajak mulai terkikis, mengakibatkan lebih banyak orang terperangkap dalam kemiskinan; (b) Sebuah perusahaan tiba-tiba kehilangan daya tariknya di pasaran. Perusahaan tersebut memasang iklan dengan biaya besar, dan menurunkan harga produknya. Hasilnya untuk sementara pelanggan tertarik kembali. Tetapi, di pihak lain, mutu pelayanan dan perhatian terhadap pelanggan menurun, karena kekurangan dana kompensasi kepada karyawan. Dalam jangka panjang, semakin besar upaya perusahaan memasarkan produknya, justru semakin besar pelanggan meninggalkan produknya; dan (c) Seorang ibu yang sangat mengharapkan anak laki-lakinya diakui di lingkungannya, berkali-kali membantu memecahkan masalah anaknya. Akibatnya, si anak tidak pernah berusaha membiasakan menghadapi perbedaan-perbedaan atau konflik-konflik antara dirinya dan lingkungannya.

Ketiga, *behavior grows better before it grows worse*. Intervensi dengan tingkat ungkitan yang rendah akan kurang bermanfaat jika dalam jangka pendek tidak diperuntukkan pada kenyataan yang berlangsung. Intervensi semacam itu merupakan pengambilan keputusan yang kontra produktif, karena tanggapan yang jelek terhadap intervensi manajemen. Apabila putusan itu hanya untuk memperkuat posisi atau 'asal tampak rapi' atau 'asal boss senang'. Dalam sistem sosial yang kompleks, seringkali ada cara untuk membuat agar semua tampak lebih baik meskipun hanya dalam jangka pendek. Tidak terbayangkan sebelumnya bahwa kelak akan ada balikan yang kembali 'mengunjungnya'

contohnya ialah bantuan langsung tunai (BLT).

Keempat, *the easy way out usually leads back in*. Dalam pemecahan masalah yang tampaknya memadai dan baik untuk setiap orang, kadang-kadang kunci pemecahan yang sebenarnya justru masih gelap. Karena pemecahan hanya berdasarkan pada kejadian yang nampak saja. Usaha dilakukan kembali dengan mendorong makin kuat dengan cara pemecahan masalah yang dianggap familier, tetapi sementara itu masalah yang mendasar justru berkembang makin buruk. Cara itu adalah salah satu ciri berpikir nonsistemik/linear.

Kelima, *the cure can be worse than the disease*. Seringkali pemecahan yang mudah bukan hanya tidak efektif, tetapi justru masalah berkembang menjadi lebih parah. Misalnya dalam hal pengobatan yang diberikan justru menyebabkan kecanduan. Banyak contoh di sekitar kita. Salah satunya adalah perang dingin, yang pernah berlangsung puluhan tahun. Perang dingin mengubah tanggung jawab perdamaian dari negosiasi sampai dengan produksi alat perang. Contoh lainnya adalah pemecahan masalah stres dengan cara minum-minum yang dapat menyebabkan kecanduan. Akibat yang ditimbulkannya, masalah menjadi lebih buruk dibanding dengan penyebab awalnya.

Keenam, *faster is slower*. Kebanyakan pengusaha selalu berusaha untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, makin cepat makin baik. Mereka lupa bahwa sistem yang berlaku di alam, seperti hewan atau ekosistem pada umumnya mempunyai tingkat dan laju pertumbuhan yang optimal. Percepatan pertumbuhan ekonomi yang luar biasa dan tidak sejalan dengan perkembangan ekosistem akhirnya akan menyebabkan perlambatan dengan sendirinya, bahkan mungkin berhenti sama sekali untuk waktu yang lama atau jangka panjang. Contohnya ambruknya ekonomi Indonesia.

Ketujuh, *cause and effect are not closely related in time and space*. Apa yang dimaksud dengan 'akibat' adalah gejala yang jelas mengindikasikan adanya masalah, misalnya penggunaan obat, pengangguran, anak-anak yang kelaparan, merosotnya pasaran dan menurunnya laba. Sementara 'sebab' adalah interaksi dari sistem yang mendasari yang paling bertanggung jawab terjadinya gejala. Jika dikenali dapat diarahkan ke perubahan yang menghasilkan sesuatu yang lebih baik. Banyak manajer yakin bahwa: (a) Kalau wirajual tidak mencapai target, kita menduga perlu perbaikan insentif penjualan atau promosi, dan (b) Kekurangan makan, memerlukan pasokan makanan lebih banyak. Contoh-contoh tersebut menggambarkan bahwa sebab dan akibat tidak harus berkaitan dengan waktu dan ruang.

Kedelapan, *small change can produce big results – but the areas of highest leverage are often the least obvious*. Dalam berpikir serba sistem dapat ditunjukkan bahwa tindakan yang kecil dan sangat terfokus kadang-kadang dapat menghasilkan peningkatan yang bermakna dan tetap, ini adalah prinsip pengungkit (*leverage*). Sebagai contoh, sebuah kapal yang sangat besar, dapat dikendalikan oleh sistem kemudi yang kecil yang ada di buritan.

Kesembilan, *you can have your cake and eat it too – but not at once*. Para produsen menemui berbagai masalah, misalnya meningkatkan mutu produk, biaya produksi harus rendah, memperbaiki proses sehingga tidak harus kerja ulang, inspeksi mutu, mengurangi keluhan pelanggan, menurunnya biaya jaminan, biaya iklan penjualan, biaya promosi dan ada banyak lagi. Dalam menghadapi banyak masalah itu, kita tidak dapat menyelesaikannya sekaligus. Diperlukan waktu, biaya, peralatan dan mungkin pula organisasi untuk menangani permasalahan secara bertahap dan berdasarkan pada prioritas.

Kesepuluh, *dividing an elephant in half does not produce two small elephant*. Membelah suatu sistem yang besar bukannya akan menghasilkan sistem-sistem yang lebih kecil, tetapi akan menghancurkan sistem yang lebih besar itu. Akibatnya, akan sulit bahkan

tidak memungkinkan ditemukannya penguangkit untuk menyelesaikan masalah.

Kesebelas, *there is no blame*. Dalam menyelesaikan masalah jangan selalu mencari kambing hitam. Berpikir serba sistem akan menunjukkan bahwa Anda sebenarnya merupakan bagian dari masalah itu. Pemecahannya terletak pada bagaimana mencari hubungan antara Anda dan masalah tersebut.

Dalam rangka membangun organisasi baru, yakni organisasi pembelajaran, dimensi pemimpin bergeser dengan adanya lingkungan baru yang dimiliki berkaitan dengan 11 disiplin yang telah disebutkan sebelumnya. Ketiga dimensi dimaksud adalah: (1) Peran-peran baru para pemimpin; (2) Keterampilan-keterampilan baru yang harus dimiliki para pemimpin; dan (3) Piranti-piranti baru (*new tools*) yang perlu dikuasai para pemimpin.

Peran-peran baru para pemimpin adalah Pemimpin Sebagai Perancang (*Leader as Designer*); Pemimpin Sebagai Pengasuh/Penjaga/Pengelola (*Leader as Steward*), dan Pemimpin Sebagai Guru (*Leader as Teacher*). Adapun ketrampilan-ketrampilan baru yang diperlukan adalah *building shared vision*; *Surfacing and testing mental models*, dan *Systems thinking*. Sedangkan piranti baru yang dibelajarkan adalah *system archetypes* yang berupa: (1) *Fixes that Fail (back fire)*; (2) *Shifting the Burden*; (3) *Drifting Goals*; (4) *Limit to Growth*; (5) *Growth and underinvestment (Fixed Standard)*; (6) *Success to the Successful*; (7) *Escalation*; (8) *Tragedy of The Commons*; (9) *Growth underinvestment (Drifting Standard)*; dan (10) *Escalation*.

D. DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT II

Dalam birokrasi pemerintahan Indonesia dikenal adanya eselon, yakni rumpun jabatan dalam strata manajemen *layer* tertentu. Birokrasi pemerintah memiliki eselon sampai level 4. Setiap eselon memiliki kaitan langsung dengan level manajemen, dan berarti juga adalah jabatan struktural tertentu. Sebagaimana diketahui, dalam birokrasi juga dikenal adanya 2 jenis jabatan, yakni struktural dan fungsional. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang PNS dalam suatu satuan organisasi negara. Jabatan struktural adalah jabatan yang berada pada struktur organisasi tertentu, sementara jabatan fungsional adalah jabatan yang melekat pada seseorang yang karena kompetensinya memiliki fungsi tertentu, misalnya perencana, pustakawan, widyaiswara, dan lain-lain. Setiap jenis jabatan, baik struktural maupun fungsional memiliki jenis diklatnya sendiri yang sesuai.

Dalam pasal 9 keputusan Kepala LAN Nomor 193/XIII/10/6/2001, jenis diklat terdiri dari diklat prajabatan, diklat kepemimpinan, diklat fungsional, dan diklat teknis dengan peruntukannya masing-masing. Khusus untuk diklat kepemimpinan, maka jenjangnya terdiri dari diklat kepemimpinan tingkat IV, III, II, dan I. Diklat Kepemimpinan tingkat IV (Diklatpim IV), merupakan diklat untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah dalam Jabatan Struktural Eselon IV. Diklatpim III merupakan diklat untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah dalam Jabatan Struktural Eselon III. Diklatpim II merupakan diklat untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah dalam Jabatan Struktural Eselon II. Sedangkan Diklatpim I merupakan diklat untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah dalam Jabatan Struktural Eselon I.

Tujuan dan sasaran diklat menurut PP 1010 Tahun 2000 adalah 1) meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas dan jabatan eselon II secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansinya; 2) menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; 3) memantapkan sikap dan

semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat; dan 4) menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Adapun sasarannya adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi guna memenuhi standar kompetensi eselon II. Sedangkan 9 (sembilan) kompetensi dasar yang hendak yang akan diwujudkan melalui Diklatpim Tingkat II adalah 1) mengaktualisasikan nilai-nilai kejuangan dan pandangan hidup bangsa menjadi sikap dan perilaku dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan; 2) memahami paradigma kepemimpinan dan pembangunan yang relevan dalam upaya mewujudkan *good governance* dan mencapai tujuan berbangsa dan bernegara; 3) merumuskan kebijakan, program dan kegiatan sesuai dengan visi, misi dan strategi yang ditetapkan; 4) memahami dan menerapkan prinsip-prinsip *good governance* secara serasi dan terpadu; 5) memahami dan menjelaskan keragaman sosial budaya lingkungan dalam rangka peningkatan citra dan kinerja organisasi; 6) mengaktualisasikan kode etik PNS dalam meningkatkan profesionalitas, moralitas, dan etos kerja pemimpin; 7) melaksanakan keseluruhan kegiatan pengelolaan kebijakan dan program termasuk pelaporan pertanggungjawabannya; 8) menyiapkan dan/atau mengambil keputusan dalam rangka pelaksanaan pengelolaan kebijakan dan/atau pelayanan sesuai dengan tanggung jawabnya; dan 9) meningkatkan akuntabilitas dan produktivitas aparatur (Peraturan Kepala LAN Nomor 5 tahun 2005).

Struktur Kurikulum adalah besaran mata diklat yang dibelajarkan kepada peserta, termasuk deskripsi singkat, hasil belajar yang diharapkan, dan metode pembelajaran yang diberlakukan. Sesuai dengan kompetensi dasar yang hendak dicapai, maka struktur kurikulum diklatpim II terdiri dari Kajian Paradigma, Kajian Kebijakan Publik, Kajian Manajemen Strategik, dan Aktualisasi, dimana masing-masing memiliki mata diklatnya sendiri-sendiri.

Dalam kaitannya dengan tulisan ini, fokus perhatian ada pada keberadaan LO dan bagaimana dibelajarkan sehingga aplikasinya pada institusi publik dapat dipahami secara lebih jelas, karena para peserta adalah para pejabat, baik eselon II maupun III yang sangat strategis dalam menyampaikan pesan dari kampus dalam sistem permanennya. LO adalah mata diklat dalam Kajian Paradigma sebagai salah satu bagian dari Paradigma Pembelajaran, di samping paradigma yang lain, yakni Membangun Komitmen Belajar (*Building Learning Commitment/BLC*).

Secara lebih spesifik dalam mata diklat LO ini dibahas konsep dan aplikasi organisasi pembelajar. Melalui metoda pembelajaran mulai dari yang terstruktur seperti ceramah, latihan, diskusi, *game* dan presentasi sampai pada yang tidak terstruktur seperti pengkajian dan pendalaman materi secara mandiri, peserta mengeksplorasi konsep dan aplikasi organisasi pembelajar untuk memperoleh pengetahuan baru yang akan digunakannya untuk memahami dan membangun organisasi pembelajar sesuai tuntutan organisasi dan lingkungan. Adapun pokok bahasan LO adalah 1) Pengertian, esensi dan prinsip organisasi pembelajar; 2) Pentingnya organisasi pembelajar; 3) Disiplin organisasi pembelajar yang terdiri dari (a) *System thinking*; (b) *Personal Mastery*; (c) *Shared Vision*; (d) *Team Learning*; (e) *Mental Models*; dan (f) *Dialogue*.

E. APLIKASI

LO adalah 5 disiplin. Itulah esensi, ruh, dan *nitty gritty*-nya. Oleh karena itu mengaplikasikan LO adalah mengaplikasikan kelima disiplin dimaksud. Kelima disiplin yaitu *Systems Thinking*, *Personal Mastery*, *Mental Models*, *Building Shared Vision* dan *Team*

Learning masing-masing dapat kita lihat sebagai suatu rangkaian, yakni Esensi, *essences*, tingkat kesadaran yang tinggi pada penguasaan disiplin; Prinsip-prinsip, *principles*, gagasan penuntun dan kedalaman wawasan; dan praktik/latihan, *practice*, orang yang memfokuskan waktu dan energinya untuk melaksanakan kegiatannya.

Dalam membangun Organisasi pembelajar (*Building Learning Organization*) terdapat 5 disiplin yang harus dilaksanakan. Disiplin-disiplin ini harus dipahami oleh setiap pelaku organisasi pembelajar. Kelima disiplin tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Personal Mastery*

Personal Mastery mempunyai 3 esensi sebagai berikut: (1) Keberadaan (*State of Beingness*). Keberadaan seseorang dikelompokkan dalam organisasi harus benar-benar memberi makna yang positif, memiliki kemampuan mengembangkan kreativitas dan produktivitas. Memiliki kesadaran bahwa dirinya terkait dengan dunia luar dan mempunyai makna yang lebih tinggi dalam kehidupan organisasi; (2) Kemampuan menghasilkan dan mengembangkan (*Generativeness*). Kehidupan seseorang dalam organisasi harus dapat membangkitkan orang lain untuk menghasilkan; dan (3) Keterkaitan (*Connectedness*). Seseorang harus sadar bahwa dirinya terkait dengan dunia luar yang harus menghasilkan makna yang lebih tinggi pada organisasi dan dirinya.

Sedangkan prinsip *Personal Mastery* adalah: (1) Visi (*Vision*) yaitu cita-cita yang ingin dicapai jauh ke depan atau kondisi ideal masa depan yang ingin diwujudkan; (2) Tegangan Kreatif kontra Tegangan Emosional (*Creative Tension Versus Emotional Tension*), yaitu kesenjangan (*gap*) antara realita saat ini dan upaya mencapai visi. Dalam hal ini seharusnya tegangan kreatif dikembangkan sedangkan tegangan emosional dikurangi; dan (3) Kondisi Bawah Sadar (*Sub-Conscious*), yaitu kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang rumit dengan tenang.

Adapun praktik *Personal Mastery* adalah sebagai berikut: (1) Klarifikasi Visi Pribadi (*Clarifying Personal Vision*). Keberadaan seseorang dalam organisasi harus mempunyai visi pribadi. Untuk mencapai visi harus berpijak pada realita saat ini. Sebab antara visi dan realita saat ini ada kesenjangan (*gap*). Ia dihadapkan pada tegangan kreatif (*creative tension*) dan tegangan emosional (*emotional tension*); (2) Mempertahankan Tegangan Kreatif (*Holding Creative Tension*). Penguasaan Tegangan Kreatif memunculkan kapasitas bertahan dan besar; dan (3) Membuat Pilihan (*Making Choice*). Pilihan yang dapat dilakukan adalah membiarkan visi terkikis (*emotional tension*) atau memotivasi untuk mencapai tujuan (*creative tension*).

2. *Model-model Mental (Mental Models)*

Mental Models mempunyai esensi sebagai berikut: (1) Cinta Kebenaran (*Love of Truth*). Beberapa orang mendengar atau merasakan sesuatu hal yang sama, dapat saja mempunyai kesan yang berbeda, karena *mental models* mereka masing-masing berbeda. Karena itu inti *mental models* adalah keterampilan melakukan refleksi (*reflection*) dan mencari tahu (*inquiry*); dan (2) Keterbukaan (*Openness*). *Mental models* menuntut adanya keterbukaan. Tidak ada yang disembunyikan (*tacit*) karena akan menyulitkan pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan prinsip *Mental Models* adalah: (1) Teori yang Diucapkan (*Espoused Theory*) kontra Teori yang Digunakan (*Theory in Use*). Tidak ada konsistensi antara yang diucapkan dan yang digunakan; (2) Tangga Inferensi (*Ladder of Inference*). Tahap-tahap untuk membuat keputusan yang benar; dan (3) Keseimbangan antara Mencari Tahu dan Memberi Tahu (*Balancing Inquiry and Advocacy*). Harus ada keseimbangan antara *Inquiry* dan *Advocacy*.

Adapun praktik *Mental Models* adalah sebagai berikut: (1) Membedakan Data dari Abstraksi berdasarkan Data (*Distinguishing Data from Abstraction Based on Data*); (2) Menguji Asumsi (*Testing Assumption*); dan (3) Kolom Kiri (*Left-hand Column*). Upaya menyamakan antara apa yang dipikirkan dengan apa yang diucapkan (Otak Kiri dan Otak Kanan).

3. Membangun Visi Bersama (*Building Shared Vision*)

Esensi Membangun Visi Bersama (*Building Shared Vision*) terdiri dari dua, yaitu: (1) Adanya maksud/Tujuan Bersama (*Commonality of Purpose*). Visi bersama adalah penting karena memandu kearah tujuan bersama; dan (2) Berdasarkan prinsip-prinsip kemitraan (*Partnership*). Dalam pencapaian visi bersama/tujuan bersama harus dengan pola kemitraan.

Sedangkan 2 prinsip yang mendasari Membangun Visi Bersama (*Building Shared Vision*) adalah: (1) Visi Bersama sebagai Hologram (*Shared Vision as Hologram*). Proses berbagi Visi Pribadi, menyimak orang lain dan kebebasan memilih; dan (2) Komitmen kontra Kepatuhan (*Commitment Vs Compliance*). Dalam membangun Visi Bersama diperlukan komitmen bukan kepatuhan. Karena komitmen adalah kesadaran akan arti penting Visi Bersama, bukan karena keterpaksaan.

Dalam praktik, Membangun Visi Bersama (*Building Shared Vision*) memperhatikan dua hal sebagai berikut: (1) Proses pembuatan Visi Bersama (*Visioning Process*). Dalam membuat Visi Bersama perlu berbagi visi pribadi (*sharing personal vision*); menyimak orang lain (*listening to others*) serta harus ada kebebasan memilih (*freedom of choice*); dan (2) Menghargai Realita saat ini (*Acknowledging Current Reality*). Pembuatan Visi Bersama tidak lepas dari kondisi realita saat ini sebagai tempat berpijak.

4. Tim Pembelajaran (*Team Learning*)

Esensi Tim Pembelajaran (*Team Learning*) adalah sebagai berikut: (1) Kecendikiaan Bersama (*Collective Intelligence*). Dalam Tim Pembelajaran, kecendekiaan adalah milik bersama bukan perorangan; dan (2) Kesetaraan (*Allignment*). Dalam Tim Pembelajaran (*Team Learning*) perlu ada sekelompok orang yang berfungsi besama (*a group of people functioning together*). Dalam tim, kekuatan individu saling mendukung, dengan demikian tim kemitraan yang mantap akan menunjang pencapaian sasaran organisasi, dan visi bersama akan lebih berperan.

Sedangkan prinsip Tim Pembelajaran (*Team Learning*) adalah: (1) Dialog, yaitu omunikasi yang mendalam dengan kualitas fungsi mencakup kemampuan menyimak dan berbagi pandangan, pikiran dan pendapat; (2) Keterpaduan dialog dan Diskusi (*Integrated Dialogue and Discussion*). Tim Pembelajaran (*Team Learning*) dilakukan melalui dialog dan diskusi. Namun perlu ada keseimbangan di antara keduanya; dan (3) Sikap Berdalih (*Defensive Routine*). Dalam dialog juga perlu diwaspadai adanya sikap berdalih yang seharusnya ditanggapi oleh anggota kelompok secara asertif.

Dalam praktik Tim Pembelajaran (*Tim Learning*) memperhatikan hal-hal sebagai berikut: (1) Menunda Asumsi (*Suspending Assumption*). Dalam Tim Pembelajaran perlu menunda asumsi diri sendiri sebelum asumsi orang lain selesai disampaikannya jadi tidak ada interupsi; (2) Bertindak sebagai Kolega (*Acting as Colleagues*). Tim Pembelajaran akan efektif apabila sekelompok orang yang belajar itu bertindak sebagai kolega. Hal ini penting untuk menciptakan suasana dialog yang kondusif; dan (3) Mengemukakan Pendapat Sendiri (*Surfacing Own Defensiveness*). Mempertahankan kebiasaan ini harus ditumbuhkan melalui pengungkapan asumsi-asumsi setiap individu. *Surfacing Own Defensiveness* dapat merusak anggota tim karena menguras dan melunakkan semangat

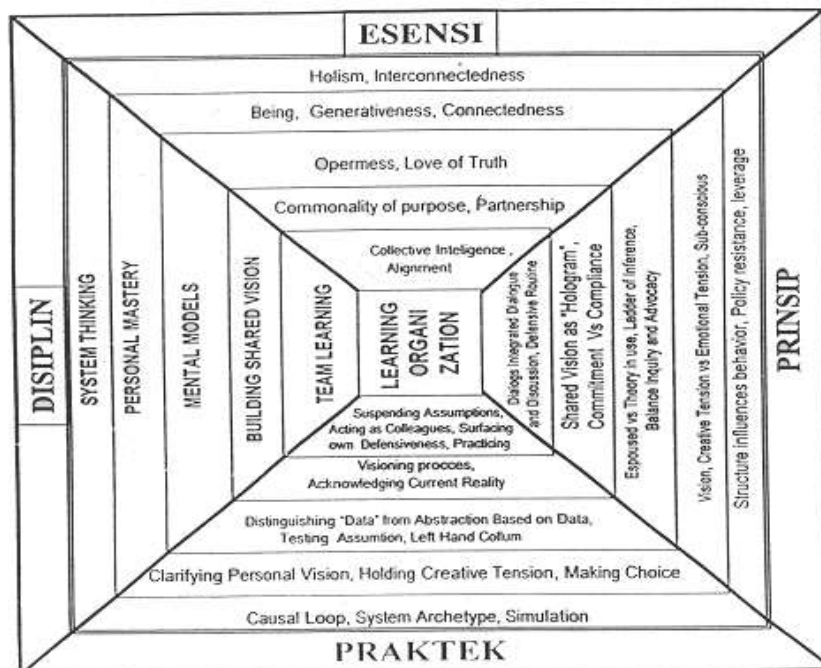
anggota tim jika setiap individu tidak menunda asumsinya.

5. Berpikir Serba Sistem (*Systems Thinking*)

Esensi yang terkandung dalam Berpikir Serba Sistem (*Systems Thinking*) adalah: (1) Memandang sesuatu secara keseluruhan (*Holism*). Dalam berpikir serba sistem seseorang dalam memandang sesuatu seharusnya secara keseluruhan bukan per bagian (parsial). Dengan demikian akan diperoleh pandangan yang obyektif; dan (2) Saling Keterkaitan (*Interconnectedness*). Dalam berpikir serba sistem selalu ditekankan pada adanya keterkaitan antara variabel satu dan yang lain.

Sedangkan prinsip yang melandasi Berpikir Serba Sistem (*Systems Thinking*) yaitu: (1) Struktur Mempengaruhi Perilaku (*Structure Influences Behavior*). Salah satu ciri berpikir serba sistem adalah apabila seseorang ditempatkan dalam struktur yang sama, maka relatif akan mempunyai perilaku yang sama; (2) Penolakan terhadap Kebijakan (*Policy resistance*). Pada dasarnya, berpikir serba sistem selalu disesuaikan dengan kaidah sistem. Dalam berpikir serba sistem tidak ada kebijakan yang dapat dipaksakan tanpa melihat akar masalah yang ada; dan (3) Pengungkit (*Leverage*). Pengungkit adalah sesuatu yang esensial dalam berpikir serba sistem. Artinya, dalam pemecahan masalah selalu dicari pengungkitnya yaitu suatu cara yang selalu berpedoman pada prinsip ekonomi.

Dalam praktik, Berpikir Serba Sistem (*Systems Thinking*) memperhatikan hal-hal sebagai berikut: (1) Lup sebab-akibat (*Causal Loop*), yaitu lup yang menggambarkan pengaruh A terhadap B, dan B memberikan balikan kepada A; (2) *System Archetype*. Seringkali masalah datang berulang. *Archetype* (pola dasar sistem) memperlihatkan suatu kesederhanaan yang mendasari masalah manajemen yang kompleks; dan (3) Simulasi, dengan mengenali struktur, kita dapat melakukan simulasi dan mendapatkan gambaran yang jelas mengenai masalah yang diamati. Hasil pengamatan yang baik sudah barang tentu akan menghasilkan pemecahan yang benar.



Gambar Lima Disiplin Dilihat dari Tiga Tingkatan, Esensi, Prinsip, dan Praktik

F. APIKASI LI PADA INSTITUSI PUBLIK

Sebagaimana judul tulisan ini, media inti dari aplikasi pembelajaran LO pada institusi publik ada pada alumni yang akan menjadi *the driving force LO* pada sistem permanennya. Belum ada penelitian pasca diklat yang memetakan dan memotret kompetensi sebelum dan sesudah diklat, maupun setelah alumni kembali ke permanen sistemnya. Namun dari proses pembelajaran yang dilakukan selama 9 sesi atau 27 Jam Pelajaran, atau konversi hari adalah 3 hari, maka efektivitasnya memang masih dipertanyakan. Namun efektivitas suatu proses pembelajaran seringkali tidak tergantung berapa lama pengetahuan atau keahlian itu diperoleh, tetapi seberapa efektif mata diklat dan metode yang diberlakukan dapat menyentuh hati, pikiran, dan kalbu peserta, sehingga sepanjang hayat tetap diingat, dan selalu dicoba untuk diaplikasikan dan disegarkan terus menerus. Durasi diklat seringkali hanya untuk memenuhi jadwal kurikuler, sementara sebenarnya *the magic moment* bagi peserta hanya beberapa saat, sehingga sisanya atau selebihnya terkesan tidak berarti apa-apa. Perlu diingat bahwa kurikulum yang telah disusun sedemikian rupa adalah merupakan satu rangkaian proses perolehan pengetahuan yang bermuara pada satu tujuan tertentu, yakni kompetensi pemimpin eselon II, sehingga meskipun hanya pada saat tertentu saja *the magic moment* dimaksud melintas dalam benak peserta, namun tanpa keseluruhan muatan kurikulum, momen dimaksud tidak akan pernah melintas.

Ribuan alumni diklatim II yang dilaksanakan di Jakarta telah dihasilkan. Tercatat sampai dengan Angkatan XXIII tahun 2008 berjumlah 5559 orang³. LO telah menjadi bagian melekat pada para alumni. Kalau kemudian ditarik kesimpulan sementara bahwa LO belum jalan pada institusi publik, meskipun untuk mengetahuinya memerlukan penelitian tersendiri, maka ada 2 kemungkinan yang terjadi. Pertama proses pembelajaran tidak maksimal, kedua alumni larut pada sistem lama alih-alih memperbaharui sistem yang berjalan sesuai dengan pengetahuan yang diperoleh selama diklat. Lepas dari berlaku tidaknya 2 kemungkinan dimaksud, aplikasi LO pada institusi publik melalui pembelajaran pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat II telah tereksplanasikan sesuai judul di atas. Untuk mengetahui lebih jauh akan aplikasi pada permanen sistem alumni kiranya memerlukan pengkajian lebih mendalam, sehingga bukan hanya aplikasi LO pada permanen sistem yang dapat dipetakan, melainkan juga adalah kesesuaian kurikuler dengan maksud, tujuan, dan sasaran diklatim II sebagaimana tertuang dalam peraturan perundangan yang mendasarinya.

G. PENUTUP

Tidak ada garansi bahwa apa yang diperoleh di kelas dapat diaplikasikan di luar kelas secara utuh. Fenomena ini dapat dilihat dari tempat dimana kita semua mengenyam pendidikan, baik dalam sekolah umum, diklat, kursus, maupun lembaga pendidikan dan *training* lain. Demikian juga halnya dengan aplikasi LO. Namun yang disebut sebagai pembelajaran pastilah selalu ada penambahan, peningkatan, maupun perluasan pengetahuan. Kelima dimensi LO tentu dalam aplikasinya memiliki fluktuasinya masing-masing. Manakala secara nasional gema ataupun *echo* dari pembelajaran di kampus belum terdengar sama sekali, mungkin memang sudah saatnya kurikulumnya yang harus ditinjau kembali untuk disesuaikan dengan perkembangan lingkungan strategis dan dengan metode yang lebih merefleksikan sebagai satu diklat atau *training*, bukan lembaga pendidikan pada umumnya.

³ Laporan Penyelenggaraan Program Diklatpim Tingkat II yang dilaksanakan di Jakarta, mulai 2001 s/d 2008

REFERENSI

- Adizes I. 1999. *Managing Corporate Lifecycles*. New Jersey: Prentice Hall Press.
- Frederickson GH. 1997. *The Spirit of Public Administration*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- higherred.mcgraw-hill.com/sites/0072862475/student_view0/glossary.html.
- Senge P. dalam <http://www.brint.com/papers/orgngng.htm>.
- Keputusan Kepala LAN Nomor 193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Laporan Penyelenggaraan Program Diklatpim Tingkat II yang dilaksanakan di Jakarta, mulai 2001 s/d 2008.
- Modul 1.A-2 'Kajian Paradigma: Membangun Organisasi Pembelajar (Building Learning Organization, LAN, 2008, Kedeputian Diklat SPIMNAS, Jakarta.
- Peraturan Kepala LAN Nomor 5 tahun 2005 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II.
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Stace D. and Dunphy D. 1994. *Beyond the Boundaries: Leading and Re-Creating The Successful Enterprise*. Sydney: McGraw-Hill Book Company.
- www.crh.noaa.gov/glossary.php.