

# UPAYA MENGHAMBAT KEMATIAN BIROKRASI (Aplikasi Learning Organization dalam Organisasi Pemerintahan)

Oleh:  
Drs. Saeful Millah, M.Sc.

## *Abstract*

*It is no doubt that bureaucracy has an important role in the provision of public services. However, for many reasons, the performance of our bureaucracy is still far from what people expect. Its resistance to change, in addition to other unacceptable manners, is a critical factor that makes the bureaucracy unable to perform as expected. The rise of Learning Organization through which a concept of powerful organization formation is offered, is expectedly able to become the leverage for or bureaucracy to overcome its impediments. In essence, learning organization recommends that, in order to be successful like private firms or companies, the bureaucracy needs to accelerate its learning process and adjust itself to the rapid, global change. The importance of learning organization derives from the idea that 'the survival of the fittest' is quickly amending to 'the survival of the fittest to learn'.*

*Despite the good concept, the idea of learning organization is not easy to put into practice within the bureaucratic system due to its unacceptable 'cultures', attitudes and paradigm that are not in line with the spirit of learning organization. Therefore, what we need to do in the first place is to change the bureaucracy in terms of its structure and its intrinsic foundations by which it operates: values, norms, and paradigm. Another key aspect is to change the way people manage the bureaucracy.*

## **A. Pendahuluan**

Saat ini masyarakat mempunyai kesan bahwa jika berurusan dengan birokrasi, nyaris identik dengan inefisiensi, bertele-tele, lamban dan rijid dengan banyak prosedur dan aturan. Maka tidak keliru kalau Daniel Katz dan Robert L.Khan, dikutip dari Riant Nugroho (2001) pernah mengungkapkan bahwa organisasi bernama birokrasi hanya mampu bekerja dengan baik apabila jenis pekerjaannya hanya sedikit membutuhkan inovasi. Bahkan David Osborne dan Peter Plastrik (1995) pernah melontarkan kritik yang lebih mengejek lagi dimana mereka dengan tegas mengatakan: "*Bureaucracies have described as system designed by genius to be run by idiots*". Sebuah kritik yang benar-benar menyakitkan.

Memang tidak seluruh kritik itu benar. Namun harus jujur diakui pula bahwa tidak seluruh kritik itu keliru jika dialamatkan untuk menggambarkan kiprah birokrasi yang ada di negeri ini, dari dulu sampai saat ini. Buktinya, kendati telah banyak upaya dan langkah dilakukan, namun gaung masyarakat yang menuntut perbaikan kinerja birokrasi tak henti-hentinya terus disuarakan. Itu semua berarti bahwa untuk meningkatkan kinerja birokrasi tidak cukup hanya dengan mengubah tampilan wajah, tidak pula hanya dengan membuat undang-undang atau peraturan baru. Yang teramat penting untuk dilakukan justeru adalah mengubah semangat, sikap dan perilakunya, sebut pula mengubah budaya dan paradigmanya. Di sinilah arti pentingnya upaya untuk menjadikan birokrasi sebagai sebuah organisasi pembelajaran - *learning organization*. Jika tidak, jangan harap jika organisasi raksasa bernama birokrasi ini bisa meningkatkan kinerjanya, tetapi yang terjadi

justru sebaliknya; kian tidak memiliki fungsi karena ditinggal perubahan walaupun tidak sampai mati ditelan perubahan.

## B. Makna Organisasi Pembelajaran

Adalah Peter Senge melalui karya terkenalnya, *The Fifth Discipline* (1997) yang melontarkan gagasannya bahwa sebuah organisasi hanya akan mampu beradaptasi dengan perubahan apabila ia mampu tampil menjadi sebuah organisasi pembelajaran, sebuah organisasi yang dibangun oleh orang-orang yang secara terus menerus mau memperluas kapasitas dirinya dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan organisasi.

Terkandung maksud dalam konsep *Learning Organization* itu adalah apa yang disebut Susan E. Jackson dkk. (2003) sebagai upaya untuk memenej pengetahuan untuk memelihara kelangsungan daya saing sebuah organisasi - *Managing knowledge for competitive advantage* - atau organisasi yang mampu menciptakan *learning capacity* bagi seluruh orang anggotanya. Untuk itu Senge menekankan, bahwa yang harus dikembangkan dalam gaya pembelajaran ini bukanlah semata menyangkut pengembangan kemampuan-kemampuan baru, apalagi semata kemampuan teknis. Pengembangan yang perlu dilakukan adalah menyangkut kemampuan untuk menggeser pemikiran-pemikiran yang mendasar. Perlu disadari bahwa sebuah organisasi pembelajaran akan dikatakan berhasil ketika para anggota sebuah organisasi mampu melihat dan mengalami tugas dan pekerjaannya dengan cara berbeda, ketika asumsi dan keyakinan baru muncul, dan ketika setiap orang mampu melakukan hal-hal yang sebelumnya tidak biasa dilakukan.

Memang tidak gampang untuk membangun organisasi pembelajaran. Sebagaimana ditekankan oleh Michael Marquardt (1996), dalam organisasi pembelajaran berlaku beberapa kaidah yang satu sama lain saling berkaitan sebagai berikut: Pertama, belajar adalah bagian dari penampilan yang tidak terpisahkan dari tujuan yang ingin dicapai sebuah organisasi atau birokrasi. Kedua, pembelajaran di sini selalu menekankan akan arti pentingnya proses, bukan semata hasil. Melaksanakan prinsip "*learning how to learn*, adalah inti dalam *learning organization*. Ketiga, bahwa kemampuan untuk menjadikan kebutuhan belajar itu sama pentingnya dengan hasil yang diharapkan dari proses pembelajaran itu sendiri. Kaidah lain yang tidak kalah pentingnya adalah adanya keyakinan dan kesadaran bahwa belajar itu sendiri harus dianggap sebagai bagian tak terpisahkan dari pekerjaan itu sendiri - *Learning is part of work, a part of everybody's job description*.

## C. Penegakan Lima Disiplin

Dalam banyak aspeknya, membangun organisasi pembelajaran itu bukanlah pekerjaan mudah. Itu sebabnya, Peter Senge menawarkan *lima disiplin* yang satu sama lain saling berkaitan dan merupakan sebuah kesatuan yang harus dijalankan oleh para pelaku birokrasi, terutama oleh para pemimpinnya sebagai syarat bagi sebuah organisasi mampu melakukan pembelajaran.

Disiplin pertama, mengembangkan apa yang disebut dengan *personal mastery* atau keahlian pribadi setiap aparat birokrasi. Kaidahnya, pembelajaran secara terus menerus akan terjadi apabila dipicu oleh semangat keingintahuan setiap aparat dalam lingkup birokrasi, bukan oleh perintah atau semata karena tugas dari atasan. Itu sebabnya, tugas utama para pemimpin dalam setiap unit birokrasi adalah, bagaimana menciptakan situasi kerja yang mampu menciptakan "*greget*" (*creative tension*) pada setiap aparat untuk

meningkatkan kapasitas dan keahliannya. Bukan sebaliknya, malah membuat rasa frustrasi staf yang ada di bawahnya.

Disiplin kedua adalah membangun *mental model* atau model mental, yakni citra, asumsi atau keyakinan yang telah tertanam kuat dalam pikiran setiap aparat terhadap semua aspek kehidupan dunia yang dilihatnya selama ini, termasuk cara melihat dirinya. Inti dari disiplin kedua ini adalah upaya untuk mempertemukan ragam sudut pandang, keyakinan atau asumsi menjadi sebuah model mental bersama (*shared mental model*). Di sini, tugas utama pimpinan dari sebuah unit organisasi birokrasi adalah menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan setiap aparat yang dipimpinya mau melihat kekurangan dan kelemahan yang dimilikinya, dan dalam waktu yang sama bersedia menerima kelebihan yang dimiliki orang lain, bawahannya sekalipun.

Disiplin ketiga adalah membangun *shared vision* atau visi bersama, yakni harapan bersama tentang masa depan yang ingin dicapai sebuah organisasi birokrasi. Sebuah visi benar-benar merupakan visi bersama apabila setiap orang memiliki gambaran yang sama, dan setiap orang merasa memiliki komitmen yang sama pula untuk mencapainya. Itu sebabnya, visi yang baik selain mengikat seluruh anggotanya, juga mampu menjadi sumber inspirasi dalam menjalankan tugas mereka. Karenanya, visi bersama juga akan melahirkan apa yang disebut Peter Senge sebagai "*governing idea*" organisasi, yakni gagasan pemersatu sekaligus pemandu seluruh pegawai dalam menjalankan roda organisasinya. Dalam membangun birokrasi pembelajaran, visi bersama menjadi sangat penting artinya setidaknya karena dua hal; memberi fokus dan energi pembelajaran. Di sini kemampuan seorang pemimpin untuk membangun nilai-nilai, norma-norma yang mampu memelihara dan memperkuat komitmen semua aparat terhadap visi organisasi menjadi kunci. Indikator keberhasilannya, visi diterima oleh seluruh aparat bukan oleh karena rumusannya yang menarik, bukan karena merupakan rumusan ide yang bagus, melainkan lebih karena sebuah panggilan.

Disiplin keempat adalah membangun *team learning* atau pembelajaran tim. Inti dari penegakan disiplin ini adalah upaya untuk membangun apa yang disebut dengan "*collective intelligence*", yakni sebuah sinergi pemikiran seluruh aparat, bukan pemikiran perorangan. Kaidahnya sangat sederhana, bahwa kecerdasan tim selalu lebih baik dari kecerdasan perorangan, pemikiran orang banyak jauh lebih sempurna ketimbang pemikiran seseorang. Itu sebabnya, disiplin ini sangat meniscayakan arti pentingnya kemitraan atau kesetaraan (*alignment*). Membangun komunikasi yang didasarkan kepada prinsip saling memahami, saling mendengar dan saling melengkapi antar aparat dalam sebuah organisasi, adalah kunci yang akan menentukan keberhasilan membangun penerapan disiplin ini. Di situlah pula arti pentingnya pembudayaan dialog, bukan pengarahan, apalagi semata pemberian instruksi, dalam membahas semua persoalan yang dihadapi organisasi. Menurut David Bohm (1990), inti dialog adalah pencarian makna kolektif (*collective meanings*). Melalui dialog, masing - masing pihak dalam satuan organisasi birokrasi dituntut untuk berani mengkritisi anggapan-anggapan, ide-ide, persepsi, kepercayaan-kepercayaan, atau perasaan-perasaan, bahkan kecurigaan-kecurigaan yang selama ini sering membentuk kualitas interaksi antar aparat dalam sebuah bangunan organisasi.

Disiplin kelima adalah membangun *system thinking* atau cara berpikir sistemik. Peter Senge menempatkan disiplin ini sekaligus sebagai "*Disiplin yang kelima*" yang kemudian menjadi judul dari karya terkenalnya itu - *The Fifth Discipline*. Alasannya, disiplin ini selain berfungsi sebagai fondasi, sekaligus juga mengintegrasikan penegakan empat disiplin atau keterampilan yang lainnya dalam sebuah organisasi pembelajaran. Inti dari penegakan disiplin ini adalah kemampuan untuk melihat dan memahami setiap kejadian sebagai

sebuah sistem, yakni entitas keseluruhan yang dibangun oleh bagian-bagian yang saling berhubungan, saling berkaitan, dan karenanya saling menentukan. Berpikir sistem juga sering disebut dengan cara berpikir generatif yang mampu melihat setiap kejadian tidak semata dari fenomena yang muncul kepermukaan (symptomatik) sebagaimana yang banyak dilakukan selama ini, tetapi juga dari sebuah dinamika strukturnya yang paling dalam. Berpikir sistem merupakan sebuah disiplin yang dibutuhkan untuk memahami kerumitan dan perubahan.

Itulah lima disiplin yang mesti dibangun dalam menjalankan roda organisasi pembelajaran. Peter Senge melihat kelima disiplin tersebut sebagai serangkaian prinsip dan praktek yang mesti dikuasai dan mengintegrasikannya dalam kehidupan sebuah organisasi. Dua disiplin pertama, personal mastery dan mental model, dibangun dalam rangka mengubah cara berpikir orang-orang dalam organisasi. Sementara tiga disiplin berikutnya, yakni visi bersama, pembelajaran tim dan berpikir sistem, dibangun untuk mengubah hubungan interaksi antar orang-orangnya.

#### **D. Implementasi Learning Organization dalam Birokrasi (Peluang dan Kendalanya)**

Memang tidak mudah untuk bisa menerapkan *Learning Organization* dalam organisasi birokrasi. Namun tidak mudah tidak berarti mustahil untuk dilaksanakan. Uraian singkat berikut akan mengangkat beberapa peluang dan kendalanya. Jika diidentifikasi, tidak sedikit peluang strategis bisa didayagunakan sekaligus dioptimalkan fungsinya untuk mengaplikasikan *learning organization* dalam wadah organisasi bernama birokrasi. Adanya mekanisme pertemuan, baik rutin maupun insidental, baik pertemuan yang bersifat internal maupun pertemuan eksternal yang melibatkan unsur dari luar satuan organisasi, sesungguhnya merupakan media strategis yang bisa dimanfaatkan organisasi birokrasi dalam membangun dan mengembangkan organisasi pembelajaran. Melalui pertemuan-pertemuan internal dimaksud, misalnya, setiap pimpinan sebuah unit organisasi bisa membangun lima disiplin sekaligus. Bahkan jika dioptimalkan, forum-forum pertemuan itu sendiri sesungguhnya merupakan „Team Learning“ yang efektif dalam membangun organisasi pembelajaran.

Penyelenggaraan berbagai pelatihan, baik pelatihan kepemimpinan maupun latihan teknis, adalah bentuk peluang lain yang bisa dijadikan wahana pembelajaran bagi setiap aparatur birokrasi. Bahkan sebagai sebuah organisasi pelayanan publik, yaitu organisasi birokrasi yang dalam kesehariannya banyak berhubungan langsung dengan masyarakat (pelanggan), semestinya bisa tampil menjadi sebuah organisasi pembelajaran yang baik. Dalam konteks ini, proses pembelajaran terjadi lebih efektif lagi karena yang menjadi sumber pembelajaran tidak hanya mengandalkan pendengaran atau semata teori, tetapi bersumber dari pengalaman praktis dilapangan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Michael J Marquardt (1996) sebagai berikut: *“Our learning is increased when we reflect on what we did in the experience”*. Bahkan dengan tegas ia menyatakan: *“We learn when we receive accurate feedback from others and results of our problem-solving actions”*.

Ketersediaan teknologi yang memungkinkan setiap aparatur birokrasi bisa mengakses banyak sumber informasi, sebutlah misalnya komputer dengan sarana internetnya, ketersediaan perpustakaan, koran dan sebagainya, adalah peluang penting lain yang sesungguhnya sangat kondusif dalam membangun organisasi pembelajaran dalam tubuh birokrasi. Jangan lupa, maraknya banyak pihak yang menuntut perbaikan kinerja birokrasi, termasuk komitmen pemerintah sendiri untuk terus mengupayakan terlaksananya reformasi birokrasi, sesungguhnya merupakan peluang penting tersendiri yang bisa dijadikan landasan untuk mengimplementasikan kaidah *Learning Organization*

dalam tubuh birokrasi. Namun sayangnya, lain ladang lain pula belalangnya. Itulah ilustrasi yang bisa diangkat untuk menjelaskan adanya perbedaan antara dunia usaha atau swasta dengan dunia birokrasi. Itulah pula yang dalam banyak halnya akan menjadi penyebab sekaligus kendala dalam mengimplementasikan prinsip atau kaidah learning organization dalam dunia birokrasi.

Pada tataran paradigmatik, ada kecenderungan kalau organisasi bernama birokrasi kita saat ini masih cenderung Weberian yang sangat menekankan arti pentingnya pembagian wewenang dan tanggung jawab, dan yang terlalu menonjolkan adanya sekat-sekat yang kaku. Bahkan dalam beberapa aspeknya, birokrasi kita kadang tampil primordial ala birokrasi "Mataram". Masih munculnya ungkapan seperti "Bapak paling tahu yang terbaik", adalah isyarat mengenai ketidakberdayaan seorang bawahan kepada atasannya yang sangat tidak kondusif mendukung terciptanya organisasi pembelajaran. Dengan paradigma ini, birokrasi tidak saja menjadi tumpul, tapi juga mati rasa dengan banyaknya tuntutan perubahan. Bahkan dengan paradigma itu pula, birokrasi kita cenderung anti-pemberdayaan.

Pada tataran struktur, organisasi birokrasi kita masih cenderung rijid dengan aturan, prosedur, sampai kepada juklak dan juknis. Dampaknya, mekanisme birokrasi kita tidak saja sering terjebak kedalam rutinitas, tetapi juga cenderung menjadi serba mekanistik. Implikasi lebih jauhnya, sulit bagi pelaku birokrasi untuk bisa mengembangkan gagasan atau pemikiran barunya, dan karenanya masih cenderung anti-learning.

Memang benar, bahwa secara normatif telah banyak upaya serta langkah yang dilakukan untuk mereformasi birokrasi saat ini. Namun pada tataran praktik, belum banyak perubahan yang terjadi, bahkan nyaris tidak pernah terjadi. Harus jujur diakui pula, bahwa hambatan dalam penyelenggaraan birokrasi itu juga tak jarang terjadi berkait dengan kekeliruan gaya kepemimpinan para pemimpinnya. Hanya karena merasa diri paling berkuasa, paling tahu, misalnya, mereka sering tak banyak mau mendengar alternatif gagasan aparat yang dipimpinnya atau dikenal dengan istilah *mental block*. Padahal organisasi pembelajaran sangat meniscayakan arti pentingnya kecerdasan kolektif (*collective intelligence*). Dalam organisasi pembelajaran, setiap orang adalah sumber bahkan sekaligus pencipta pengetahuan. Konsep tersebut sesuai dengan pendapat Marquardth sebagai berikut: *Everyone can be a knowledge creator*".

## E. Pembaruan Birokrasi

Paparan sebelumnya menunjukkan betapa upaya untuk melakukan perubahan birokrasi merupakan sebuah keniscayaan. Di sinilah pula relevansinya untuk menyimak ulang sepuluh prinsip *reinventing government* yang digagas David Osborne dan Ted Gaebler (1993), serta lima strategi pembaruan (pemangkasan) birokrasi yang ditulis ia bersama Peter Plastrik (1997) sebagai penjabarannya. Tentu saja dengan beberapa adaptasi yang sesuai dengan kondisi keindonesiaan.

Dari sepuluh prinsip dan lima strategi yang ditawarkan Osborne, terdapat beberapa hal yang sangat mendasar yang bisa, bahkan mesti ditransformasikan kepada dunia birokrasi kita yang sekaligus merupakan prasyarat bagi terciptanya *learning organization*, antara lain:

Pertama, saatnya birokrasi kita saat ini benar-benar mau menegakan peran pokoknya dengan lebih banyak mengedepankan fungsi fasilitasnya ketimbang melayani, apalagi melulu mencekoki - *Catalytic government, steering rather than rowing*. Kuncinya, demikian ditekankan Peter Drucker (1985), apa yang bisa dilakukan lebih baik atau sama baiknya oleh masyarakat, maka semestinya tidak dilakukan pemerintah. Strateginya, rumuskan kembali tujuan, serta singkirkan semua fungsi yang tidak sejalan dengan tujuan

pemerintah. Prinsip dan strategi itu sangat penting bukan saja dalam rangka menghilangkan peran dominasi pemerintah, tetapi juga dalam mengubah paradigma birokrasi yang kadang masih cenderung merasa paling berkuasa yang sangat tidak kondusif dalam proses penyelenggaraan *learning organization*.

Itu pula sebabnya, kedua, saatnya pula bagi organisasi bernama birokrasi untuk mampu menempatkan dirinya tampil bukan sebagai penguasa yang hanya pandai memerintah dan mengendalikan masyarakat, tetapi lebih diarahkan kepada upaya untuk memberdayakan mereka - *community owned government, empowering rather than rowing*. Di situlah pula arti pentingnya untuk mengubah paradigma birokrasi dari yang selama begiti cerdas memposisikan rakyat melulu hanya sebagai sumber energi yang bisa diperintah untuk melaksanakan apa saja yang dikehendaknya, menuju birokrasi yang mau dan mampu menempatkan mereka sebagai sumber informasi tempat banyak gagasan, bahkan kritik pembangunan lahir. Dalam konteks *learning organization*, masyarakat adalah sumber pengetahuan yang sangat penting bagi kelangsungan birokrasi.

Membangun spirit kompetisi sehat dalam lingkungan birokrasi, adalah prinsip ketiga yang akan sangat mendukung dalam upaya untuk menciptakan suasana kondusif bagi pembelajaran - *injecting competition into service delivery*. Strateginya beragam. Bisa dengan menciptakan penghargaan atau bentuk lainnya yang oleh Osborne disebut dengan strategi konsekwensi.

Bersamaan dengan itu, saatnya pula bagi birokrasi untuk bisa menggeser proses kerjanya dari yang lebih banyak digerakan oleh prosedur atau aturan yang kaku, berbelit-belit, menuju birokrasi yang lebih banyak digerakan misi - *mission driven government*. Dengan prinsip ini, setiap aparat birokrasi tidak dibiarkan menjadi manusia-manusia robot, sebut pula manusia juknis, tetapi mereka ditantang untuk bisa belajar berpikir sendiri melahirkan banyak kreativitas dan inovasi yang sangat diniscayakan dalam organisasi pembelajaran.

Di situlah pula arti pentingnya pelaksanaan prinsip kelima, yakni pemerintahan yang berorientasi pada pelanggan, atau *customer focus* dalam konsep *Total Quality Management (TQM)* yang digagas Athur R. Tenner dan Irving J Detoro (1994) , atau *customer perspective* dalam konsep *Balanced Scorecard*-nya Bob Kaplan. Kongkritnya, dengarkan suara dan aspirasi rakyat, termasuk keluhan dan kritik pedas mereka. Seperti pernah diungkapkan Al Gore (1996): "*A government that makes sense is putting customers first*". Di sini, rakyat adalah sumber pembelajaran bagi dunia birokrasi.

Sesungguhnya masih banyak prinsip dan strategi pembaruan birokrasi yang hasilnya bisa mendukung bagi terciptanya organisasi pembelajaran, sebuah organisasi yang oleh Richard L Daft dan Robert H. Engel disebut dengan sebuah bentuk organisasi yang lebih banyak menggunakan *fussion approach*" (*joining together*), bukan bentuk organisasi dengan *fission approach*" (*splitting apart - separating*) sebagaimana kecenderungan yang masih banyak terjadi dalam dunia birokrasi saat ini.

## **F. Mengubah Gaya Kepemimpinan**

Untuk bisa melakukan itu semua, Peter Senge mengingatkan bahwa tidak semua pemimpin birokrasi akan mampu melakukannya. Karenanya, perlu ada perubahan paradigma dalam menjalankan kepemimpinannya. Ken Shelton (editor) dalam bukunya *A New Paradigm of Leadership* (2002), mengungkapkan beberapa karakteristik kepemimpinan yang sangat diniscayakan dalam membangun sebuah organisasi pembelajaran.

Pertama, pemimpin itu adalah pelayan. Ken Melrose bahkan meyakini bahwa pemimpin sejati adalah pelayan yang hebat. Wujud kongkritnya, sang pemimpin selalu peka dan berupaya memenuhi yang dibutuhkan para pengikutnya. Membantu agar orang

lain berhasil adalah ciri dari pemimpin sebagai pelayan. Bahkan bagi pemimpin sejati, melayani orang lain berarti meningkatkan harga diri seorang pemimpin.

Kedua, mengutip ungkapan John Naisbit, pemimpin itu juga adalah teladan, memimpin dengan contoh. Asumsinya, bawahan akan selalu bertindak dan berperilaku bukan berdasarkan kepada apa yang dikhotbahkan para pemimpinnya, bukan pula berdasar kepada apa yang diperintahkannya, melainkan dengan apa yang sungguh dilakukan mereka. Dalam konteks ini, kepercayaan bawahan akan lahir kira-kira ketika mereka yakin bahwa pemimpin sungguh-sungguh dengan semua yang ia katakan.

Ketiga, pemimpin itu juga adalah guru yang senantiasa setia menjelaskan dan memberi tahu jika rakyatnya memerlukan bantuan. Sebagai guru, pemimpin juga adalah pengasuh sekaligus pengayom yang siap memantau dan berkorban kapan saja untuk melindungi dan membantu rakyat yang dipimpinnya.

Keempat, pemimpin itu juga adalah murid yang siap belajar dan berbagi dengan siapa saja, termasuk belajar dari kekeliruan atau kesalahan yang dilakukannya. Di sini, pemimpin sejati juga sesungguhnya adalah pengikut. Itu pula sebabnya, sikap jujur untuk mau mengakui kesalahan, kekurangan atau kelemahan sangat diniscayakan dalam gaya kepemimpinan saat ini.

Sesungguhnya masih banyak teori kepemimpinan bisa kita gali dari berbagai sumber kepustakaan modern, namun hampir semua pemikiran kepemimpinan kontemporer menegaskan bahwa kepemimpinan saat ini itu bukanlah semata urusan satu atau beberapa orang. Kepemimpinan adalah urusan banyak orang, bahkan urusan semua orang. Singkatnya, demikian ditegaskan Peter Senge, dalam organisasi pembelajaran, pemimpin itu adalah perancang, pengasuh dan guru.

Sebagai perancang (*designer*), tugas utama pemimpin adalah menciptakan dan mengintegrasikan seluruh komponen organisasi yang dipimpinnya menuju sebuah visi yang telah disepakatinya. Sebagai pengasuh, maka apa saja yang dilakukan sang pemimpin selalu ditujukan dalam rangka mengayomi dan menjaga semua anggota yang ada dalam organisasi yang dipimpinnya. Bahkan demi kepemimpinannya, ia akan rela mengorbankan visi pribadinya semata demi kepentingan visi bersama organisasinya. Sebagai guru, pemimpin bukan berarti harus mengajarkan kepada orang bagaimana mencapai visinya, tetapi lebih banyak menekankan kepada upaya untuk memberi dukungan pada setiap orang untuk belajar. Itulah pula gaya kepemimpinan yang oleh Richard L. Daft dan Robert H. Lengel (1998) disebut dengan *Fusion Leadership (joining together)*, sebuah tipe kepemimpinan yang senantiasa menekankan arti pentingnya kebersamaan, pemberdayaan, team kerja, konsensus, keakraban karena dibangun oleh adanya "*shared vision, shared norm, shared values.*"

## G. Penutup

Dari uraian di atas, terdapat beberapa kesimpulan penting bisa ditarik dari tulisan ini. Pertama, bahwa saatnya kini konsep *learning organization* bisa diimplementasikan dalam dunia birokrasi. Tujuan paling pokoknya, bagaimana organisasi birokrasi sebagai pelayan publik setidaknya bisa beradaptasi walaupun tidak sampai mampu mengendalikan perubahan.

Kedua, sesungguhnya tidak sedikit peluang yang dimiliki oleh organisasi bernama birokrasi untuk bisa menjadikan dirinya sebagai sebuah organisasi pembelajaran, disamping tidak sedikit budaya dan perilaku birokrasi yang akan menjadi kendala dalam membangun *learning organization*.

Itu sebabnya, ketiga, perlu dilakukan perubahan dalam tubuh organisasi birokrasi, mulai dari perubahan pada tataran paradigmatik sampai kepada perubahan budaya dan perilakunya, bahkan perubahan gaya kepemimpinan para pemimpinnya.

Mengakhiri tulisan ini, simak ungkapan J. Marquardt (1996) berikut ini: *I predict that only learning organization will survive*. Lebih jauh ia mengungkapkan: *companies (baca juga birokrasi) which do not become learning organizations will soon go the way of the dinosaur; they will die because they were unable to adjust to the changing environment around them* .

### **Sekilas Tentang Penulis**

Drs. Saeful Millah , M.Sc. lahir di Ciamis tanggal 10 Mei 1955. Setelah menyelesaikan Jenjang S-1, penulis menempuh Jenjang S-2 di Departement of Sociology, Mississippi State University (MSU), Amerika Serikat dan menyelesaikannya pada tahun 1994. Saat ini, penulis bekerja sebagai Kepala BKKBN Kabupaten Cianjur. Selain aktivitas kesehariannya sebagai Kepala BKKBN Kabupaten Cianjur, penulis juga aktif menulis artikel (opini) pada harian Pikiran Rakyat Bandung, Republika, dan Kompas.

### **Referensi**

- Daft, Richard L. And Lengel Robert H. (1998), *Fusion Leadership ; Unlocking The Subtle Forces That Change People and Organization*, San Farnsisco, Gereftt-Kohler Publisher.
- Gaebler, T and Peter Plastrik (1997), *Banishing Bureaucracy ; The Five Strategies for Reinventing Government*, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Ken Shelton (Editor), (1997), *A New Paragigm of Leadership ; Berbagai Visi Luar Biasa Bagi Organisasi abad ke-21(Terjemahan)*, Jakarta, PT Elex Media Komputindo.
- Marquardt, Michael J., (1996), *Building the Learning rganization ; A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*, USA, McGraw-Hill.
- Osborne, D and Ted Gaebler, (1993), *Reinventing Government : How The Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York, A. Plume Book.
- Peter M. Senge (1990), *The Fifth Discipline ; The Art and Practice of The Learning Organization*, New York, Doubleday.
- Tenner, A R, and Detoro I J., (1994), *Total Quality Management ; Three Steps to Continuous Improvement*, Massachusetts Menlo Park, California, New York etc, Addison-Wesley Company.