

Learning Organization Di Instansi Pemerintah



Learning & Learning Organization (LO)



***Cara mengantisipasi, mengendalikan
,serta memanfaatkan perubahan-
perubahan yang semakin kompleks,
dengan kecepatan perubahan yang
semakin tinggi, dan penuh dengan
ketidak pastians***

(NUSYIRWAN ZEN)

TEMA DIKLATPIM TINGKAT II ANGKATAN XXVIII / 2010 Kelas B JAKARTA

- **“ Percepatan Reformasi Birokrasi dalam meningkatkan Daya Saing Bangsa di Era ASEAN-China Free Trade Area ”**
- ***Salah satu upaya yang dapat mempercepat Reformasi Birokrasi dan Peningkatan Daya Saing Bangsa, adalah melalui pembelajaran sepanjang hayat (Lifelong learning), dan membangun organisasinya menjadi LO, terutama di Era ASEAN-China Free Trade Area ini.***

ORGANISASI PEMERINTAH

❑ **Organisasi Pemerintah Pusat saat ini meliputi**

a. Kementerian Negara, terdiri dari:

1) Kementerian Koordinator (3)

2) Kementerian Negara (10)

3) Kementerian (d/h Departemen) (20)

b. Sekretariat Negara, dipimpin Menteri Negara (1)

c. Lembaga Pemerintah Bukan Kementerian Negara(LPND) (27)

d. Lembaga Ekstra Struktural (Dewan/Panitia)

❑ Organisasi Pemerintah tingkat pusat (Lembaga Kementerian) diatur dalam pasal 17 UUD 1945 ayat 4 yang berbunyi :

Pembentukan, pengubahan, dan pembubaran kementerian negara diatur dengan undang-undang (Undang-undang No. 39 Th. 2008 Ttg Kementerian Negara).

PENGGELOMPOKAN LPND

A. DARI ASPEK TUGAS DAN KEWENANGAN

- 1. LPND YANG MEMPUNYAI TUGAS MELAKSANAKAN URUSAN PEMERINTAHAN (FUNGSI REGULASI) SEPERTI BPOM, BPN DAN BAPETEN***
- 2. LPND YANG MENDUKUNG PELAKSANAAN TUGAS PEMERINTAHAN SEPERTI : LIPI, BPPT, DLL**

B. DARI KEDUDUKAN

- 1. LPND YANG BERTANGGUNG JAWAB LANGSUNG KEPADA PRESIDEN DAN TIDAK DIKOORDINASIKAN OLEH MENTERI TERTENTU SEPERTI : BIN, DAN LEMHANAS***
- 2. LPND YANG BERTANGGUNG JAWAB LANGSUNG KEPADA PRESIDEN DAN DALAM PELAKSANAAN SEHARI-HARI DIKOORDINASIKAN OLEH MENTERI**

LEMBAGA NON STRUKTURAL

- **LNS MERUPAKAN LEMBAGA YANG DIBENTUK UNTUK MELAKSANAKAN TUGAS DAN FUNGSI TERTENTU SESUAI PERINTAH PERATURAN PERUNDANGAN**
- **SEBAGIAN BESAR LNS BERKEDUDUKAN DI BAWAH DAN BERTANGGUNGJAWAB KEPADA PRESIDEN**
- **LNS BUKAN JABATAN NEGERI, AKAN TETAPI BERANGGOTAKAN DARI UNSUR PROFESIONAL ATAU MASYARAKAT / SUASTA DENGAN SISTEM GAJI TERSENDIRI**
- **HINGGA SAAT INI SUDAH TERDAPAT 48 (EMPAT PULUH DELAPAN) LNS DAN BERKECENDERUNGAN AKAN TERUS BERTAMBAH**

❑ **Organisasi Pemerintahan Daerah**

a. Kepala Daerah

b. Perangkat Daerah :

1) Sekretariat Daerah

2) Dinas Daerah

3) Lembaga Teknis Daerah (Badan/Kantor)

4) Sekretariat DPRD

c. Dewan Perwakilan Rakyat Daerah

(Di tingkat Provinsi / Kabupaten / Kota)

❑ **Organisasi, (termasuk manajemen) pemerintahan daerah diatur dalam undang-undang yg saat ini berlaku, yaitu :**

UU No. 32 / 2004 sebagai revisi UU No. 22 / 1999.

POTRET ORGANISASI / KELEMBAGAAN PEMERINTAH

- ***LEBIH MENGUTAMAKAN PENDEKATAN STRUKTURAL KATIMBANG PENDEKATAN FUNGSIONAL***
- **ADA BENTURAN DAN TARIK MENARIK KEWENANGAN**
- ***BESARAN ORGANISASI BELUM PROPORSIONAL***
- **MASIH DITEMUKAN DISHARMONI ANTARA PUSAT DAN DAERAH .**

Learning (= pembelajaran)

***Pembelajaran adalah
perolehan pengetahuan melalui
observasi dan studi yang
menimbulkan perubahan
pada sikap dan atau
perilaku.***

LEARNING :

- *Shift of paradigm*
- *Shift of mindset*

Perbedaan pelatihan dengan pembelajaran.



- Dari luar, dilakukan pihak lain;
- Asumsinya keadaan relatif stabil;
 - Fokus: pengetahuan & ketrampilan;
- Kemampuan & kinerja cocok utk kembangkan kompetensi dasar;
 - Penekanan pada perbaikan ;
 - Tak perlu terkait dg misi dan strategi organisasi ;
- Pengalaman belajar terstruktur, dan fokus pada jangka-pendek.



- Dari dalam , dilakukan sendiri ;
- Asumsinya: perubahan berkelanjutan;
- Fokus : nilai2, sikap, hasilkan inovasi & dampaknya;
- Bantuan pd individu & organisasi belajar bagaimana belajar & ciptakan solusi;
- Penekanan pada terobosan ;
- Menyatu dg visi organisasi & persyaratan keberhasilan ;
- Formal & informal, orientasi jangka-panjang, & prakarsa pembelajar.

PRINSIP-PRINSIP PEMBELAJARAN

- ***PEMBELAJARAN = PROSES BELAJAR YANG BERKESINAMBUNGAN, SEJAK LAHIR SAMPAI AMBANG KEMATIAN ;***
 - **TERJADI PERUBAHAN PERILAKU ;**
 - **ADA PERBEDAAN KECEPATAN DAN TINGKATAN ABSORPSI, TANPA ADA HUBUNGANNYA DENGAN TINGKAT IQ;**
- **TAK AKAN TERJADI TANPA PERUBAHAN;**
- ***AGAR EFEKTIF SENANTIASA DIGALAKKAN.***
 - **DUKUNGAN PENUH MANAJEMEN .**



TIGA PROSES PEMBELAJARAN

1. *Proses mempelajari, memahami, menghayati, dan melaksanakan paradigma-baru, serta belajar bagaimana belajar bersama*
→ *Learning how to learn;*
2. *Proses mengevaluasi, mengendapkan, dan meninggalkan paradigma yang sudah tidak sesuai / sudah tidak relevan lagi*
→ *Learning how to unlearn ;*
3. *Proses menggali, menemukan, dan mendayagunakan kearifan lama yang masih dapat berkontribusi menyelesaikan masalah saat ini* → *Learning how to relearn.*

TEMUAN PENTING PARA PAKAR MENGENAI PEMBELAJARAN

- ***1. Pembelajaran (Learning) yang amat penting dan bermanfaat berlangsung ditempat-kerja, bukan diruang kelas ;***
- ***2. Pembelajaran yang paling efektif adalah yang bersifat sosial dan aktif, bukan individual dan pasif;***
- ***3. Bagian-bagian penting pembelajaran bukanlah aturan-aturan yang eksplisit, prosedur dan kebijakan-kebijakan ditempat kerja, melainkan bagian yang tersembunyi (tacit) , intuisi, judgement, expertise, dan akal-sehat yang melekat pada aktivitas sehari-hari.***

HUBUNGAN LINGKUNGAN DENGAN PEMBELAJARAN

$$L \geq EC$$

L = ***Learning;***
EC = ***Environmental-change***

(REG REVANS)

The Pursuit Of Knowledge*)

	Ignorance (=Incompetence)	Competence
Unconscious	Unconscious Ignorance (U.incompetence) : " I don't know What I don't know	Unconscious Competence : " I don't know What I already know
Conscious	Conscious Ignorance (C. Incompetence) " I know What I don't know	Conscious Competence : " I know What I know

Ketidakmampuan belajar (Learning disabilities)

- **Saya adalah posisi (jabatan) saya (= I am my position) ;**
 - **Musuh ada diluar diri (= The enemy is out there) ;**
- **Bayang-bayang kekuasaan(=The illusion of taking charge)**
- **Keterikatan pada kejadian (peristiwa)**
(= The fixation on events);
 - **Perumpamaan kodok-rebus**
(=The parable of the boiled frog);
- **Khayalan belajar dari pengalaman**
(= The delusion of learning from experience) ;
- **Mitos Tim Manajemen**
(= The myth of the management team).

BANJIR JAKARTA

(The Enemy Is Out There)

1. PEJABAT DKI :

- **Hutan Bopunjur tidak dirawat ;**
- ***Rakyat buang sampah sembarangan .***

(Enggan mengatakan Tata Kota dan Drainase DKI belum / tidak baik)

2. PEJABAT BOPUNJUR :

- **Orang Jakarta merusak LH Bopunjur :**

(Enggan mengatakan penegakan hukum di Bopunjur tidak berjalan) .

Teori Gunung Es, DANIEL KIM (1999).

Pengungkit
Terendah

Mode Tindakan
Orientasi waktu
Kadek

**Keja
dian**

Reaktif

Pola perilaku

Adaptif/Antisipatif

Struktur sistemik

Kreatif

Model-model Mental

Reflektif

Visi Bersama

Generatif

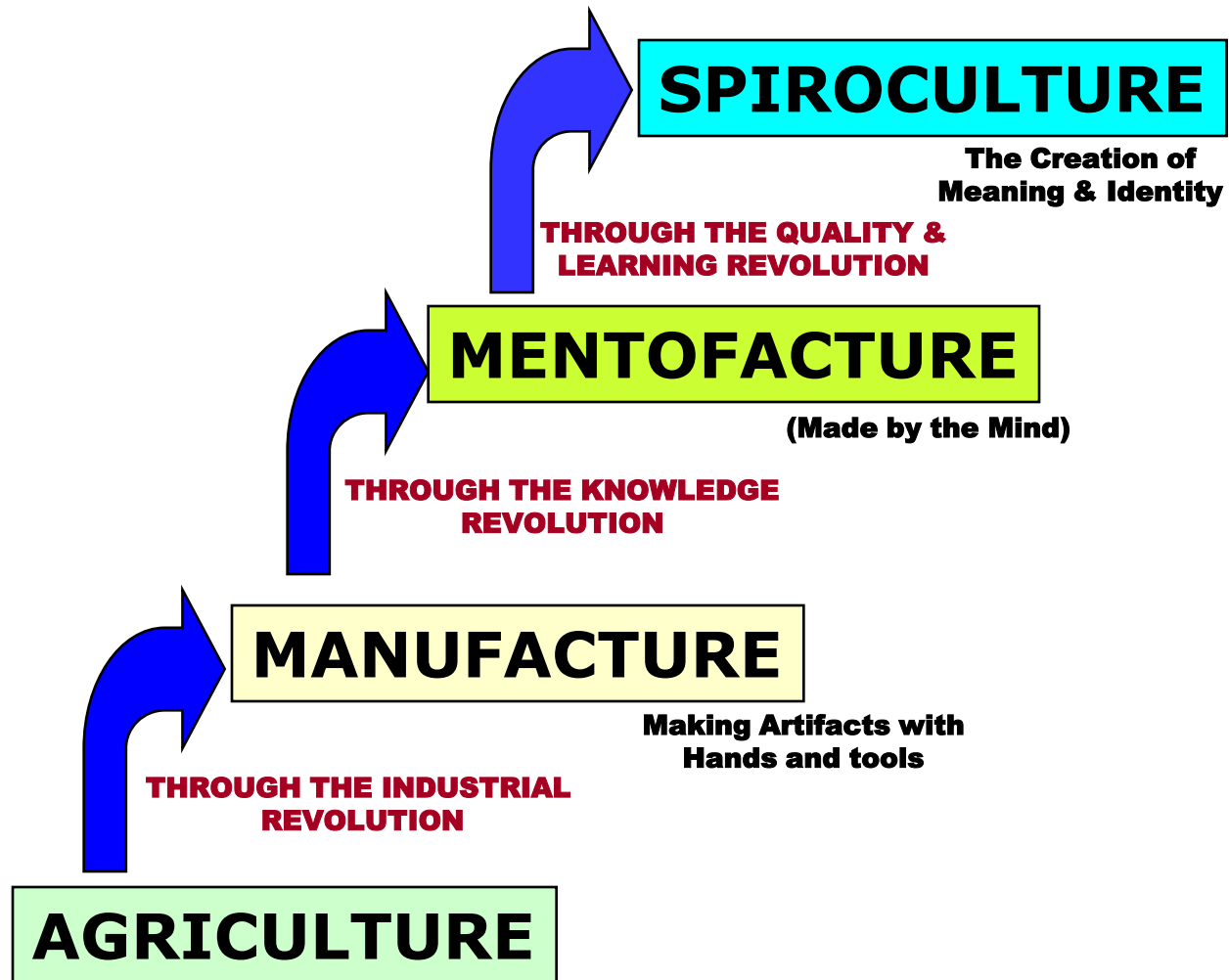
Kajang

08/04/2014
Tertinggi



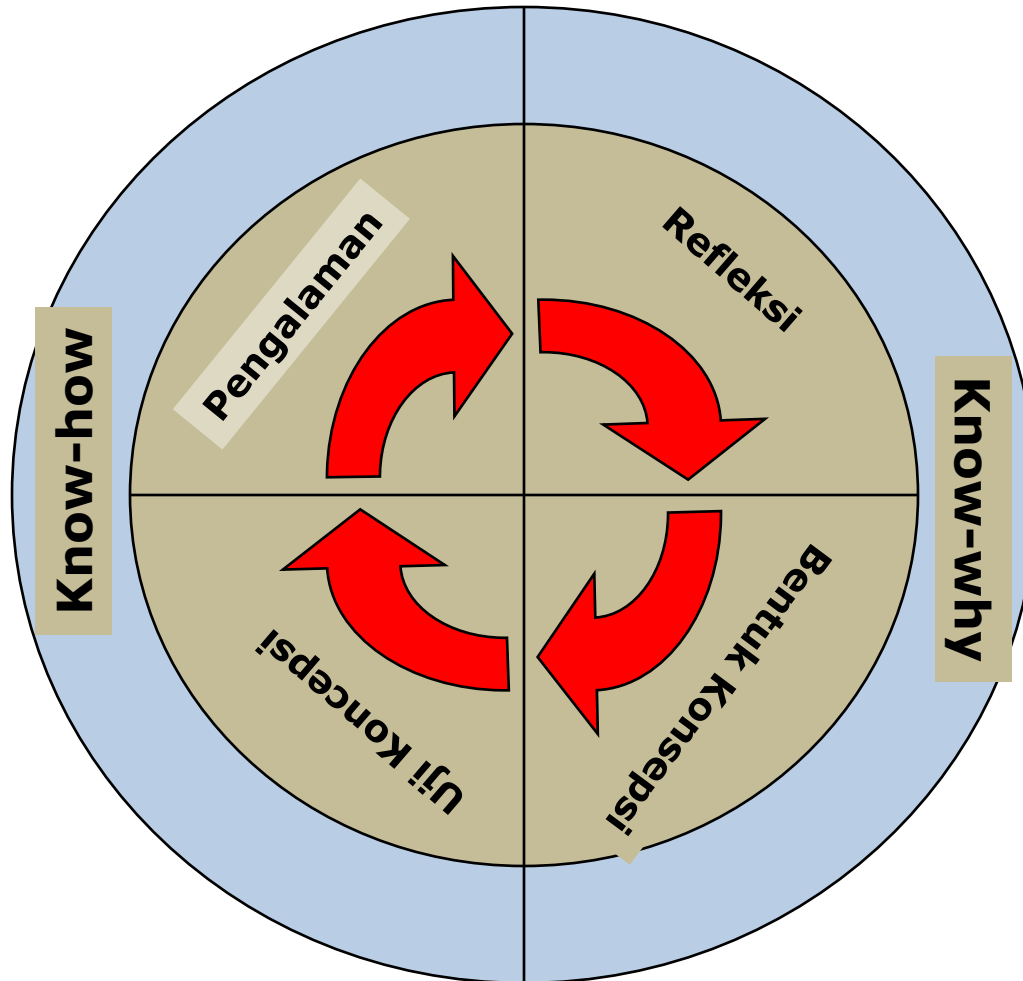
Long Term Progression

in Frontier Work*)

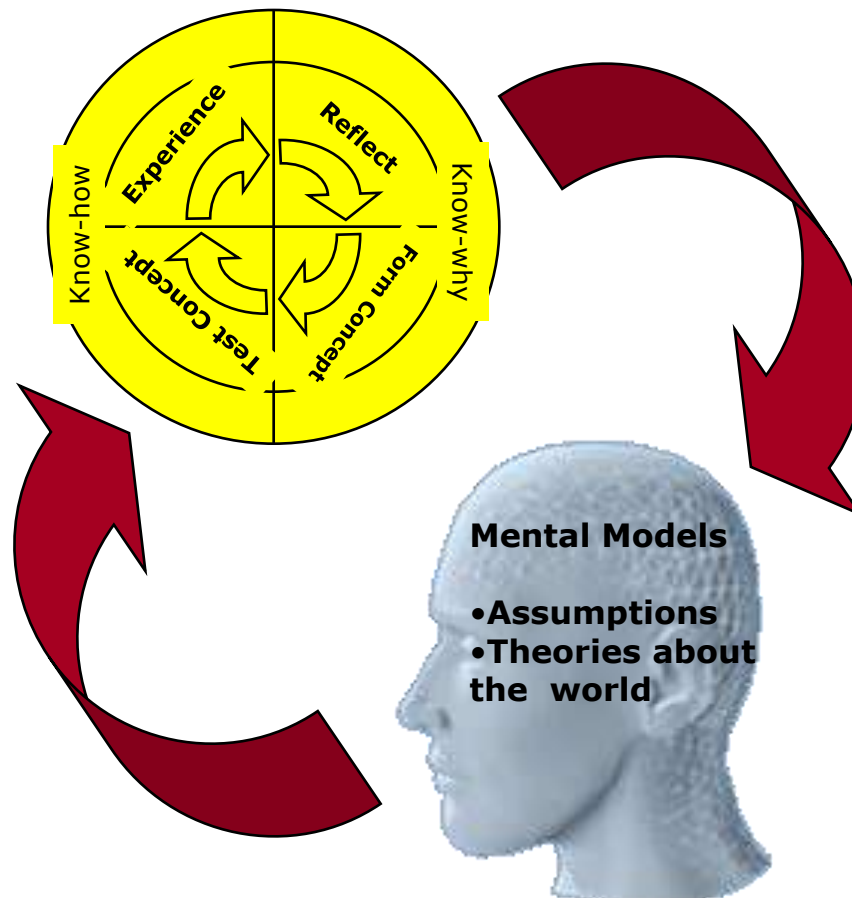


(BURGOYNE, 1995)

RODA PEMBELAJARAN (The Wheel of Learning)



Roda Pembelajaran & Model-model mental kita



The 4 Stage of Learning*)

Stage I

Data + Relevance + Purpose

Stage II

 **Information + Application**

Stage III

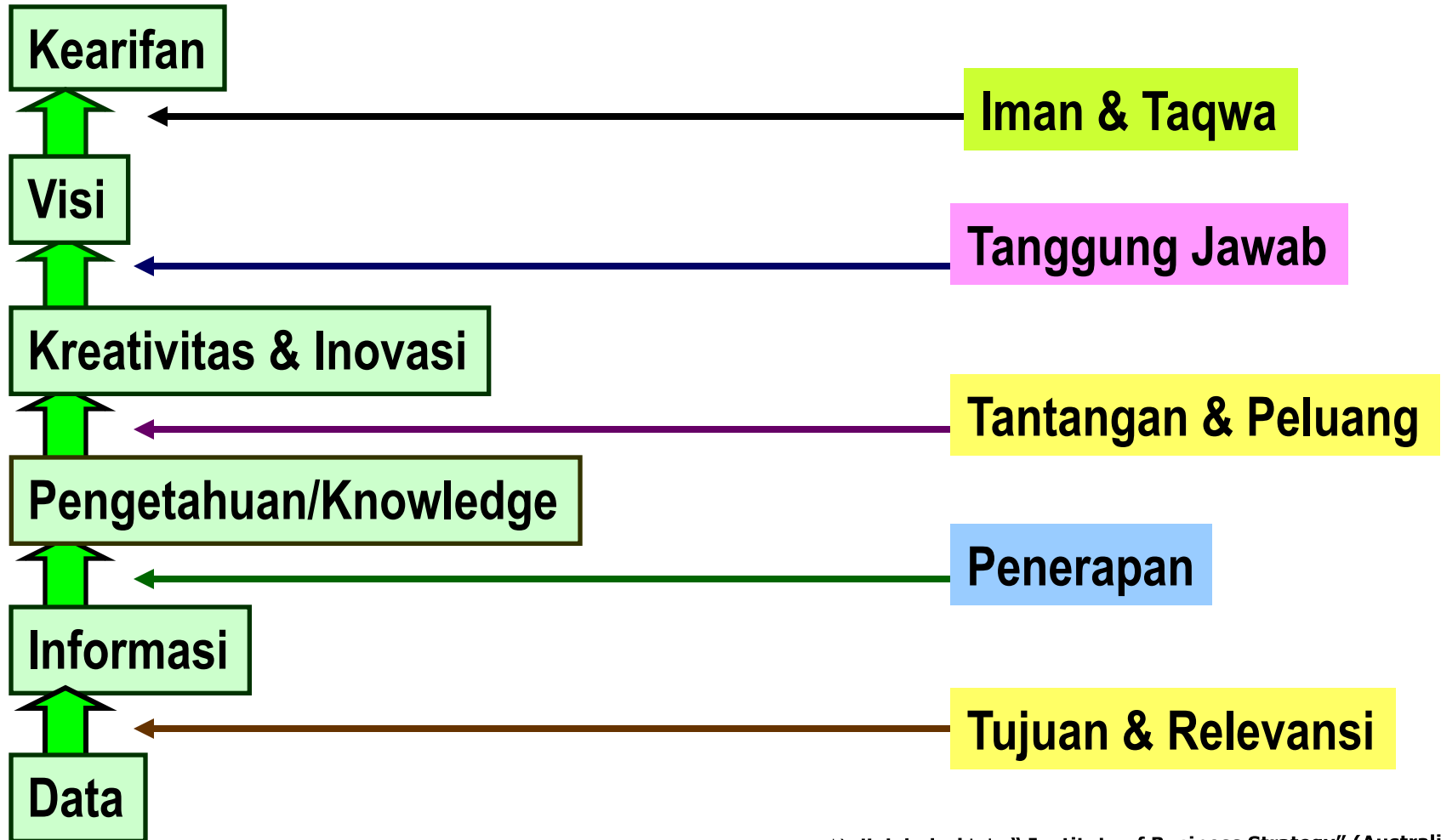
 **Knowledge + Intuition**

Stage IV

 **Wisdom**

*) Tobin, Daniel R : "Transformational Learning", 1996

Tingkat Kematangan Kepemimpinan*)



*) diolah dari buku "Institute of Business Strategy" (Australia)

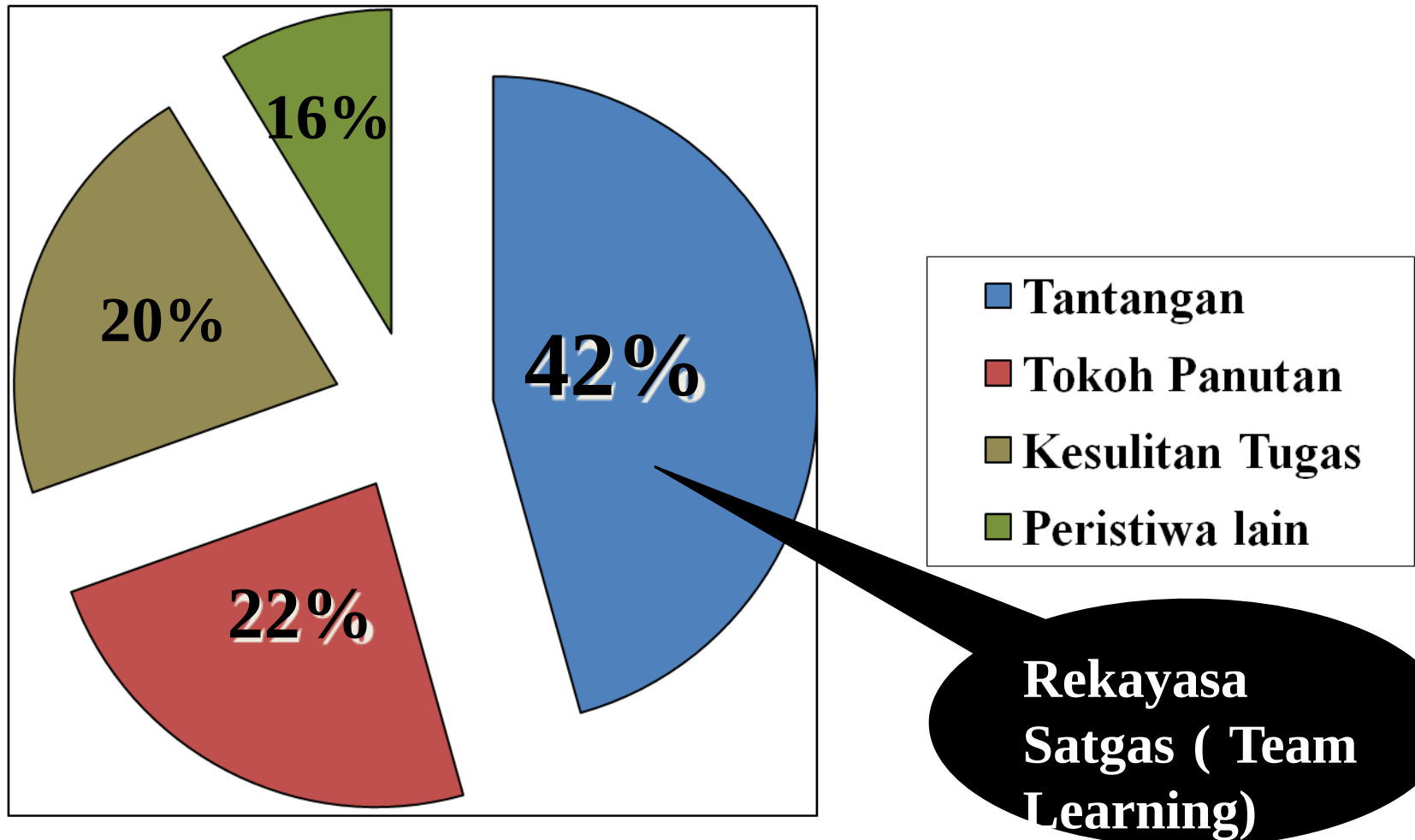
*"Leadership cannot really be taught.
It can only be learned."*

*Kepemimpinan tidak dapat diajarkan,
melainkan dipelajari melalui
pengalaman.*

**Rekayasa
Satgas (Team
Learning)**

— Harold Geneen

Jenis Pengalaman sebagai Sumber Pengembangan Kepemimpinan



MENGAPA HARUS LEARNING

DUNIA SELALU BERUBAH-UBAH

**Kecepatan
Perubahan Yg
Tinggi**

- **Eksplasi Teknologi**
- **Eksplasi Informasi**
- **Multi Karir**
- **Peralihan "Man Power" ke "Mind Power"**
- **Komputerisasi Tempat Kerja**
- **Robotik.**

**Kompleksitas
Tinggi**

- **Berkurangnya Sumber Daya**
- **Pasar Kerja Internasional**
- **Pertumbuhan Kelas Bawah**
- **Menurunnya Jumlah Orang yang bekerja → Jasa → IPTEK**
- **Tidak ada yang tetap**

**Penuh
Ketidakpastian**

- **Melemahnya dukungan masyarakat**
- **Anjloknya pendapatan riil**
- **Tidak ada jaringan pengaman**
- **Menghilangnya pekerjaan tertentu (20% UNEMPLOYMENT)**
- **Techno Fear**

BEBERAPA PENDAPAT PAKAR MENGENAI PERUBAHAN {1}

- ***“ Jika Anda tidak berubah maka Anda akan mati (tertinggal jauh)”***

“If You don't change, You'll die”

{C.K. Prahalad }

- ***“ Change = growth = learning***

{CHARLES HANDY}

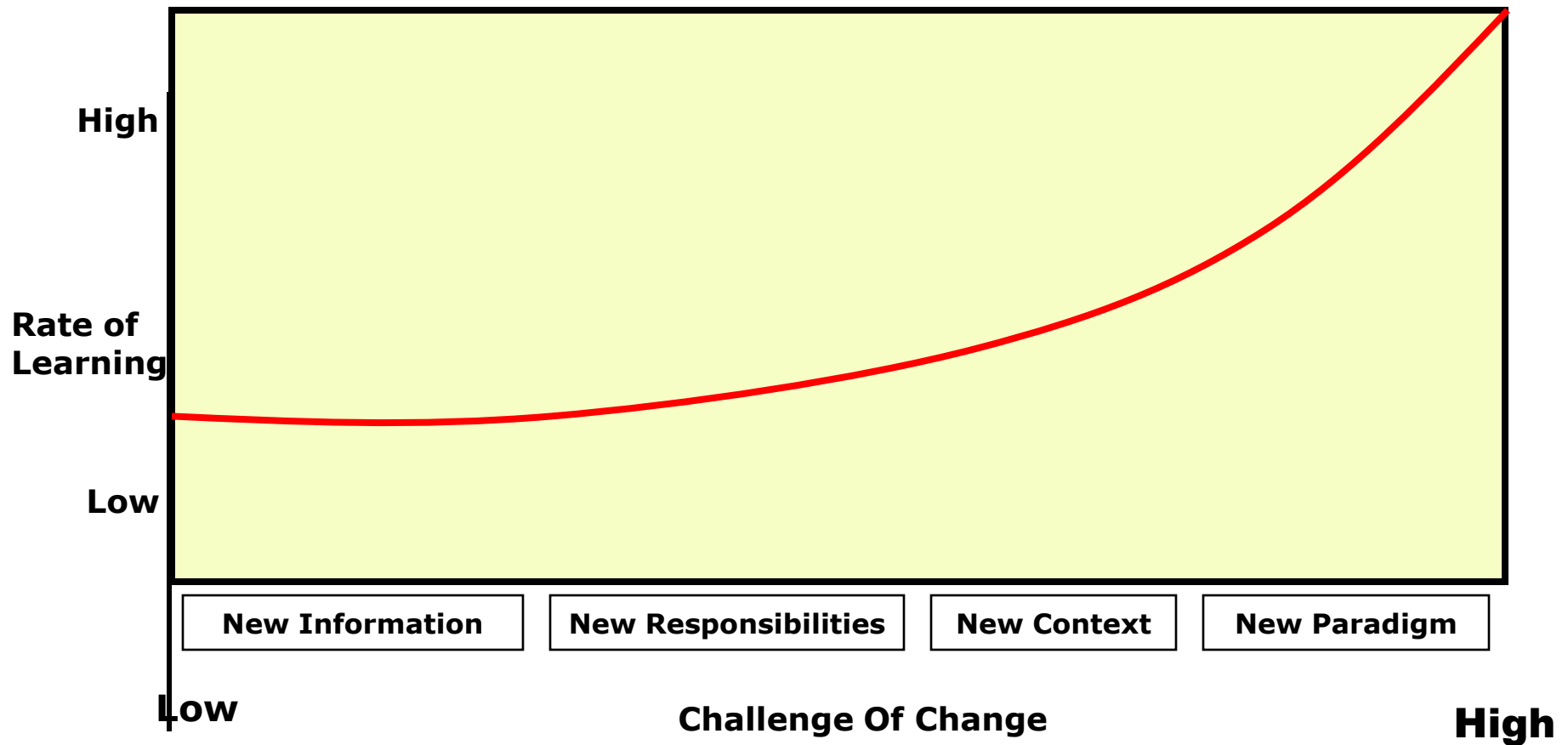
BEBERAPA PENDAPAT PAKAR MENGENAI PERUBAHAN {2}

- ***“Jika kecepatan perubahan diluar diri Anda lebih cepat katimbang perubahan dalam diri Anda, maka akhir diri Anda akan mengenaskan”*** *“If the rate of change outside of you is greater than the rate of change inside you, the end is nigh !”*
{CEO OF AMERICA’S BIGGEST COMPANY}
- ***“Masalah kita saat ini tidak dapat diselesaikan dengan tingkat pemikiran pada saat masalah itu diciptakan”*** *“Our present problems cannot be solved at the level of thinking at which they are created.*
{ALBERT EINSTEIN}

BEBERAPA PENDAPAT PAKAR (3)

- ***“Bahaya terbesar pada saat turbulensi (krisis) bukanlah turbulensi (krisis) itu sendiri, melainkan karena kita masih menggunakan logika yang sudah usang”***
“The greatest danger in time of turbulence is not the turbulence, it is to act with yesterday logic “
(PETER DRUCKER).
- ***“Pembelajaran dapat dipastikan sebagai satu-satunya yang dapat mempertahankan keunggulan kompetitif Organisasi dimasa depan”***
“Learning might prove to be the only sustainable competitive advantage for organization in the future”
(de Geuss)

The Challenge of Change Continuum



TINDAKANS MENGHADAPI PERUBAHANS

- 1. Pembelajaran sepanjang hayat ;***
- 2. Membangun Organisasi Pembelajaran dengan menggeser cara berfikir dan berinteraksi ;***
- 3. Berfikir Kreatif;**
- 4. BERFIKIR ANALITIS;**
- 5. JEJARING HUBUNGAN,DAN KOLABORASI ;
dllsb.**

Pembelajaran individual dan pembelajaran organisasional

Individual :

- ***Memori, catatans, perpustakaan, dll.***
- **Belajar dengan mengaktifkan dan *mengupdate* memori;**

Organisasional :

- ***Kultur / Budaya organisasi, dibantu oleh dokumentasi yg lengkap;***
- **Belajar dengan menyesuaikan / memperbaiki / mengubah kultur organisasi;**

ORGANIZATIONAL CULTURE AND CORE VALUES

ORGANIZATIONAL CULTURE :

"How we do things around here to be successful "

CORE VALUES:

"What is most important to us "

Cara berfikir dan cara berinteraksi



Menggeser *cara-berfikir* dan *cara berinteraksi*

- 1. *Berfikir linier* ;
- 2. *Penguasaan pribadi* ;
- 3. *Kompetisi* ;
- 4. *Pengambilan keputusan atas-bawah* ;
- 5. *Penguasa tunggal* ;
- 6. *Fokus pada struktur & tugas* ;
- 7. *Fragmentasi* ;
- 8. *Aku/Kami/Kalian/Meereka/Bagian* ;
- 9. *Sentralisasi* ;
- 10. *Kejadian sesaat* ;
- 11. *Debat* ;
- 12. *Mendengar* ;
- 13. *Organisasi Birokratik* ;



- 1. **Berfikir non-linier (sistem)** ;
- 2. **Penguasaan-bersama** ;
- 3. **Kolaborasi** ;
- 4. **Makna-bersama & konsensus** ;
- 5. **Kepemimpinan-bersama** ;
- 6. **Fokus pada hubungan & proses** ;
- 7. **Holistik ; komprehensif** ;
- 8. **Kita / Organisasi keseluruhan**
- 9. **Desentralisasi** ;
- 10. **Dinamika** ;
- 11. **Dialog + Diskusi trampil** ;
- 12. **Menyimak** ;
- 13. **Organisasi Pembelajaran.**

NUSYIRWAN ZEN :

The New Paradigm of organization .

- **Cost effective structure,**
- **Enduring quality, value and service,**
- **Blending long and short terms approach,**
- **Vision clear, focused and shared.**
 - **Management credibility,**
 - **Participative management and employee involvement,**
 - **High achievement focus,**
 - **Mutual trust and commitment,.**
- **Combines group and entrepreneurial approaches**

(cont.)

The New Paradigm of organization (cont.)

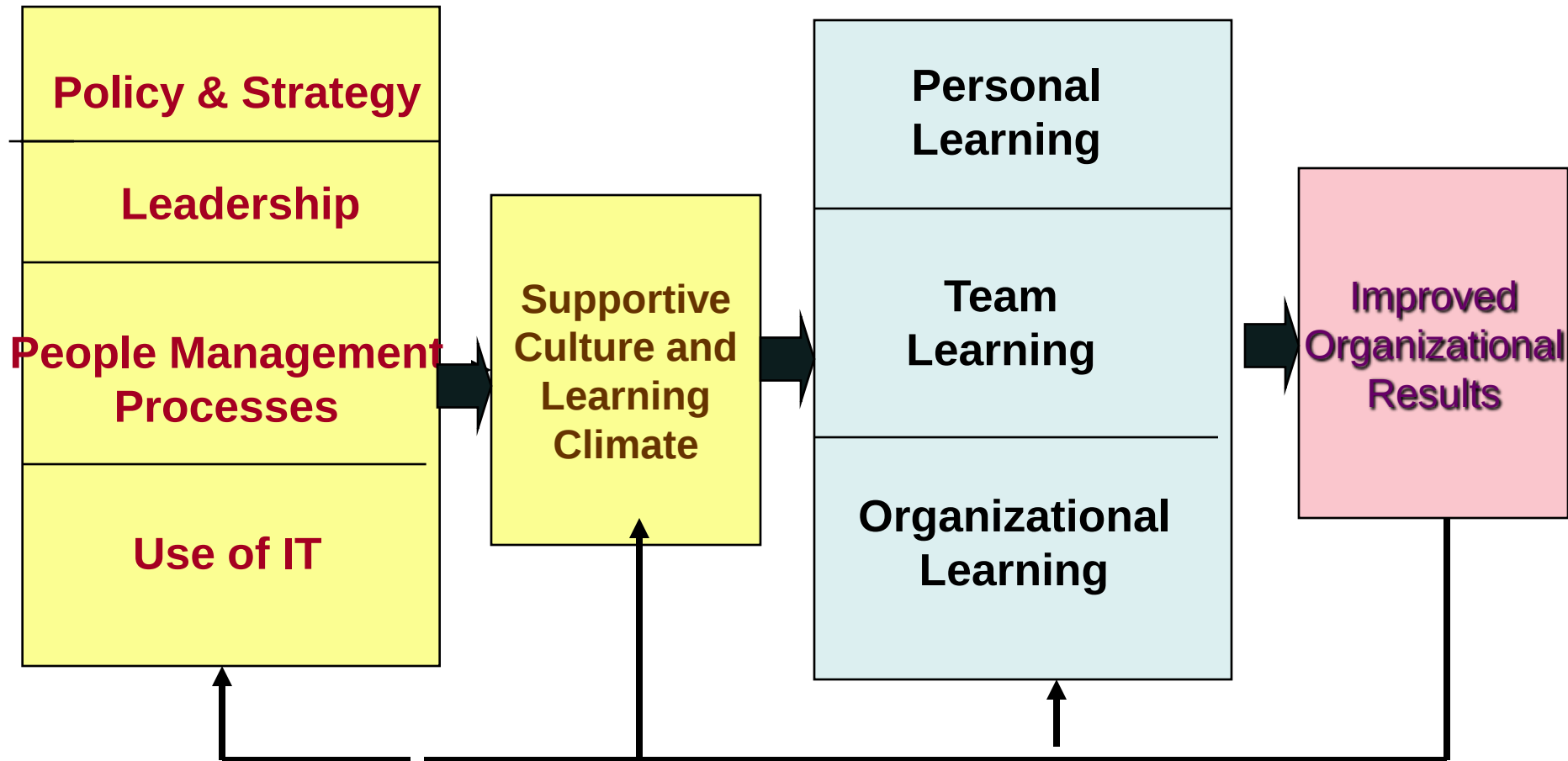
- *Managing paradox,*
- *Adaptive and learning environment organization,*
- *Employment relation : Reflective new realities,*
- *And limitation of firm due to competition, complex and uncertain change .*

Source : Burack et al : "New Paradigm Approach".(1994, p. 145)

Learning Organization (LO)

- **Adalah organisasi yang secara terus-menerus mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan masa-depannya yang gemilang. Untuk itu diperlukan tidak hanya pembelajaran adaptif, tetapi juga pembelajaran-generatif (lebih utama !).**
- **Organisasi dimana setiap Anggotanya terus-menerus meningkatkan kemampuannya untuk menciptakan hasil yang sungguh-sungguh mereka inginkan, dimana pola-berfikir baru dan ekspansif ditumbuhkan, aspirasi-bersama dibiarkan bebas, dan anggota-anggota organisasi ini terus-menerus belajar bagaimana belajar-bersama.**
(PETER SENGE).

THE COMPLETE LEARNING ORGANIZATION



ENABLERS → ENVIRONMENT → LEARNING → RESULTS

(Contribution Agency (CA))

The heart of LO =

Communities of commitment

Commitment = ViCTORI

- **Vi = Valid information ;**
- **C = Choice ;**
- **T = Trust ;**
- **O = Openness ;**
- **R = Responsibility ;**
- **I = Involvement .**

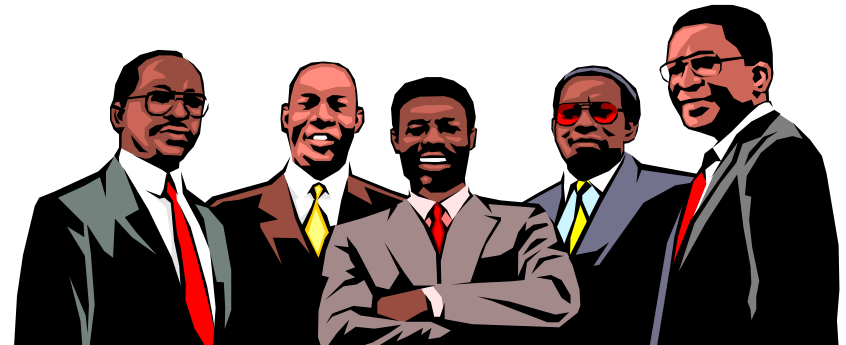
Manfaat Lo

- 1. Dapat mengantisipasi, maupun beradaptasi terhadap perubahans yang terjadi ;***
- 2. Terhindar dari berulangnya kesalahans ;***
- 3. Dapat mempertahankan kearifan & pengetahuan lama yang kritikal (yang mungkin dapat lenyap / dilupakan).***



Manfaat LO

- *4. Mampu mempercepat pengembangan produk dan jasa secara signifikan;*
 - **5. Memperlancar pengaliran pengetahuan keseluruhan jajaran organisasi ;**
 - *6. Mudah belajar, baik dari pesaing maupun kolaboran;*
- **7. Dapat mempersingkat waktu dalam melakukan perubahans strategik.**



Mengapa LO saat ini lebih penting ?

1. *Meningkatnya kecepatan perubahan dan persaingan;*
2. *Kompleksitas juga semakin meningkat;*
3. *Banyaknya ketidakpastian (uncertainties);*
4. *Perubahan sifat pekerjaan dan kompetensi angkatan kerja*

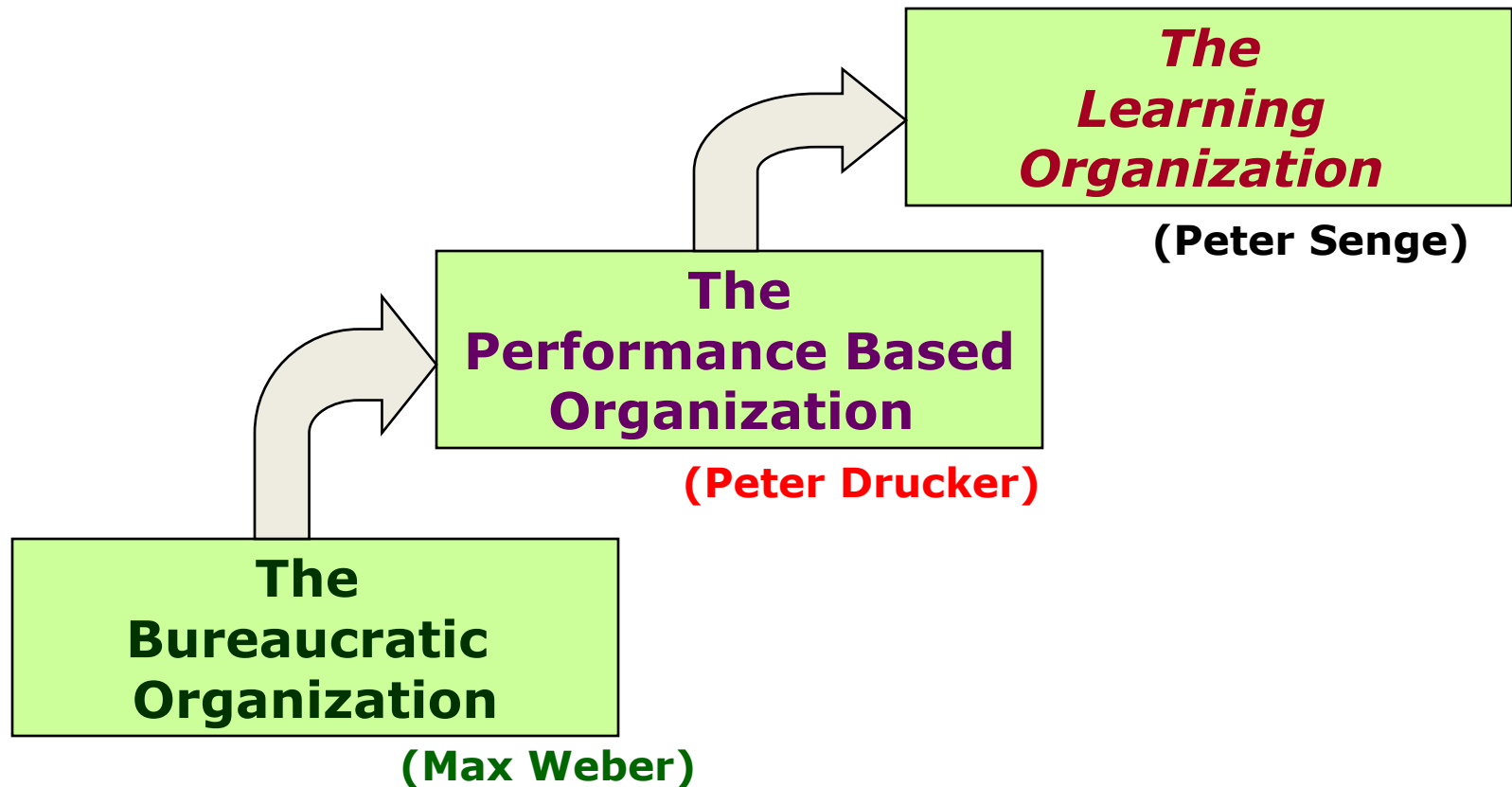


Mengapa membangun LO ?

- *1. Karena menginginkan kinerja yang superior :*
- **2. Untuk memperbaiki / menyempurnakan kualitas ;**
- *3. Bagi kepentingan para Pelanggan ;*
- **4. Untuk keunggulan kompetitif ;**
- *5. Bagi tenaga kerja yang enerjik dan komit ;*
- **6. Untuk mengelola perubahan-perubahan ;**
- *7. Bagi kebenaran ;*
- **8. Karena masa ini memang menghendaknya ;**
- *9. Karena menyadari saling ketergantungan ;*
- **10. Karena kita menginginkannya .**

» [**Peter Senge et al**]

A Snapshot of Organizational Evolution

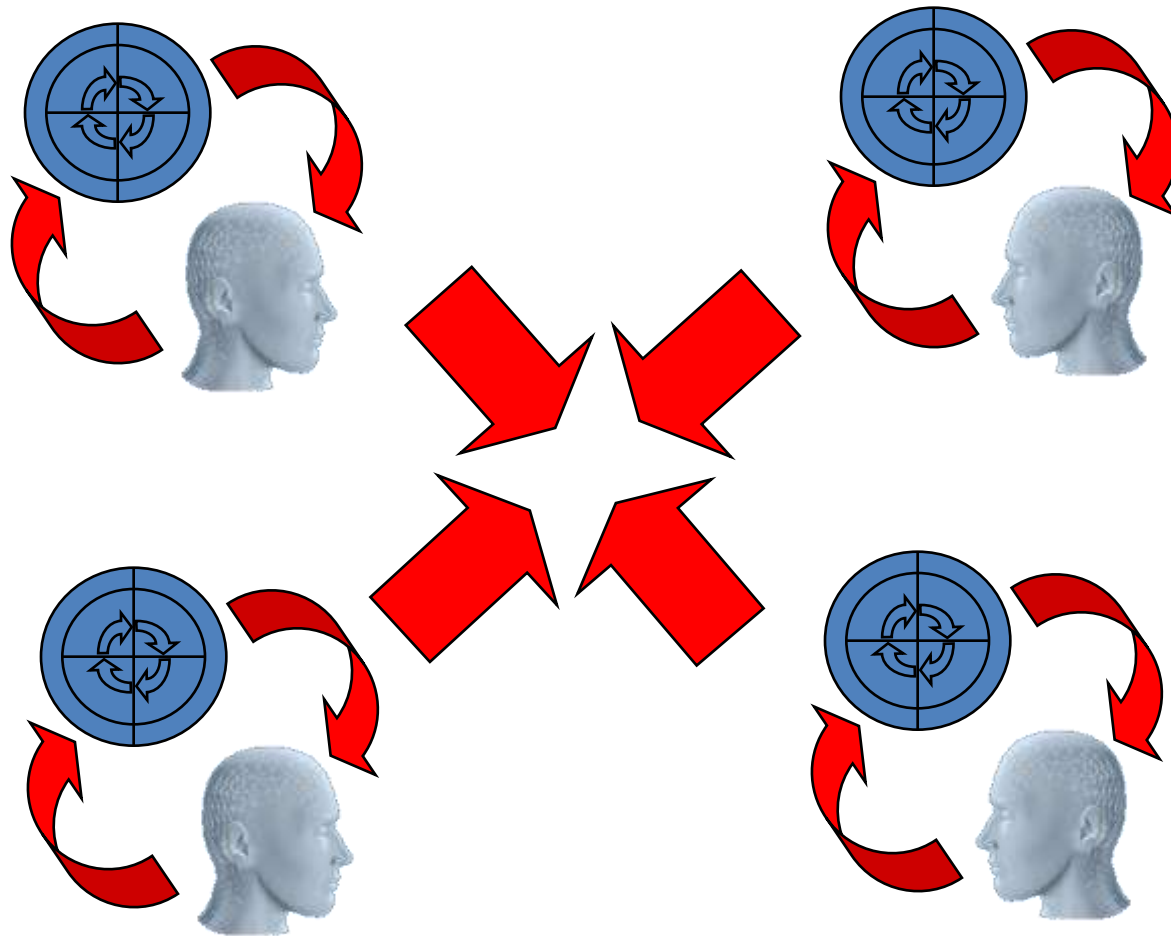


1900

1950

2000

Pembelajaran Organisasi melalui Model-model Mental Bersama



DISIPLIN

***BUKAN ATURAN YANG DIPAKSAKAN UNTUK
DIPATUHI MELAINKAN :***

***= SEPERANGKAT TEORI DAN TEHNIK YANG
TERUS MENERUS DIDALAMI DAN DIPELAJARI,
DIKUASAI SERTA DIPRAKTEKKAN;***

***= PROSES PERTUMBUHAN DAN PERKEMBANGAN
DIRI DAN TIM AGAR LEBIH KOMPETEN***



Disiplin-disiplin LO

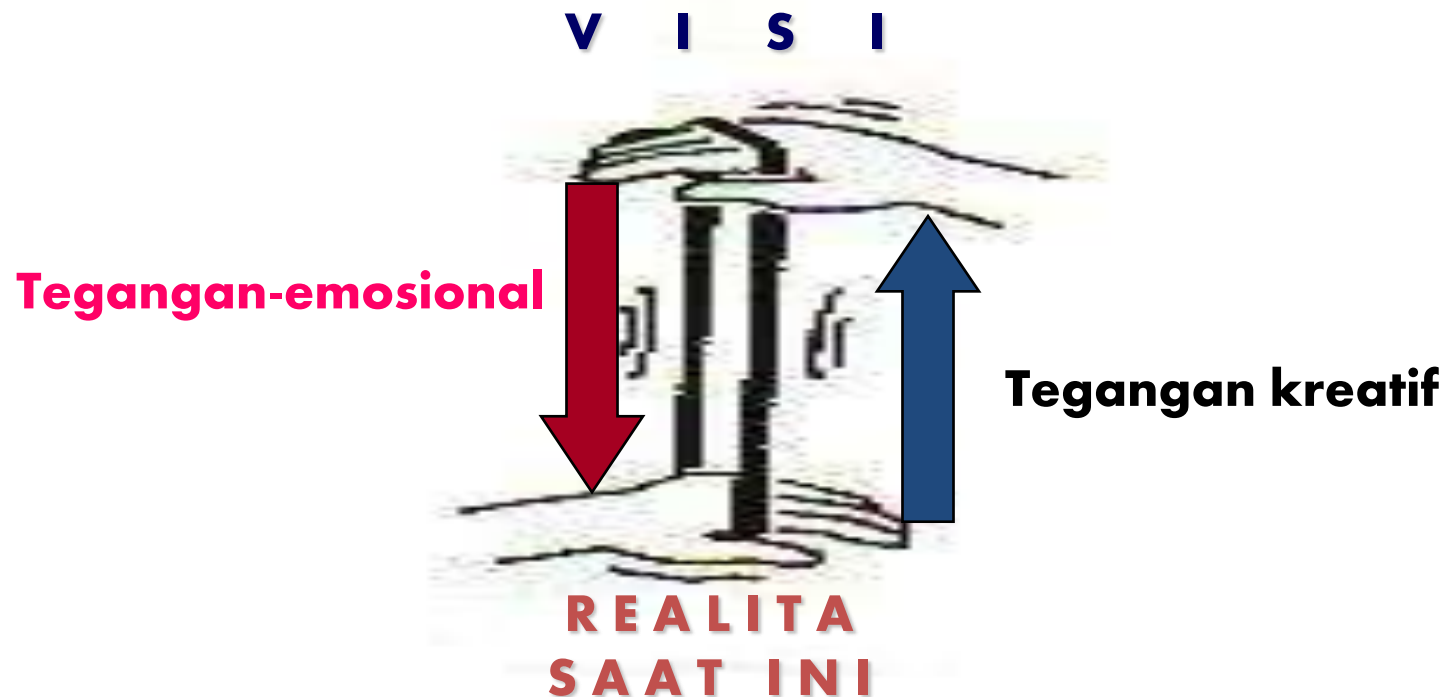
- **1. Penguasaan-pribadi { Personal mastery } ;**
- **2. Model-model mental { Mental Models } ;**
- **3. Membangun Visi Bersama
{ Building Shared Vision } ;**
 - **4. Tim Pembelajaran { Team Learning } ;**
- **5. Berfikir Serba Sistem { Systems Thinking } ;**
 - **6. Dialog { Dialogue } { MARQUARDT } .**

PENGUASAAN PRIBADI (PERSONAL MASTERY)

Adalah disiplin LO yang :

- ***terus menerus mengklarifikasi, dan mendalami visi-pribadi,***
 - ***memfokuskan energi,***
 - ***mengembangkan kesabaran,***
 - ***serta melihat realita secara obyektif.***
- Disiplin ini dianggap sebagai landasan spiritual organisasi-pembelajaran.***

***Energi yang timbul dari perbedaan
visi dan realita-saat ini.***



MODEL-MODEL MENTAL (MENTAL MODELS).

Adalah disiplin LO :

- ***dimana setiap individu berusaha berkaca diri, memahami jati dirinya, dan mengangkatnya kepermukaan, serta membuka dirinya untuk memperoleh balikans yang konstruktif.***
- ***MM mempengaruhi bagaimana kita bersikap, berperilaku, serta bertindak.***

MEMBANGUN VISI-BERSAMA (BUILDING SHARED VISION).

- ***Adalah disiplin LO berupa: ketrampilan setiap individu anggota organisasi menyamakan dan menyatukan gambaran harapan masa depan bersama dari seluruh gambaran masa depan individu masing, dan menghasilkan kapasitas untuk mempertahankan gambaran masa-depan bersama tersebut.***
- ***Jika telah ada visi-bersama yang murni orang-orang akan menonjol, dan belajar bukan karena diperintah, melainkan karena keinginan mereka sendiri.***

- *Adalah Disiplin LO yang berhubungan dengan **kapasitas anggota-anggota Tim untuk menunda asumsi-asumsinya**, dan masuk kedalam suatu pemikiran-bersama yang murni.*
- *Disiplin ini **dimulai dengan dialog**, yang menghendaki pembelajaran bagaimana mengenali pola-pola interaksi dalam Tim yang efektif, dan yang dapat merongrong pembelajaran.*

- Adalah disiplin LO yang menjadi **Landasan-konseptual pembangunan learning organization** ;
- Berpengaruh terhadap disiplin-disiplin organisasi pembelajaran lainnya;
- **Berhubungan dengan pergeseran fikiran (*shift of mind = metanoia*) :**
 - dari **melihat bagian-bagian menjadi melihat keseluruhan;**
 - dari **melihat orang sebagai reaktif dan tak becus menjadi melihatnya sebagai peserta yang aktif berpartisipasi membangun realitanya,**
 - dari **senang bereaksi saat ini menjadi menciptakan masa depan.**

(PETER M SENGE).

Berpikir Serta Sistem (2)

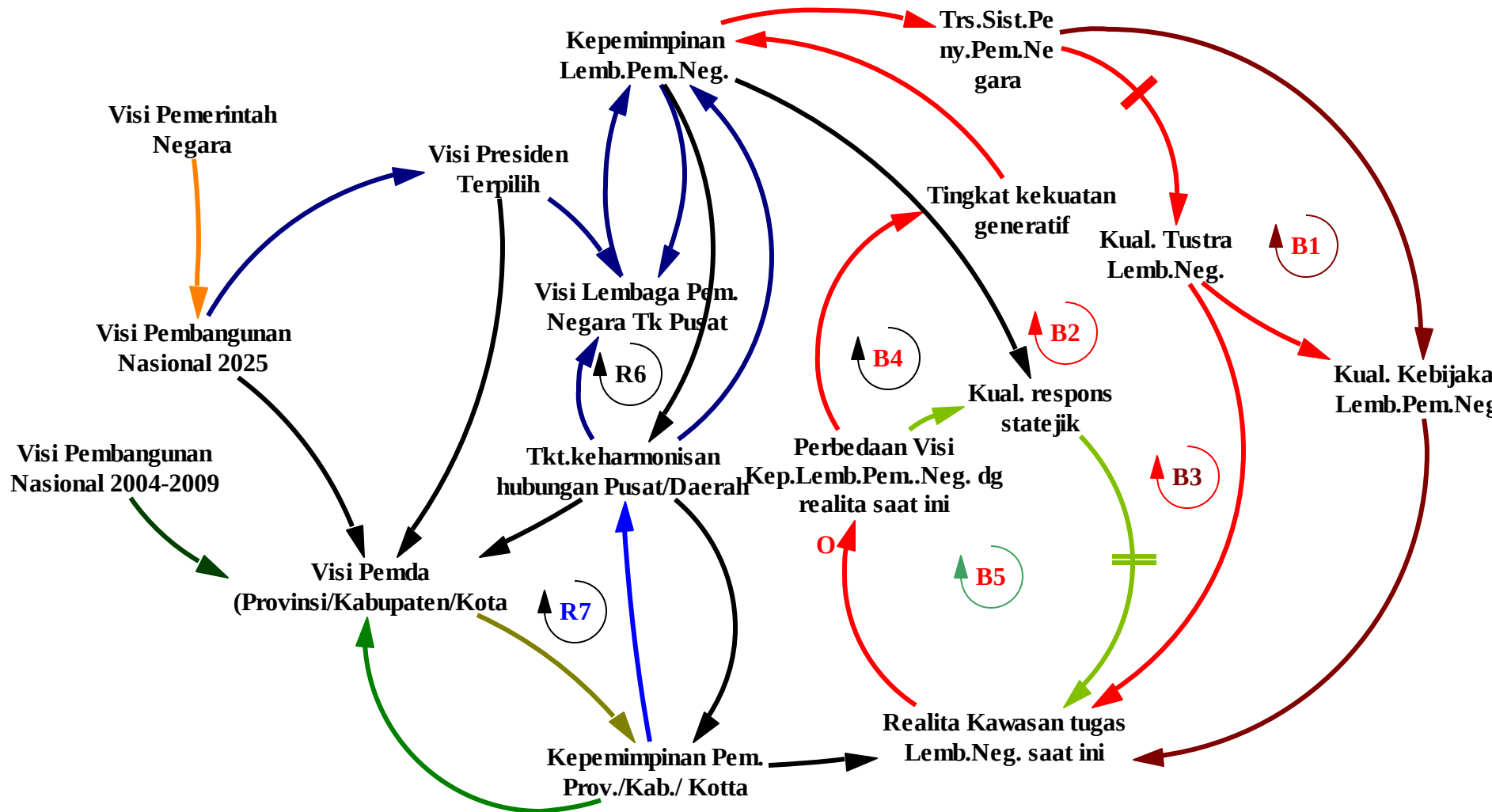
= *kerangka kerja konseptual, sosok pengetahuan . metode analisis, serta bahasa khusus, yang dapat memudahkan seseorang / kelompok atau organisasi, bahkan Negara memahami seluruh pola interaksi sistemik, sekaligus membantunya bagaimana mengubah pola-pola interaksi tersebut dengan efektif.*

“Systems Thinking =

The Heart of 21st Century Leadership “

(Peter Scholes)

MODEL HUBUNGAN PEMERINTAH DENGAN PEMERINTAH DAERAH



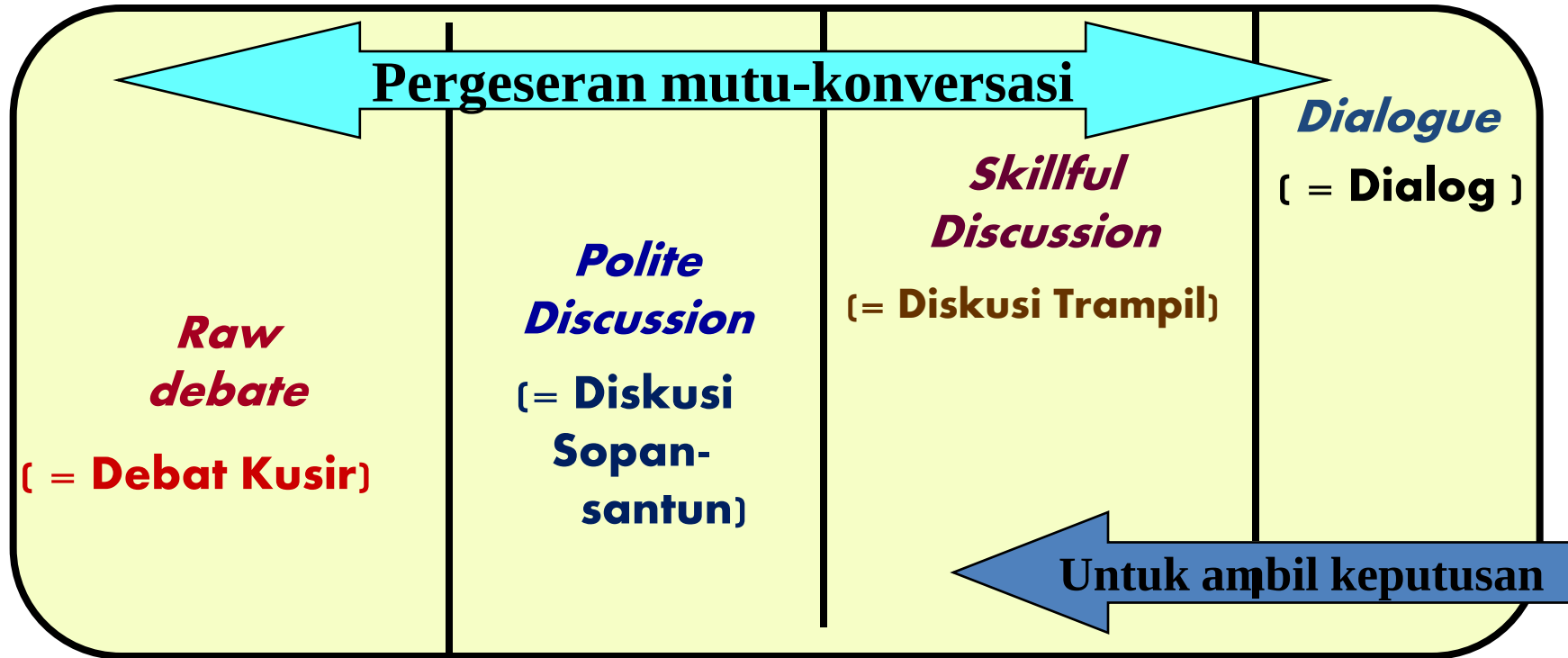
DIALOG

Adalah disiplin LO (Marquardt) berupa konversasi, dan komunikasi yang mendalam dengan tingkat dan mutu yang tinggi, dimana diperlukan kemampuan menyimak dan saling berbagi pandangan, fikiran dan pendapat. Untuk itu dituntut kemampuan memahami isu-isu peka secara bebas dan kreatif, disamping kemampuan untuk saling menyimak dengan seksama pendapat pihak lain, serta menunda asumsi sendiri sebelum asumsi pihak lain selesai disampaikan.

DIALOG

- *Dialog adalah konversasi yang penuh dengan seni bagaimana memfokuskan perhatian, sikap, dan perilaku yang mendukung inquiry (dan advocacy) yang mengemuka dalam konversasi tersebut ;*
- *Seni dialog adalah suatu proses yang hidup , dan interaktif . Dialog itu sekaligus membentuk dan dibentuk oleh orang-orang yang terlibat didalamnya.*

Kontinum-Konversasi



THE CONVERSATION CONTINUUM

Dialogue :

- *Seeing the whole among the parts;*
- *Seeing the connections between the parts;*
- *Inquiring into assumptions;*
- *Learning through inquiry and disclosure;*
- *Creating shared meaning among many.*
- *Divergent .*

Discussion/Debate

- *Breaking issues / problems into parts;*
- *Seeing distinction between the parts;*
- *Justifying / Defending assumptions;*
- *Persuading, selling, telling;*
- *Gaining agreement on one meaning.*
- *Convergent.*

APA ITU ESENSI, PRINSIP, DAN PRAKTEK?

- **Esensi** = status keberadaan penguasaan disiplin pembelajaran pada tingkat yang tinggi ;
- **Prinsip** = gagasan-gagasan penuntun, dan wawasan ;
- **Praktek** = Apa yang harus dipraktekkan terus menerus.

ESENSI, PRINSIP, DAN PRAKTEK PENGUASAAN PRIBADI

- ***ESENSI*** : Keberadaan (***BEING***) ;
Bersifat mampu mengembangkan
(***Generativeness***) ;
Rasa keterkaitan (***Connectedness***) .
- ***PRINSIP*** : ***VISI*** ; Tegangan kreatif (***Creative tension***) vs
Tegangan emosional (***Emotional tension***) ;
Alam bawah sadar (***Sub-conscious***) .
- ***PRAKTEK*** : Mengklarifikasi visi-pribadi (***Clarification
Personal vision***) ; Mempertahankan tegangan-kreatif
(***Holding creative tension***) : Memfokuskan pada hasil,
dan Memperhatikan realita saat ini
(***Focusing on the result, and Seeing current reality***) ;
Membuat pilihan-pilihan (***Making choices***) .

ESENSI, PRINSIP, DAN PRAKTEK MODEL-MODEL MENTAL

- ***ESENSI*** : Cinta-kebenaran (*Love of truth*); Keterbukaan (*Openness*) .
- ***PRINSIP*** : Apa yang diungkapkan (*Espoused-theory*) *vs* Apa yang dilakukan (*Theory in use*); Tangga-inferensi (*Ladder of inference*) ; Keseimbangan “mencari-tahu (*Inquiry*) dengan “memberi-tahu” (*advocacy*).
- ***PRAKTEK*** : Membedakan “data” dengan abstraksi yang berdasarkan data (*Distinguishing “data” from abstractions based on data*); Menguji asumsi-asumsi (*Testing assumptions*) ; Kolom-kiri (*Left-hand column*).

ESENSI, PRINSIP, DAN PRAKTEK

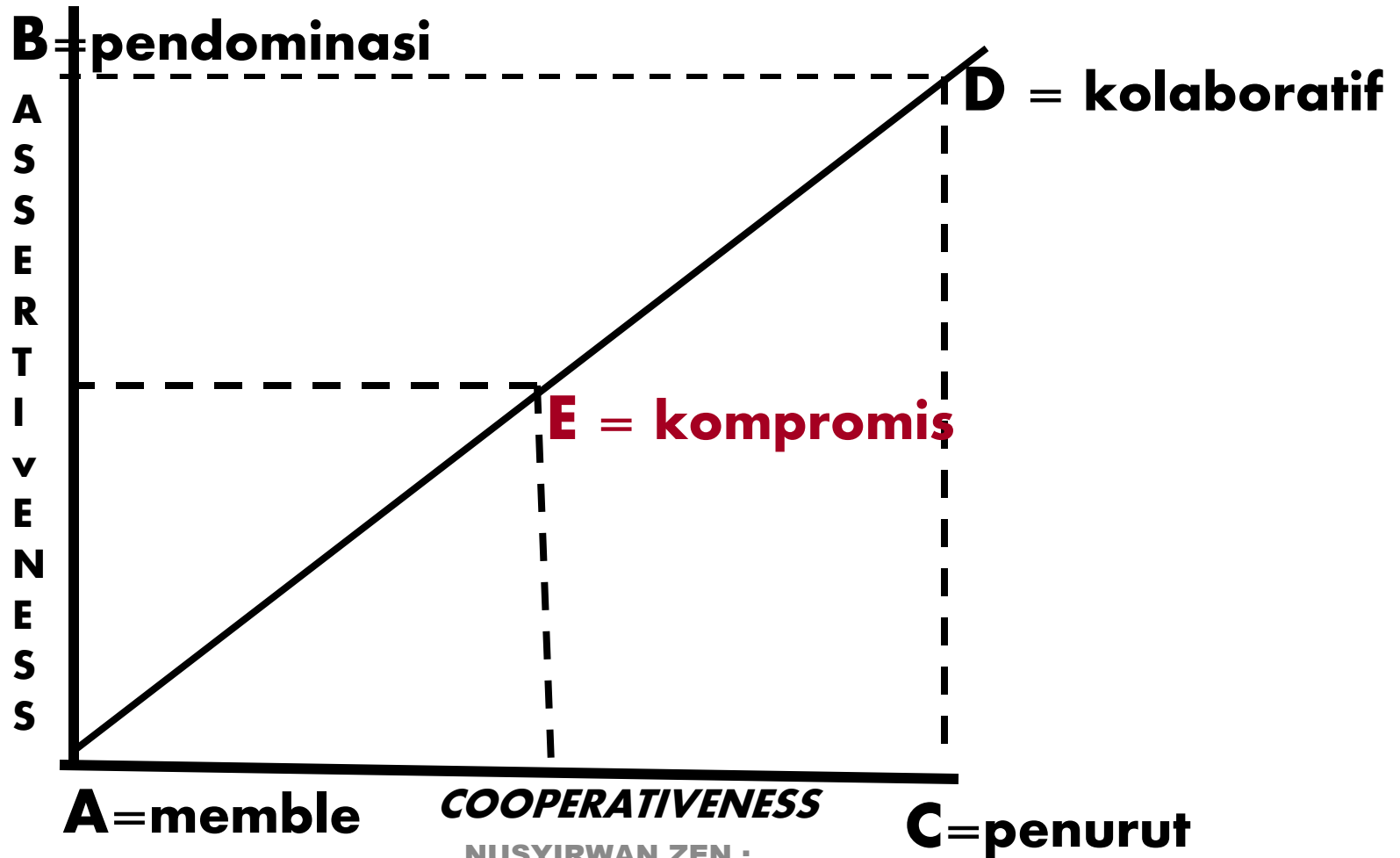
Membangun Visi-Bersama.

- ***ESENSI*** : Maksud / Tujuan-bersama
(Commonality of purpose);
Kemitraan ***(Partnership)***.
- ***PRINSIP*** : Visi-bersama seperti “hologram”
(Shared vision as “hologram”); Komitmen
(Commitment) vs Kepatuhan ***(Compliance)***.
- ***PRAKTEK*** : Proses pembuatan visi ***(Visioning-process)*** : Saling-berbagi visi-pribadi ***(Sharing personal vision)*** , dan Adanya kebebasan memilih ***(Allowing freedom of choice)***;
Menghargai realita saat ini ***(Acknowledging current reality)***

ESENSI, PRINSIP, DAN PRAKTEK TIM-PEMBELAJARAN

- ***ESENSI*** : Kecendekiaan-kolektif (*Collective intelligence*) ; Kesatupaduan (*Alignment*).
 - ***PRINSIP*** : Dialog (*Dialogue*); Mengintegrasikan dialog dengan diskusi (*Integrate dialogue and discussion*); Berdalih (*Defensive routine*).
 - ***PRAKTEK*** : Menunda asumsi-asumsi (*Suspending assumptions*); Bertindak sebagai Mitra (*Acting as colleagues*) ; Memunculkan rasa mempertahankan pendirian (*Surfacing own defensiveness*); Mempraktekkan (*Practising*).

Surfacing own defensiveness



ESENSI, PRINSIP, DAN PRAKTEK BERFIKIR SERBA-SISTEM

- ***ESENSI*** : Holisme / Menyeluruh (*Holism*);
Saling keterkaitan (*Interconnectedness*);
- ***PRINSIP*** : Struktur mempengaruhi perilaku
(*Structure influences behavior*);
Penolakan-kebijakan (*Policy resistance*) ;
Pengungkit (*Leverage*).
- ***PRAKTEK*** : Pola-pola dasar sistem
(*System Archetypes*) ;
Simulasi (*Simulation*).

ESENSI, PRINSIP, DAN PRAKTEK DIALOG

- ***ESENSI*** : Kecendekiaan-kolektif (***Collective intelligence***) ; Kesatupaduan (***Alignment***)
- ***PRINSIP*** : Menyimak (*Listening*); Saling berbagi pendapat dan gagasan (*Sharing ideas*) ; Berdalih (***Defensive routine***).
 - ***PRAKTEK*** : Menunda asumsi-asumsi (***Suspending assumptions***); Bertindak sebagai Mitra (***Acting as colleagues***) ; Memunculkan rasa mempertahankan pendirian (***Surfacing own defensiveness***); Mempraktekkan (***Practising***).

TUGAS BARU PARA PEMIMPIN = MEMBANGUN Organisasinya menjadi LO

UNTUK ITU DIPERLUKAN HAL-HAL BERIKUT:

- 1. Peran-peran baru : Sebagai Perancang(Designer) ; sebagai Guru(Teacher) ; dan sebagai Pembantu/Pelayan(Steward);***
- 2. Ketrampilan-ketrampilan baru : Semua disiplin organisasi pembelajaran, terutama : model-model mental, membangun visi-bersama, dan berfikir serba-sistem;***
- 3. Piranti-piranti baru : Pola-dasar sistem (Archetypes), dan simulasi .***

PERAN PEMIMPIN SEBAGAI PERANCANG

1. Membangun arsitektur sosial organisasi (visi, nilai-nilai inti , dan tujuan);

2. Merancang kebijakan-kebijakan, struktur , dan strategi;

3. Merancang proses pembelajaran yang berkesinambungan.

PERAN PEMIMPIN SEBAGAI GURU

- ***Membantu para anggota untuk memiliki wawasan mengenai realita saat ini ;***
- ***Mendorong agar terjadinya pergeseran pikiran secara mendasar ;***
 - ***Menjadi Fasilitator, Coach pada saat diperlukan ;***
 - ***Memelihara tegangan-kreatif .***

PERAN PEMIMPIN SEBAGAI PELAYAN

- ***Terus berkomunikasi dan bersosialisasi;***
- ***Memotivasi pengembangan visi-pribadi;***
- ***Senantiasa siap apabila dimintai bantuan
untuk memperlancar proses
pembelajaran;***
- ***Membedakan visi-positif dengan visi-
negatif;***

Ketrampilan-ketrampilan baru yang perlu dimiliki para Pemimpin

Pada prinsipnya semua disiplin LO, terutama :

- ***1. Memunculkan model-model mental, dan mengujinya ;***
- ***2. Membangun visi-bersama ;***
- ***3. Senantiasa berfikir serba sistem.***

***Piranti-piranti baru yang diperlukan,
dan harus dikuasai para Pemimpin***

- ***1. Pola-pola dasar sistem
(ARCHETYPES) ;***

- ***2. Simulasi .***

Pola-pola dasar sistem (ARCHETYPES)

- 1. Perbaikan yg gagal (Fixes that fail= Fixes that backfire);
 - 2. *Pengalihan-beban (Shifting the Burden)*;
- 3. **Batas-batas pertumbuhan/keberhasilan**
(Limits to growth / success);
 - 4. *Pengikisan tujuan/sasaran (Eroding Goals)* ;
- 5. Keberhasilan bagi yg berhasil
(Success to the Successful) ;
 - 6. *Eskalasi (Escalation)* ;
- 7. **Pertumbuhan dan kekurangan modal**
(Growth and under investment);
 - 8. *Tragedi bersama (Tragedy of the Commons)*

Disiplin LO dan Kompetensi

Disiplin

Kompetensi

-
-
- **Berfikir serba- sistem**
(**Systems Thinking**)
 - **Penguasaan Pribadi**
(**Personal Mastery**)
 - **Model-model Mental**
(**Mental Models**)
 - **Membangun Visi Bersama**
(**Building Shared Vision**)
 - **Tim Pembelajaran**
(**Team Learning**)
- ***Aspirasi***
(***Aspiration***)
 - ***Refleksi dan Konversasi***
(***Reflection & Conversation***)
 - ***Konseptualisasi***
(***Conceptualization***)

How do you know if your Organization is learning

- 1. A feeling of spirit and energy throughout the Organization .
- 2. *A sense of alignment ;*
- 3. A willingness among staff to continually test their favored diagnoses ;
- 4. *People will begin to talk about their jobs in terms of purpose, the customers they serve, and their work interacts with others ;*
- 5. Improvement in the quality of dialogue

How do you know if your Organization is learning (2)

- 6. An atmosphere of questioning and experimentation at all levels ;
- 7 *A healthy conflict of ideas , a joint inquiry ;*
 - 8. Challenging the status quo ;
- 9. *Attempts to understand others mental models*
- 10. Greater collective intelligence .

(PETER SENGE)

Esensi Learning Organization

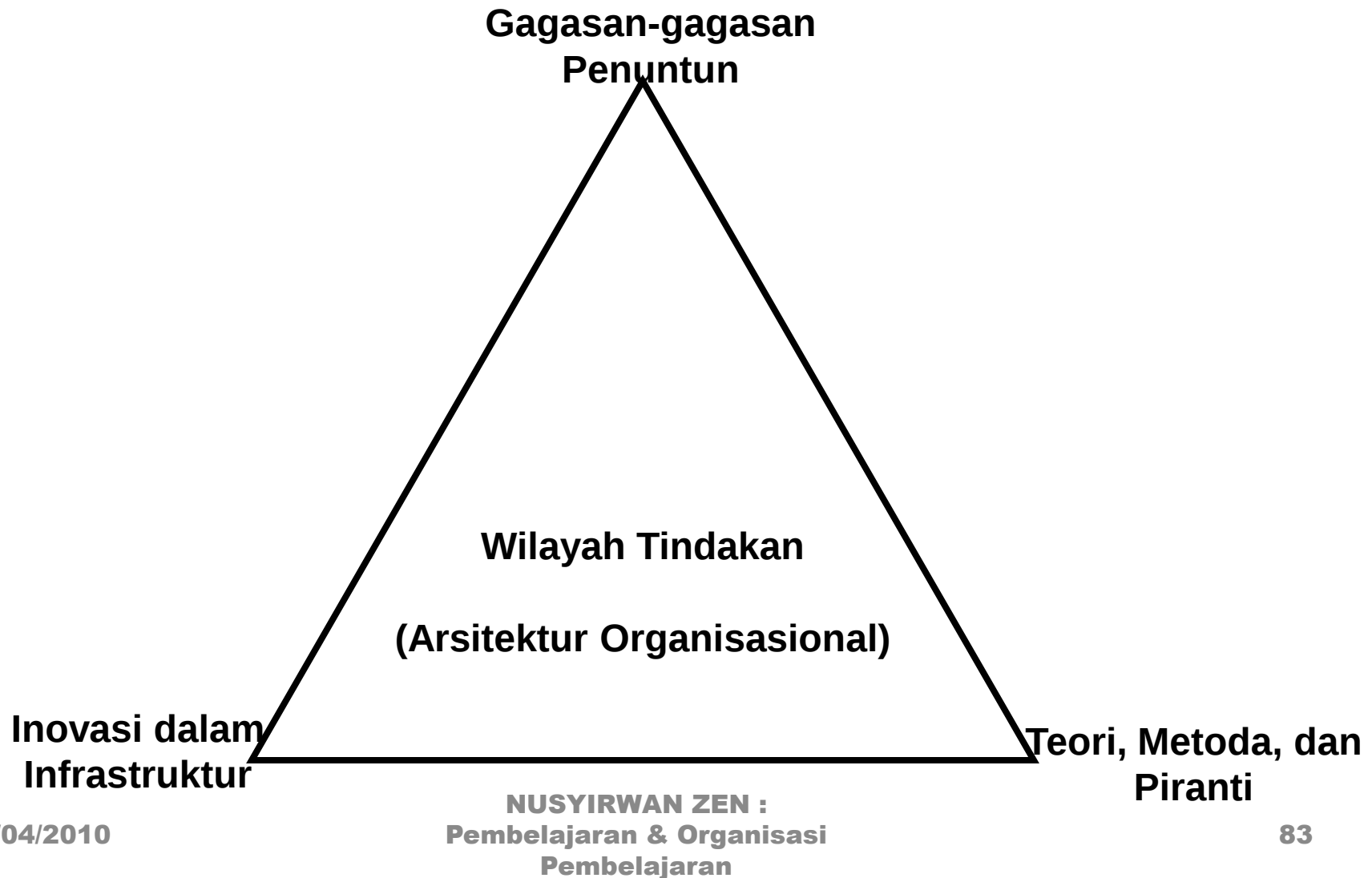


Esensi Organisasi Pembelajaran

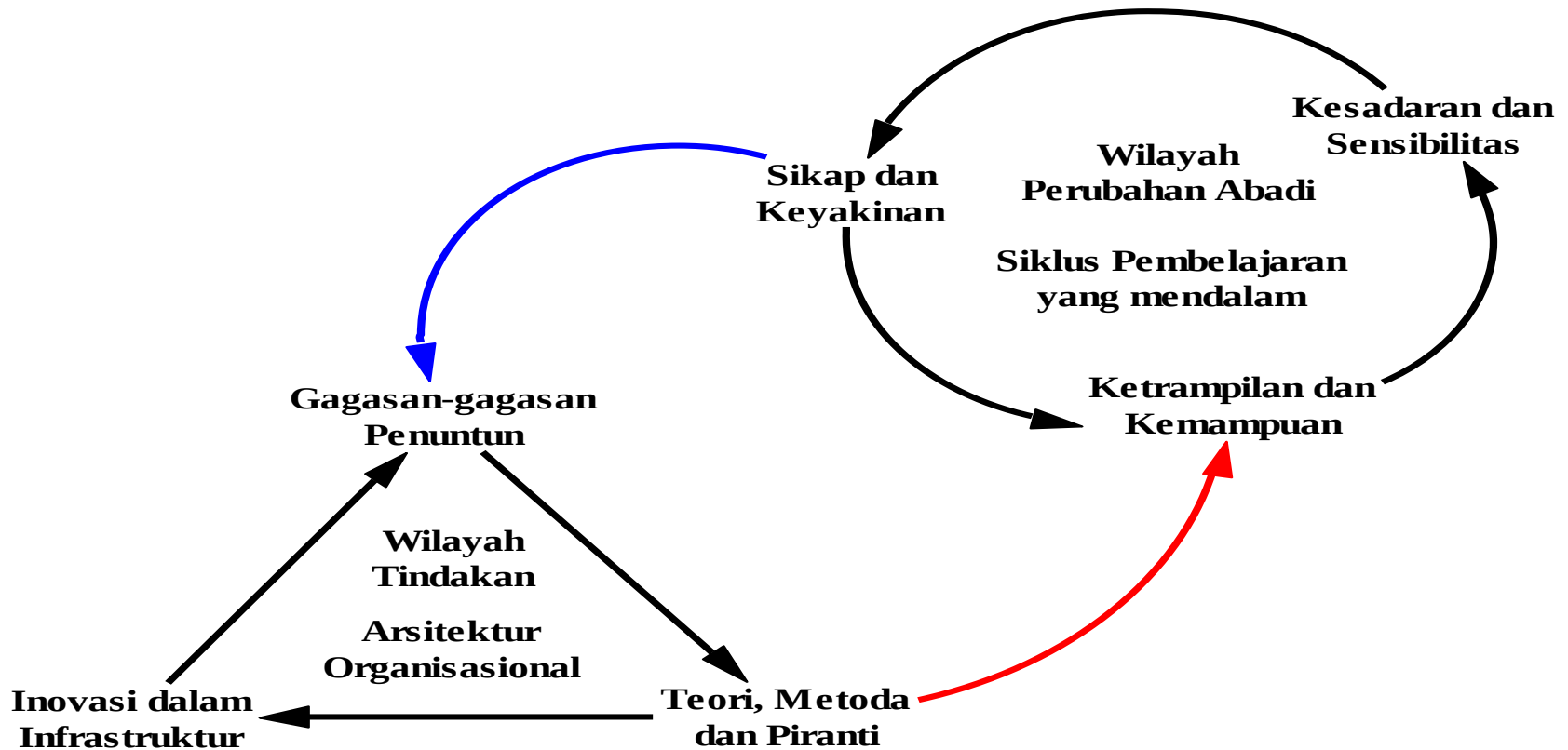
08/04/2010

NUSYIRWAN ZEN :
Pembelajaran & Organisasi Pembelajaran

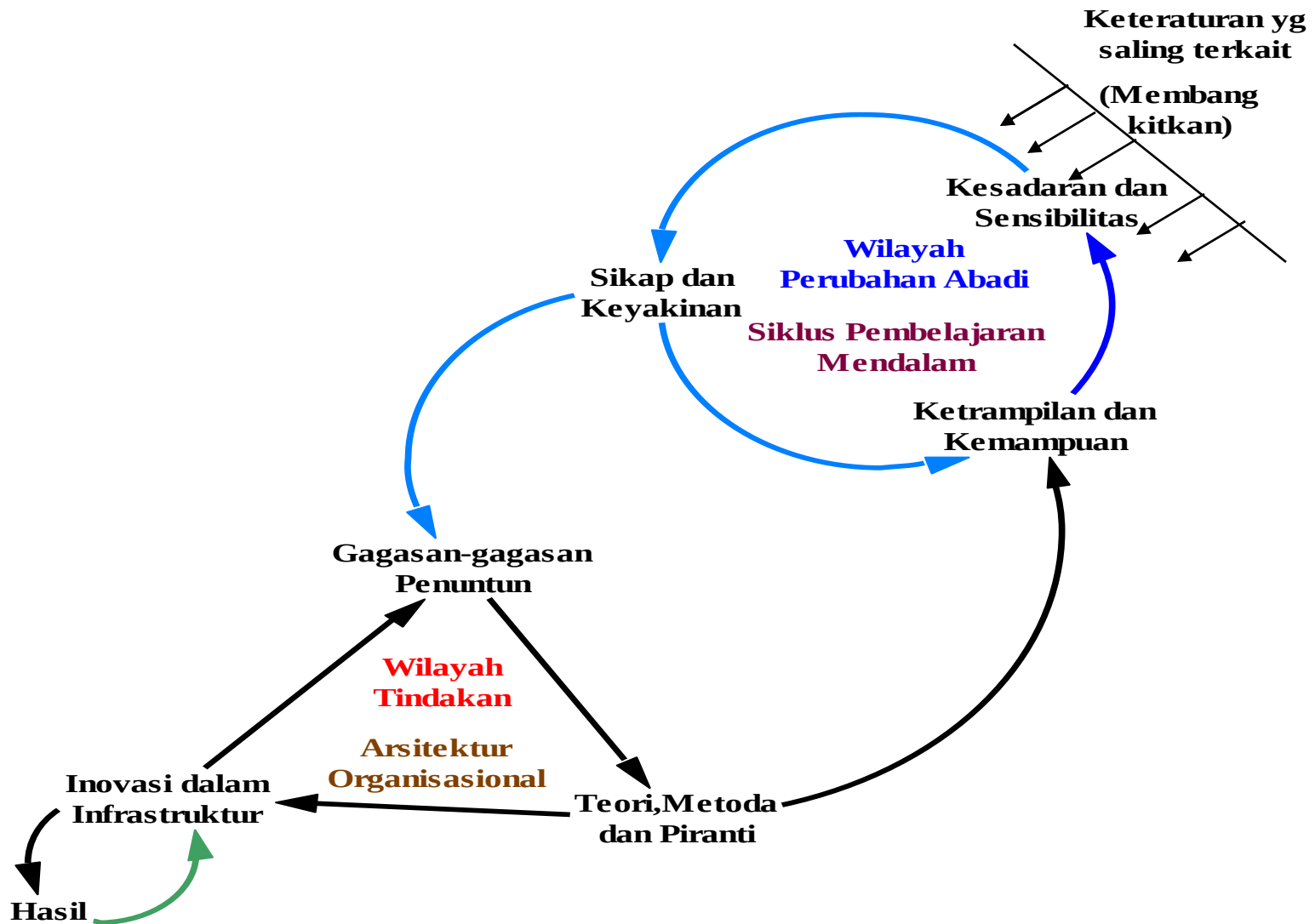
Arsitektur Learning Organization



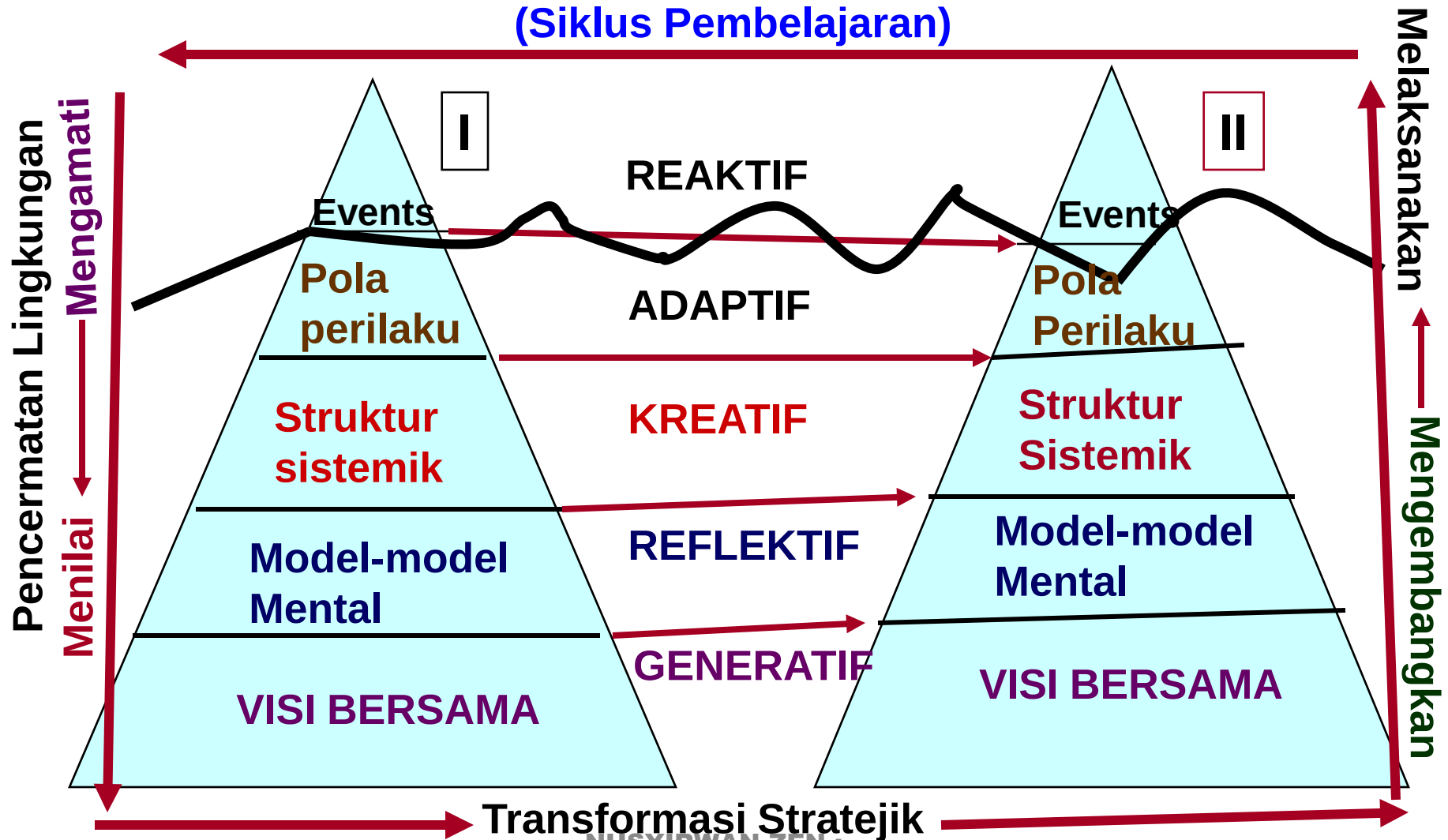
Menempatkannya bersama-sama



HASIL



PROSES TRANSFORMASI STRATEJIK ORGANISASIONAL (Siklus Pembelajaran)



PEOPLE DETERMINE PRODUCTIVITY .

**If we are taught everything, we will learn nothing.
Life by necessity is a “do-it – yourself project”.**

The reason most people fail to achieve their goals in life is that they never set them in the first place !

Your first priority is to look after yourself mentally, physically, and spiritually ; If you don't, no one else will !

Tell me and I am likely to forget, Show me and I may remember, Involve me and I will understand ; Motivate meand I will act.

(Doyle Staples, Dr Walter : “Power to win “, 1994)

TERIMA KASIH

DAFTAR PUSTAKA [1]

- **1. Boyett, Joseph & Boyett Jimmie : " The Guru Guide", John Wiley & Sons Inc, New York, 1998.**
- **2. Guns, Bob with Anundsen, Kristin: " The Faster Learning Organization", Pfeiffer & Coy Johannesburg, 1996.**
 - **3. Mabey, Christopher and Iles, Paul: " Managing Learning", Routledge, London, 1994.**
- **4. Marquardt, Michael : Reynold, Angus : " The Global Learning Organization", Irwin Professional Publishing, Burt Ridge, 1994.**
 - **5. Marquardt, Michael, J: "Building The Learning Organization", Mc Graw Hill, New York , 1996.**
- **6. Pedler, Mike; Burgoyne, John : Boydell, Tom: "The Learning Company, The Mc Graw Hills Coy, London, 1997.**

DAFTAR PUSTAKA (2).

- ***7. Rose, Colin and Nicoll, J, Malcolm : "Accelerated Learning For 21st Century" , Delacorte Press, New York, 1997.***
- ***8. Senge, Peter M; "The Fifth Discipline", Double Day Currency, New York, 1990.***
- ***9 Senge, Peter M , et al : "The Fifth Discipline Field Book ", Nicholas Brealey Publishing Limited, London, 1994.***
- ***10. Tobin, Daniel R : "Transformational Learning", John Wiley & Sons Inc, NY, 1996.***

Learning (= pembelajaran)

- **Pembelajaran adalah upaya untuk mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan** (*= Learning is the acquiring knowledge and skill*)
- ***Pembelajaran adalah peningkatan kapasitas seseorang / suatu Organisasi untuk melakukan tindakan yang efektif . (= Learning is increasing one's capacity to take effective action)***

Ada dua hal penting dari pengertian tsb :

- 1. apa yang dipelajari (Know How), dan***
- 2. bagaimana memahami dan mengaplikasikannya (Know Why).***

LEARNING ORGANIZATION

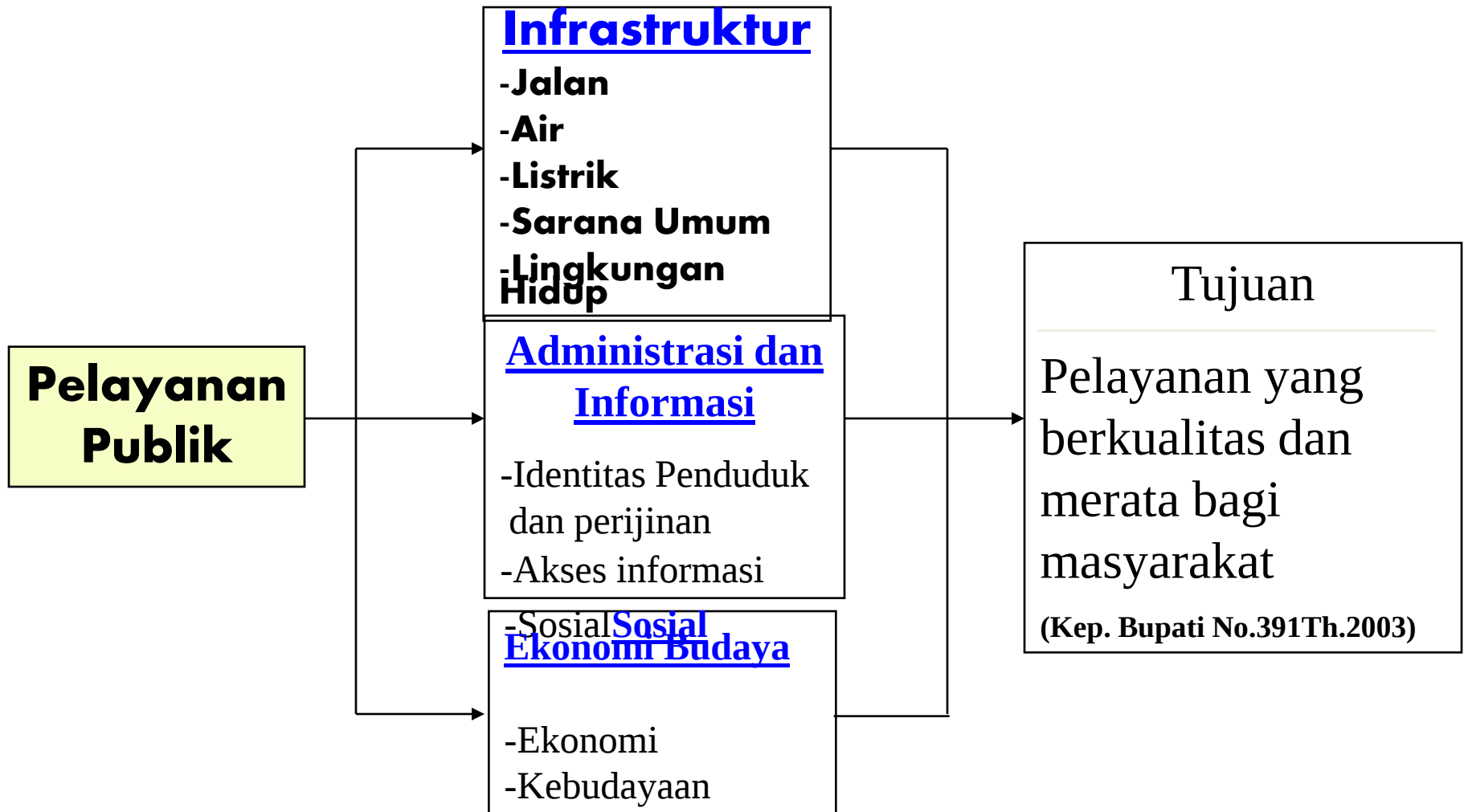
- ❑ **Dari melihat organisasi kita sebagai sesuatu yang terpisah dari lingkungan, menjadi yang tidak terpisahkan dari lingkungan ;**
- ❑ *Dari melihat masalah-masalah disebabkan oleh pihak lain diluar kita, menjadi melihatnya bagaimana tindakan-tindakan kita sendirilah yang menciptakan masalah-masalah itu ;*
- ❑ **Suatu tempat dimana orang-orang secara berkesinambungan memahami bagaimana tindakan-tindakan mereka telah menciptakan realita hidup mereka, dan bagaimana mereka dapat mengubahnya.**

DENGAN SEGALA KETERBATASAN SUMBER DAYA,

**BAGAIMANA MEWUJUDKAN
KESEJAHTERAAN BAGI MASYARAKAT.....?**

EFISIENSI Dana, **O**rang dan **A**lat.

GAMBARAN PELAYANAN PUBLIK DI JEMBRANA



Pelayanan Infrastruktur

Pembangunan dan Pemeliharaan Jalan Umum

- Bantuan proyek jalan kabupaten
- Bantuan Jalan Desa
- Bantuan Jalan Dusun

Penyediaan air bersih bagi masyarakat

- Bantuan pompa dan saluran air bersih bagi masyarakat
- Bantuan irigasi

Penyediaan listrik / Penerangan jalan

- Bantuan penerangan jalan umum desa
- Bantuan listrik rumah tangga

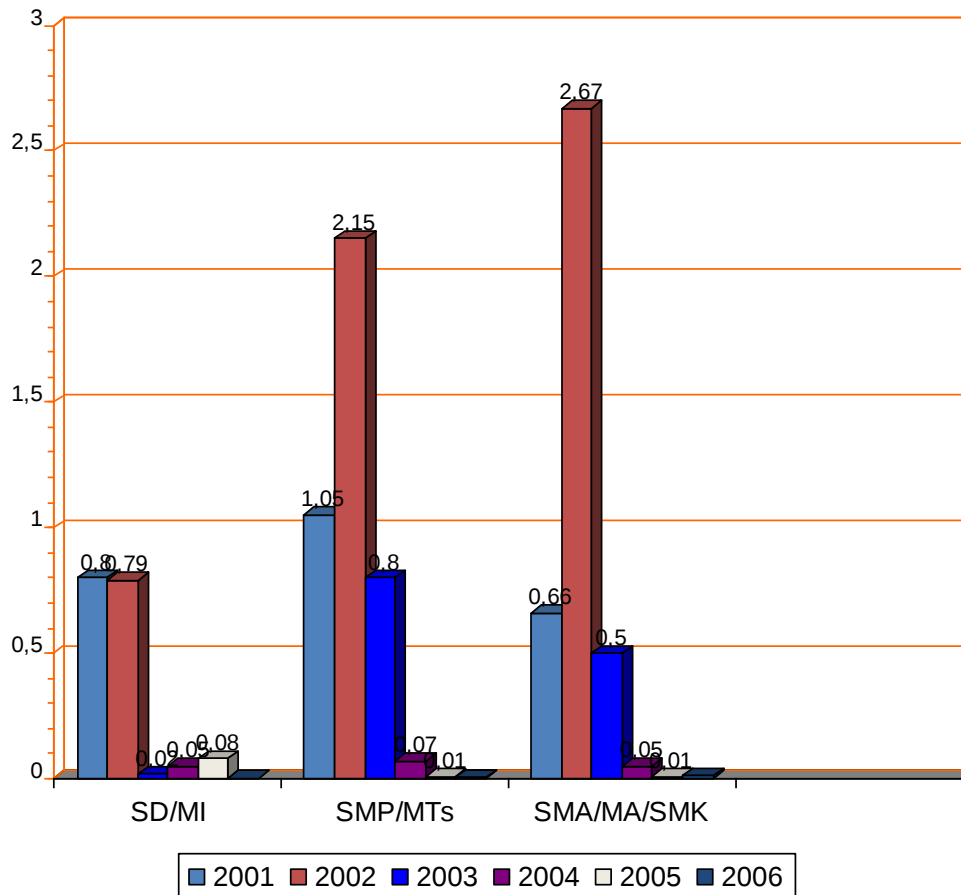
Penyediaan Sarana Umum

- Pembangunan sekolah
- Pembangunan sarana kesehatan
- Pembangunan pasar umum
- Pembangunan terminal
- Pembangunan taman kota
- Jimbarwana transport

Lingkungan Hidup

- Megumi (pengolahan air laut menjadi air mineral)
- Pengolahan sampah menjadi pupuk organik

Angka Drop Out :



DO	SD	SMP	SMA
2001	0,8 %	1,05 %	0,66 %
2002	0,79 %	2,15 %	2,67 %
2003	0,02 %	0,8 %	0,5 %
2004	0,05 %	0,07 %	0,05 %
2005	0,08 %	0,01 %	0,01 %
2006	0,001 %	0,005 %	0,011 %

PERUBAHAN STRUKTUR DAN PENGELOMPOKAN ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KABUPATEN JEMBRANA

NO	Perda No. 7, 8, 9 Tahun 2000	Perda No. 10 Tahun 2003	Perda No. 2 tahun 2006	KETERANGAN
1	Dinas Peternakan	Dinas Pertanian, Kehutanan dan Kelautan	Dinas Pertanian, Kehutanan dan Kelautan	KELOMPOK EKONOMI Memfasilitasi : Produksi Pasar Modal
2	Dinas Pertanian			
3	Dinas Kehutanan dan Perkebunan			
4	Dinas Perikanan dan Kelautan			
5	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Dinas Perindagkop & PMD	Dinas Perindagkop	
6	Dinas Koperasi			
7	Kantor PMD			
8	Dinas Kesehatan	Dinas Kesehatan dan Kesos	Dinas Kesehatan dan Kesos	KELOMPOK PENINGKATAN Peningkatan Kualitas SDM
9	Kantor Kesejahteraan sosial			
10	Dinas Pendidikan Nasional	Dinas Dikbudpar	Dinas Dikbudpar	
11	Kantor Pariwisata			
12	Dinas Pekerjaan Umum	Dinas PU & LH	Dinas PU & LH	KELOMPOK LAYANAN PUBLIK Memberikan pelayanan umum, meliputi : Layanan Infrastruktur, Administrasi dan Komunikasi, layanan sosial dan budaya
13	Kantor LHKP			
14	Kantor Informasi dan Komunikasi	Dinas Inkomyanum & Perhubungan	Dinas Inkomyanum , Perhubungan dan Data	
15	Kantor Perhubungan			
16	Kantor Dafduknakertrans	Dinas Dafduknaker & KB	Dinas Dafduknaker & KB	
17	BKKBN			
18	BAPPEDA	BAPPEDA	BAPPEDA	KELOMPOK PENUNJANG Merencanakan dan mengevaluasi pelaksanaan peningkatan SDM, pengelolaan keuangan dan sarana prasarana
19	BAWASDA	BAWASDA	BAWASDA	
20	Kantor Pol PP, Kesbanglinmas	Kantor Pol PP, Kesbanglinmas	Kantor Pol PP, Kesbanglinmas	
21	BLKUKM	BLKUKM	BLKUKM	
Catatan : Berdasarkan Perda No. 2 Tahun 2006 pada Setda Bagian Ekhang, Dan Bagian Sosbud digabung menjadi Bagian Ekhangsos				

Catatan : Berdasarkan Perda No. 2 Tahun 2006, pada Setda Bagian Ekbang. Dan Bagian Sosbud digabung menjadi Bagian Ekbangsos, sementara bagian Umum dimekarkan menjadi Bagian Umum dan Bagian Perlengkapan.

08/04/2018

Sumber: Bagian HOT Setda Kabupaten Jembrana

**Pembelajaran & Organisasi
Pembelajaran**

97

[back](#)

DOA'

(Dana, Orang dan Alat).

EFISIENSI DALAM PEMANFAATAN :

- 1. Sumber Daya Manusia (SDM).**
- 2. Aset (Prasarana).**
- 3. Keuangan dan Pembiayaan.**

ENTREPRENEURSHIP

SUASTA -----> EFISIENSI -----> PROFIT (Keuntungan)

PEMERINTAH -----> EFISIENSI -----> PENINGKATAN PELAYANAN

KESIMPULAN

1. **Pelayanan Publik yang baik dimulai dengan adanya perubahan paradigma birokrasi : *Pemerintah sebagai Pelayan Masyarakat***
2. **Diperlukan *komitmen* seluruh komponen, baik eksekutif, birokrasi, legislatif dan masyarakat untuk mewujudkan Pelayanan Publik yang baik**
3. **Dukungan *sarana prasarana dan profesionalisme SDM* untuk menunjang pelayanan publik**

KALAU MAU PASTI BISA.....

- **“ There is nothing more practical than a good theory ”.**
- ***“ Real Learning” , the development of new capabilities --- occurs overtime , in a continuous cycle of theoretical action and practical conceptualization ”,***
- **A core leadership paradox : “ Action is critical, but the action we need can spring only from a reflective territory that include not only cognition, but body, emotion, and spirit as well ”.**

(Fred Kofman and Peter M. Senge)

- **“The key in success for the Organization of tomorrow is not having the right answers, but knowing which questions to ask -----
- and asking them”.**

(JOHN RENESCH,

Editor The New Leader Business Newsletter)

Penjelasan Learning Disabilities.

1. I'm my position	-Rasa tanggung jawab yang sempit ; -Fokus pada posisinya sendiri ; Krisis identitas Org.
2. The enemy is out there.	-Sikap mengambinghitamkan pihak lain; - Menyampur adukkan soal diluar & didlm; -Tak mampu menemukan pengungkit.
3. The illusion of taking charge.	- Tercampur baurnya proaktif dan reaktif.
4. The fixation on events.	-Terpasung hanya pada peristiwa (gejala) saja;-Tak mampu melihat kekuatan dibalik itu;Berfikir kadek.
5. The parable of boiled Frog.	-Mal adaptasi, tak berdaya menyesuaikan diri dg perubahan; Puas akan kenikmatan yg dicapai, pdhal ada kekuatan yg mengancam.
6. The delusion of learning from Exp	-Kehilangan learning-horizon(waktu/ruang); Learning-dilemma, mengandalkan pengalaman ttp tak teramati.
7. The Myth of M'gement Team	-Mengandalkan Tim Manajemen yg hebat .

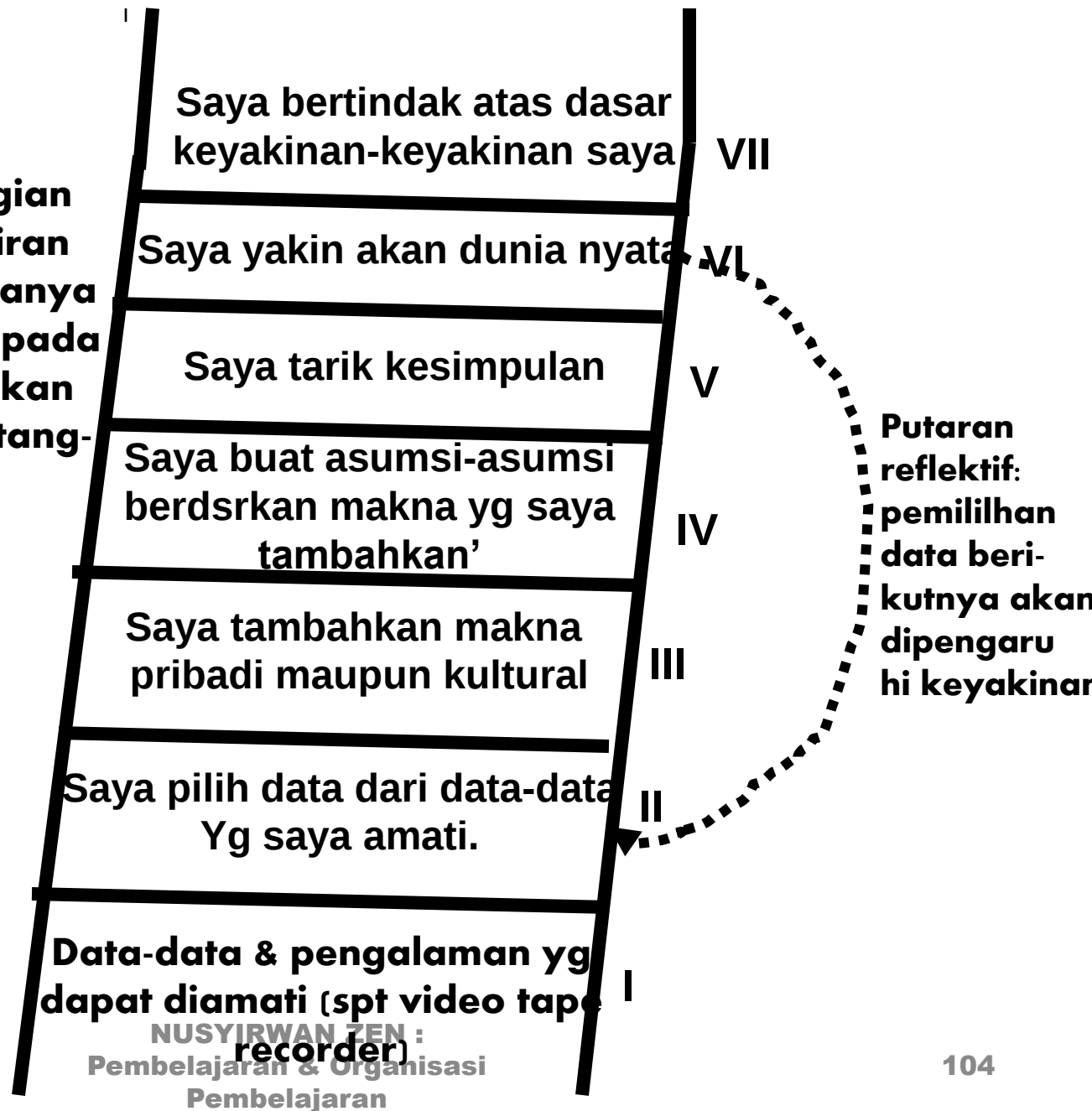
TANGGA INFERENSI

(LADDER OF INFERENCE)

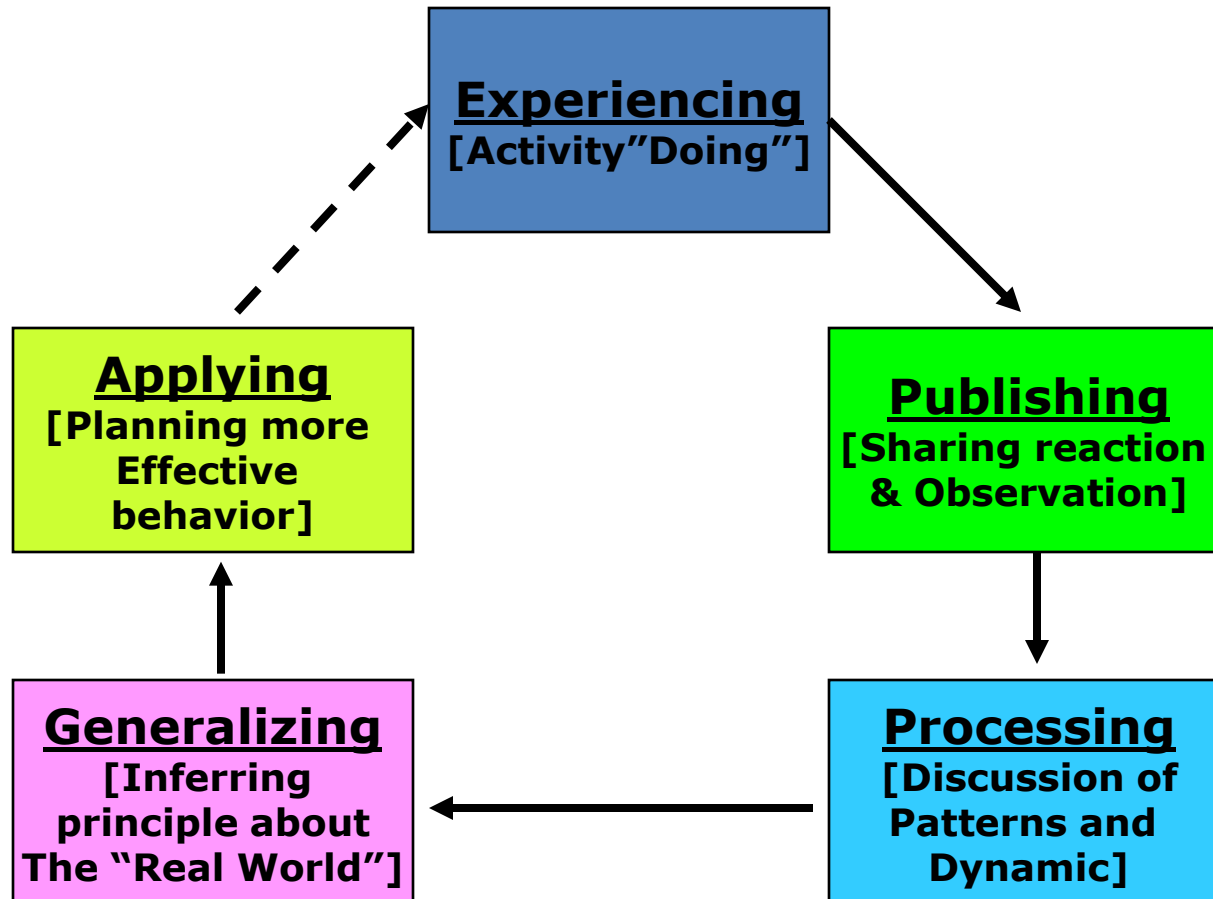
- 1. Memperhatikan kejadian dan urut-urutannya, mencari data / informasi, bukan abstraksinya;***
- 2. Pilih data / informasi yang relevan;***
- 3. Tambahkan dan pertimbangkan makna-makna penting (pribadi / budaya) ;***
- 4. Buat asumsi-asumsi ;***
- 5. Tarik kesimpulan ;***
- 6. Mantapkan keyakinan ;***
- 7. Ambil keputusan dan tindakan .***

TANGGA INFERENSI (THE LADDER OF INFERENCE)

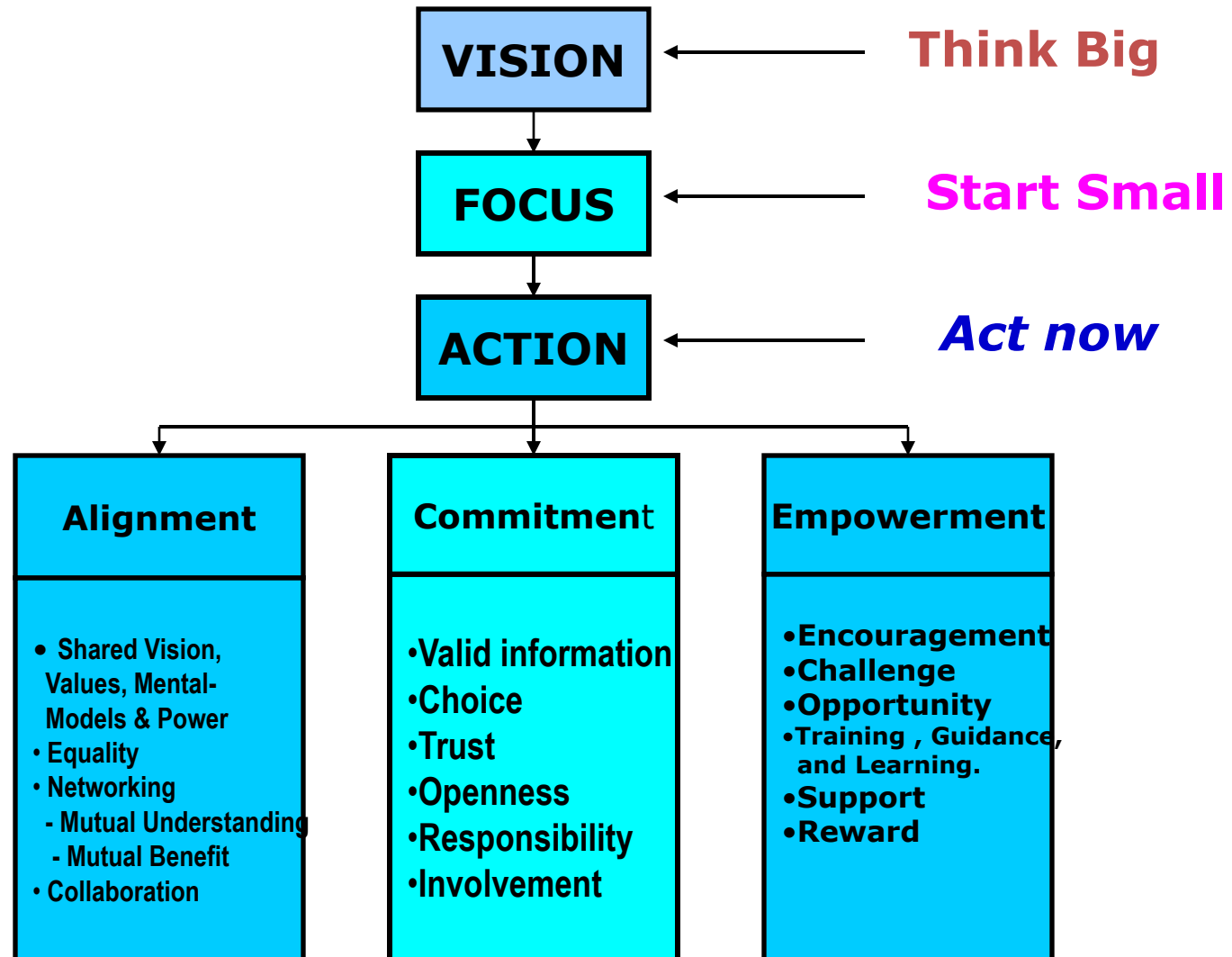
Tangga inferensi : Sebagian besar berada dalam pikiran kita. Yang dapat dilihat hanya data-data & pengalaman pada anaktangga I, dan tindakan yang diambil pada anaktangga VII.



Siklus Pembelajaran Eksperiensial (The Experiential Learning Cycle)



STRATEGI DASAR PEMBAHARUAN



Learning Organization (LO)

- ***Suatu organisasi Pembelajaran adalah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran bagi segenap anggotanya, dan secara berkesinambungan mentransformasi dirinya.*** (= *A Learning organization is an organization which facilities the learning of all its members , and continuously transforms itself.*) -1991.
- ***Suatu organisasi Pembelajaran adalah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran bagi segenap anggotanya, dan dengan sadar mentransformasi diri dan konteks organisasinya.*** (*A Learning organization is an organization that facilitates the learning of all its members and consciously transforms itself and its context*) -1996.

(PEDLER, BOYDELL BURGOYNE)

ABAD 21 :

ERA PEMBELAJARAN

Ekonomi berbasis
Pengetahuan

Mentofaktur

Modal Utama :
Pengetahuan & Keahlian

*Aset Utama :
Sumber daya manusia*

Manajer =
Aset Pengetahuan
dan pelaku
Kepemimpinan

*Agenda Utama :
Manajemen Energi &
Manajemen Pengetahuan*