



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**MODEL ORGANISASI PEMBELAJAR PADA ORGANISASI  
REMAJA MASJID DENGAN PENDEKATAN  
*SYSTEM THINKING*  
(Studi Kasus Remaja Islam Sunda Kelapa)**

**TESIS**

**FIDIARTA ANDIKA  
0806448623**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
PEMINATAN KAJIAN STRATEJIK PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN  
JAKARTA  
JULI 2010**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**MODEL ORGANISASI PEMBELAJAR PADA ORGANISASI  
REMAJA MASJID DENGAN PENDEKATAN  
*SYSTEM THINKING*  
(Studi Kasus Remaja Islam Sunda Kelapa)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains**

**Fidiarta Andika  
0806448623**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
PEMINATAN KAJIAN STRATEJIK PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN  
JAKARTA  
JULI2010**

**HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar**

**Nama : Fidiarta Andika  
NPM : 0806448623**

**Tanda Tangan :**

**Tanggal : 5 Juli 2010**

**HALAMAN PENGESAHAN**

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Fidiarta Andika  
NPM : 0806448623  
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional  
Peminatan : Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan  
Judul Tesis : MODEL ORGANISASI PEMBELAJAR PADA  
ORGANISASI REMAJA MASJID DENGAN  
PENDEKATAN *SYSTEM THINKING*  
(Studi Kasus Remaja Islam Sunda Kelapa)

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Kajian Ketahanan Nasional, Peminatan Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia**

**DEWAN PENGUJI**

Pembimbing : Prof. Dr. M. Enoch Markum

(*Man Markum*)

Ketua Sidang : Dr. dr. H. Hadiman SH., M.Sc.

(*Hadiman*)

Penguji : Dr. H. M. Budi Setiawan, M.Eng.

(*Budi Setiawan*)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 5 Juli 2010

## UCAPAN TERIMA KASIH

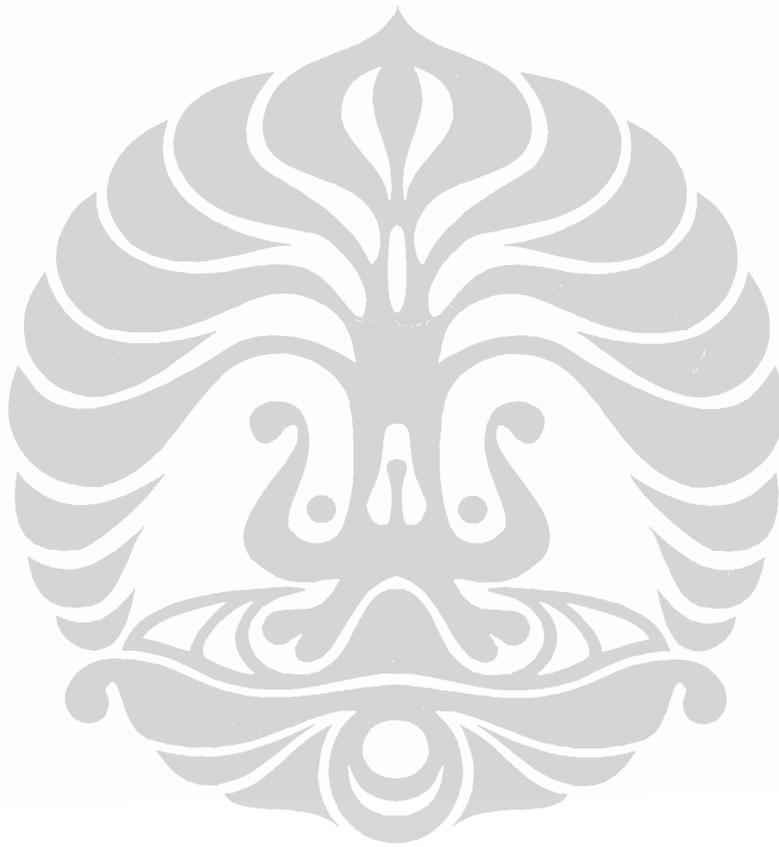
Puji Syukur Penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Studi Kajian Ketahanan Nasional, Peminatan Kajian Stratejik Pengembangan Kepemimpinan, Universitas Indonesia. Saya menyadari, bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai masa penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Prof. Dr. M. Enoch Markum, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini.
- (2) Dr. H. Budi Setiawan, M.Eng. selaku penguji, dan wakil KEMENEGPORA yang telah mempercayakan amanah dari pemuda Indonesia ini kepada penulis.
- (3) Dr.dr.H. Hadiman SH., M.Sc. selaku ketua sidang atas masukan-masukan yang sangat membangun untuk penyempurnaan tesis ini.
- (4) Rekan seperjuangan Oki Bakti, Arfan dan Ikrar atas dukungan dan waktu yang diberikan untuk berkeluh kesah dan berdiskusi.
- (5) Dr. Amy S. Rahayu, M.Si. selaku dosen dan yang telah membantu kelancaran studi penulis.
- (6) Rekan-rekan mahasiswa Kajian Stratejik Pengembangan Kepemimpinan angkatan III atas dua tahun luar biasa pengalaman yang telah diberikan.
- (7) Istri tercinta, Puspita Sari S.Pd, M.Sc., dan puteri penulis yang cantik, Mahira Zahrani Andika, atas dukungan, cinta dan doa tak henti-hentinya kepada penulis.
- (8) Kedua orang tua penulis atas doa-doa di malam hari untuk penulis.
- (9) Mas Afiq, Mas Irjal, Mbak Gita atas bantuan dan keramahannya menjawab pertanyaan-pertanyaan penulis.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pemuda Indonesia.

Jakarta, 4 Juli 2010

Fidiarta Andika



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fidiarta Andika  
NPM : 0806448623  
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional  
Peminatan : Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**MODEL ORGANISASI PEMBELAJAR PADA ORGANISASI REMAJA  
MASJID DENGAN PENDEKATAN *SYSTEM THINKING*  
(Studi Kasus Remaja Islam Sunda Kelapa)**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 4 Juli 2010  
Yang menyatakan

(Fidiarta Andika)

## ABSTRAK

Nama : Fidiarta Andika  
Program studi : Kajian Ketahanan Nasional  
Peminatan : Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan  
Judul Tesis : MODEL ORGANISASI PEMBELAJAR PADA  
ORGANISASI REMAJA MASJID DENGAN PENDEKATAN  
*SYSTEM THINKING*.  
(Studi Kasus Remaja Islam Sunda Kelapa)

RISKA sebagai organisasi pemuda & remaja berbasis keislaman memiliki tanggung jawab untuk terus menjadi sarana pemberdayaan & pengembangan potensi pemuda. Rangkaian kegiatan, baik yang bersifat lokal & nasional yang telah dilakukan RISKA harus terus mampu menjawab tantangan & kebutuhan remaja dengan beradaptasi terhadap perubahan yang ada. Konsep organisasi pembelajar yang dikembangkan oleh Peter Senge menawarkan disiplin-disiplin yang dapat dikembangkan organisasi agar mampu terus beradaptasi dan meningkatkan kapasitasnya terhadap tantangan lingkungan, yakni dengan mengimplementasikan disiplin *personal mastery*, *mental models*, *team learning*, dan *shared vision*.

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran faktual kondisi RISKA, menentukan *key leverage points* dari pengembangan setiap disiplin sehingga bisa menjadi rekomendasi perbaikan internal organisasi. Dalam penelitian ini, penulis menerapkan konsep *system thinking* untuk mendapatkan model sistem secara utuh faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengembangan setiap disiplin. Dari model ini kemudian akan dilakukan identifikasi *key leverage points* yang dapat mengakselerasi pengembangan disiplin tersebut di dalam organisasi. Setelah sebelumnya dilakukan analisa pendahuluan berupa profil faktual organisasi RISKA yang dijabarkan dalam *8S Framework (structure, system, strategy, staff, style, shared value, synergistic team)*, penulis memberikan rekomendasi-rekomendasi dalam pengembangan disiplin-disiplin organisasi pembelajar di dalam konteks real organisasi RISKA.

Kata kunci : pemuda & remaja, RISKA, disiplin organisasi pembelajar, *8S framework*.

## ABSTRACT

Name : Fidiarta Andika  
Study Program : National Resilience Study  
Concentration : Strategic Study on Leadership Development  
Title : MODEL OF LEARNING ORGANIZATION IN  
YOUTH-MOSQUE ORGANIZATION WITH  
SYSTEM THINKING APPROACH.  
(Case Study in Sunda Kelapa Islamic-Youth Organization)

RISKA, as an Islamic-based organization for youngsters, has responsibility to continually empower and develop youth's potential. Series of activities, both locally and nationally that have been done by RISKA must be continued to address challenges and needs of youngsters with capability to adapt. The concept of learning organization developed by Peter Senge offers disciplines that can be developed so that organizations can continue to adapt and improve its capacity against environmental challenges, namely by implementing the disciplines of personal mastery, mental models, team learning, and shared vision. This study aims to obtain factual RISKA conditions, determine the key leverage points of development of each discipline so that it can become an organization's internal recommendation. In this study, the authors apply the concept of system thinking to get the whole system model of the factors that influence the development of each disciplines. Later on, these model will be conducted to identify key leverage points to accelerate the development of these disciplines within the organization. Having previously conducted a preliminary analysis of RISKA's factual profile described in 8S Framework (structure, system, strategy, staff, style, shared values, synergistic team), the author provides recommendations in the development of a learning organization disciplines within the context of RISKA.

Keywords : youngsters, RISKA, disciplines of learning organization, 8S Framework.

## DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vii
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Signifikasi Penelitian .....	7
1.5 Batasan Penelitian.....	8
1.6 Sistematika Penulisan .....	8
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
2.1 Filosofi Pendekatan <i>System Thinking</i> .....	10
2.2 Konsep pemodelan Sistem.....	11
2.2.1 Sistem Archetypes .....	15
2.3 7S McKinsey Framework .....	22
2.3.1 Nilai Bersama (Shared Value) .....	24
2.3.2 Gaya Kepemimpinan ( <i>Style</i> ) .....	24
2.3.3 Staf ( <i>Staff</i> ).....	25
2.3.4 Ketrampilan ( <i>Skills</i> ) .....	25
2.3.5 Sistem ( <i>System</i> ) .....	26
2.3.6 Struktur ( <i>Structure</i> ) .....	26
2.3.7 Strategi ( <i>Strategy</i> ) .....	27
2.4 Kerangka Kerja 8S ( <i>8S Framework</i> ).....	27
2.5 Organisasi Pembelajaran.....	29

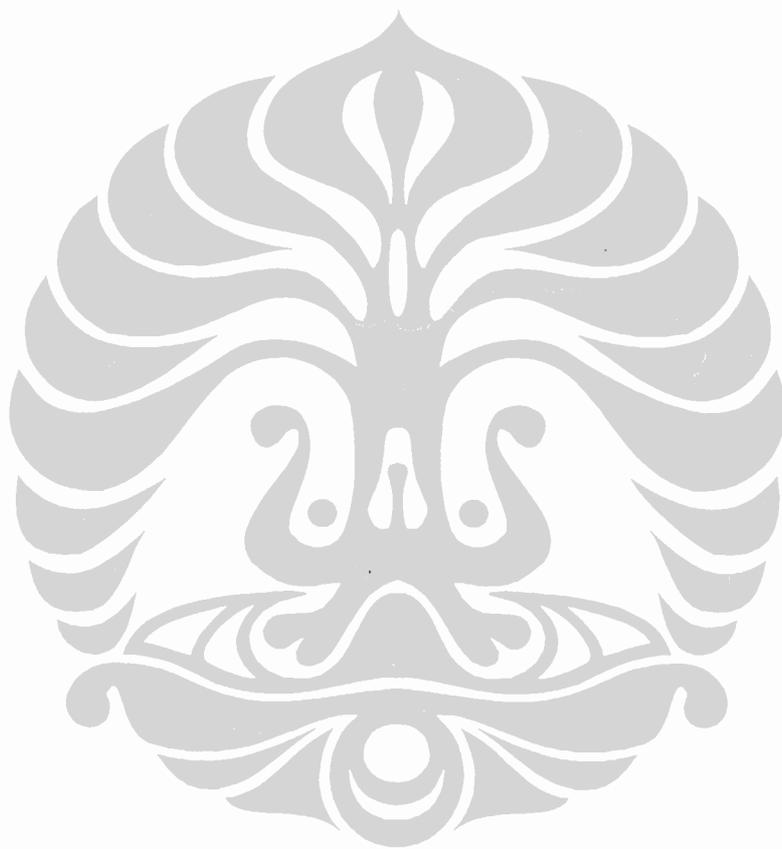
2.6 Disiplin & Pengembangan Organisasi Pembelajar .....	32
2.6.1 Pengembangan Disiplin <i>Personal Mastery</i> .....	34
2.6.2 Pengembangan Disiplin <i>Mental Models</i> .....	40
2.6.3 Pengembangan Disiplin Pembelajaran Tim/ <i>Team Learning</i> .....	46
2.6.4 Pengembangan Disiplin Visi Bersama/ <i>Shared Vision</i> .....	53
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b> .....	<b>57</b>
3.1 Lokasi Penelitian .....	57
3.2 Pendekatan dan strategi Penelitian .....	57
3.3 Data, Sumber Data, dan Teknik Pengumpulan Data .....	58
3.4 Validitas Data .....	60
3.5 Analisa Data .....	60
<b>BAB 4 PROFIL 8S FRAMEWORK RISKA</b> .....	<b>62</b>
4.1 Sejarah Singkat RISKA .....	62
4.2 Profil Singkat Organisasi RISKA .....	64
4.2.1 Falsafah RISKA .....	65
4.2.2 Visi & Misi RISKA .....	65
4.2.3 Kegiatan Reguler RISKA .....	66
4.2.4 Kegiatan Tidak Tetap .....	68
4.3 RISKA 8S Framework .....	69
4.3.1 Struktur Organisasi/ <i>Structure</i> .....	69
4.3.2 Strategi Organisasi/ <i>Strategy</i> .....	71
4.3.3 Nilai-Nilai Organisasi/ <i>Shared Value</i> .....	73
4.3.4 Perekrutan dan Pembinaan Kader/ <i>Staff</i> .....	73
4.3.5 Gaya & Sistem Kepemimpinan/ <i>Style &amp; System</i> .....	75
4.3.6 Keahlian/ <i>Skills</i> .....	78
4.3.7 Tim yang Sinergis/ <i>Synergisric Team</i> .....	81
<b>BAB 5 MODEL SYSTEM THINKING ORGANISASI PEMBELAJAR</b> 85	<b>85</b>
5.1 Model Pengembangan Disiplin <i>Personal Mastery</i> .....	85
5.1.1 <i>Key Leverage Points</i> Pengembangan Disiplin <i>Personal Mastery</i> .....	88
5.2 Model Pengembangan Disiplin <i>Mental Models</i> .....	90
5.2.1 <i>Key Leverage Points</i> Pengembangan Disiplin <i>Mental Models</i> .....	92
5.3 Model Pengembangan Disiplin <i>Team Learning</i> .....	93
5.3.1 <i>Key Leverage Points</i> Pengembangan Disiplin <i>Team Learning</i> .....	94

5.4 Model Pengembangan <i>Shared Vision</i> .....	95
5.4.1 <i>Key Leverage Points</i> Pengembangan Disiplin <i>Shared Vision</i> .....	97
5.5 Model Pengembangan Disiplin <i>System Thinking</i> .....	98
BAB 6 PENUTUP .....	100
6.1 Kesimpulan .....	100
6.2 Saran .....	102
DAFTAR PUSTAKA .....	103
LAMPIRAN 1 : Standar & Prosedur Jalur Karir RSKA .....	106
LAMPIRAN 2 : Model Lengkap Pengembangan Disiplin <i>Personal Mastery</i> ....	107
LAMPIRAN 3 : Model Lengkap Pengembangan Disiplin <i>Mental Models</i> .....	108
LAMPIRAN 4: Model Pengembangan Disiplin <i>Team Learning</i> .....	109
LAMPIRAN 5: Model Lengkap Pengembangan Disiplin <i>Shared Vision</i> .....	110
LAMPIRAN 6 : Struktur Organisasi RSKA 2010 .....	111
LAMPIRAN 7 : Pedoman Wawancara .....	112
LAMPIRAN 8 : Struktur Organisasi RSKA 1976-1978 .....	113
LAMPIRAN 9 : Deskripsi Kerja Pengurus RSKA .....	115
LAMPIRAN 10 : Riwayat Hidup Penulis .....	118

## DAFTAR GAMBAR

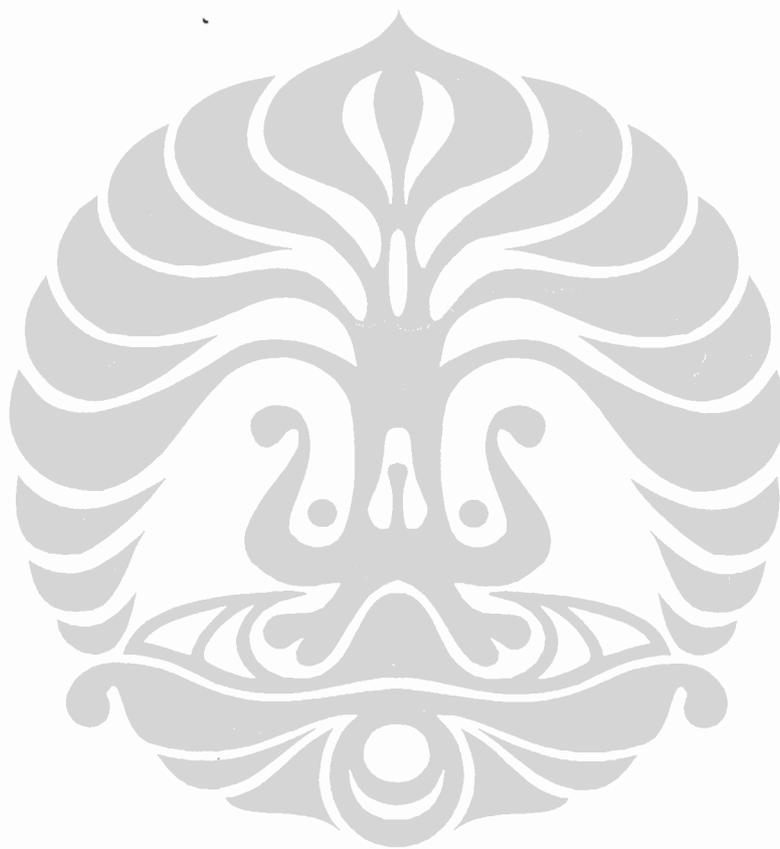
Gambar 1-1. Profil rekrutmen RISKKA 2001-2008 .....	5
Gambar 2-1. Konsep lingkaran pengaruh ( <i>circle of influence</i> ).....	11
Gambar 2-2. Deskripsi pemodelan sistem .....	11
Gambar 2-3. Siklus iterasi dalam pembuatan model .....	14
Gambar 2-4. Model <i>limits to growth</i> .....	15
Gambar 2-5. Model <i>shifting the burden</i> .....	16
Gambar 2-6. Model <i>Growth and Underinvestment</i> .....	17
Gambar 2-7. Model <i>success to successful</i> .....	18
Gambar 2-8. Model <i>tragedy of the commons</i> .....	19
Gambar 2-9. Model <i>fixes that fail</i> .....	20
Gambar 2-10. Model <i>drifting goal</i> .....	21
Gambar 2-11. Model <i>escalation</i> .....	22
Gambar 2-12. Model <i>8S framework</i> untuk organisasi pembelajar.....	28
Gambar 2-13. Evolusi organisasi .....	29
Gambar 3-1. Analisis data menurut Mile & Huberman.....	61
Gambar 4-1. Konsep <i>strategic planning</i> RISKKA .....	71
Gambar 5-1. Model pengembangan visi personal .....	85
Gambar 5-2. Model mempertahankan tegangan kreatif ( <i>drifting goals</i> ) .....	86
Gambar 5-3. Model pengelolaan konflik struktural.....	87
Gambar 5-4. Model komitmen terhadap kebenaran.....	87
Gambar 5-5. Model mengintegrasikan alam pikir bawah sadar .....	88
Gambar 5-6. Model dukungan organisasi .....	88
Gambar 5-7. Model lompatan abstraksi.....	90
Gambar 5-8. Model penerapan <i>left-hand column</i> .....	91
Gambar 5-9. Model menyeimbangkan penyelidikan dan advokasi.....	92
Gambar 5-10. Model dialog & diskusi.....	93
Gambar 5-11. Model mengelola konflik dan kebiasaan defensif .....	94
Gambar 5-12. Model latihan bersama.....	94
Gambar 5-13. Model komitmen untuk mencapai visi.....	96
Gambar 5-14. Model konstrain perbedaan pandangan terhadap visi bersama .....	96

Gambar 5-15. Model konstrain gap terhadap visi bersama .....	97
Gambar 5-16. Model konstrain waktu terhadap visi bersama .....	97
Gambar 5-17. Model pengembangan disiplin <i>system thinking</i> .....	99



**DAFTAR TABEL**

Tabel 2-1. Kerangka kerja <i>7s framework</i> .....	24
Tabel 2-2. Kerangka kerja 8S dalam organisasi pembelajar.....	28
Tabel 4-1. Analisa SWOT RISK.....	72



## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Besarnya potensi yang dimiliki dan harapan yang ditumpukan kepada pemuda dan remaja telah membuat golongan masyarakat ini menjadi perhatian berbagai komponen masyarakat, termasuk pemerintah (Monks,2001:8). Kehidupan pemuda dan remaja selalu menjadi pusat perhatian berbagai elemen masyarakat karena pemuda dan remaja diharapkan menjadi pelanjut pembangunan bangsa ke depan yang berkualitas, pengontrol sosial, agen perubahan, dan pelopor atau pelaksana kegiatan yang berbasis kemasyarakatan.

Namun, peran yang diharapkan tersebut belum optimal dapat dijalankan karena berbagai degradasi sosial yang dihadapi oleh pemuda dan remaja Indonesia saat ini. Beberapa persoalan yang menandai kondisi pemuda antara lain persoalan rendahnya minat baca di kalangan pemuda, yaitu 37,5%<sup>1</sup>; persoalan penyalahgunaan obat-obatan psikotropika dan narkotika, premanisme, hingga munculnya ekses negatif akibat kemajuan iptek seperti gempuran informasi tentang budaya hedonisme dan pergaulan bebas ikut berperan dalam memperbesar masalah kepemudaan. Data yang dikumpulkan oleh BNN dari tahun 2001-2006 menunjukkan bahwa 40,1% narkoba yang terjadi dilakukan oleh pemuda dan remaja<sup>2</sup>. Menurut hasil survey yang dilakukan di 12 kota menunjukkan sekitar 5,5-11% remaja melakukan hubungan seksual sebelum usia 19 tahun, sedang usia 15-24 tahun adalah 14,7-30%<sup>3</sup>. Fakta lain menunjukkan bahwa akibat pergaulan bebas, proporsi kumulatif tertinggi kasus HIV/AIDS terjadi pada rentang usia 20-29 tahun (54,05%)<sup>4</sup>.

Selain faktor intern yang berasal dari diri sendiri, faktor ekstern seperti perkembangan ilmu dan teknologi serta faktor lingkungan juga menyebabkan

---

<sup>1</sup> *Rencana Strategis Kemenegpora 2010-2014*, Kementrian Pemuda & Olahraga, 2010, hal 18.

<sup>2</sup> Dit IV/narkoba, BNN, Desember 2006.

<sup>3</sup> *Majalah Gemari*, Agustus 2003

<sup>4</sup> Depkes RI, 2007.

masalah pada diri remaja. Permasalahan yang terjadi pada remaja bukan satu-satunya disebabkan oleh remaja itu sendiri. Faktor lain seperti keluarga, sekolah, institusi keagamaan, institusi sosial, pemerintah dan sebagainya merupakan bagian yang tidak bisa dilepaskan dari munculnya masalah yang ada pada remaja.<sup>5</sup>

Untuk itu remaja perlu diberdayakan dan disalurkan minat dan bakatnya pada hal-hal yang positif dan konstruktif, mengingat remaja sedang mencari jati diri, berproses menuju kedewasaan, kematangan dalam beragama, dan kedewasaan dalam berpikir<sup>6</sup>. Seperti tercantum di dalam Rencana Strategis 2010-2014 Kementrian Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia, dinyatakan bahwa rencana dan kebijakan yang diambil dalam menjawab tantangan kepemudaan salah satunya adalah melalui optimalisasi manajemen organisasi kepemudaan dalam rangka pembinaan/penyadaran & pemberdayaan pemuda. Menurut Ohovianus (dalam Mahie dkk,1992:38) usaha atau program pembinaan remaja sebagai berikut: (1) Membina dan mengembangkan kegiatan para generasi muda yang relevan dengan tujuan membangun sehingga mampu mengabdikan diri kepada masyarakat. (2) Mengembangkan kebiasaan-kebiasaan pembinaan generasi muda untuk mampu menampung, melaksanakan, atau usaha pembinaan sesuai kebutuhan hakiki, minat dan aspirasinya. (3) Meningkatkan mutu organisasi-organisasi melalui pelatihan kepemimpinan agar mampu menjadi wadah penyaluran aspirasi dan partisipasi media pembelajaran.

Dalam perspektif agama Islam program pembinaan remaja menurut Jalaluddin (1996:16) hendaknya lebih ditekankan pada kegiatan atau organisasi Islam, misalnya, pelaksanaan pengajian atau majelis taqlim yang dilakukan secara rutin melalui wadah remaja masjid, khutbah dan ceramah di masjid-masjid, kajian-kajian keagamaan, dan pengkaderan organisasi-organisasi sosial keagamaan. Program ini apabila dilakukan dengan kontinu dan partisipatif menjadi program yang jitu terutama dalam menengah munculnya kenakalan remaja, gejala kejiwaan, dan pengaruh lingkungan yang bersifat negatif. Hal ini juga diafirmasi oleh Ghifari (2004:11) yang menyatakan bahwa organisasi remaja masjid menjadi

---

<sup>5</sup> Zakiah Daradjat, *Remaja Harapan dan Tantangan*, Jakarta: Ruhama, 1995, hal 46-56

<sup>6</sup> Siswanto, *Panduan Praktis Remaja Masjid*, Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, Cet.1, 2005, hal. 44-47

alternatif yang efektif untuk membina remaja dewasa ini. Apalagi data menunjukkan bahwa jumlah masjid di daerah DKI Jakarta tidak kurang dari 2831 masjid dan 5661 mushola<sup>7</sup>. Namun demikian, tidak berarti wadah pembinaan di luar remaja masjid tidak perlu atau tidak akan berhasil. Hanya saja dewasa ini tuntutan remaja semakin kompleks yang tidak mesti dibekali dengan pengetahuan dan ketrampilan saja. Mereka butuh pendekatan keagamaan untuk memperkokoh pengetahuan umum dan ketrampilan agar terhindar dari perlakuan tidak berakhlak dan bermoral. Belum lagi pengaruh zaman dalam bentuk budaya barat setiap hari mengiringinya, tayangan media tidak dapat dibendung kecuali pendekatan keagamaan mengingat karakter remaja sangat mudah terpengaruh. (Zaenuddin, 2004:30). Organisasi Remaja masjid merupakan pilihan positif dalam rangka pembinaan remaja, karena tanpa mengurangi ciri khas remaja untuk berkreasi dan berkarya, organisasi remaja masjid memberikan wadah yang positif yaitu kreatifitas dengan tetap menjunjung nilai-nilai agama sebagai penggerak semua aktivitas tersebut<sup>8</sup>.

Definisi remaja masjid menurut RISK A (2005) adalah kumpulan dari remaja yang beraktivitas di masjid dalam rangka memberikan kontribusi secara langsung maupun tidak langsung bagi keberlangsungan dakwah di mesjid dan atau di masyarakat<sup>9</sup>. Visi Remaja/Pemuda Masjid menurut Satria hadi lubis (2005) yaitu mengajarkan manusia kepada Allah, sehingga manusia khususnya remaja/pemuda, berpindah dari kegelapan jahiliyah menuju cahaya Islam. Sedangkan misi dari remaja masjid adalah Berdakwah dengan hikmah dan pelajaran yang baik serta menjadi rahmat bagi semesta alam. Masih menurut Satria Hadi Lubis, tujuan utama dari sebuah organisasi remaja masjid secara umum adalah memakmurkan mesjid dengan kegiatan-kegiatan dan memberikan wadah untuk remaja sekitar mesjid dalam rangka menyalurkan daya kreatifitas mereka.

Lebih lanjut lagi, Satria Hadi Lubis dalam bukunya "Strategi Dakwah Kontemporer Remaja Masjid" menjelaskan bahwa dalam mengelola remaja

---

<sup>7</sup> Mariam. (n.d.), *Rekapitulasi Data Masjid & Mushola Propinsi DKI Jakarta tahun 2003-2004*, Jakarta, 2005.

<sup>8</sup> Juni Supriyanto, *Humas Organisasi Pemuda & Remaja Mesjid*, [www.iprmi.org](http://www.iprmi.org), 2008.

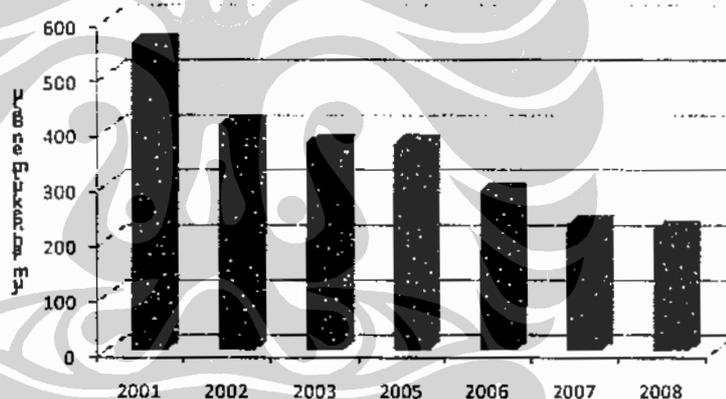
<sup>9</sup> *Ibid.*

masjid pada saat ini memerlukan ilmu dan ketrampilan manajemen. Berbagai metode manajemen modern yang ada saat ini merupakan alat bantu yang perlu dipergunakan oleh pengurus remaja masjid. Pengurus remaja masjid harus mampu menyesuaikan diri dengan riak perkembangan zaman. Dengan sistem pengelolaan yang tradisional, remaja masjid tak mungkin berkembang. Bukannya maju, mereka malah akan tercecer dan makin lama makin jauh tertinggal bahkan tergilas oleh perputaran zaman. Kegiatannya akan sulit mendapat dukungan dan simpati masyarakat sekitar. Di sinilah pentingnya mempelajari ilmu manajemen modern, atau sekurang-kurangnya menerapkan manajemen praktis dalam mengelola remaja masjid.

Remaja Islam Sunda Kelapa (RISKA) adalah salah satu organisasi remaja masjid yang secara konsisten mengadakan serangkaian aktivitas. Secara historis, organisasi ini lahir dari kebutuhan rohani anak muda di sekitar Menteng yang dikenal dengan Pengajian Muda Mudi Jalan Sabang pada tahun 1971 hingga akhirnya lahir suatu organisasi resmi di bawah naungan Masjid Agung Sunda Kelapa 3 tahun kemudian dengan sistem keanggotaan inklusif. Organisasi RISKA menawarkan studi Islam untuk kalangan remaja dan pemuda dan juga pendidikan dan *workshop* untuk kesenian, fotografi, jurnalistik, olahraga dan pecinta alam. Selain itu RISKA juga aktif dalam kegiatan sosial seperti Adik Asuh RISKA (AAR) dan *RISKA Rescue Team* (RISCUE). Organisasi ini telah mengadakan berbagai macam event mulai dari yang berskala kecil hingga yang besar, seperti Obor Persahabatan Dunia bersama MENPORA, Program Ciliwung Bersih bersama Menteri Kehutanan dan Lingkungan Hidup Prof. Dr. Emil Salim, Gong Jakarta, Maharama '91, ASEAN Youth Moslem International Meeting 1995 (AYMIM), serta kegiatan Gema Muharam RISKA, Liburan Bersama RISKA dan Ramadhan Bersama RISKA yang diadakan rutin tiap tahun. Lokasi pelaksanaan pun beragam, dari ruang ibadah Masjid Agung Sunda Kelapa sampai Taman Ria Senayan, mulai tempat perkemahan sampai *Ballroom* hotel berbintang, ataupun ruang siaran stasion televisi, radio dan *chatting room* di sebuah *Internet Service Provider*. Dengan potensi dan nama besar yang disandang oleh RISKA, organisasi ini memiliki kewajiban moral untuk terus melakukan pembinaan terhadap remaja dan pemuda dengan terus mengembangkan inovasi kegiatannya dan menjadi

organisasi pembelajar agar terus berperan sebagai sentra aktivitas pilihan pemuda dan remaja.

Di sisi lain, kondisi faktual internal RISKKA saat ini sedang menunjukkan adanya problem, salah satunya ditandai dengan *lagging indicator* data rekrutmen dari tahun ke tahun. Data rekrutmen baru RISKKA dari tahun 2001-2008<sup>10</sup> menunjukkan penurunan yang signifikan seperti ditunjukkan oleh **Error! Reference source not found.** di bawah. Data lain menunjukkan bahwa rata-rata tingkat retensi rekrutan baru RISKKA berada pada kisaran 20 – 60%<sup>11</sup>, sehingga menimbulkan permasalahan kader pada organisasi. Jika hal ini terus dibiarkan akan menjadi siklus katastrofik bagi kelangsungan organisasi, sehingga perlu dilakukan suatu perubahan secara komprehensif pada organisasi.



Gambar 1-1. Profil rekrutmen RISKKA 2001-2008

Ada dua alasan kenapa suatu organisasi seperti RISKKA harus berubah menjadi organisasi pembelajar<sup>12</sup>. Pertama, agar organisasi dapat tetap eksis/*survive*. Revans (1982) mengatakan bahwa suatu organisasi akan dapat bertahan apabila memenuhi persamaan dasar:  $L \geq EC$ . Tingkat pembelajaran dari suatu organisasi harus lebih besar atau sama dengan kecepatan perubahan lingkungan agar organisasi tersebut tidak mati. Kedua adalah alasan *excellence*. Dengan menjadi

<sup>10</sup> Pusat Data RISKKA, 2009.

<sup>11</sup> Ibid

<sup>12</sup> William D. Hitt, *The learning organization: some reflections on organizational renewal*, Leadership & Organization Development Journal : 1995, hal.17.

organisasi pembelajar, suatu organisasi akan meningkat performansinya dan menjadi unggul.

Peter M. Senge (1990) menyebutkan secara singkat bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang terus menerus mau berkembang dalam meningkatkan kapasitasnya untuk meraih masa depan. Dengan kata lain, organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara kontinyu menjadi lebih cerdas yang terus bergerak tanpa henti. Dalam referensi lain, Marcequardt (1996:2) mengatakan organisasi pembelajar adalah organisasi yang mempunyai kemampuan untuk untuk lebih mengantisipasi dan beradaptasi terhadap pengaruh lingkungan, mempercepat pengembangan produk, proses dan layanan baru, menjadi lebih pintar dalam belajar dari pesaing, melakukan transfer pengetahuan dari satu bagian organisasi ke bagian yang lain, belajar efektif dari kesalahan-kesalahan, memperpendek waktu yang diminta untuk merapkan perubahan strategik, merangsang peningkatan yang berkesinambungan di seluruh area organisasi.

Pada penelitian ini penulis menggunakan konsep Peter M. Senge (1990) yang menjelaskan bahwa ada lima disiplin yang harus diterapkan untuk mentransformasi suatu organisasi menjadi organisasi pembelajar yaitu *personal mastery*, *mental models*, *building shared vision*, *team learning*, dan *system thinking*. Disiplin-disiplin ini bersifat universal dan independen dari berbagai tipe organisasi (perusahaan, organisasi publik, dsb)<sup>13</sup>. Dalam bukunya "*The Fifth Discipline*", *system thinking* atau berpikir sistem dijelaskan sebagai komponen yang menyatukan komponen lainnya dalam satu kesatuan koheren. Berpikir sistem adalah konseptual cara berpikir dan juga *tools*/perangkat yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi pola-pola kompleks dalam organisasi dan apa yang bisa dilakukan untuk merubahnya dengan efektif/*key leverage points* ke arah yang lebih baik.

Kerangka berpikir/*framework* yang digunakan dalam pengembangan kelima disiplin organisasi pembelajar yaitu dengan deskripsi *8S framework*. Kerangka berpikir ini diperoleh dari modifikasi *McKinsey 7S framework* dengan tambahan

---

<sup>13</sup> Toni Mets, Made Torokoff, *Between the Learning & the Non-learning Organization: Some Evidence from the Estonian Public and Private Sectors*, 2007, hal. 109.

unsur *Synergistic Team*/Tim Sinergis. Ketujuh elemen yang lain adalah *Skill, Staff, Style, Shared Value, Structure, Strategy* dan *Sytems*. Kelebihan dari konsep ini adalah lebih komprehensif sekaligus praktis karena menggambarkan keseluruhan aspek yang terlibat dalam suatu organisasi.

Pada penelitian ini, analisa *key leverage points* yang telah diidentifikasi untuk masing-masing disiplin akan menjadi dasar rekomendasi untuk memperbaiki elemen-elemen 8S organisasi menuju organisasi pembelajar.

### 1.2 Perumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah pokok dalam penelitian ini adalah: “Apa rekomendasi perbaikan internal untuk organisasi agar RISKKA dapat bertransformasi menjadi organisasi pembelajar?” Untuk memfokuskan pembahasan, masalah pokok tersebut diturunkan dalam sub rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagimanakah profil kondisi aktual organisasi RISKKA ditinjau dari 8S *framework (Skill, Staff, Style, Shared Value, Structure, Strategy, Systems dan Synergistic Team)*?
2. Apa *Key leverage points* yang harus diperhatikan untuk mengembangkan kelima disiplin organisasi pembelajar (*personal mastery, mental models, team learning, shared vision, system thinking*)?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mendapatkan gambaran faktual tentang kondisi internal organisasi.
2. Menentukan *key leverage points* pengembangan kelima disiplin organisasi pembelajar.
3. Memberikan rekomendasi perbaikan internal agar organisasi RISKKA dapat bertransformasi menuju organisasi pembelajar.

### 1.4 Signifikansi Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberi mamfaat baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam penelitian

lebih lanjut dalam pengembangan model organisasi pembelajar dengan pendekatan *system thinking*. Secara praktek, penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi organisasi remaja masjid khususnya RISKKA dalam mengembangkan organisasi pembelajar di organisasinya.

### 1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini menggunakan konsep Peter Senge (1990), *The Fifth Discipline*, dalam mentransformasi suatu organisasi menjadi organisasi pembelajar yaitu dengan mengembangkan disiplin *personal mastery*, *mental models*, *building shared vision*, *team learning*, dan *system thinking* pada setiap elemen organisasi yang direpresentasikan oleh *8S framework*.

Penelitian dilakukan dengan pendekatan *system thinking* di organisasi remaja masjid RISKKA (Remaja Islam Sunda Kelapa) sebagai representasi organisasi remaja masjid teraktif di area Jabodetabek dan dikenal sebagai sentra aktivitas pemuda dan remaja dengan *taglinenya* "Remaja Islam yang Gaul".

### 1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini disajikan secara sistematis dalam enam bab yang saling menunjang dan saling berhubungan satu sama lainnya sehingga membentuk satu kesatuan. Adapun urutan pembahasan untuk setiap bab adalah sebagai berikut:

#### BAB 1 : PENDAHULUAN

Berisi uraian yang meliputi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian dan sistematika penulisan.

#### BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Berisi uraian tentang kerangka teori yang mendasari dilakukannya penelitian ini, yaitu teori tentang *system thinking*, konsep *8S framework* dan organisasi pembelajar.

#### BAB 3 : METODE PENELITIAN

Pada bab ini dibahas tentang hal-hal yang berkaitan dengan metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode pengumpulan

data, digunakan, variabel dan instrumen penelitian, dan teknik pengolahan serta analisa data.

**BAB 4 : PROFIL *8S Framework* RISKKA**

Pada bab ini dibahas tentang deskripsi detil RISKKA yang menjadi objek penelitian meliputi sejarah terbentuknya, perkembangan aktivitas serta kondisi aktual organisasi yang dipotret dalam *8s framework*.

**BAB 5 : MODEL *SYSTEM THINKING* ORGANISASI PEMBELAJAR**

Bab ini diawali dengan analisa model *system thinking* organisasi pembelajar kemudian dikaitkan dengan konteks pengembangan di organisasi RISKKA berdasarkan profil *8s framework* yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya.

**BAB 6 : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan bab terakhir dari penulisan tesis ini, dimana pada bab ini penulis memberikan kesimpulannya serta saran-saran yang dapat digunakan untuk mendukung implementasi organisasi pembelajar.

## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Filosofi Pendekatan *System Thinking*

Bagi Senge dan Kofman (1995:15-34), pendekatan holistik atau sistemik dalam memahami organisasi pembelajar itu merupakan suatu jalur kultural yang tak terhindarkan agar umat manusia dapat membebaskan diri dari jebakan-jebakan cara berpikir analitik-fragmentatif-kompetitif yang diwarisi dari peradaban pertanian dan industri.

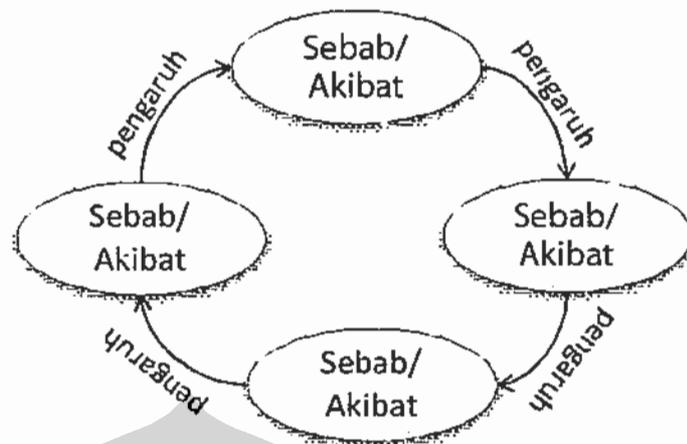
Berpikir sistem adalah cara memandang masalah sebagai suatu sistem, yaitu memandang masalah secara menyeluruh dan adanya keterkaitan antar bagian sistem. Konsep sistem mengandung unsur/elemen, hubungan, batasan/*boundary*, input & output, lingkungan dan umpan balik (Flood & Jackson,1991).

Berpikir sistem adalah sebuah disiplin untuk melihat sesuatu secara komprehensif. Sebuah kerangka berpikir untuk melihat hubungan antar elemen ketimbang hanya elemen, melihat pola perubahan ketimbang hanya cuplikan statis. Berpikir sistem diperlukan karena kompleksitas yang mengiringi suatu fenomena. Berpikir sistem adalah disiplin untuk melihat struktur yang membangun suatu fenomena dan menentukan poin-poin kritical yang dapat mengubah fenomena tersebut. (Senge,1990:68-69).

Esensi dari konsep berpikir sistem terletak dari perubahan paradigma :

- Melihat hubungan interrelation ketimbang rantai sebab-akibat
- Melihat proses perubahan ketimbang cuplikan.

Kunci untuk melihat realitas secara sistem adalah dengan menemukan lingkaran pengaruh ketimbang hanya garis lurus. Ini adalah langkah awal untuk merubah paradigma reaktif yang muncul karena proses berpikir linier. Setiap lingkaran memiliki cerita. Dengan menelusuri arah dari pengaruh, kita dapat melihat pola yang berulang, waktu demi waktu, sedang merubah kondisi menjadi lebih baik ataupun sebaliknya. (Senge,1990:75)

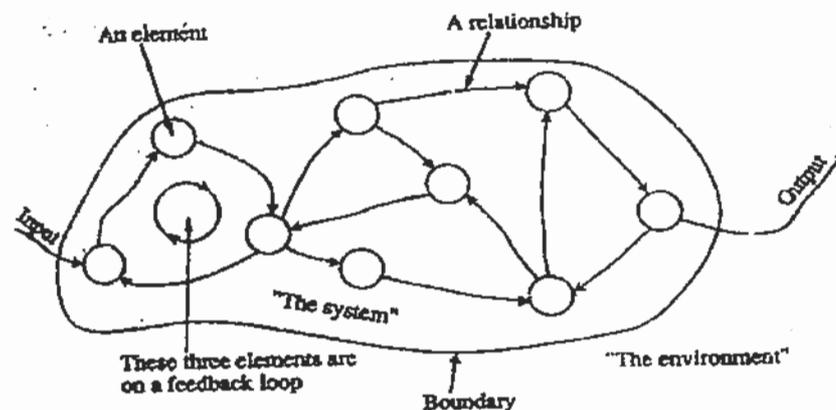


Gambar 2-i. Konsep lingkaran pengaruh (*circle of influence*)

Praktek dari berpikir sistem dimulai dengan pemahaman konsep tentang umpan balik/*feedback*, dimana tindakan dapat memperkuat/*reinforcing* atau menyeimbangkan/*balancing* satu sama lain. Umpan balik *reinforcing* dikenal dengan mesin pertumbuhan baik itu yang sifatnya naik ataupun turun. Sementara umpan balik *balancing* terjadi ketika ada perilaku *goal-oriented*. Selain itu, umpan balik juga mungkin memiliki penundaan/*delay* yang menggambarkan bahwa setiap aksi yang dilakukan memiliki waktu agar terlihat perubahannya.

## 2.2 Konsep pemodelan Sistem

Sistem terdiri dari beberapa subsistem yang memiliki keterkaitan dan masing-masing subsistem memiliki pengaruh terhadap sistem. Mengubah suatu subsistem akan mengakibatkan perubahan pada sistem dan akan terjadi efek sampingan. Dalam sistem terdapat subsistem yang dengan upaya kecil dapat mengakibatkan perubahan besar pada sistem yang disebut dengan *leverage*.



Gambar 2-2. Deskripsi pemodelan sistem

Ada sepuluh hal yang menjadi ciri dari pendekatan *system thinking*/berpikir sistemik, yaitu :

1. Ketika pertama kali melihat masalah, ini hanyalah gejala permasalahan (*this is a mess not a problem*). Dengan demikian perlu dicari akar permasalahannya terlebih dahulu.
2. Apabila ditemukan beberapa akar permasalahan kemudian diselesaikan semuanya, belum tentu masalah yang ditimbulkan akan selesai pula.
3. Tidak ada yang maksimal, yang ada adalah optimal
  - a. Kesadaran bahwa tidak ada yang berubah kecuali
  - b. Tidak ada sistem statis, yang ada adalah *open system* yang berinteraksi dengan lingkungan yang berubah-ubah
4. Semua hal pasti memiliki tujuan
  - a. Dengan mengidentifikasi tujuan, maka solusi dapat ditemukan
5. Segala hal selalu memiliki sebab akibat
6. Semua persoalan memiliki pola
  - a. Dengan menemukan pola, maka solusi dapat ditemukan
7. Ada hal-hal yang di dalam kendali, dan ada yang diluar kendali.
  - a. Untuk bisa menentukan hal ini, perlu dimiliki kemampuan untuk memahami sistem secara holistik
8. Cara membatasi suatu masalah bisa merupakan masalah
9. Sistem memiliki kelembaman yang tidak akan berubah dengan sendirinya tanpa ada input yang berubah
  - a. Aturan pertama dalam manajemen perubahan adalah ciptakan kebutuhan untuk berubah.
10. Jika berubah, sistem memiliki kecenderungan untuk semakin kompleks.
  - a. Diperlukan keahlian untuk menyederhanakan sistem.

Model merupakan representasi suatu sistem dan dipergunakan sebagai alat peramalan dan pengendalian. Fungsi utama suatu model adalah kemampuannya untuk menjelaskan dan bukan hanya deskriptif. Model dimaksudkan agar dapat mempermudah untuk menentukan perubahan suatu aspek dari model yang

memang merupakan suatu sistem, mempengaruhi aspek lainnya, dan bahkan seluruh aspek di dalam model<sup>14</sup>.

Langkah-langkah dalam membuat suatu model<sup>15</sup> adalah :

a. Identifikasi masalah, hal-hal yang perlu diperhatikan yaitu :

- Menentukan tema masalah: Apa yang menjadi masalah? Kenapa hal tersebut menjadi masalah?
- Variabel kunci: Variabel-variabel dan konsep apa saja yang harus dipertimbangkan?
- Rentang waktu: Sejauh mana rentang waktu ke depan yang harus diperhatikan? Sejauh mana kita harus melihat ke belakang agar kita bisa menentukan akar dari masalah?
- Identifikasi karakter dinamis masalah: Apa perilaku historis dari variabel-variabel kunci dan konsep? Apa kemungkinan perilakunya di masa depan?

b. Formulasi hipotesis

- Membangun insial hipotesis: Teori-teori apa saja yang bisa menjelaskan perilaku masalah?
- Fokus kepada faktor endogen: Menformulasi hipotesis dinamis yang dapat menjelaskan karakter dinamis faktor-faktor endogen yang dapat memberikan *feedback* ke sistem.
- Pemetaan: Mengembangkan peta struktur kausal berdasarkan insial hipotesis, variabel kunci, referensi, dan data-data lain.

c. Formulasi model simulasi

- Spesifikasi dari struktur, aturan-aturan pengambilan keputusan.
- Estimasi parameter, hubungan perilaku, dan kondisi awal.
- Pengetesan konsistensi dengan menggunakan batasan dan tujuan model.

<sup>14</sup> J. Supranto, *Riset Operasi untuk Pengambilan Keputusan*, Penerbit Universitas Indonesia (UI Press), Jakarta, 1998, hal.7

<sup>15</sup> John D. Sterman, *Business Dynamics: System Thinking and Modelling for Complex World*, McGraw-Hill, New York, 2000, hal.86

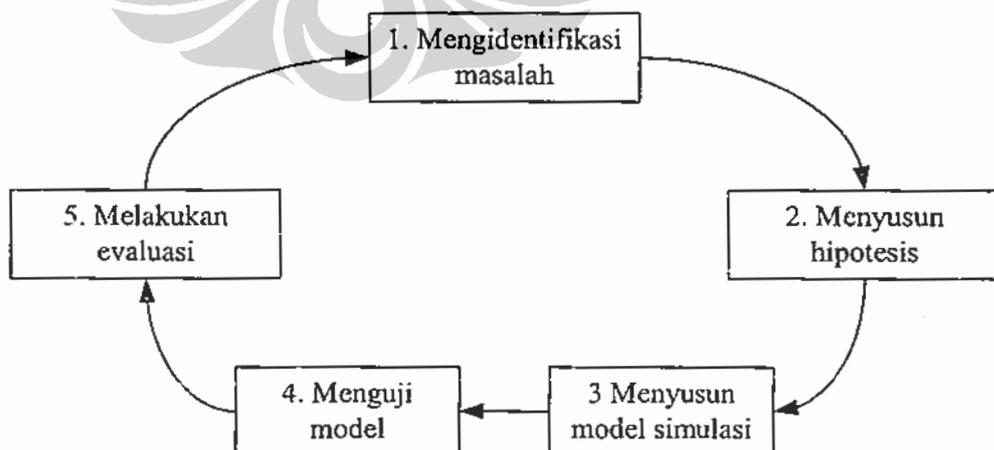
d. Menguji model

- Melakukan perbandingan terhadap referensi: Apakah model terus menghasilkan perilaku bermasalah dalam mencapai tujuannya?
- Melihat reaksi model pada kondisi ekstrim: Apakah perilaku model berperilaku realistis ketika diberikan stress pada kondisi ekstrim?
- Sensitivitas: Bagaimana model berperilaku pada kondisi ketidakpastian parameter, kondisi awal, dan batasan model?

e. Melakukan evaluasi dan mendesain kebijakan

- Spesifikasi skenario: Kondisi lingkungan apa yang mungkin muncul?
- Desain kebijakan: Apakah aturan pengambilan keputusan baru, strategi, dan struktur yang mungkin diaplikasikan di dunia nyata?
- Analisa *What if..*: Apakah efek dari kebijakan yang baru?
- Analisis sensitivitas: Bagaimana reaksi kebijakan yang direkomendasikan pada skenario yang berbeda dan kondisi ketidakpastian?
- Interaksi dari kebijakan-kebijakan: Apakah antara kebijakan ada interaksi?

Kelima tahapan ini akan mengalami iterasi dan membentuk siklus seperti terlihat pada gambar berikut :



Gambar 2-3. Siklus iterasi dalam pembuatan model

### 2.2.1 Sistem Archetypes

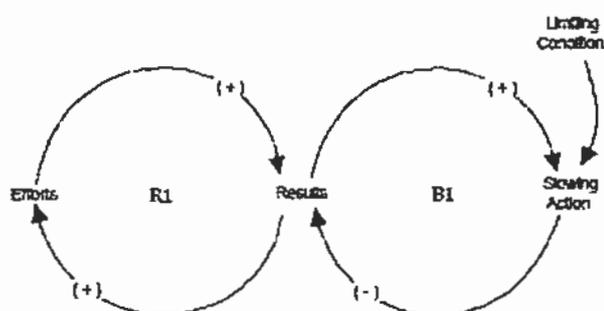
Konsep ini berangkat dari pemikiran bahwa tidak semua persoalan manajemen yang terjadi bersifat unik, tetapi terdapat pola-pola struktur yang terjadi berulang-ulang. Pola-pola struktur itu bisa terjadi di semua tingkat dan skala organisasi, dari dinamika internal yang sangat personal sampai hubungan internasional tingkat global. Karena itu telah diidentifikasi ada *generic structure* atau *system structure* sebagai berikut :

#### 1. *Limits to Growth*

Suatu proses tumbuh berlangsung dalam periode tertentu mewujudkan hasil yang diinginkan, dan bahkan mendorong sukses tumbuh berikutnya yang luar biasa (*reinforcing*). Tetapi pada batas tertentu, sistem bekerja membatasi laju pertumbuhan sendiri (*balancing process*), dan bahkan pada gilirannya memperburuk kinerja pertumbuhan tersebut.

Jenis *Archetype* ini berguna untuk mendeteksi bagaimana efek kumulatif dari sukses pertumbuhan justru membuahkan persoalan di masa depan, dan mengidentifikasi tekanan apa saja yang dapat dialami oleh organisasi yang justru diakibatkan oleh sukses pertumbuhannya sendiri.

Dalam konteks perencanaan, dengan memetakan mesin pertumbuhan dan bahaya pembatas yang potensial ketika menyusun perencanaan, kita dapat mengantisipasi problem di masa depan dan mengatasi problem tersebut sebelum menjadi bahaya bagi organisasi.

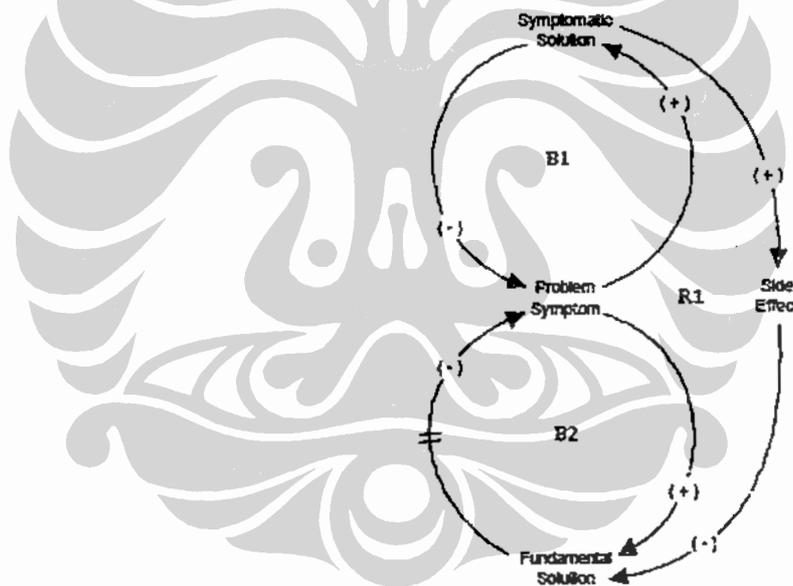


Gambar 2-4. Model *limits to growth*

## 2. *Shifting the Burden*

Model ini menggambarkan fenomena yang memiliki problem dan *symptoms*. Yang terjadi adalah *symptoms* yang dipecahkan bukan problem yang sesungguhnya. Akibatnya problem utama menjadi semakin memburuk, dan sistem kehilangan kemampuan untuk memecahkan problem utama.

Jika dilihat dari model umumnya, ada dua *balancing process* : *Symptomatic balancing process* yang kadang memicu efek samping *reinforcing process*, dan *fundamental balancing process with delay*. Efek samping tersebut makin mempersulit diterapkannya *fundamental solution*.

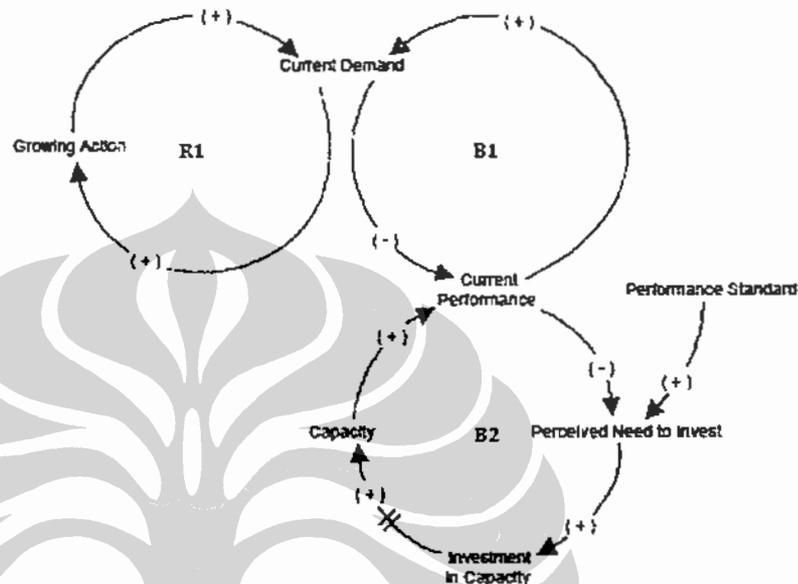


Gambar 2-5. Model *shifting the burden*

## 3. *Growth and Underinvestment*

Ketika proses tumbuh (*reinforcing*) mencapai batas (*balancing*), keterbatasan pertumbuhan ini dapat dihilangkan atau ditunda jika investasi peningkatan kapasitas segera dilakukan. Akan tetapi yang seringkali terjadi adalah adanya penundaan dalam kebijakan dan implementasi investasi peningkatan kapasitas. Akibatnya, kinerja justru menurun dan faktor pembatas dari pertumbuhan tersebut justru meningkat. Menurunnya

kinerja justru akan menurunkan kemampuan investasi, dan bahkan makin menurunkan kapasitas, dan semakin menghancurkan kinerja, dan makin menurunkan kemampuan investasi.



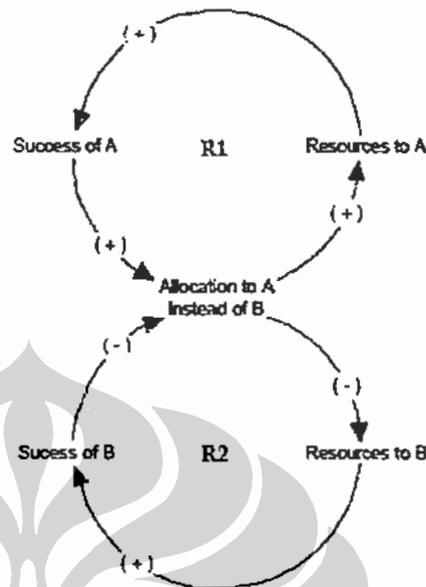
Gambar 2-6. Model Growth and Underinvestment

Untuk itu jika benar ada potensi tumbuh, bangun kapasitas terlebih dahulu mendahului naiknya *demand* dan lakukan evaluasi apakah kapasitas sudah mencukupi untuk memenuhi kemungkinan naiknya permintaan.

#### 4. *Success to the Successful*

Dalam sistem dimana sumber daya terbatas, pihak yang sukses lebih dulu akan memanfaatkan lebih banyak sumber daya tersebut, dan dengan sendirinya akan makin memperlebar jurang kinerja di antara para pihak. Terdapat tiga kondisi sistem : 1) *Zero-sum game*, 2) Penguasaan sumber daya lebih banyak akan memicu sukses lebih besar, 3) Penguasaan sumber daya lebih sedikit akan makin memperburuk kinerja.

*Success to successful* dapat digunakan oleh suatu organisasi untuk mengoreksi model mental dari strategi keberhasilannya dengan cara *unlearning* apa yang sudah dipercaya bagus agar dapat menemukan pendekatan dan alternatif yang baru.

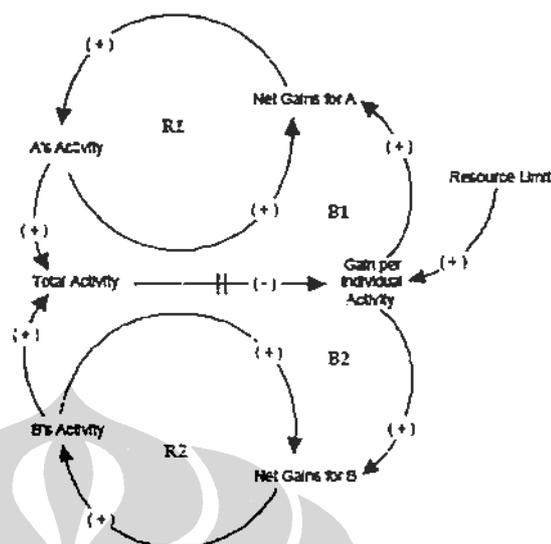


Gambar 2-7. Model *success to successful*

### 5. *Tragedy of the Commons*

Apabila sumber daya milik bersama digunakan secara besar-besaran, sumber daya milik bersama tersebut akan terkuras, dan karena itu setiap orang justru akan mengalami kesulitan. Individu memanfaatkan sumber daya milik bersama untuk keuntungannya sendiri tanpa mempertimbangkan akibat yang akan ditanggung bersama atas tindakan semua orang. Pada saat tertentu semua orang akan menanggung kerusakan sumber daya bersama tersebut, dan semua menghadapi situasi yang terus memburuk.

Jika menghadapi *systemic structure* seperti ini, solusi tidak tergantung pada masing-masing individu. Perlu *governing body* yang dapat berfungsi menjaga kelestarian sumber daya.

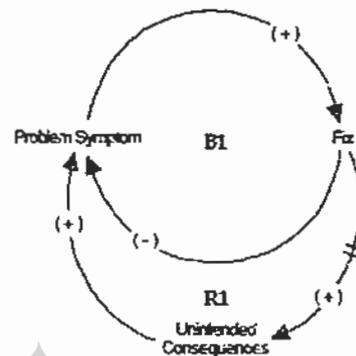


Gambar 2-8. Model *tragedy of the commons*

#### 6. *Fixes that Fail*

Perbaikan cepat memang dapat mengatasi *problem symptom*. Tapi perbaikan ini akan memicu timbulnya akibat yang tidak disengaja (*unintended solution*). Akibat yang tidak disengaja tersebut, dengan adanya *delay*, justru dapat menjadikan *problem symptom* kembali ke titik awal atau bahkan jatuh lebih buruk lagi. Keadaan ini menyebabkan sistem selalu kembalo ke solusi cepat lagi yang hanya mengatasi *problem symptoms*.

Untuk menghindari *fixes that fail* diperlukan pengakuan bahwa perbaikan yang kita ambil hanya mengatasi *symptoms*, dan beralih ke komitmen untuk mengatasi problem yang sesungguhnya. Pindahannya ke solusi fundamental akan menghindarkan kita dari solusi masa lampau berulang yang hanya mengatasi *symptoms*.

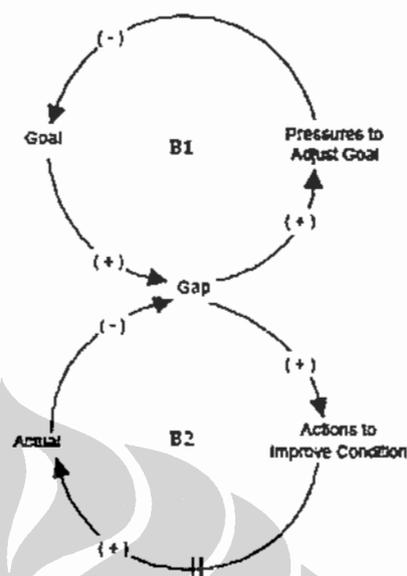


Gambar 2-9. Model fixes that fail

### 7. *Drifting Goal*

Apabila terdapat perbedaan antara kinerja yang ditargetkan dengan kinerja yang nyata dapat diatasi dengan dua cara: 1) Mengoreksi tindakan untuk mencapai target, 2) Menurunkan target. Dalam kurun waktu tertentu penurunan target tersebut menurunkan kinerja organisasi, dimana penurunan kinerja ini berlangsung secara bertahap, bahkan tanpa tindakan apapun, sehingga tidak disadari oleh organisasi.

Adanya pergeseran kinerja, mengindikasikan bahwa sistem menghadapi pola dasar *drifting goal*, dimana tindakan korektif yang nyata tidak atau belum diambil. Hal utama dalam menghadapi pergeseran sasaran adalah memastikan faktor apa saja yang ditetapkan untuk mencapai sasaran tersebut. Ini untuk mengetahui tindakan korektif apa yang tepat guna menghindari pergeseran sasaran.

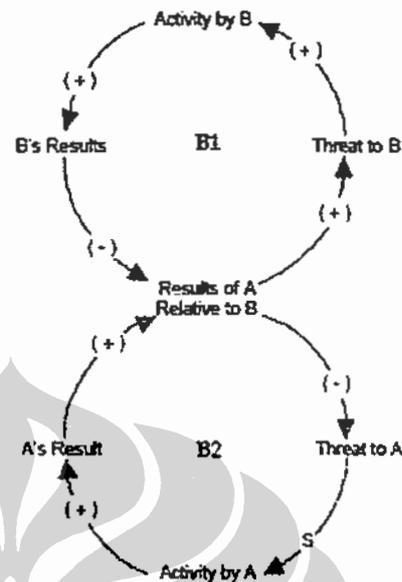


Gambar 2-10. Model *drifting goal*

### 8. Escalation

Persepsi ada ancaman memicu satu pihak mengambil langkah-langkah yang kemudian dianggap sebagai ancaman pihak lain. Para pihak terus saling melakukan usaha-usaha untuk mengalahkan pihak lainnya dalam suasana persaingan yang makin keras. Masing-masing merasa terancam oleh tindakan pihak lain sehingga masing-masing akan melakukan tindakan untuk memperoleh rasa aman.

Membiarkan kompetisi terus berlangsung tidak akan menguntungkan para pihak. Kuncinya adalah bagaimana cara memecahkan kompetisi eskalatif tersebut atau bagaimana menghindarinya.



Gambar 2-11. Model escalation

### 2.3 7S McKinsey Framework

Tujuh element (7S) dalam kerangka kerja McKinsey yang dapat dibedakan menjadi elemen keras (*hard elements*) dan elemen lunak (*soft elements*). Elemen keras merupakan elemen yang dengan mudah dapat diidentifikasi dan dipengaruhi oleh manajemen. Elemen ini terdiri dari *Strategy* (Strategi) dan *Structure* (Struktur) dan *System* (Sistem). Elemen lunak lebih sulit untuk diidentifikasi karena sifatnya yang dinamis, selalu berubah dan sangat bergantung pada individu dalam suatu organisasi. Elemen lunak ini meliputi *Shared Value* (Nilai bersama), *Skills* (Ketrampilan), *Staff* (Staf/personel dalam organisasi), dan *Style* (Gaya kepemimpinan) (Waterman, 1982: 6).

Poin-poin yang perlu digali dari kesetiap elemen tersebut dijelaskan sebagai berikut<sup>16</sup> :

<sup>16</sup> *The McKinsey 7S Framework: Ensuring that All Parts of your Organization Work in Harmony*, [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com).

<i>Soft Elements (Elemen Lunak)</i>	<i>Herd Elements (Elemen Keras)</i>
- Nilai Bersama/ <i>Shared Value</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keberadaan nilai utama</li> <li>• Keberadaan budaya organisasi</li> <li>• Kekuatan nilai-nilai tersebut</li> <li>• Keberadaan nilai-nilai fundamental yang dibangun organisasi</li> </ul>	- Strategi/ <i>Strategy</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keberadaan strategi organisasi</li> <li>• Maksud/keinginan untuk pencapaian tujuan</li> <li>• Upaya mengatasi tekanan persaingan</li> <li>• Penanganan perubahan kebutuhan pelanggan</li> <li>• Penyesuaian strategi terhadap lingkungan</li> </ul>
- Gaya Kepemimpinan/ <i>Style</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi dalam gaya manajemen/kepemimpinan</li> <li>• Efektivitas dari kepemimpinan</li> <li>• Kecenderungan anggota organisasi (persaingan atau kerjasama)</li> <li>• Pembagian unit-unit dalam organisasi, apakah berdasarkan fungsi atau sekedar kelompok</li> </ul>	- Struktur/ <i>Structure</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembagian anggota organisasi</li> <li>• Gambaran hirarki dalam organisasi</li> <li>• Koordinasi aktivitas antar berbagai departemen</li> <li>• Pengorganisasian anggota organisasi</li> <li>• Bentuk pengambilan keputusan (sentralisasi atau desentralisasi, kesesuaian dengan yang seharusnya)</li> <li>• Gambaran garis komunikasi (eksplisit atau implisit)</li> </ul>
- Staf/ <i>Staff</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posisi atau spesialisasi yang terwakili dalam unit organisasi</li> <li>• Posisi yang perlu diisi</li> <li>• Kesenjangan terhadap kompetensi yang dibutuhkan.</li> </ul>	- Sistem/ <i>System</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem utama yang menggerakkan organisasi, seperti sistem keuangan, sumber daya manusia, komunikasi dan penyimpanan dokumentasi</li> <li>• Kontrol dalam organisasi : monitoring dan evaluasi (letak dan mekanismenya)</li> <li>• Proses-proses dan aturan internal yang dijalankan/dipelihara anggota organisasi</li> </ul>
- Ketrampilan/ <i>Skills</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketrampilan terkuat yang terwakili dalam organisasi/unit organisasi.</li> <li>• Tingkat kesenjangan antar</li> </ul>	

	ketrampilan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator keberhasilan organisasi/unit organisasi</li> <li>• Kemampuan anggota untuk menyelesaikan pekerjaan</li> <li>• Monitoring dan penilaian ketrampilan anggota</li> </ul>		
--	--	--	--

Tabel 2-1. Kerangka kerja 7s framework

### 2.3.1 Nilai Bersama (Shared Value)

Dalam kerangka kerja 7S Mckinsey, nilai bersama diartikan sebagai nilai atau keyakinan utama yang dimiliki organisasi yang menjadi pembimbing anggota organisasi dalam berperilaku di dalam organisasi. Nilai bersama ini merupakan inti dari ketujuh elemen dalam kerangka kerja 7S McKinsey, yang mempengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh 6 (enam) elemen lainnya. Nilai bersama dapat pula dikatakan sebagai ide fundamental dibangunnya organisasi, *superordinate goal* (tujuan/nilai utama) yang akan dicapai organisasi dan diwujudkan dalam budaya organisasi.

Ketika nilai bersama ini dikaitkan dengan budaya organisasi, maka nilai bersama pada suatu organisasi dapat dilihat dari nilai-nilai yang dominan dalam organisasi (*dominant values*), visi, kepemimpinan, kohesivitas, kerja tim, berbagi informasi, nilai-nilai demokratis, motto, semangat korp, pribadi dan dokumen tidak tertulis (Alvesson, 2005).

### 2.3.2 Gaya Kepemimpinan (Style)

Pada kerangka kerja 7S McKinsey, *Style* diartikan sebagai gaya manajemen, dengan fokus pada gaya kepemimpinan. Di sini dilihat bagaimana pemimpin berperilaku dalam mencapai tujuan organisasi, pendekatan atau gaya kepemimpinan seperti apa yang diadopsi secara keseluruhan, mulai dari *Top Level* sampai *Lower Level*, untuk mewujudkan tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (2008:49) yang mengatakan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat diartikan bahwa melalui kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi nilai,

persepsi, sikap maupun perilaku bawahannya untuk bersama-sama berusaha mencapai tujuan organisasi.

Lebih lanjut, Kotter (1992: 98) menyebut kepemimpinan sebagai merumuskan bagaimana seharusnya masa depan nanti, mengarahkan orang-orang dengan visi tersebut dan memberikan inspirasi kepada orang-orang untuk merealisasikannya walaupun banyak rintangan. Kepemimpinan merupakan serangkaian proses yang menciptakan organisasi tetap berada di jalurnya atau menyesuaikan dengan kondisi yang berubah.

### **2.3.3 Staf (Staff)**

Staf pada kerangka kerja 7S McKinsey diartikan sebagai manajemen sumberdaya manusia, cakupannya meliputi proses yang digunakan untuk membangun, melatih, dan memotivasi anggota organisasi.

Terkait dengan aspek sumber daya manusia ini, Marquardt (1996) menyebutkan manusia merupakan unsur yang sentral, sebagai penggerak organisasi terutama dalam konteks pengembangan. Pengembangan organisasi menurut Bennis (Nawawi, 2006:197) merupakan respon terhadap perubahan, yang berhubungan dengan segi pendidikan yang kompleks untuk mengubah keyakinan, sikap, nilai-nilai dan struktur organisasi, agar mampu beradaptasi dengan baik.

### **2.3.4 Ketrampilan (Skills)**

Ketrampilan dalam kerangka kerja 7S McKinsey diartikan sebagai ketrampilan dan kemampuan aktual yang dimiliki anggota organisasi secara individu dan juga secara keseluruhan sebagai satu organisasi.

Ketrampilan diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan mengembangkan kemampuan kerja anggota organisasi, terutama yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas. Fayol mempopulerkan tiga macam ketrampilan sebagaimana dikemukakan oleh Katz (dalam Stoner, Freeman, dan Gilbert, 1996:17), yaitu ketrampilan teknis, ketrampilan manusia, dan ketrampilan konseptual. Ketrampilan teknis merupakan kemampuan menggunakan prosedur, teknik, dan pengetahuan bidang khusus, sedangkan ketrampilan manusia merupakan kemampuan untuk bekerjasama memahami dan memotivasi orang lain sebagai

individu atau dalam organisasi. Kemampuan konseptual merupakan kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi. Ketiga ketrampilan tersebut perlu dimiliki oleh anggota organisasi, sesuai dengan kepentingan dan kedudukan seseorang dalam organisasi.

### **2.3.5 Sistem (System)**

Sistem dalam kerangka kerja 7S merupakan prosedur formal dan informal yang mengatur aktivitas pekerjaan sehari-hari, yang menjadi karakteristik penyelesaian pekerjaan pada suatu organisasi. Winardi (1980:30) mendefinisikan sistem sebagai suatu kelompok elemen-elemen yang interdependen, berhubungan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Organisasi, menurut Huseini dan Lubis (1987:7), merupakan suatu sistem yang terdiri dari elemen-elemen yang saling berhubungan, memerlukan input, melakukan transformasi input menjadi output yang dikeluarkan kepada lingkungan di luar organisasi.

Dikaitkan dengan budaya organisasi, sistem merupakan salah satu media untuk mengikat anggota organisasi untuk memelihara dan mengembangkan nilai-nilai dan keyakinan bersama. Melalui sistem ini pula dapat dilihat pola hubungan organisasi dengan individu di dalam organisasi.

### **2.3.6 Struktur (Structure)**

Robbins (2008:214) mendefinisikan struktur organisasi yaitu bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Pada suatu organisasi, keberadaan struktur membantu unit-unit dalam organisasi untuk berhubungan satu dengan lainnya, sehingga pengelolaan dan pembagian pekerjaan dapat dilaksanakan dengan jelas, siapa mengerjakan apa, siapa melapor kepada siapa. Pembentukan struktur sangat dipengaruhi oleh strategi, ukuran dan keberagaman pekerjaan dalam suatu organisasi. Robbins (2008: 215) lebih lanjut menyebutkan enam elemen kunci yang perlu diperhatikan dalam mendesain struktur organisasi, yaitu spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi.

### 2.3.7 Strategi (Strategy)

Strategi dalam kerangka kerja 7S McKinsey diartikan sebagai rencana organisasi dalam mengalokasikan sumber daya yang langka, rentang waktu, dan mencapai tujuan yang telah direncanakan. Tujuan organisasi disini merupakan tujuan yang sifatnya strategis, yaitu yang memiliki cakupan luas dalam jangka waktu panjang. Sebagian ahli lain mengartikan strategi sebagai tindakan-tindakan yang direncanakan organisasi sebagai respon atau mengantisipasi perubahan-perubahan eksternal organisasi sebagai bahan untuk membangun keuntungan kompetitif dalam menghadapi persaingan. Menurut Fogg (1994: 12), strategi merupakan alat, acara-cara, metode-metode yang mendetil untuk mencapai sasaran.

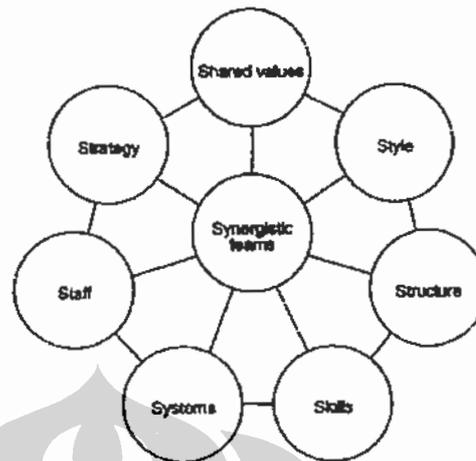
Pada saat mengimplementasikan sebuah strategi, organisasi hampir pasti akan memilih dan melakukan tindakan-tindakan tertentu (Davis, 1984). Tindakan-tindakan tertentu tersebut akan dianggap lebih penting dibandingkan dengan tindakan-tindakan lainnya. Apabila tindakan yang diambil tersebut sejalan dengan budaya yang ada, maka tindakan tersebut akan mendapat dukungan. Sebaliknya, ketika tindakan yang diambil berlawanan dengan budaya yang berkembang, maka akan terjadi resistensi.

### 2.4 Kerangka Kerja 8S (8S Framework)

*8S Framework* terdiri dari tujuh elemen yang tergabung di dalam kerangka kerja ditambah dengan satu elemen penting yaitu *Synergistic Team* dalam menggambarkan organisasi pembelajar<sup>17</sup>. *Synergistic Team/Team Sinergis* adalah kondisi dimana semua anggota organisasi belajar bersama dan memanifestasikan kecerdasan kolektif yang lebih besar ketimbang penjumlahan dari kecerdasan tiap-tiap individu dalam organisasi. Elemen kedelapan ini terletak di sentral dari elemen-elemen organisasi pembelajar lainnya seperti digambarkan berikut.

---

<sup>17</sup> William D. Hitt, *The learning organization: some reflections on organizational renewal*, Leadership & Organization Development Journal : 1995, hal.19.



Gambar 2-12. Model 8S framework untuk organisasi pembelajar

Pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan kedelapan elemen di atas akan membedakan apakah suatu organisasi merupakan organisasi pembelajar atau bukan. William D. Hitt (1995) mendeskripsikan perbedaan antara organisasi pembelajar dengan organisasi tradisional dilihat dari kerangka kerja 8S adalah sebagai berikut:

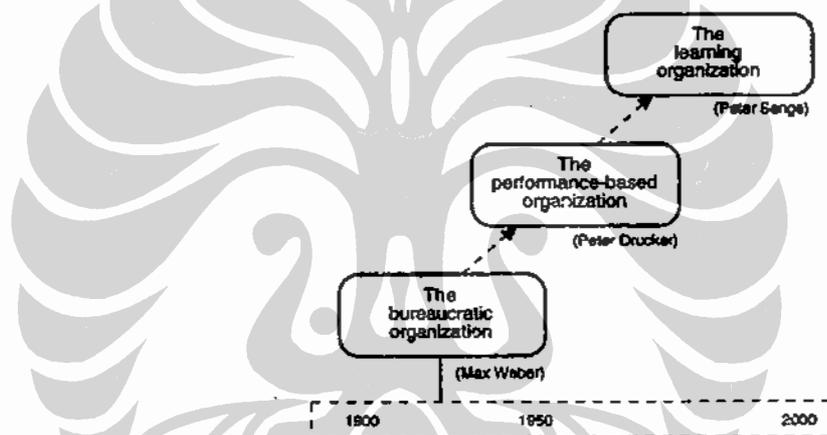
	Traditional organization	Learning organization
Shared values	Efficiency Effectiveness	Excellence Organizational renewal
Leadership style	Controller	Catalyst
Team	Working group	Synergistic team
Strategy	Road map	Learning map
Structure	Hierarchy	Dynamic networks
Staff	People who know	People who learn
Skills	Adaptive learning	Generative learning
Measurement system	Financial reports	Balanced scorecard

*Note: The traditional organization is a combination of the bureaucratic organization and the performance-based organization*

Tabel 2-2. Kerangka kerja 8S dalam organisasi pembelajar

## 2.5 Organisasi Pembelajar

Konsep organisasi pembelajar adalah perubahan paradigma dari organisasi tradisional yang muncul di akhir abad 20 karena tuntutan untuk mengantisipasi perubahan dengan cepat. Berangkat dari konsep organisasi birokratis yang dipopulerkan oleh Max Weber (1947), yaitu paradigma yang fokus kepada rasionalitas dan efisiensi, kemudian berkembang di pertengahan abad 20 ketika Peter Drucker (1964) mengenalkan konsep organisasi berbasis kinerja, yaitu paradigma yang fokus kepada hasil dan efektifitas. Organisasi pembelajar yang dikenalkan oleh Peter Senge (1990) fokus kepada pengembangan kapasitas pembelajaran organisasi agar mampu mencapai efisiensi dan efektifitas.



Gambar 2-13. Evolusi organisasi

Evolusi paradigma dalam memandang sebuah organisasi yang mengarah kepada organisasi pembelajar berdasarkan pada kebutuhan dasar organisasi untuk menyesuaikan diri dan menjawab tantangan persaingan (Senge, 1990). Lebih jauh, Senge (1990) mengatakan terdapat sepuluh aspek yang mendasari kebutuhan dasar organisasi untuk membangun organisasi pembelajar, yaitu :

1. Organisasi menginginkan kinerja yang superior
2. Organisasi memerlukan peningkatan kualitas yang terus menerus
3. Organisasi merasa perlu untuk memenuhi kepuasan pelanggan
4. Organisasi ingin mewujudkan keunggulan kompetitif
5. Organisasi perlu membentuk tim kerja yang penuh energi dan mempunyai komitmen kuat terhadap organisasi.

6. Organisasi perlu mengelola kelompok-kelompok profesional akibat perubahan yang ada.
7. Organisasi perlu menjawab tantangan yang diperlukan dalam era globalisasi
8. Organisasi perlu menciptakan iklim keterbukaan dan kepercayaan
9. Organisasi menyadari kebutuhan untuk membentuk organisasi yang mampu belajar
10. Organisasi menyadari adanya ketergantungan antar unit kerjanya.

Senge mengartikan organisasi pembelajar sebagai sekelompok orang-orang yang bekerja bersama-sama secara kolektif meningkatkan kapasitas mereka di dalam menciptakan apa yang benar-benar ingin mereka hasilkan (Fulmer & Keys, 1998: 35). Di dalam organisasi pembelajar, pola-pola pemikiran baru dan ekspansif dipelihara, ada kebebasan bagi aspirasi kolektif, dan orang-orang terus belajar bagaimana melakukan pembelajaran bersama (Marquardt & Reynolds, 1994: 20-21).

Robins (2003) mengatakan organisasi pembelajar adalah organisasi yang telah mengembangkan kapasitas berkesinambungan sehingga mampu menyesuaikan diri dan berubah. De Vito (1996) mendefinisikan organisasi pembelajar adalah sekelompok orang atau sekelompok masyarakat yang secara terus menerus meningkatkan kemampuannya untuk mencapai apa yang mereka inginkan. Lebih jauh De Vito (1996) mengatakan dalam organisasi pembelajar gambaran pola berpikir baru dan beraspirasi kolektif disepakati secara bebas sehingga anggota organisasi dapat secara terus menerus belajar bagaimana belajar bersama. Braham (2003) menyebut istilah organisasi pembelajar untuk organisasi yang mampu melakukan proses pembelajaran untuk meningkatkan kinerja organisasi dan individu tersebut.

Sementara menurut Marquardt (1996:17), organisasi pembelajar didefinisikan sebagai berikut:

“Organisasi pembelajar adalah organisasi yang terus belajar secara sungguh-sungguh dan secara bersama-sama, serta terus menerus mentransformasikan dirinya supaya dapat mengoleksi, mengelola dan

menggunakan pengetahuannya lebih baik bagi keberhasilan organisasi tersebut”.

Berbagai dimensi organisasi pembelajar menurut Marquardt (1996:19) adalah sebagai berikut :

1. Pembelajaran dilaksanakan oleh organisasi sebagai suatu keseluruhan, bahkan hampir dikatakan organisasi sebagai otak yang tunggal.
2. Anggota organisasi memahami betapa pentingnya proses pembelajaran organisasi yang sedang dilakukan bagi kejayaan organisasi saat ini dan dimasa yang akan datang.
3. Pembelajaran merupakan proses berkelanjutan, dilakukan dengan strategi, serta terintegrasi dan paralel dengan proses kerja organisasi.
4. Terdapat fokus penting dari pembelajaran, yakni kreativitas.
5. Berpikir sistemik merupakan dimensi fundamental
6. Anggota organisasi memiliki akses yang terus menerus terhadap sumber-sumber data dan informasi yang penting bagi keberhasilan organisasi.
7. Terdapat iklim di dalam organisasi yang mendorong, memberi motivasi dan mempercepat pembelajaran individu dan pembelajaran tim
8. Anggota organisasi berjenjang kerja secara inovatif dan layaknya suatu komunitas, baik di dalam maupun di luar organisasi.
9. Perubahan selalu dihargai, dan hal-hal yang tidak terduga atau bahkan kegagalan selalu dipandang sebagai kesempatan untuk belajar.
10. Organisasi pembelajar bersifat cerdas dan luwes
11. Setiap orang anggota organisasi didorong oleh keinginan untuk peningkatan kualitas dan perbaikan secara berkelanjutan.
12. Kesibukan organisasi dicirikan oleh aspirasi, refleksi dan konseptualisasi.
13. Terdapat pengembangan kompetensi inti sebagai acuan pengembangan produk dan jasa baru.
14. Organisasi pembelajar memiliki kemampuan beradaptasi, memperbarui diri dan merevitalisasi dirinya guna merespon perubahan lingkungan.

## 2.6 Disiplin & Pengembangan Organisasi Pembelajar

Melalui strategi organisasi pembelajar akan tumbuh proses belajar individu menuju proses belajar tim yang dimulai dari disiplin *personal mastery*, *mental models*, *building shared vision*, *system thinking*, dan bermuara pada *team learning*. Selanjutnya proses belajar tim akan menjadi awal dari proses belajar organisasi. Senge (1997:17-25) mengenali banyak organisasi yang menderita ketidakmampuan belajar. Untuk mengobatinya dan memperbesar kapasitas organisasi untuk belajar, organisasi pembelajar ini menurut Senge (1990:3) merupakan organisasi dengan orang-orang secara terus menerus memperluas kapasitas menciptakan hasil yang sungguh-sungguh diinginkan, yang menumbuhkan pola pikir baru dan ekspansif, dan yang membiarkan aspirasi kolektif secara bebas, serta orang terus menerus berupaya belajar bersama.

Model organisasi pembelajar ini mempunyai kapasitas belajar secara adaptif (pembelajaran bertahan hidup) dan secara generatif (pembelajaran yang meningkatkan kapasitas untuk menciptakan) sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Model organisasi pembelajar demikian menurut Senge (1990) sebagaimana dikutip Sudarsono (2003:47-49) bahwa di dalam organisasi pembelajar yang efektif diperlukan unsur-unsur:

### 1. *Personal Mastery*/Keahlian Pribadi

*Personal Mastery* adalah disiplin belajar seseorang secara terus menerus mengklarifikasi dan memperdalam visi pribadi, memfokuskan energi, membangun kesabaran, dan memandang realitas secara objektif. Bila setiap anggota organisasi memiliki pemahaman dan pengamalan disiplin belajar seperti ini, maka apa yang diperoleh organisasi secara keseluruhan akan jauh lebih besar daripada apa yang diperoleh dari penjumlahan masing-masing perolehan individu anggota organisasi tersebut.

### 2. *Mental Models*/Model Mental

*Mental Models* adalah disiplin belajar seseorang untuk selalu berusaha berkaca diri, belajar memahami gambar jati dirinya di dalam dunia, mengangkat gambar ini ke permukaan, dan menyajikannya untuk penilaian yang kritis dan seksama. Termasuk juga dalam disiplin belajar

ini adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan percakapan yang bernilai pembelajaran, bersifat menyeimbangkan antara *inquiry* (kemampuan memahami segala sesuatu tentang orang lain) dengan *advocacy* (kemampuan meyakinkan segala sesuatu tentang diri kita kepada orang lain). Seseorang dapat menyampaikan gagasannya secara objektif dan sekaligus membuat pikiran tersebut terbuka untuk dipengaruhi oleh pikiran orang lain. Bila seseorang memahami dan menerapkan disiplin belajar mental model ini diharapkan akan menjadi individu yang terus berusaha menempatkan posisi dirinya secara tepat di dalam lingkungan, mampu melaksanakan dialog pembelajaran dengan baik, maupun menyampaikan gagasan dengan efektif, selain cerdas dalam menerima pengaruh dari gagasan orang lain.

### 3. *Building Shared Vision*/Membangun Visi Bersama

*Building Shared Vision* adalah disiplin belajar seseorang terus menerus membangun ketrampilan dirinya dalam menyatukan gambaran masa depan bersama, yang dengan ini dapat mendorong adanya komitmen dan keterlibatan yang tulus sekaligus menghindari pembangkangan. Dengan demikian juga melalui disiplin belajar ini para pemimpin organisasi dapat belajar tentang kekontraproduktifan upaya pemaksaan visi.

### 4. *Team Learning*/ Pembelajaran Tim

*Team Learning* adalah disiplin belajar seseorang memahami pola-pola interaksi di dalam kelompok yang sangat mempengaruhi proses pembelajaran. Pola-pola interaksi yang bersifat defensif seringkali mewarnai beroperasinya satu kelompok. Bila pola interaksi seperti ini tidak dipahami, hal ini akan bersifat menghambat proses pembelajaran. Itulah, sebabnya seringkali dalam disiplin belajar *dialogue* yakni kapasitas anggota-anggota kelompok untuk mengendapkan asumsi-asumsi dan memasuki proses berpikir bersama yang tulus.

Sub disiplin *dialogue* ini dibedakan dengan kemampuan debat kusir (*raw debate*). *Dialogue* adalah sub disiplin belajar dimana seseorang bersedia dan mampu mendengarkan hal-hal yang ia sendiri ingin mendengarkan.

Dalam esensi yang sama, Covey (1991: 79-231) mengatakan tiga kondisi untuk membangun pembelajaran tim, yaitu berpikir menang-menang, membangun sinergi dan mengembangkan empati. Melalui pembelajaran tim akan terbangun kelompok yang jauh lebih tinggi dari gabungan kemampuan individu (sinergi dalam kelompok).

#### 5. *System Thinking*/Berpikir Sistem

*System Thinking* adalah kerangka kerja konseptual, sosok pengetahuan dan analisis yang dapat memudahkan kita memahami semua pola interaksi dalam suatu sistem, sekaligus membantu kita memahami bagaimana kita dapat mengubah pola-pola interaksi tersebut secara efektif.

Disiplin ini bersifat mengintegrasikan seluruh disiplin belajar, mengaduknya menjadi suatu jalinan sosok pengetahuan dan praktek. Berpikir sistem memungkinkan kita secara terus menyadari bahwa totalitas keseluruhan dapat bersifat lebih besar dari penjumlahan semua bagian-bagian.

#### 2.6.1 Pengembangan Disiplin *Personal Mastery*

*Personal mastery* adalah istilah yang digunakan oleh Peter Senge untuk menggambarkan disiplin pembelajaran & perkembangan personal. Orang dengan disiplin nilai ini yang tinggi akan secara kontinyu memperluas kemampuan mereka agar mampu mencapai tujuan hakiki mereka dalam hidup. Kolektivitas dari banyak disiplin personal inilah yang menjadi bahan bakar utama terjadinya pembelajaran secara organisasi. Organisasi akan berkembang melalui individu-individu di dalamnya yang berkembang.

Ketika *personal mastery* menjadi sebuah disiplin, tahapan pertama yang dilakukan adalah mengklarifikasi apa yang penting untuk kita. Setiap individu di dalam organisasi harus memiliki kemampuan untuk fokus pada prestasi/keinginan yang ingin ia capai ketika bergabung dalam suatu organisasi. Kedua adalah belajar bagaimana melihat kondisi realitas yang ada secara kontinyu.

Inti dari disiplin *personal mastery* adalah bagaimana orang-orang belajar menemukan adanya kesenjangan antara visi dan kinerja yang ada, dan berupaya memperbaiki cara bertindak agar menghasilkan kinerja yang semakin mendekati visi yang telah dicanangkan. Terdapat lima aspek dari disiplin *personal mastery*, yaitu (1) visi personal; (2) tegangan kreatif; (3) pengelolaan konflik struktural; (4) komitmen terhadap kebenaran; dan (5) pengintegrasian alam pikir sadar dan alam pikir bawah sadar.

#### 2.6.1.1 Pengembangan Visi Personal

Pengembangan *personal mastery* dimulai dengan memperhatikan kepentingan dan aspirasi setiap orang dalam organisasi. Orang-orang akan belajar terus menerus sepenuh hati, jika hal itu memenuhi aspirasi-aspirasi atau panggilan hidup mereka (Roberts, 1994). Organisasi memberi kesempatan kepada konstituen organisasi untuk memperjelas visi dan nilai-nilai personal, kemudian mendorong mereka mengembangkan diri menuju tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah dipilih. Orang-orang didukung untuk selalu memegang teguh visi pribadi, sebab tanpa visi, tidak ada sesuatu yang terjadi (Senge, 1990: 148). Visi, misi dan nilai-nilai membentuk *sense of purpose*: panggilan hidup, kesukarelaan, dan ketekunan untuk mengupayakan tujuan-tujuan yang tertinggi.

Visi pribadi bagi pembelajaran dan pertumbuhan pribadi idealnya muncul dalam berbagai segi atau multifaset. Senge (1990) mengemukakan tiga segi, yaitu (1) aspek materi, seperti hasrat-hasrat intrinsik tertinggi mengenai perkembangan keadaan keuangan; (2) kehidupan pribadi, seperti kesehatan, kebebasan, dan menjadi diri sendiri; dan (3) segi pelayanan atau kontribusi bagi orang lain dan masyarakat. Visi pribadi itu harus menantang, tetapi terukur, dan memiliki skala waktu. Hal-hal ini penting karena yang utama adalah "*it is not what the vision is, but what the vision does*".

Daya pengaruh visi pribadi dapat diindikasikan oleh sifat-sifat tertentu. Menurut Senge (1990), visi pribadi yang baik mendatangkan kebahagiaan karena visi yang dijalankan konsisten dengan misi atau panggilan hidup individu. Visi yang baik memperoleh perhatian sepenuh hati dalam bentuk (1) komitmen yang alaniah dan pelaksanaan yang sukarela; (2) energi dan antusiasme yang penuh;

(3) kemauan untuk tetap bertahan, bahkan dalam keputusasaan dan kemunduran; (4) pengerjaan berbagai hal sebagai sesuatu yang sudah sepantasnya dikerjakan; dan (5) sikap tegas untuk memperjuangkan visi personal betapapun berbeda dengan *mainstream*.

#### **2.6.1.2 Mempertahankan Tegangan Kreatif**

Inti dari aspek ini adalah komitmen terhadap kebenaran. Tegangan kreatif adalah prinsip sentral *personal mastery* sebab mengintegrasikan semua elemen dalam disiplin ini. Unsur-unsur pokoknya adalah (1) kemampuan individu dalam memahami tegangan kreatif, mengakui tegangan kreatif, dan besarnya kesenjangan antara visi dan realitas; (2) individu cenderung menghadapi tegangan kreatif dengan solusi-solusi fundamental, bukan solusi simptomatis; dan sejauh mana perubahan dipandang sebagai kebutuhan, bukan ancaman.

Pengenalan atas kesenjangan mencakup (1) pengakuan atas kesenjangan secara jujur, dan objektif; (2) pemaknaan kegagalan secara positif: sumber energi kreatif, bukti kesenjangan antara visi dan realitas, keberhasilan yang tertunda, kesempatan untuk belajar, bukan tanda ketidaklayakan atau ketidakberdayaan; (3) gigih mengatasi kesenjangan dengan solusi fundamental: (a) memperbaiki realitas masa kini agar semakin mendekati visi personal, bukan dengan menurunkan visi agar mendekati realitas masa kini; (b) menggunakan kesenjangan sebagai sumber energi kreatif; (c) tidak menghindari tegangan emosional berupa kegelisahan, kesedihan, keputusasaan, kecemasan; (d) memiliki toleransi yang cukup atas tegangan emosional; (e) melakukan perubahan karena dibutuhkan untuk mencapai visi, dan bukan karena ketakutan atas ancaman terhadap survival organisasi.

#### **2.6.1.3 Pengelolaan Konflik Struktural**

Pencapaian visi pribadi secara maksimal sering dihambat oleh kuatnya keyakinan orang mengenai ketidakberdayaan dan/atau ketidaklayakan untuk meraih visi-visi pribadi. Semua orang memiliki keyakinan ini, tetapi ketidaksadaran akan keyakinan inilah yang terutama menyumbang pada kekuatan konflik struktural (Senge, 1990:156-157).

Pengelolaan konflik struktural berkaitan dengan :

1. Sejauh mana keyakinan akan ketidakberdayaan dan ketidaklayakan menghambat pencapaian visi pribadi secara maksimal.
2. Kesadaran mengenai ketidakberdayaan dan ketidaklayakan dan upaya mengubahnya.
3. Sejauh mana strategi "*will power*" digunakan untuk mengatasi konflik struktural. Hal ini mencakup (1) fokus pada sasaran; (2) kesediaan menerima "harga" atas cita-cita; (3) kemampuan untuk mengalahkan perlawanan dan setiap rintangan.
4. Mengatasi tiga masalah dari strategi "*will power*", yaitu inefisiensi tindakan, akibat-akibat tidak terduga, dan struktur-struktur yang mendasari konflik struktural.

#### **2.6.1.4 Komitmen Terhadap Kebenaran**

Pertumbuhan dan pembelajaran pribadi hanya akan terjadi jika ada kemampuan melihat kebenaran. Menurut Senge (1990:161), jika orang memiliki dorongan atau hasrat untuk menanggapi pilihan melihat kebenaran, maka orang tersebut memiliki kekuatan, daya, kekuasaan untuk mengubah diri sendiri secara sangat luas/mendasar, hanya melalui kebenaran dapatlah seseorang menghampiri kebaikan.

Elemen ini berkaitan dengan kemampuan dan upaya-upaya:

1. Memandang realitas secara objektif sebagaimana adanya.
2. Membebaskan diri dari distorsi realitas yang dibebankan kepada diri sendiri.
3. Membersihkan lensa-lensa persepsi dengan mengambil jarak terhadap realitas.
4. Terus menerus menantang teori-teori tentang mengapa berbagai hal muncul: (a) memperluas kesadaran; (b) memperdalam pemahaman akan struktur-struktur yang mendasari kejadian-kejadian; dan (c) mengenali pola-pola dari berbagai peristiwa.
5. Posisi dalam konflik structural: (a) pengakuan atas konflik structural; (b) menyediakan sinyal-sinyal bagi konflik-konflik structural; (c) mengambil

bagian dalam kesleuruhan, bukan berada dan mencari sebab di luar; (d) mengungkapkan dan menamai struktur-struktur tak terungkapkan sehingga menghasilkan kebebasan bagi orang-orang.

#### 2.6.1.5 Mengintegrasikan Alam Pikir Bawah Sadar.

Aspek ini menekankan pentingnya pengembangan hubungan antara alam pikiran sadar dan alam pikiran bawah sadar, atau pengintegrasian rasionalitas dan intuisi. Banyak tugas, khususnya tugas-tugas yang kompleks, justru ditangani dengan baik dan mudah oleh alam pikir bawah sadar.

Alam pikir bawah sadar memiliki kapasitas yang sangat besar, jauh lebih besar dari alam pikir sadar, jauh lebih besar dari alam pikir sadar, mampu mengerjakan berbagai hal, termasuk hal-hal kompleks tanpa dikontrol oleh kesadaran. Di sisi lain, ia tidak memiliki kemauannya sendiri (*particular volition*). Juga tidak menghasilkan tujuannya sendiri, serta tidak menentukan fokusnya sendiri. Ia sangat tergantung pada pengarahannya dan pengkondisian, sejauh mana perhatian sadar yang signifikan diberikan pada alam pikir bawah sadar. Perhatian itu terutama berupa pemfokusan perhatian pada visi dalam suasana pikiran yang tenang sehingga alam pikir bawah sadar lebih terarah dan tidak dikacaukan. Sebaliknya, dalam alam pikir bawah sadar yang sangat aktif, alam bawah sadar dibanjiri dengan tumpukan-tumpukan yang kacau berupa pikiran-pikiran dan perasaan-perasaan yang kontradiktif.

Begitu dipelajari, ketrampilan-ketrampilan bawah sadar itu menjadi *taken for granted*, tidak disadari, bahkan tidak diperhatikan ketika diterapkan. Kepentingan terbesar dari *personal mastery* adalah penguasaan dan penerapan ketrampilan-ketrampilan yang memajukan hubungan antara kesadaran dan alam pikir bawah sadar (Senge, 1990).

Pengembangan ketrampilan-ketrampilan alam pikir bawah sadar dapat dilakukan melalui berbagai cara, diantaranya adalah :

1. Meditasi yang teratur untuk membuat prioritas dan pemfokusan atas visi-visi agar menghasilkan masukan yang akurat bagi alam pikir bawah sadar (Senge, 1990:165).
2. Memusatkan pikiran pada hasil-hasil yang ingin dicapai.

3. Mengembangkan komitmen terhadap kebenaran dengan selalu mengatakan kebenaran mengenai realitas masa kini. (Senge, 1990).

#### 2.6.1.6 Peranan Organisasi dalam Pengembangan *Personal Mastery*

Senge (1990) mengemukakan bahwa *personal mastery* lebih ditentukan oleh kerelaan anggota-anggota organisasi, bukan oleh organisasi. Tugas organisasi adalah menciptakan iklim yang mendukung, antara lain, sebagai berikut (Senge, 1990:172-173):

1. Terus menerus menegaskan kembali penghargaan organisasi atas pertumbuhan.
2. Sejauh ada tanggapan-tanggapan positif dari anggota, organisasi dapat memberikan pelatihan-pelatihan. Akan tetapi, komitmen pribadi lebih penting dari lingkungan yang mendukung.
3. Terus-menerus mendorong komitmen terhadap kebenaran, dan kesediaan untuk menghadapi kesenjangan antara visi dan realitas masa kini secara jujur.
4. Para pemimpin menjadi model dalam pengembangan *personal mastery*. Bagaimanapun juga, tindakan lebih penting dari slogan.

#### 2.6.1.7 Hubungan dengan Disiplin Lain dan Kinerja Organisasi

Pengembangan *personal mastery* juga mendukung disiplin model mental, visi bersama, dan *system thinking* (Roberts dalam Senge, *et al*,1994: 232). Berkembangnya kapabilitas refleksi dapat memajukan model mental sehingga mendukung efektivitas pembelajaran, atau ada hubungan timbal balik antara *personal mastery* dan *mental model*.

*Personal mastery* secara alamiah mengarahkan visi bersama, karena pencapaian visi pribadi membutuhkan dukungan orang-orang lain. *Personal mastery* memiliki hubungan yang timbal balik dengan *system thinking*, karena pemahaman posisi diri dalam menentukan masa depan mencerahkan dalam melihat kontribusi terhadap situasi dan keberhasilan masa kini dalam keterkaitan dengan unsur-unsur lain. Sebaliknya, *system thinking* memungkinkan individu menemukan keterkaitan antara struktur-struktur internal dalam diri (nilai-nilai, keyakinan, sikap) dengan struktur-struktur eksternal.

## 2.6.2 Pengembangan Disiplin *Mental Models*

Menurut Peter Senge, banyak ide brilian seseorang gagal diimplementasikan menjadi kenyataan karena adanya konflik dengan konsep internal diri perihal bagaimana kenyataan bekerja, dan konsep yang membatasi dan menjadi referensi seseorang dalam berpikir dan bertindak. Hal inilah yang menjadi alasan mengapa mengelola *mental models* dengan baik akan memunculkan terobosan untuk mengembangkan organisasi pembelajar.

Dalam pikirannya seseorang menyimpan gambaran, asumsi, dan cerita-cerita. Walaupun seseorang berperilaku tidak selalu selaras dengan apa yang dikatakan, tetapi antara perilaku dengan prinsip yang digunakan/*mental models* selalu menunjukkan keselarasan.<sup>18</sup>

### 2.6.2.1 Memahami Lompatan Abstraksi

Lompatan abstraksi terjadi ketika orang bergerak dari observasi (data konkrit) menuju generalisasi tanpa pengujian. Generalisasi dibuat dengan sangat cepat tanpa diuji atau dipertanyakan secara kritis. Secara alamiah, hal ini bersumber pada kemampuan berpikir manusia yang bergerak dalam kecepatan cahaya.

Lompatan abstraksi juga terjadi karena alam pikir manusia tidak cukup mampu menanganai data rinci dalam jumlah besar. Terjadi dilema antara kerincian (detail) dan tuntutan koseptualisasi. Detail yang berlebihan mengabaikan kepentingan konseptual, sedangkan konseptualisasi yang berlebihan akan mengabaikan detail, sehingga pengujian data sering diabaikan. Lebih jauh, generalisasi yang dibuat hanya berdasarkan sejumlah kecil data konkrit (sesuai persepsi selektif) sering dijadikan sebagai fakta, lalu tidak dipertajam lagi, dan akhirnya diterima begitu saja. (Senge,1990:193).

Kemampuan memahami lompatan abstraksi dapat dilatih dengan teknik berikut:

1. Membiasakan orang-orang menanyakan diri sendiri tentang bagaimana caranya dunia berfungsi, terutama mengenai sifat-sifat dasar dari berorganisasi: tujuan bersama yang ingin dicapai, dst.

<sup>18</sup> C. Argyris, *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational* (San Fransisco: Jossey-Bass), 1982.

2. Membiasakan penggunaan data dalam melakukan generalisasi.
3. Menguji generalisasi secara langsung. Mencari tahu alasan-alasan di balik tindakan orang lain secara langsung dengan mengemukakan data yang mendasari generalisasi.

#### **2.6.2.2 Penerapan *Left-Hand Column***

Teknik ini sangat baik untuk melihat bagaimana model mental orang-orang berfungsi dalam situasi-situasi tertentu. Teknik ini mengungkapkan cara-cara yang dimanipulasi dalam menghadapi bagaimana orang sesungguhnya berpikir, dan dengan begitu mencegah situasi *counter-productive* dalam melakukan perbaikan. Penerapan teknik *left-hand column* berkaitan dengan kebiasaan orang-orang untuk membicarakan permasalahan secara langsung, terbuka, dan jujur mengenai alasan-alasan yang sebenarnya dari tindakan atau pandangan tertentu. Orang-orang saling berbagi pandangan secara jujur dan terbuka. Dampaknya adalah terbentuknya hubungan-hubungan yang semakin berkomitmen dan mendukung pembelajaran.

#### **2.6.2.3 Menyeimbangkan Penyelidikan dan Advokasi**

Perpaduan yang memadai antara advokasi dan penyelidikan mendukung kemajuan pembelajaran bersama, antara lain, dengan meningkatkan kompetensi memecahkan masalah. Mampu meyakinkan orang lain mengenai pandangannya, tetapi juga mampu mendengarkan orang-orang lain (Senge, 1990:198). Kombinasi keduanya menghasilkan argumentasi yang terbaik. Orang-orang mengajukan pertanyaan mengenai asumsi-asumsi dan data yang mendasari pandangan-pandangan yang diajukan, dan saling terbuka dalam menyelidiki pandangan-pandangan. Kombinasi ideal ini sangat sulit tercapai jika organisasi yang dikelola secara politis karena tidak ada keterbukaan bagi penyelidikan yang ikhlas, atau iklim perdebatan murni masing-masing pihak ingin memenangkan perdebatan.

Keseimbangan antara advokasi dan penyelidikan menciptakan pandangan-pandangan baru yang kreatif. Sedangkan pada kondisi ketidakseimbangan, salah satu menang dengan kekalahan yang lainnya, atau kedua belah pihak bertahan.

Beberapa pedoman untuk mengembangkan keseimbangan menurut Senge (1990: 200-202) sebagai berikut:

1. Pengembangan kemampuan advokasi
  - a. Menjelaskan secara eksplisit proses berpikir yang mendasari pandangan yang dikemukakan.
  - b. Mendorong orang lain menjelajahi atau memeriksa pandangan sendiri, apakah ada kesenjangan-kesenjangan.
  - c. Mendorong orang-orang mengajukan pandangan-pandangan berbeda.
  - d. Secara aktif menyelidiki pandangan-pandangan (proses, data) yang berbeda dengan pandangan sendiri.
2. Pengembangan kemampuan menyelidiki pandangan-pandangan orang lain:
  - a. Jika seseorang menggunakan asumsi dalam menilai pandangan orang lain, maka ia perlu mengemukakan asumsinya dengan jelas.
  - b. Mengungkapkan data yang mendasari asumsi-asumsi.
  - c. Tidak segan-segan bertanya jika belum dapat menerima pandangan orang lain.
3. Ketika menemui kebuntuan karena tidak ada lagi keterbukaan bagi penyelidikan atas pandangan-pandangan :
  - a. Menanyakan data atau logika yang dapat mengubah pandangan mereka.
  - b. Menanyakan apakah ada cara atau jalan lain bagi eksperimen bersama untuk memperoleh informasi-informasi baru.
4. Ketika seseorang ragu mengungkapkan pandangannya atau bereksperimen dengan gagasan alternative :
  - a. Mendorong diri sendiri atau orang lain menemukan penyebab kesulitan tersebut dan bersama-sama merancang cara mengatasinya.

Pedoman-pedoman tersebut hanyalah alat bantu awal, ketika orang belum tampil, yang lebih penting adalah keikhlasan untuk selai ingin tahu dan kesediaan mengubah model mental sendiri. Juga diperlukan kesediaan mengungkapkan keterbatasan-keterbatasan dari pikiran atau pandangan sendiri, yang dapat juga keliru, dan bahwa orang-orang lain juga dapat melakukan hal yang sama (Senge,1990:201-202).

#### 2.6.2.4 *Espoused Theory versus Theory-in-use*

Aspek ini menyangkut kejujuran atas kesenjangan antara *espoused theory* dan *theory-in-use*. Tanpa ada pengakuan atas kesenjangan antara *espoused theory* dan realitas masa kini, maka tidak akan ada pembelajaran sama sekali (Senge,1990:202). Senge mengemukakan dua pendekatan untuk mengembangkan aspek ini:

1. Menanyakan pada diri sendiri apakah *espoused theory* benar-benar merupakan visi. Jika iya, naka ada tegangan kreatif, karena kesenjangan antara realitas dan *espoused theory* hanyalah bukti bahwa keberhasilan masih harus diperjuangkan. Akan tetapi jika tidak, maka *espoused theory* bukanlah suatu pandangan yang genuine, mungkin dikemukakan hanya agar membuat orang lain terkesan.
2. Meminta bantuan orang lain menjadi mitra yang menegur atau mengingatkan karena belas kasih (*ruthlessly compassionate partner*) dalam mengembangkan refleksi. O'Brien mengatakan hal ini penting sesuai ungkapannya: *an eye can not see itself*.

Pengembangan model mental dapat memanfaatkan sarana-sarana ini: (1) kegiatan perencanaan; (2) penyusunan scenario-skenario, yaitu bagaimana organisasi membentuk *shared memory of the future*; (3) *learning laboratories*; (4) frustrasi-frustasi sebagai sumber penyelidikan baru; (5) tindakan yang menggemparkan dan tak terkendalikan; (6) penemuan-penemuan rutin; dan (7) kesempatan-kesempatan untuk menyelidiki emosi yang menghambat diskusi atau komunikasi (Senge *et al.*, 1994:237-245).

#### 2.6.2.5 Hubungan antara Model Mental dengan Elemen-Elemen Lain

Terdapat hubungan yang saling mendukung antara model mental dan *system thinking*. Model mental berkuat dengan pengenalan terhadap asumsi-asumsi terselubung, sedangkan *system thinking* dengan bagaimana merestrukturisasi asumsi-asumsi agar menemukan penyebab pokok dari permasalahan. Tanpa pengembangan *mental models*, maka pengembangan *system thinking* tidak efektif, karena anggota organisasi tidak terbuka bagi pandangan-pandangan lain, terhambat dalam mencoba cara-cara berpikir kolektif yang baru, serta terhambat

dalam mencapai tujuan *system thinking*, yaitu memajukan model mental orang-orang. Sebaliknya, pengembangan model mental tidak akan efektif tanpa *system thinking*, karena anggota organisasi tidak memperhatikan bagaimana tindakan mereka berpengaruh terhadap situasi.

Pengintegrasian *system thinking* dan *mental models* menghasilkan (1) berkembangnya *mental models* organisasi; (2) perubahan cara berpikir, menyadari perubahan dan mengubah cara pandang mengenai perubahan; dan (3) penekanan akan cara berpikir jangka panjang, sistematis, dan menjangkau pola-pola hubungan yang lebih luas. Semuanya ini mendukung organisasi berubah dan bertransformasi menjadi lebih baik.

#### 2.6.2.6 Pengembangan Disiplin Berpikir Sistem/*System Thinking*

Substansi disiplin *system thinking* pada level esensi mencakup *holism and interconnectedness*. Pada tataran prinsip-prinsip adalah struktur yang mempengaruhi perilaku, *policy resistance*, dan *leverage*. Sedangkan pada level praktek terdapat *systems archetypes* dan simulasi (Senge, 1990:375).

Pengembangan *system thinking* mencakup (1) penjelasan atas kejadian (*event explanations*), (2) penjelasan atas pola-pola perilaku (*pattern of behavior explanations*), dan (3) penjelasan “struktural” atau penjelasan atas struktur sistemik (Senge, 1990: 52-53, 69). Ketiga penjelasan ini menuntut pemahaman tentang (1) keterkaitan-keterkaitan dalam organisasi saat ini (dan dengan *external stakeholders*); (2) apa saja yang mendasari sistem tersebut (individu, kelompok, beberapa unit fungsional atau keseluruhan perusahaan); (3) dimana “sistem” berada dan apa yang ingin dicapainya. Organisasi pembelajar menerapkan suatu prinsip yang memandang dunia pada tiga tingkatan secara bersamaan; peristiwa, pola perilaku, dan strukturnya. (Ward & Schriefer, 1998: 141).

Penjelasan yang hanya memperhatikan kejadian-kejadian atau akibat-akibat (*events, results*) menghasilkan pendekatan-pendekatan reaktif, sebab hanya memperhatikan “siapa melakukan apa bagi siapa”. Sedangkan penjelasan pola-pola perilaku memperhatikan kecenderungan-kecenderungan dalam jangka panjang dan menilai dampak-dampaknya sehingga menghasilkan kemampuan responsif bagi organisasi. Penjelasan yang memiliki pengaruh paling tinggi terhadap

perubahan fundamental berasal adalah penjelasan atas struktur yang mendasari pola-pola perilaku. Tingkatan ketiga ini menghasilkan kapabilitas mencipta, dan dinamakan penjelasan generatif.

Penjelasan struktural dapat menghasilkan pola-pola perilaku dan kejadian-kejadian baru. Pembelajaran generative hanya akan terjadi jika organisasi mengembangkan kemampuan dan kebiasaan berpikir sistemik sehingga menjangkau asumsi-asumsi dasar dari perilaku. Pada tahap ini, organisasi memperoleh wawasan-wawasan mengenai bagaimana mereka berinteraksi dengan dunianya, serta bagaimana dapat mengubah dunianya.

Berkembangnya *system thinking* organisasi ditunjukkan oleh kapasitas kolektif organisasi dalam memahami dan menerapkan *building blocks* dari *system thinking*, yaitu (1) memahami hubungan-hubungan pengaruh timbal balik yang saling menguatkan (*reinforcing feedback*) dan mengarah pada keadaan yang lebih baik sesuai harapan-harapan (*virtuous circle*); (2) memahami hubungan-hubungan pengaruh timbal balik yang saling menguatkan (*reinforcing feedback*) dan membuat keadaan atau permasalahan menjadi lebih buruk (*vicious cycle*); (3) memahami hubungan-hubungan yang saling menyeimbangkan (*balancing or stabilizing feedback*), yaitu hubungan-hubungan pengaruh yang menyebabkan tercapainya sasaran yang diinginkan; dan (4) memahami serta mengambil tindakan yang tepat dalam menghadapi "penundaan" (*delays*).

Kemampuan melihat atau memahami *virtuous cycle* atau *complifying feedback* berkaitan dengan (1) kemauan mendeteksi berbagai unsur yang saling mempengaruhi dan memperkuat sehingga memperbesar akibat positif dan (2) kemauan untuk mengambil tindakan yang berada pada siklus ini, khususnya pada bagian dengan *leverage* yang tinggi. Sementara itu, kemampuan melihat atau memahami *vicious cycle* dapat diamati pada (1) kemauan untuk mendeteksi berbagai unsur yang saling berpengaruh dan memperburuk situasi dan (2) kecenderungan untuk tidak mengambil tindakan pada siklus ini.

Pemahaman atas *stabilizing feedback* tercermin dari (1) kemauan mendeteksi unsur-unsur yang saling berpengaruh dan memungkinkan organisasi mencapai sasarnya, dan (2) kemauan untuk mengambil tindakan pada siklus ini,

khususnya pada unsur dengan *leverage* tinggi. Sedangkan kemampuan memahami “penundaan” mencakup (1) kemauan mendeteksi kemungkinan-kemungkinan penundaan dari suatu hubungan sebelum dampaknya (yang positif) muncul, dan (2) kemampuan mengambil tindakan yang tepat, tidak agresif, sesuai dengan standar-standar normal.

#### **2.6.2.7 Hubungan *System Thinking* dengan elemen-elemen lain**

Senge (1990: 12-13) menempatkan *system thinking* sebagai disiplin kelima karena tiga alasan, yaitu (1) *system thinking* mengintegrasikan disiplin-disiplin lainnya atau memfusikannya menjadi suatu kerangka teori dan praktek yang koheren; (2) *system thinking* membutuhkan disiplin-disiplin lainnya agar mewujudkan potensinya; dan (3) *system thinking* membuat aspek yang paling halus dari organisasi pembelajar, cara-cara baru memahami diri dan dunia, menjadi mudah dipahami karena *system thinking* menyebabkan metamonia dimana dunia dilihat sebagai suatu keterkaitan dan menemukan diri sebagai bagian dari rangkaian dimana permasalahan berada.

#### **2.6.3 Pengembangan Disiplin Pembelajaran Tim/*Team Learning***

Sinergi dari dialog dan diskusi merupakan faktor kunci dalam pembelajaran tim dan pembelajaran organisasi. Brown (1995:157) mengemukakan bahwa dialog bertujuan mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam, menghasilkan persepsi-persepsi baru, model-model, keterbukaan-keterbukaan, dan jalur-jalur baru bagi tindakan yang efektif, serta kebenaran-kebenaran yang lebih mendalam dan bertahan lama. Dialog menghormati pengembangan yang maksimal dari individu-individu, gagasan-gagasan serta organisasi-organisasi, sebagai basis perubahan organisasi dan sosial. Bahkan, dialog membangun kapasitas-kapasitas yang mampu mengatasi resistensi terhadap perubahan.

Dialog juga bertujuan untuk membuka pikiran orang-orang mengenai inkoherensi dalam pikiran anggota tim berupa (1) pemikiran yang mengatakan bahwa pikiran bukan partisipatif; (2) pemikiran yang tidak menelusuri realitas tetapi berlangsung begitu saja atau sudah terprogram; dan (3) pemikiran yang menetapkan standarnya sendiri sebagai rujukan dalam menghadapi permasalahan (Senge, 1990:241).

Berdasarkan hukum-hukum ilmu fisika, Senge (1990) mengemukakan logika yang mendasari peranan dialog bagi pengembangan intelegensi kolektif organisasi dan kerja sama yang padu dan mengalir. Pertama, pembelajaran organisasi berakar pada pemikiran atau pengetahuan kolektif. Kedua, terdapat hubungan sistemik yang berkelanjutan antara ilmu pengetahuan atau intelegensi dan praktek.

Tesis pertama didasarkan pada pandangan ahli fisika Heisenberg: "*Science is rooted in conversations. The cooperation of different people may culminate in scientific results of the utmost importance*" (Senge,1990:238). Potensi pembelajaran kolaboratif sangat besar, yaitu orang-orang secara kolektif lebih berwawasan, lebih intelegensi daripada pembelajaran individu. Secara potensial. IQ team jauh lebih besar dari IQ individu-individu. Tesis ini dibangun pula atas pandangan ahli fisika kuantum, David Bohm, yaitu bahwa melalui dialog suatu kelompok menjadi terbuka terhadap aliran dari suatu intelegensi yang lebih besar (Senge,1990:239).

Dialog merupakan sarana bagi tindakan-tindakan mengetahui yang humanistik, karena orang-orang menjadi subjek satu sama lainnya, bukan objek. Melalui dialog, orang-orang menentukan bagaimana mereka mengalami realitas sehingga manusia dapat bertindak atas dunia secara bersama-sama. Jadi, pemikiran dan tindakan individu dibuat lebih berwawasan atau lebih kaya oleh pengetahuan kolektif, sebagaimana dikemukakan oleh Freire (Collins,1999:112-113) berikut ini:

"Mengetahui, yang selalu berupa proses, melibatkan situasi dialogis. Tepatnya tidak ada 'saya berpikir' tetapi 'kami berpikir'. Bukan 'saya berpikir' yang menimbulkan 'kami berpikir' tetapi sebaliknya, 'kami berpikir' yang memungkinkan saya untuk berpikir."

Tesis kedua didasarkan pada pandangan Bohm, penulis buku *The Special Theory of Relativity*, 1965, yang menghubungkan perspektif sistem dan *mental models* dengan lebih eksplisit. Intinya, tujuan ilmu pengetahuan bukan saja akumulasi pengetahuan, tetapi justru pembentukan "*mental maps*" yang membimbing serta memajukan persepsi dan tindakan manusia, menghasilkan suatu partisipasi timbal balik antara alam dan kesadaran yang konstan (Senge,1990:239-240). Pemikiran

sebagian besarnya adalah kolektif, sehingga upaya memajukan pemikiran tidak cukup hanya dikembangkan secara individual. Melalui dialog, orang dibantu untuk menjadi pengamat atas pikiran-pikirannya sendiri.

Tiga kunci dasar dibutuhkan dalam dialog, yaitu: (1) setiap pihak perlu “menggantung” asumsi-asumsinya; (2) semua peserta saling memperlakukan sebagai kolega; dan (3) harus ada fasilitator yang memelihara konteks dialog (Senge,1990:243).

“Penggantungan asumsi” berarti bahwa anggota-anggota team secara konstan menyadari, mempertanyakan, dan mengamati asumsi-asumsinya sendiri secara bersama-sama (Senge,1990:243-244). Dengan cara ini, masing-masing anggota dapat mengamati asumsinya sendiri dengan lebih baik, karena dibantu oleh anggota-anggota lainnya dan juga karena asumsi-asumsinya dikontraskan dengan asumsi-asumsi lain. Di sini, anggota sepatutnya tidak membuang atau menyembunyikan asumsi-asumsi, dan juga tidak beranggapan bahwa memiliki asumsi adalah buruk. Team secara kolektif terbuka atas pendasaran pandangan pada asumsi-asumsi tertentu (Senge, 1990:243-244).

Pandangan di atas menandakan bahwa dialog hanya akan fungsional jika anggota team terhindar dari rasa takut (dari kalangan junior) dan “penghakiman” (dari kalangan senior). Kanter (1994:173-176) mengemukakan empat ketimpangan (*inequalities*) yang perlu diatasi agar tidak menghambat dialog dan kerja sama yang produktif dalam team. Pertama, kegandrungan akan hirarki. Kedua, kesenjangan informasi karena berbagai faktor yang mengakibatkan dominasi dalam dialog. Ketiga, perbedaan sumber daya antara anggota-anggota team: ketrampilan dan sumber daya personal. Terakhir, kesenjangan senioritas atau aktivitas.

Sikap saling memperlakukan sebagai kolega dan sahabat mendorong keterbukaan mengenai asumsi-asumsi, pengambilan resiko bersama, dan memberikan rasa aman dalam menghadapi resiko. Jika terdapat perbedaan sudut pandang, *colleagueship* menghasilkan kontribusi yang signifikan dalam memperkaya pengetahuan.

Fasilitator yang trampil menopang konteks dialog sangat penting bagi pengembangan pembelajaran team. Tugas-tugas dasarnya adalah (Senge,1990:246-247):

1. Membantu anggota-anggota team memelihara kepemilikan atas proses dan hasil dialog
2. Menjaga tetap berlangsungnya dialog dengan memberikan rambu-rambu dialog, agar tidak menjurus pada diskusi.
3. Berpartisipasi dalam proses dialog dan mengarahkan proses dialog agar setiap anggota team mengalami berkembangnya pemahaman.
4. Menjadi peserta dalam dialog ketika ketrampilan dan pengalaman berdialog dari team telah meningkat. Hal ini sejalan dengan prinsip bahwa dialog justru muncul dari kelompok tanpa pemimpin (*leaderless groups*).

Pengembangan pembelajaran team menuntut penyeimbangan antara dialog dan diskusi. Dua ketrampilan dasar yang dibutuhkan bagi pengembangan kualitas diskusi dialog adalah refleksi dan penyelidikan, yang merupakan bagian pokok dari disiplin *mental models*. Senge (1990:249) mengatakan, "...*Dialogue that is grounded in reflection and inquiry skills is likely to be more reliable and less dependent on particulars of circumstances, such the chemistry among team members*".

Meskipun begitu, pembelajaran hanya akan terjadi jika team dapat membedakan diskusi dan dialog. Tanpa memahami perbedaan aturan-aturan pokok dan sasaran dari keduanya, suatu team tidak dapat melakukan diskusi maupun dialog yang produktif.

*Skillful discussion* mengarah pada satu kesimpulan atau melibatkan berpikir konvergen, dan dibutuhkan dalam pengambilan keputusan. Setiap pihak dalam berdiskusi mengajukan dan membela pandangannya. Dialog melakukan eksplorasi, penemuan wawasan, pemahaman, atau berpikir divergen. Cakrawala baru muncul dari dialog karena peserta ingin melihat permasalahan melalui lensa anggota lain dan menemukan dimensi lain dari permasalahan. Tindakan-tindakan baru merupakan pusat perhatian dari diskusi, tetapi merupakan produk sampingan dari dialog (Ross, 1994:386; Senge,1990:247).

Dialog yang teratur mengembangkan suatu hubungan yang unik dalam team, yaitu hubungan dengan kepercayaan (*trust*) yang tinggi. Critchley dan Casey (1996: 335-336) mengatakan bahwa team pembelajar yang efektif menunjukkan sikap saling memperhatikan (*care for each other*), keterbukaan dan kejujuran, kepercayaan yang tinggi, pembuatan keputusan atas dasar konsensus, komitmen yang kuat dan penekanan pendekatan proses.

#### 2.6.3.1 Mengelola Konflik dan Kebiasaan-Kebiasaan Defensif

Salah satu indikator dari team pembelajar adalah adanya konflik yang nampak atau kelihatan dan produktif. Adanya keleluasaan bagi munculnya gagasan-gagasan yang saling bertentangan sangat penting bagi pemikiran kreatif, untuk menemukan jalan keluar yang melampaui pemikiran individual. Jadi, konflik atau perbedaan pandangan merupakan bagian dari dialog (Senge, 1990:249).

Pembelajaran team dipengaruhi oleh kemampuan anggotanya menghargai perbedaan. Beberapa cara dapat ditetapkan, yaitu (1) menghilangkan berbagai stereotipe; (2) belajar mendengarkan dan menyelidiki perbedaan-perbedaan asumsi; (3) membangun relasi-relasi autentik; (4) memberdayakan anggota; (5) mengidentifikasi perbedaan-perbedaan asumsi dan perspektif (Walker, 1994:212-215). Bahkan, team perlu dibentuk dari berbagai macam orang, bakat dan ketrampilan istimewa. Orang-orang serba biasa mampu mengerjakan hal-hal luar biasa jika dilatih, dimotivasi, dan diberdayakan untuk menciptakan bersama. (Pollard, 1996:147-148).

Pembelajaran team menuntut ketrampilan mengelola konflik-konflik dan kebiasaan-kebiasaan defensif. Menurut Argyris (Senge,1990:250), kebiasaan-kebiasaan defensif berasal dari rasa takut mengemukakan pikiran-pikiran yang melandasi pandangan. *Defensive reasoning* mencegah orang dari pembelajaran atas alasan-alasan yang dikemukakan. Orang takut terbuka, karena takut ditemukannya kesalahan, atau berperilaku baik satu sama lain dan tidak mengkritisi alasan-alasan yang mendasari pandangan.

Kebiasaan defensif yang meluas meningkatkan *skilled competence*, yakni orang-orang menampakkan kepercayaan diri yang tinggi bahwa mereka mengetahui jawaban atas berbagai masalah, sehingga menutup diri terhadap pandangan yang

berbeda. Kebiasaan defensif menghambat peningkatan kapabilitas pengambilan keputusan melalui pembongkaran alasan-alasan dibalik keputusan-keputusan (Senge,1990:251).

Jalan keluar dari kebiasaan rutin adalah (1) memperlemah solusi simptomatik dan (2) memperkuat solusi fundamental (Senge,1990:255-257). Rasa aman diperlukan agar team terbuka mengenal alasan-alasan, tidak menyerang ketertutupan pihak lain secara langsung, dan membiarkan keterbukaan itu muncul sendiri. Dua ketrampilan mendasar disini adalah ketrampilan refleksi dan penyelidikan bersama.

Senge (1990:257) mengemukakan pentingnya kesediaan team untuk mengkritisi kebiasaan-kebiasaan definisinya sendiri, sebagai berikut:

*"it is not the absence of defensiveness that characterizes learning teams but the way defensiveness is faced. A team committed to learning must be committed not only to telling the truth about what's going "out there," in their reality, but also what's going on "in here", within the team itself. To see reality more clearly, we must also see our strategies for obscuring reality.*

Sejalan dengan itu, Critcley dan Casey (1996:335-336) mengemukakan, team pembelajar yang efektif memecahkan konflik dengan baik, bersedia dan mampu memahami pendapat dan perasaan, mengungkapkan perasaan secara bebas, terbuka dan jujur.

#### **2.6.3.2 Latihan Bersama**

Pembelajaran team adalah suatu ketrampilan team. Team yang terdiri dari orang-orang berbakat tidak dengan sendirinya menghasilkan team pembelajar, kecuali mereka belajar bagaimana belajar bersama. Dibutuhkan "*practice fields*," cara-cara melakukan praktek pembelajaran bersama agar ketrampilan-ketrampilan pembelajaran kolektif berkembang. Senge (1990:258) menduga kegagalan menjadi team pembelajar terutama disebabkan oleh ketiadaan atau keterbatasan "latihan" bersama yang berarti.

Empat kondisi dasar bagi dialog disarankan oleh Senge (1990:259), yaitu:

1. Melibatkan semua anggota team bersama-sama
2. Menjelaskan aturan-aturan main dalam dialog, khususnya pemeriksaan atas asumsi-asumsi, penerapan prinsip kolegial, dan semangat penyelidikan.
3. Terapkan aturan-aturan main untuk menghindari beralihnya dialog ke diskusi.
4. Mendorong anggota-anggota mengemukakan masalah-masalah yang paling sulit, tersamar, dan konfliktual tetapi esensial bagi berfungsinya team.

#### 2.6.3.3 Hubungan dengan Elemen Lain.

Roberts (1994: 441) mengemukakan bahwa pembelajaran team berkaitan dengan *mental models*, *system thinking*, dan visi bersama. Pembelajaran team akan berkembang dengan baik ketika tim terbiasa melaksanakan pemeriksaan dan pengujian atas *mental models* yang berkaitan dengan situasi-situasi yang membingungkan.

Pengembangan perspektif dan alat-alat bantu dari *system thinking* merupakan hal yang sentral dalam pembelajaran team. Dialog, diskusi, atau percakapan-percakapan yang ditujukan untuk memahami substansi-substansi permasalahan, hubungan-hubungan antar hal dalam kompleksitas dinamis, dan kesadaran akan kedudukan masing-masing dalam pengembangan organisasi sangat membutuhkan kecakapan dan disiplin berpikir sistem (Senge, 1990:265; Roberts, 1994:441). Team pembelajar juga mempertimbangkan visi organisasi dalam mengembangkan pembelajarannya. Visi bersama membentuk konteks bekerja bagi team (Roberts, 1994:441). Dalam kaitan dengan *mental models*, Senge (1990:249) mengatakan: "*Dialogue that is grounded in reflection and inquiry skills is likely to be more reliable and less dependent on particular circumstances, such as chemistry among team members.*"

Pembelajaran team membutuhkan elemen budaya pembelajaran, struktur yang mendukung, dan *personal mastery*. Budaya pembelajaran memberikan iklim bagi anggota-anggota organisasi untuk menemukan cara-cara kerja melalui pencarian

dan advokasi dalam pembelajaran team. Sedangkan, struktur organisasi yang mendukung pembelajaran membuat pembelajaran lebih terbuka, ikhlas, dan lebih cepat. Pembelajaran kolektif dalam team membutuhkan motivasi intrinsik dari anggota-anggota team dan orang-orang terus menerus menjadi “proses menjadinya” dalam keterkaitan dengan pihak-pihak lain.

#### 2.6.4 Pengembangan Disiplin Visi Bersama/*Shared Vision*

Pengembangan visi bersama membutuhkan pengembangan visi personal dalam berbagai aspeknya agar menghasilkan energi dan komitmen. Visi personal juga harus berakar pada nilai-nilai, keprihatinan, dan aspirasi-aspirasi individu, karena komitmen sejati bersifat pribadi. Dengan begitu, organisasi memperoleh sinergi yang sangat kuat dari orang-orang dengan *sense of personal direction* yang kuat (Senge,1990:211).

Organisasi perlu menyediakan iklim bagi pengembangan visi personal, tetapi tidak menjelajahi kebebasan individu. Organisasi tidak bisa mendiktekan atau memaksakan pengembangan visi pribadi (Senge,1990:211).

##### 2.6.4.1 Strategi Pengembangan Visi Bersama

Senge *et al* (1994:298-299) mengemukakan bahwa strategi pengembangan visi bersama akan berhasil jika didasarkan pada pandangan-pandangan berikut:

1. Setiap organisasi memiliki sebuah tujuan akhir (*destiny*), yaitu suatu tujuan yang mendasar dan mencerminkan dasar/alasan ekstensi organisasi.
2. Isyarat-isyarat (*clues*) untuk memahami tujuan yang lebih mendalam dari organisasi sering dapat ditemukan pada aspirasi-aspirasi para pendiri, dan juga dalam alasan-alasan munculnya industri dimana organisasi berada.
3. Tidak semua visi itu sama. Agar benar-benar menjadi visi bersama, visi semestinya berasal dari banyak orang yang mencerminkan tujuan organisasi.
4. Banyak anggota organisasi, khususnya mereka yang sangat memperhatikan organisasi, memiliki suatu perasaan kolektif mengenai tujuan yang mendasari keberadaan organisasi, dan sering hal ini bersifat *tacit*.

5. Inti pembentukan visi bersama adalah perancangan dan pengembangan suatu proses berkelanjutan dimana setiap orang dalam organisasi, dapat mengatakan dari hati ke hati apa yang penting bagi mereka dan saling mendengarkan. Kualitas proses ini, khususnya keterbukaan dan saling memperhatikan yang tulus, menentukan kualitas dan pengaruh visi yang dihasilkan. Visi bersama yang sejati tidak didiktekan, tetapi muncul dari suatu proses refleksi dan percakapan yang koheren, sehingga perhatian lebih banyak diberikan pada prosesnya.

6. Terdapat suatu tegangan kreatif organisasi.

Bryan Smith (1994) mengajukan lima strategi yang merupakan suatu tahapan dan secara ideal mestinya bergerak menuju tahap tertinggi, yaitu *co-creating strategy*. Kelima strategi itu adalah *telling, selling, testing, consulting, dan co-creating*. Strategi ko-kreasi bersifat inklusif, menempatkan individu dan aspirasinya sebagai tonggak organisasi, serta melibatkan motivasi intrinsik dan kapasitas kreatif individu dalam menghadapi masa depan. Penerapan strategi yang lebih rendah dari ko-kreasi memerlukan upaya-upaya tertentu agar efektif. Telaah pustaka ini hanya membahas strategi *telling* karena strategi inilah yang diharapkan dalam pengembangan visi bersama pada objek penelitian.

Pada strategi *telling*, pimpinan mengetahui visi yang seharusnya bagi organisasi dan bawahan harus mengikutinya. Strategi ini dapat diterapkan pada krisis dimana pimpinan memerlukan perubahan dramatis. Visi ini akan berdampak positif, jika dikemukakan dengan jujur, jelas, dan memperhitungkan situasi masa kini. Hanya saja, anggota organisasi mungkin tidak memahami sepenuhnya visi yang tercipta, bahkan bersikap pasif, sehingga bisa mengurangi dukungan anggota organisasi. Lagipula, komunikasi verbal searah ini tidak selalu efektif, karena tidak semua hal dapat diingat oleh anggota organisasi, dan juga terdapat variasi hal-hal yang diingat.

Smith (1994:316) mengemukakan beberapa pedoman yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas atau kualitas visi dari strategi *telling* sebagai berikut :

1. Pimpinan memberikan informasi kepada karyawan secara langsung, jelas, dan konsisten. Perlu ada pertemuan langsung dengan anggota organisasi

sehingga ada komunikasi langsung dan atasan dapat memperjelas alasan-alasan di balik visi. Informasi mengenai visi harus konsisten antar waktu dan antar media.

2. Pimpinan mengemukakan kebenaran mengenai realitas masa kini, agar menimbulkan tegangan kreatif. Visi akan lebih efektif jika dirumuskan dalam nuansa yang positif (aspiratif).
3. Pimpinan mengemukakan dengan jelas, unsur-unsur visi bersama yang dapat dan yang tidak dapat dinegosiasikan oleh anggota organisasi.
4. Pimpinan mengemukakan rincian-rincian secukupnya, karena suatu visi membutuhkan kekayaan dan rincian-rincian agar menjadi hidup. Pada tahap awal, pimpinan memberikan rincian secukupnya saja, selanjutnya diurai lebih lanjut oleh unit-unit organisasi, sehingga menjadi visi bersama yang meluas.

#### **2.6.4.2 Penyeberluasan Visi untuk Memperoleh Komitmen**

Selain karena proses ko-kreasi, daya hidup dan pengaruh visi bersama berkaitan dengan peranan pemimpin. Pimpinan perlu menunjukkan keyakinan atas visi bersama, memberi contoh, memelihara antusiasme terhadap visi serta sasaran-sasaran organisasi, dan mengkomunikasikan visi bersama kepada pihak-pihak eksternal. Kedalam, mereka menghargai tindakan anggota organisasi yang sejalan dengan visi bersama, menantang tindakan yang bertentangan dengan visi bersama, dan menterkaitkan keputusan-keputusan anggota organisasi dengan visi organisasi.

Pengaruh visi bersama dicerminkan oleh tanggapan anggota-anggota organisasi. Senge (1990:219-220) membagi derajat tanggapan menjadi tujuh tingkat, yaitu (1) komitmen-tingkat tertinggi-dimana anggota membutuhkan visi bersama, mau mewujudkannya, serta menciptakan struktur-struktur yang dibutuhkan; (2) *enrollment*, tanggapan dimana anggota organisasi membutuhkan visi dan mau melakukan apa saja yang dapat dibuat sesuai “semangat hukum”; (3) kepatuhan sejati, dimana anggota organisasi melihat manfaat-manfaat visi, mengikuti “aturan main” yang ditentukan; (4) kepatuhan formal sebatas yang diharapkan; (5) kepatuhan terpaksa; (6) ketidakpatuhan; dan (7) sikap apatis.

Visi bisa semakin menimbulkan antusiasme dalam proses penerapannya, tetapi dapat juga sebaliknya. Ada empat permasalahan, yaitu (1) kaburnya atau hilangnya fokus visi karena perbedaan-perbedaan pandangan; (2) merosotnya motivasi karena berbagai kesulitan; (3) kehilangan fokus karena perhatian berlebihan atas realitas; (4) matinya visi karena kehilangan saling keterkaitan. (Senge,1990:227-230).

#### 2.6.4.3 Rumusan Visi Bersama

Rumusan visi yang berpengaruh kuat menunjukkan *concern* bagi berbagai *stakeholders*, target yang terukur, batasan waktu yang masuk akal, cukup operasional, serta mudah dicerna dan diingat oleh anggota organisasi. Rumusan visi juga hendaknya menimbulkan antusiasme dan inspirasi, menandakan ketrampilan dan kapabilitas yang dibutuhkan. Visi juga hendaknya fleksibel dan mudah diadaptasikan. Dengan begitu, visi menjadi *internal audit control* yang baik (Pollard,1996:66).

Visi yang baik dirumuskan secara positif dan berlandaskan pandangan/aspirasi positif. Visi yang bersumber pada ketakutan atau dirumuskan yang secara negatif akan melemahkan semangat, karena berkaitan dengan sesuatu yang tidak diinginkan, membawa pesan ketidakberdayaan, dan hanya bertahan selama ada ancaman. (Senge,1990:225).

#### 2.6.4.4 Hubungan Visi Bersama dengan Elemen Lain

Visi bersama berkembang dengan baik jika penyusunannya bersifat inklusif dan berangkat dari visi personal sebagai landasannya. Selain itu, diperlukan (1) pengelolaan keragaman pandangan untuk menekan polarisasi; (2) kematangan pribadi-pribadi dalam mendayagunakan tegangan kreatif, dan (3) berkembangnya kesalingterkaitan (Senge, 1990: 227-230). Jadi, pengembangan visi bersama berkaitan erat dengan disiplin *personal mastery* dan *system thinking*. Semuanya ini tidak terlepas dari pengembangan kepemimpinan (yang melayani) secara menyeluruh. Di sisi lain, visi bersama menentukan bagaimana struktur organisasi didesain dan diimplementasikan.

## BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang metode penelitian yang digunakan penulis dalam rangka menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan pada bab sebelumnya, meliputi lokasi penelitian, jenis dan pendekatan penelitian yang digunakan, bagaimana mengumpulkan data, siapa saja yang menjadi informan, serta kerangka analisa data.

### 3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di organisasi remaja masjid Remaja Islam Sunda Kelapa (RISKA) yang beralamat di lantai dasar Masjid Agung Sunda Kelapa (MASK), Jalan Taman Sunda Kelapa no.16 Menteng, Jakarta Pusat, 10310 Telp. 021-31905839, Fax: 021-398997710, Email: [remajaislamsundakelapa@gmail.com](mailto:remajaislamsundakelapa@gmail.com), website: [www.riska.or.id](http://www.riska.or.id).

### 3.2 Pendekatan dan strategi Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif eksploratif karena penelitian ini dimaksudkan untuk menggali aspek-aspek perbaikan untuk organisasi RISKA, ditinjau dari *8s framework*, agar berkembang menjadi organisasi pembelajar dengan menerapkan lima disiplin yang dikembangkan oleh Peter Senge. Data-data penelitian yang digunakan berupa berupa ungkapan-ungkapan, pernyataan-pernyataan, catatan-catatan, dokumentasi-dokumentasi, dan berbagai simbol yang bermakna dan dapat diinterpretasikan<sup>19</sup>.

Adapun strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi studi kasus (*case study*). Strategi studi kasus adalah uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu sosial<sup>20</sup>. Secara teknis, pendekatan penelitian studi kasus dijelaskan oleh Robert K. Yin yaitu suatu penelitian empiris yang menyelidiki fenomena di dalam kehidupan nyata bilamana batas-batas antara

---

<sup>19</sup> Robert Bodgan dan Steven J. Taylor, *Kualitatif Dasar-Dasar Penelitian*, (Surabaya: Usaha Nasional), 1993, hal.30

<sup>20</sup> Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, (Bandung; PT Remaja Rosdakarya), 2002, hal.201.

fenomena dan konteks tidak tampak tegas dan berbagai multisumber digunakan<sup>21</sup>. Dalam hal ini fenomena yang dimaksud adalah implementasi organisasi pembelajar dan konteksnya adalah organisasi remaja masjid.

Organisasi remaja masjid Remaja Islam Sunda Kelapa (RISKA) dipilih sebagai objek penelitian dikarenakan konsistensi peran yang telah diambil organisasi ini dalam mengadakan kegiatan remaja/pemuda berbasis masjid. Selain sering melakukan serangkaian kegiatan kreatif & inovatif yang menjadi inspirasi remaja masjid lainnya, kepemimpinan RISKA diantara remaja masjid lainnya juga ditunjukkan dengan perannya sebagai inisiator berdirinya JPRMI (Jaringan Pemuda & Remaja Masjid Indonesia) melalui seminar dan pelatihan Remaja Masjid se-Jabotabek tahun 2005 yang di buat oleh RISKA. Dari *follow up* dari acara tersebut di adakanlah musyawarah remaja masjid tingkat nasional untuk pertama kalinya di RISKA yang menghasilkan sebuah wadah JPRMI. Lebih lanjut lagi, kepengurusan pimpinan wilayah JPRMI tingkat Provinsi DKI Jakarta didominasi oleh mantan-mantan aktivitas RISKA yang kini membesarkan organisasi tersebut. Dari sisi kegiatan, kontribusi RISKA, dalam mendukung dan mensukseskan program-program JPRMI juga dinilai sangat signifikan sehingga didaulat menjadi remaja masjid unggulan tingkat provinsi<sup>22</sup>.

### 3.3 Data, Sumber Data, dan Teknik Pengumpulan Data

Data primer penelitian ini bersumber dari data-data yang diperoleh langsung dari lapangan baik dalam bentuk dokumen, catatan pribadi, album, pernyataan-pernyataan, simbol, dan sebagainya. Sedangkan data sekunder bersumber dari buku-buku, jurnal ilmiah, hasil penelitian, majalah, surat kabar, buletin, makalah-makalah, dokumen multimedia dan sumber-sumber lain di internet yang membahas tentang organisasi pembelajar.

---

<sup>21</sup> Robert K. Yin, *Studi Kasus Desain dan Metode*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada), 1996. hal. 18.

<sup>22</sup> Wawancara dengan Yosse Hayatullah, Ketum RISKA Periode 2003-2004 dan Ketua Bidang Syiar JPRMI DKI Jakarta, pada tanggal 25 Juni 2010.

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah:

1. Penelusuran dokumen

Dokumen diperoleh dari dokumentasi tulisan ataupun multimedia dan dipergunakan untuk mencari data-data yang berkenaan dengan peraturan atau anggaran dasar organisasi, pedoman kaderisasi (rekrutmen & pelatihan), struktur organisasi remaja masjid, program kerja, proposal kegiatan, laporan pertanggungjawaban, deskripsi kerja, notulen rapat, dan data-data yang terkandung di *database* Pusat Data RISKA (PDR).

2. Tinjauan pustaka

Penggalian informasi yang terangkum dalam berbagai buku, jurnal ilmiah, hasil penelitian & dokumen akademik lainnya yang terkait dengan penelitian akan memperdalam analisis & menjaga objektivitas yang dihasilkan melalui penelitian ini.

3. Wawancara mendalam

Wawancara dilakukan untuk menggali informasi dan pendapat dari para alumni, anggota, dan pengurus RISKA. Pendapat/informasi yang digali bisa berbentuk uraian tentang peristiwa yang terjadi atau hal lain yang ada relevansinya dengan kondisi faktual organisasi RISKA. Wawancara dilakukan secara *open-ended*, dimana penulis dapat bertanya kepada informan kunci tentang fakta-fakta suatu peristiwa disamping opini mereka mengenai peristiwa yang ada.

Dalam penelitian ini, informan diambil secara *purposive* dengan maksud tidak harus seluruh populasi, tetapi dipilih sampel yang memiliki pengetahuan yang cukup dan mampu menjelaskan keadaan sebenarnya tentang objek penelitian.

Syarat utama bagi informan penelitian ini adalah (1) terlibat dalam pendirian organisasi sehingga mengetahui landasan berdirinya organisasi (2) mantan ketua umum yang memahami organisasi secara komprehensif (3) pengurus/mantan pengurus yang telah banyak terlibat dalam serangkaian kegiatan organisasi.

Adapun pihak-pihak yang menjadi informan adalah :

- a. Faizal Motik (Pendiri & Ketua Umum RISKKA pertama)
- b. Yosse Hayatullah (Ketua Umum RISKKA 2002-2003 & Koordinator MPR 2009-2010)
- c. Ilham Manurung (Aktif di RISKKA sejak 2002 sampai sekarang, dan telah menjadi pengurus di berbagai periode kepengurusan)
- d. M. Firmansyah (Sekjen RISKKA 2007-2008, Kadiv Humas RISKKA 2006-2007)
- e. Fernando Sitorus (Aktif di berbagai kegiatan besar RISKKA seperti RBR di berbagai periode kepengurusan, Kadiv Humas RISKKA 2007, Kabid Pengembangan minat & Bakat RISKKA 2009).
- f. Desmi Hendri (Kadep SDTNI 2007, Kabid Pendidikan Islam 2008, sekarang aktif di Departemen Olahraga & Pecinta Alam RISKKA).

#### 3.4 Validitas Data

Untuk menjamin validitas data-data yang diperoleh pada penelitian kualitatif, peneliti menerapkan sistem triangulasi dan *member-checking*<sup>23</sup>. Triangulasi adalah upaya untuk menguji validitas data dengan membandingkan informasi yang diterima dari para informan dengan data atau dokumen-dokumen lain yang terkait. Sedangkan *member-checking* dilakukan dengan menanyakan informasi yang diperoleh dari satu narasumber kepada narasumber yang lain serta membuat daftar pertanyaan utama (terlampir) yang ditanyakan kepada seluruh narasumber, sehingga terlihat jelas persamaan atau perbedaan dari data yang diperoleh.

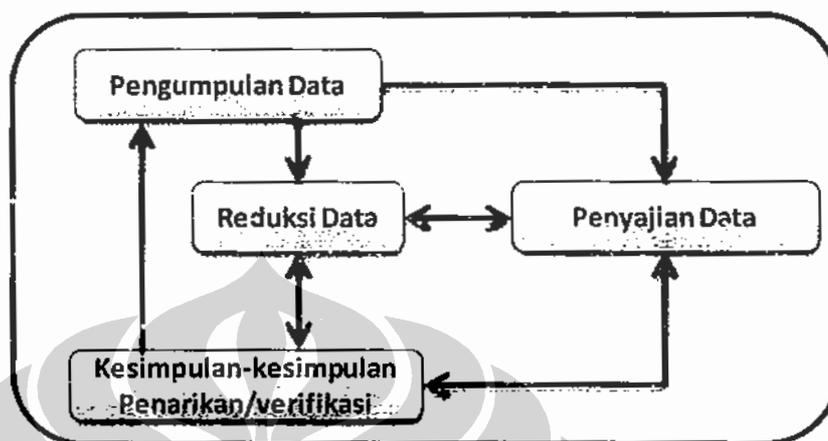
#### 3.5 Analisa Data

Berbeda dengan penelitian kuantitatif dimana analisa datanya dilakukan setelah data terkumpul, sedangkan penelitian kualitatif proses pengumpulan data dan analisa data terjalin sirkulasi. Pada gambar di bawah, Mile dan Huberman menggambarkan sirkulasi terjadi antara pengumpulan data, penyajian data,

---

<sup>23</sup> John W. Cresswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. (California: SAGE Publications), 2003.

reduksi data, dan kesimpulan-kesimpulan. Semuanya dilakukan dalam proses yang tidak terpisah<sup>24</sup>, seperti pada bagan berikut.



Gambar 3-1. Analisis data menurut Mile & Huberman

Dari pengumpulan data dibuat reduksi data untuk memilah data yang relevan dan bermakna yang selanjutnya disajikan. Data dipilah dalam empat sub permasalahan dalam disertasi ini yaitu profil organisasi RSKA ditinjau dari *8s framework*, model pengembangan lima disiplin organisasi pembelajar dan rekomendasi sistemik agar organisasi dapat bertransformasi menjadi organisasi pembelajar. Dalam proses reduksi data, penulis memilih data yang relevan dan bermakna, memfokuskan pada data yang mengarah pada pemecahan masalah, penemuan, pendalaman atau untuk menjawab pertanyaan penelitian. Kemudian menyederhanakan dan menyusun secara sistematis dengan memfokuskan kepada hal-hal yang dianggap penting tentang hasil dan temuan. Selanjutnya disajikan dalam bentuk penyajian data atau penulisan laporan dan menarik kesimpulan-kesimpulan.

<sup>24</sup> Mile dan Huberman, *Analisa Data Kualitatif*, (Jakarta: UI-Press), 1992, hal.20

## BAB 4 PROFIL 8S FRAMEWORK RISKa

### 4.1 Sejarah Singkat RISKa

Jauh sebelum nama RISKa dikenal oleh kalangan remaja sekarang, aktivitasnya dimulai dari sekelompok remaja yang apabila bulan puasa tiba mereka selalu aktif mengikuti kegiatan sholat tarawih di BAPPENAS dan Wisma Yani. Melihat keadaan demikian, orang tua mereka berembuk untuk memberikan arah dan wadah terhadap para remaja mereka untuk mendekati dan mendalami ajaran Islam.

Sebagai tindak lanjutnya diadakanlah ceramah agama yang lazim disebut "Pengajian" dari rumah ke rumah, dikontrol dan dikoordinir orang tua mereka serta sifatnya masih kekeluargaan. Lama kelamaan para remaja berkeinginan mengkoordinir kegiatan ini di bawah pengawasan orang tua mereka.

Setelah kelompok pengajian ini terorganisir dengan baik, dibentuklah kepengurusan untuk mengkoordinir dengan susunan :

**Ketua : Eddy Lukman Nataatmadja**

**Sekretaris : Dudy Machmoed**

Bulan Desember 1968 diselenggarakanlah pengajian pertama kalinya. Karena pengajian tersebut diselenggarakan di rumah Ibu Haji Machmoed di Jl. Subang 12, maka nama pengajian waktu itu adalah "Pengajian Putera-puteri Jalan Subang". Periode kepengurusan Drs. Eddy Lukman Nataatmadja ini berlangsung dari tahun 1968 sampai dengan 1971.

Periode berikutnya adalah dari tahun 1971 – 1974, di mana pada masa ini kegiatan pengajian di atas sudah mulai berkembang beserta struktur keorganisasian yang makin tahun makin membaik. Pada tahun pertama strukturnya sangat sederhana sekali, yang terdiri dari

**Ketua : Nizwar Zulkarnaen**

**Sekretaris : Imma Basarah**

**Bendahara : One Odang**

Selama empat tahun ini organisasi mengalami beberapa perubahan antara lain perubahan nama menjadi “Pengajian Muda-mudi Sunda Kelapa” ditambah dengan kegiatan-kegiatan bimbingan tes masuk perguruan tinggi, khitanan masal dan bazaar.

Bertepatan dengan tanggal 2 Pebruari 1974, sehubungan pembubaran panitia khitanan masal di rumah Laksmi Rakun Jl. Garut 13, Menteng, berakhirilah kepengurusan periode 1971 – 1974. Selanjutnya mereka digantikan oleh pengurus periode 1974 – 1976, dengan susunan :

**Ketua Umum** : Muslih Muhsin  
**Sekretaris Umum** : Asransyah Rasyid  
**Bendahara** : Laksmi Rakun

Mulai periode kepengurusan ini kegiatan pengajian mengalami perkembangan pesat. Selain pengurus inti di atas, masih terdapat beberapa sie antaranya sie keputrian, olahraga, kesenian dan kerohanian. Selama periode Pengajian Muda-mudi Sunda Kelapa banyak melakukan aktivitas yang sedikit banyak merubah pandangan banyak orang yang sinis terhadap Islam (seperti menganggap bahwa Islam itu identik dengan kampungan).

Salah satu acara fenomenal yang diadakan adalah lomba sepatu roda dan rally sepeda yang kepanitiaannya diketuai oleh Faizal Motik. Acara ini sendiri mendapatkan respon yang sangat positif, terbukti dengan banyaknya peserta dari kalangan remaja, walaupun acara ini diadakan oleh sebuah pengajian.

Nama RISKKA sendiri lahir bertepatan dengan kunjungan sosial kepada Anak-anak Negara Tangerang tanggal 28 Mei 1974. Adalah Asransyah Rasyid, waktu itu dipercaya menulis pengumuman, mencetuskan nama “Rombongan RISKKA” untuk ditempelkan pada setiap kendaraan para peserta kunjungan. Ide ini awalnya berasal dari Faizal Motik, yang menurutnya Pengajian Muda-mudi sebaiknya diganti dengan “PERISKKA” sebagai kependekan dari Persaudaraan Remaja Islam Sunda Kelapa. Oleh Asransyah Rasyid nama tersebut dirasa terlalu panjang dan dibuanglah awalan PE sehingga menjadi RISKKA saja.

Pada tanggal 16 September 1976 dalam rapat anggota pleno dipilih pengurus baru periode 1976-1978 dan struktur organisasinya lebih lengkap lagi mengingat kegiatannya bertambah banyak (struktur lengkap terlampir).

#### 4.2 Profil Singkat Organisasi RISKKA

RISKKA (Remaja Islam Sunda Kelapa) sebagai bagian dari Mesjid Agung Sunda Kelapa, merupakan wadah kepemudaan yang bertujuan untuk membina kehidupan beragama di kalangan remaja guna mendukung minat dan bakat anggotanya untuk mencapai cita-citanya ke arah perbaikan, terutama dalam bidang pendidikan dan kesejahteraan.

Organisasi ini lahir melalui proses sejarah yang cukup panjang. Cikal bakal RISKKA dimulai sejak tahun 1969 dengan Pengajian Muda-Mudi Jalan Subang. Tahun 1971, Mesjid Agung Sunda Kelapa berdiri dan mewadahi kegiatan tersebut. Tiga tahun kemudian, 1974, lahirlah RISKKA dengan sistem keanggotaan inklusif.

RISKKA menawarkan studi Islam untuk berbagai kalangan, dan juga menawarkan layanan pendidikan dan *workshop* untuk kesenian, fotografi, jurnalistik, olahraga. Masih ada juga kegiatan sosial seperti Adik Asuh RISKKA. Tak salah bila RISKKA adalah salah satu barometer remaja masjid di Indonesia, terlihat dari antusiasnya remaja masjid berbagai provinsi di Indonesia melakukan studi banding ke RISKKA.

Sistem manajemen organisasi yang modern dan dinamis, dukungan sumber daya yang ada ditambah dengan kepercayaan dari banyak pihak merupakan modal utama RISKKA dalam melaksanakan setiap kegiatannya.

RISKKA telah mengadakan bermacam event mulai yang berskala kecil hingga yang besar, seperti Obor Persahabatan Dunia bersama MENPORA, Program Ciliwung Bersih bersama Menteri Kehutanan dan Lingkungan Hidup Prof. Dr. Emil Salim, Gong Jakarta, Maharama '91, ASEAN Youth Mosiem International Meeting 1995 (AYMIM) serta kegiatan lainnya dengan massa yang tidak sedikit. Lokasi pelaksanaan pun beragam, dari ruang ibadah Mesjid Agung Sunda Kelapa sampai Taman Ria Senayan, mulai tempat perkemahan sampai *ballroom* hotel berbintang, ataupun ruang siaran stasiun radio dan *chatting room* di sebuah Internet Services Provider.

Terlebih saat moment hari besar Islam, RISKKA selalu mengadakan kegiatan dengan skala yang cukup besar dengan melibatkan massa yang tidak sedikit. Gema Muharram: RISKKA dan Ramadhan Bersama RISKKA merupakan dua kegiatan besar RISKKA, dengan peserta yang banyak dan juga jalinan kerja sama dengan banyak institusi bisnis.

Dengan pengalaman di bidang *event organizing* selama bertahun-tahun, khususnya untuk target market remaja, serta nama besar yang disandang RISKKA selaku *trend setter* remaja masjid Indonesia secara umum, tak pelak lagi bahwa RISKKA merupakan sebuah nama yang layak untuk dipertimbangkan sebagai mitra kerja untuk institusi komersil /non-komersil di Indonesia.

#### 4.2.1 Falsafah RISKKA

Falsafah adalah sumber pokok pengetahuan yang sangat tinggi nilainya, karena banyak sekali mengandung ajaran dan pandangan hidup. Falsafah RISKKA adalah Al-Qur'an surat Ali Imran ayat 104 yang menjadi landasan pergerakan, berbunyi sebagai berikut :

*“Dan hendaklah ada diantara kamu segolongan umat yang mengajak kepada kebaikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar, dan mereka itulah orang-orang yang beruntung.(QS. Ali Imran:104).”*

#### 4.2.2 Visi & Misi RISKKA

Visi RISKKA adalah “Terbaik dan terdepan dalam pembinaan akhlak, penyaluran daya inovasi dan kreativitas serta peningkatan intelektual generasi muda Islam dalam menyongsong kebangkitan Islam”.

Dalam mencapai visi tersebut, maka disusunlan misi organisasi sebagai berikut:

- Meningkatkan ketaqwaan dan akhlak Islami dengan mempersiapkan generasi muda di dalam mengemban amanat khilafah di dunia
- Meningkatkan daya kreatifitas dan inovasi serta intelektual generasi muda dalam upaya menghadapi persaingan global

- Partisipasi proaktif dalam menghadapi situasi dan kondisi lingkungan sosial kemasyarakatan

#### 4.2.3 Kegiatan Reguler RISKA

##### 1. Studi Dasar Terpadu Nilai Islam (SDTNI)

Pendidikan nilai Islam untuk umum (lulusan SMU, usia s/d 27 tahun), setiap Sabtu pukul 16.00 s/d Maghrib. Program ini diadakan kurang-lebih 5 bulan. Selain kegiatan perkuliahan rutin, juga ada kegiatan ekstrakurikuler seperti : Tafakur Alam, Silaturahmi antar anggota, Tafsir Al-Qur'an, Pelatihan Leadership, Duroh Jenazah, dll.

##### 2. Studi Lanjutan Terpadu Nilai Islam (SLTNI)

studi lanjutan nilai Islam (lulusan SMU, usia s/d 27 tahun), setiap Ahad pukul 10.00 s/d Dzuhur. Berlangsung kurang-lebih selama 5 bulan, dan tiap tahun membuka dua kali pendaftaran. Untuk kegiatan ekstrakurikulernya antara lain : Tafakur Alam, Kristologi, Bedah Buku, Arung Jeram, Pelatihan Da'wah Praktis, Silaturahmi antar anggota, dll.

##### 3. Studi Dasar Islam Siswa (SDIS)

Menyelenggarakan kegiatan pendidikan nilai Islam untuk tingkat kelas 3 SMP s/d kelas 3 SMU, tiap Ahad pukul 10.00 s/d Dzuhur, selama kurang-lebih 5 bulan. Kegiatan ekstrakulernya antara lain : Jalan-jalan Syar'i (JJS), Tafakur Alam, Pelatihan Leadership, Pemutaran Film Islami, Silaturahmi, dll.

##### 4. Keputrian

Menyelenggarakan kegiatan pendidikan nilai Islam untuk wanita (lulusan SMU dengan usia s/d 27 tahun), ditambah keterampilan yang berhubungan dengan urusan wanita. Diadakan tiap hari Ahad, pukul 13.00 s/d Ashar, selama kurang-lebih 5 bulan. Ekstrakurikulernya antara lain : Kristologi, Tafakur Alam, Dauroh Jenazah, Seminar, Cooking Show, Silaturahmi, dll.

##### 5. Bimbingan Membaca Al-Quran (BMAQ)

Menyelenggarakan kegiatan bimbingan membaca Al-Quran, untuk umum. Program tiap hari Ahad, pukul 08.00 s/d 10.00. Dibagi tiga tingkatan

berdasarkan kemampuan bacaan : dasar, menengah dan lanjutan. Tiap tingkat selesai kurang-lebih 4 s/d 5 bulan. Juga mengadakan program privat. Selain kegiatan perkuliahan rutin, juga ada kegiatan ekstrakurikuler seperti : Tafakur Alam, Silaturahmi antar anggota, Tafsir Al-Qur'an, Pelatihan Leadership, Duroh Jenazah, dll.

#### 6. Adik Asuh Riska (AAR)

Pendidikan Islam, bimbingan belajar dan bantuan biaya pendidikan untuk siswa kurang mampu (dari level SD, SLTP dan SMU). Tiap hari Ahad, pukul 09.00 s/d 14.00. Para pengajar terdiri dari anggota RISKKA dan orang umum. Donatur berasal dari beragam kalangan. Ektrakurikulernya adalah : Tafakur Alam, Silaturahmi, Pemutaran Film, dll.

#### 7. Kesenian

Program yang dibuka a.l. : gitar, keyboard, vokal, teater, puisi. Pendidikan awal selama 5 bulan. Aktivitas tiap Sabtu 15.00 s/d magrib. Ekskulnya antara lain : Tafakur Alam, Silaturahmi, Perlombaan, dll.

#### 8. Fotografi

Menyelenggarakan kegiatan kursus fotografi bagi pemula. Selesai dalam 5 bulan, diadakan tiap tahun dua kali. Ektrakurikulernya adalah : Tafakur Alam, Silaturahmi, Hunting Foto, Perlombaan dan Pameran Foto, dll.

#### 9. Kajian Riska

Kajian-kajian yang diadakan meliputi berbagai topik, seperti isu-isu di dunia remaja, situasi politik, dan lainnya. Juga mengadakan kegiatan kajian pengembangan diri seperti kemampuan berkomunikasi, serta pelatihan bahasa arab. Selain itu kajian lepas kerja yang diperuntukkan bagi yang pulang selepas kerja (eksekutif muda) yang biasanya rutin pada hari rabu sore saat ini pindah hari selasa sore mulai magrib s/d pukul 20.00 dan kegiatan KLK ini masuk dalam departemen Kajian Riska.

#### 10. Jurnalistik dan Media Riska

Pelatihan mengenai teknik-teknik jurnalistik dan pengelolaan media Riska sebagai sarana komunikasi dan informasi internal Riska. Media Riska (MERIS) terbit sebulan sekali, yang mencoba membuat intisari kegiatan-

kegiatan Riska untuk dirangkumkan kepada pembaca dari anggota RISKKA, alumni dan umum.

#### 11. Humas dan Marketing

Program Humas dan Marketing antara lain : membangun dan menjaga hubungan baik dengan pihak-pihak diluar Riska, seperti : Media cetak dan elektronik, Perusahaan, Tokoh-tokoh masyarakat, organisasi serta LSM. Membina komunikasi antara remaja masjid di Jakarta maupun Indonesia, Melakukan kunjungan kepada tokoh-tokoh masyarakat dan organisasi lain, Membantu memasarkan dan mempromosikan kegiatan-kegiatan Riska, Membuat dan mengelola media informasi baik internal maupun eksternal Riska seperti : Mading, Meris, Mailing List, Web Site, Brosur, dll.

#### 4.2.4 Kegiatan Tidak Tetap

##### 1. Perayaan hari besar Islam

- Gebyar Muharram, seperti kegiatan bakti sosial, khitanan massal.
- Ramadhan Bersama RISKKA (satu bulan selama Ramadhan dengan beragam kegiatan seperti pesantren kilat, Talkshow, bazaar dhu'afa, anjagsana sosial, on-air di radio, dll).

##### 2. Talkshow, bedah buku, seminar

Diadakan secara kasuistik bila ada topik yang ingin diangkat, ataupun ada tawaran dari pihak luar

##### 3. Training & workshop

Program peningkatan kualitas SDM Riska, meliputi Latihan Dasar kepemimpinan, manajemen (pemasaran, SDM, konflik), pelatihan kepanitiaan, dan lainnya.

##### 4. Kegiatan tafakkur alam

Diadakan sebagai pelengkap dari kegiatan departemen

##### 5. Kegiatan sosial

Diadakan bila ada kasus-kasus khusus yang perlu dibantu (contohnya bantuan untuk korban banjir yang melanda Jakarta)

### 4.3 RISKAS Framework

#### 4.3.1 Struktur Organisasi/*Structure*

Struktur, menurut Marshall Scott Poole dan Robert McPhee, merupakan manifestasi dan produk komunikasi dalam organisasi. Setiap anggota organisasi berkomunikasi satu dengan yang lainnya dari waktu ke waktu pada salah satu dari tiga lokasi atau pusat strukturasi, yaitu lokasi konsepsi, lokasi implementasi dan lokasi resepsi. Strukturasi cenderung untuk mengalami pengkhususan atau spesialisasi. Manajemen puncak biasanya hanya terlibat pada kegiatan komunikasi pada level konseptual (lokasi konsepsi), para staff melakukan komunikasi pada level pelaksanaan pekerjaan (lokasi implementasi), dan tenaga kerja lainnya pada gagasan yang lebih rendah lagi, yaitu pada level resepsi.<sup>25</sup>

Gagasan Poole dan McPhee ini mungkin berlaku pada organisasi besar, tetapi tidak demikian dengan organisasi RISKAS. Strukturasi yang terjadi tidak menimbulkan adanya spesialisasi secara rigid. Pimpinan RISKAS terkadang sebagai konseptor, tetapi seringkali juga sebagai pelaksana kegiatan. Demikian sebaliknya, anggota RISKAS juga bisa menjadi konseptor dan sekaligus sebagai pelaksana kegiatan. Adanya departemen atau bidang, tidak menjadikan adanya spesialisasi dalam berkomunikasi. Pembidangan hanya dimaksudkan untuk memudahkan dalam proses pembinaan dan pengaturan, seperti pernyataan pada kutipan wawancara berikut :

*“struktur itu lebih ke tanggung jawab pelaporan aja. Pada kenyataannya, mulai dari ketua sampe kadept punya tanggung jawab yang sama buat mensukseskan kegiatan RISKAS.”* YH.

Hal senada juga dinyatakan pada wawancara informan lain :

*“di RISKAS itu nggak ada spesialisasi otak dan otot.”* IM.

Secara struktural, RISKAS merupakan bagian dari Masjid Agung Sunda Kelapa (MASK). Lebih khususnya lagi menjadi binaan dari bidang sosial, yakni suatu bidang yang bertugas untuk memberikan dukungan dalam pembinaan terhadap

<sup>25</sup> Stephen W. Littlejohn, *Theories of Human Communication, Seventh Edition*, (Canada: Wadsworth), 2002, hal. 293.

individu dengan menyelenggarakan beasiswa dan bantuan biaya sekolah (pendidikan) terhadap anak-anak yatim/piatu, miskin/dhuafa; pembinaan terhadap institusi berupa masjid, mushalla, pesantren, madrasah, bencana alam, dan sebagainya; pembinaan kegiatan remaja Islam Masjid Agung Sunda Kelapa (RISKA); rumah sehat untuk kaum dhuafa; konsultasi kesehatan cuma-cuma untuk jamaah; dan konsultasi pencegahan penyalahgunaan narkoba.

Struktur organisasi RISKA sesuai dengan pasal 9 peraturan dasar RISKA terdiri dari: rapat umum anggota RISKA, majelis Pembina RISKA, pengurus harian RISKA, dan anggota RISKA (struktur dan rincian tugas terlampir). Struktur organisasi pada RISKA mengenal adanya hirarki atau jenjang organisasi. Dengan adanya hirarki, proses pengambilan keputusan, system komunikasi dan koordinasi antar pengurus akan nampak semakin jelas<sup>26</sup>. Dalam struktur RISKA ada empat jenjang yaitu ketua umum dan wakil ketua umum berada pada jenjang pertama, sekretaris umum dan bendahara umum berada pada jenjang kedua, divisi humas dan sumber daya manusia berada pada jenjang ketiga, dan bidang pendidikan, aktualisasi minat dan bakat serta social berada pada jenjang keempat.

Adanya perjenjangan seperti disebutkan di atas memudahkan bagi organisasi RISKA dalam menyukseskan program-program kegiatan yang akan dilaksanakan. Bahkan, tingkat partisipasi anggota dan kaderisasi akan berjalan dengan baik. Hanya saja, kelemahannya terjadi potensi proses koordinasi yang semakin sulit, lamban dalam penerimaan informasi atau instruksi, dan sulitnya dalam melakukan kontrol. Hal ini dapat dilihat tersirat pada kutipan wawancara sebagai berikut :

*"Hasil dari rapat BPH terbatas akan disampaikan ke kadept dan kabiro lewat kadiv dan kabid masing-masing." MF*

Keberadaan struktur RISKA pada dasarnya diperuntukkan untuk menjalankan fungsi organisasi RISKA. Fungsi organisasi berkaitan dengan fungsi manajerial dan fungsi kelembagaan.

<sup>26</sup> Siswanto, *Panduan Praktis Organisasi Remaja Masjid*, (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar), 2005, hal.88.

### 4.3.2 Strategi Organisasi/*Strategy*

Pada kepengurusan RISK A 1999/2000 lalu, telah dirumuskan *Master Planning* organisasi mengingat pada waktu itu RISK A belum mempunyai arah strategi yang jelas. Program - program RISK A ketika itu hanya bertujuan untuk menampung aspirasi remaja, tetapi tidak jelas output apa yang diharapkan dengan kehadiran RISK A di kalangan remaja. Akhirnya muncul sebuah kesadaran bahwa RISK A sebagai bagian dari masyarakat seharusnya memiliki tanggung jawab yang lebih dalam mempersiapkan generasi muda, khususnya generasi Islam. Dalam menyusun rencana strategis RISK A melakukan tahapan-tahapan seperti tergambar pada gambar berikut.



Gambar 4-1. Konsep *strategic planning* RISK A

Kemudian dilakukanlah analisa internal dan eksternal terhadap RISK A diperoleh matriks SWOT yang menjadi landasan atau pijakan dalam menyusun strategi organisasi ke depan dapat dijabarkan pada tabel di bawah.

TOWS MATRIKS	Kekuatan / Strengths (S)	Kelemahan / Weaknesses (W)
<b>Peluang / Opportunities (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Pertumbuhan generasi muda khususnya remaja yang demografi pesat</li> <li>•Semangat spritual yang sedang meningkat</li> <li>•Reformasi di segala bidang termasuk pembinaan generasi muda islami</li> <li>•Partisipasi aktif dari umat Islam terhadap kebangkitan Islam</li> <li>•Kurang nya alternatif kegiatan positif bagi generasi muda</li> </ul>	<b>Strategi SO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Meningkatkan pangsa pasar dengan promosi</li> <li>•Menciptakan kegiatan-kegiatan yang inovatif dan menarik kawula muda</li> <li>•Meningkatkan kualitas serta mutu pelayanan kepada anggota</li> <li>•Tingkatkan kerjasama dengan lembaga atau organisasi lain untuk menciptakan kegiatan – kegiatan inovatif</li> </ul>	<b>Strategi WO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Tingkatkan kualitas pengurus dgn mengikuti seminar atau pelatihan</li> <li>•Pengembangan SOM dan sistem kaderisasi yang baik</li> <li>•Tingkatkan kerjasama untuk mempercepat proses transfer ilmu</li> <li>•Tingkatkan kegiatan-kegiatan bersama anggota untuk menimbulkan sinergi</li> <li>•Tingkatkan kegiatan yang berhubungan dengan manajerial dan kepemimpinan</li> </ul>
<b>Ancaman / Treaths (T)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Bahaya infiltrasi paham materialisme dan sekulerisme yang menyebabkan daya tarik masjid berkurang</li> <li>•Semakin kurangnya tanggung jawab orang tua, pendidik, masyarakat dan pemerintah dalam pembinaan akhlak generasi muda.</li> <li>•Dampak resesi ekonomi</li> <li>•Semakin seragamnya kegiatan-kegiatan dakwah seperti yang RISKKA lakukan</li> </ul>	<b>Strategi ST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Meningkatkan kualitas kinerja pengurus untuk melayani anggota yang lebih baik</li> <li>•Meningkatkan mutu kegiatan atau aktivitas yang sudah ada</li> <li>•Melakukan terobosan dengan menciptakan kegiatan dakwah baru</li> <li>•Tingkatkan kegiatan yang bernuansa kewirausahaan</li> </ul>	<b>Strategi WT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Lebih memperhatikan mutu dan kualitas layanan kepada anggota</li> <li>•Perkuat komunikasi melalui mentoring dan pengajian diantara anggota</li> <li>•Tingkatkan mutu konseling utk anggota</li> </ul>

Tabel 4-1. Analisa SWOT RISKKA

Setelah melihat analisa diatas, maka strategi yang paling sesuai dengan kondisi-kondisi tersebut adalah dengan meningkatkan pelayanan kepada anggota maupun masyarakat dengan menciptakan inovasi-inovasi baru di bidang tersebut. Hal ini sesuai dengan kutipan wawancara :

*"RISKKA itu dikenal dengan inovasi kegiatannya. Dulu kita yang pertama ngadain lomba sepatu roda tingkat remaja yang pertama, baru setelah itu banyak yang ngadain. Makanya kita harus terus ngadain-ngadain kegiatan baru, apa yang jadi trend setter saat ini."* FM

Pelayanan tentulah yang sesuai dengan nilai - nilai keislaman. Pelayanan yang paling utama adalah bagaimana menjadikan Masjid Agung Sunda Kelapa menjadi pusat dari segala aktivitas, baik itu pendidikan, kewirausahaan, kajian-kajian intelektual, perpustakaan, ketrampilan, dan lain sebagainya. Masjid tidak hanya sebagai pusat kegiatan ritual, tapi Masjid sudah menjadi sumber kemajuan bangsa ini.

### 4.3.3 Nilai-Nilai Organisasi/*Shared Value*

Dalam Peraturan Dasar dan Peraturan Rumah Tangga (PD/PRT) RISKKA dijelaskan bahwa organisasi RISKKA berlandaskan atas Islam dengan bersumber dari AlQuran dan AsSunnah. Dalam menjalankan aktivitasnya, RISKKA mementingkan ukhuwah Islamiyah atau nilai-nilai persaudaraan dan kekeluargaan. Dalam dokumen yang sama dituliskan pula bahwa tujuan dari RISKKA adalah terbinanya kehidupan yang lebih Islami dikalangan remaja dan pemuda dan tercapainya cita-cita remaja dan pemuda kearah pembentukan, pembinaan, pendidikan yang akan menghasilkan intelektual muslim yang berakhlakul karimah dan turut berpartisipasi dalam menciptakan kesejahteraan sosial masyarakat.

### 4.3.4 Perekrutan dan Pembinaan Kader/*Staff*

Tidak ada paksaan bagi seseorang untuk aktif dalam organisasi sosial seperti RISKKA. Keanggotaan bersifat sukarela, ini adalah fakta penting yang disadari oleh segenap pengurus RISKKA. Keberadaan anggota bagi suatu organisasi adalah bagaikan darah bagi tubuh sehingga diperlukan untuk melakukan proses rekrutmen secara kontinu. Dalam melakukan proses ini, RISKKA melakukan tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Pengumpulan database calon anggota. Hal ini dapat dilakukan dengan Event besar, seperti pada acara Ramadhan Bersama RISKKA (RBR), festival musik, *workshop* musik, tabligh akbar, dll.
2. Publikasi secara menyeluruh secara terencana dan sistematis. Dalam arti bentuk, susunan kata-kata dan tempat media publikasi harus disesuaikan dengan target yang akan dibidik.
3. Tetap memprioritaskan *personal touch*, yaitu melakukan kontak secara individual merupakan cara terbaik dalam merekrut calon.
4. Melakukan penyelenggaraan Mapraba yang menarik dan professional. Opini/kesan calon anggota terhadap organisasi akan terbentuk pada pertemuan pertama. Untuk itu pertemuan pertama harus informatif dan juga menarik sehingga calon anggota dapat melihat dan merasakan bahwa

RISKA adalah organisasi yang berdedikasi tinggi, serius/profesional dalam dakwah dan memiliki visi yang jelas.

Setelah anggota tertarik untuk aktif di RISKA, langkah berikutnya yang dilakukan adalah bagaimana menjaga minat dan semangat mereka. Hal-hal yang menjadi perhatian adalah:

1. Memberi kesempatan anggota baru untuk memberikan input pada organisasi, dgn melibatkan mereka pada program dan kepanitiaan. Kemudian anggota akan diberi mereka tantangan dan tanggung jawab secara bertahap. Dimulai dengan memberikan tugas/kepanitiaan yang mudah untuk diselesaikan. Dalam perjalanan kepanitiaan, pengurus RISKA berkomitmen untuk memberikan perhatian dalam bentuk :
  - a. Memberikan bantuan data dan menjelaskan visi ttg tujuan tugas tsb
  - b. Mengawasi secara proaktif perkembangan kepanitiaan. Jangan menunggu sampai mereka menyerahkan laporan
  - c. Untuk setiap usaha yang dilakukan selalu disampaikan rasa terimakasih pada tim panitia. Sebuah surat tanda terimakasih dapat membuat mereka merasa bahwa kontribusi mereka dihargai.
2. Selalu memberitahu anggota baru (juga anggota lama) tentang rencana kedepan organisasi.
3. Tidak mengevaluasi ke-Islam-an anggota. Keislaman adalah sesuatu yang berkembang pada seseorang dengan tingkat kecepatan yang berbeda-beda, dimana tiap orang tidak akan mencapai tingkat kesempurnaan.
4. Membangun rasa persaudaraan dan penghargaan. Misalnya dengan mengunjungi rumah2 mereka atau memberikan hadiah berupa buku2 dasar ttg Islam, kaset Qur'an, tafsir, dan pada saat2 tertentu (peserta paling rajin, ultah, dll).

Untuk memotivasi anggota. RISKA juga senantiasa menciptakan suasana yang menimbulkan minat, membangun rasa antusias, membuat inspirasi dan meningkatkan partisipasi individu setiap anggota dalam organisasi, seperti dikutip pada wawancara berikut :

*"Tiap tahun di RISKA biasanya ada kegiatan naek gunung bareng untuk refreshing dan menjaga kekompakan tim. DH*

#### 4.3.5 Gaya & Sistem Kepemimpinan/*Style & System*

Fungsi yang unik dari kepemimpinan yang berbeda dengan manajemen dan administrasi adalah konsentrasinya pada proses penciptaan, pengelolaan, dan terkadang merubah budaya<sup>27</sup>. Proses penciptaan budaya dilakukan oleh para pemimpin yang memiliki karakter kuat dan bisa juga melalui para pendiri. Seorang pemimpin yang aktif dapat mengatasi problematika yang berasal dari lingkungannya dan sekaligus dapat menciptakan sistem internalnya secara stabil<sup>28</sup>. Budaya yang datang dari lingkungan seperti malas dan tidak tepat waktu dapat diatasi manakala seorang pemimpin secara aktif dapat menghapuskan budaya tersebut dan menggantinya dengan budaya yang memiliki etos tinggi dan tepat waktu. Karena itu, seorang pemimpin tidak hanya memperhatikan apa yang dikerjakan oleh anggotanya, tetapi bagaimana pemimpin itu melakukannya. Dalam hal ini tampak ada hubungan kejiwaan antara pemimpin dan yang dipimpin. Hal ini senada dengan kutipan wawancara :

*"Pengurus jangan menjadi menara gading, tapi harus turun ke bawah dan memberi contoh kepada anggota yang lain."* FS

Kepemimpinan berperan sangat penting bagi keberhasilan proses manajemen. Berbicara manajemen seringkali dikaitkan dengan konsep Barat "*management is getting things done through people.*" Adagium ini menyiratkan peranan sentral yang disandang kepemimpinan dalam proses manajemen<sup>29</sup>. Dalam perspektif Islam, kepemimpinan diawali dengan kepemimpinan yang bersifat individual karena setiap orang akan dimintai pertanggungjawabannya tentang apa yang dipimpinnya.

Pada umumnya, bentuk kepemimpinan dalam dakwah adalah kepemimpinan kharismatik yang didasarkan atas kepercayaan dan keyakinan intuitif dan hubungan emosional yang terjalin dengan nilai-nilai ajaran Islam. Seorang pemimpin kharismatik adalah seorang pemimpin yang peka terhadap kendala

<sup>27</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Culture & Leadership*, third edition, (Jossey-Bass A Wiley Imprint), 2004, hal.223.

<sup>28</sup> Ibid, hal. 242.

<sup>29</sup> Ahmad S. Adnanputra, *Nilai-Nilai Islam dan Budaya korporat*, Dalam *Ulumul Qur'an* No.6 Vol. II, 1990, hal. 19.

lingkungan, kebutuhan para pengikut, kebutuhan emosional para pengikut dan kemampuannya untuk mengidentifikasi kekurangan yang terdapat pada keadaan sekarang. Untuk itu, pemimpin kharismatik harus dapat mengadakan penilaian secara realistic terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan perubahan dan terobosan-terobosan baru dalam organisasi<sup>30</sup>. Kepemimpinan yang ada di RISKKA adalah kepemimpinan yang bersifat rasional dan professional artinya orang yang menjadi pemimpin di RISKKA tidak dipilih berdasarkan pada kharisma atau kemampuan dalam agama, tetapi pada kemampuan yang bersifat manajerial dan intelektual.

Organisasi dakwah RISKKA dalam menentukan pemimpinnya dilakukan melalui proses kaderisasi panjang yang dilakukan oleh divisi sumber daya manusia dan *learning by doing (on the job training)* pada kepanitiaan dan departemen<sup>31</sup>. Para anggota RISKKA setelah lulus mengikuti proses perkuliahan, mereka mulai dilatih untuk terlibat dalam kepanitiaan. Selanjutnya, secara gradual dilibatkan menjadi anggota pengurus, pengurus inti, dan akhirnya menjadi pimpinan di RISKKA. Prinsip dasarnya, semua anggota diberi peluang yang sama untuk menjadi pengurus di RISKKA. Mereka bisa mengikuti proses kaderisasi yang dilakukan oleh RISKKA. Klasifikasi jenjang sumber daya manusia RISKKA<sup>32</sup> yaitu :

1. Anggota biasa: peserta perkuliahan (melibatkan proses pembelajaran secara rutin selama kurang lebih 5-6 bulan setiap minggu satu kali, sabtu atau ahad).
2. Anggota madya mula: menyelesaikan masa perkuliahan.
3. Anggota madya muda: pengurus departemen atau staff.
4. Anggota inti: badan pengurus harian diperluas.

Dalam perjalanannya, para anggotalah yang akan menentukan apakah seseorang itu layak atau tidak menjadi pemimpin. Dalam hal ini tentunya standar yang dijadikan kriteria bukan hanya bersifat administratif belaka seperti yang ada dalam peraturan rumah tangga, melainkan juga ada standar-standar kemampuan

<sup>30</sup> Ibid, hal. 65.

<sup>31</sup> Laporan Pertanggungjawaban Pengurus RISKKA, 2001-2002

<sup>32</sup> PD/PRT RISKKA 2008

dari seseorang dalam menjalankan nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam organisasi dakwah RISKKA, seperti hubungan kemanusiaannya, kejujuran, disiplin, loyalitas dan sebagainya. Untuk menjamin standar tersebut, RISKKA mengadakan rangkaian pelatihan kepemimpinan seperti *basic training*, *intermediate training*, dan *advance training* (Latihan Kepemimpinan RISKKA).

Melalui pelatihan-pelatihan tersebut akan terjaring calon-calon pemimpin yang berkualitas. Seorang pemimpin di RISKKA memang harus memiliki kapabilitas yang mumpuni, punya kapabilitas intelektual, dan *track record* yang baik. Mengingat RISKKA merupakan organisasi nirlaba, bukan perkara mudah untuk menggerakkan organisasi jenis ini jika tidak ada pengalaman yang memadai. Untuk itu, pengalaman menjadi unsure penting dalam proses seleksi pemimpin di RISKKA. Apalagi RISKKA juga merupakan salah satu organisasi dakwah yang tentunya harus bisa mewujudkan nilai-nilai Islam dalam lingkungan organisasi.

Gerak langkah kepemimpinan RISKKA sebagai upaya memelihara, mensosialisasikan dan mengontrol jalannya nilai-nilai yang ada dalam organisasi RISKKA dilakukan melalui proses penciptaan budaya organisasi yang baik.

*“Ucapan “Assalamu’alaikum” ketika bertemu atau memasuki ruangan dan menebar senyuman adalah kebiasaan yang dikembangkan di RISKKA. Dalam pola hubungan antar anggota juga egaliter, tidak mengenal adanya senior dan junior, mahasiswa atau karyawan.” YH*

Inilah yang menyebabkan kepemimpinan di RISKKA dapat berjalan efektif. Menurut Lee Thayer, hubungan antar individu akan terganggu manakala ada perbedaan status, prestise, dan *stereotype*<sup>33</sup>. Dalam realitas dapat disaksikan secara jelas terjadi perbedaan hubungan antara majikan dan pembantu, orang kaya dengan orang miskin, suami-istri, dsb. Keberhasilan kepemimpinan RISKKA dalam membangun pola hubungan inilah yang menjadi kunci suksesnya organisasi dakwah RISKKA dalam menjalankan fungsinya.

---

<sup>33</sup> Lee Thayer, *Communication and Communication System*, (Illnois, Richard D. Irwin, Inc), 1968, hal. 77-78.

#### 4.3.6 Keahlian/Skills

Pluralitas baik dari sisi bahasa, status social, suku dan pemahaman agama dari para remaja yang tergabung dalam institusi dakwah RISKKA merupakan suatu keniscayaan. Oleh karena itu dalam menjalankan aktivitasnya anggota RISKKA perlu memiliki kompetensi, baik yang bersifat strategis maupun teknis. Kompetensi strategis berkenaan dengan kemampuan individu secara akurat untu mempersepsikan hubungan antara dirinya dengan beberapa aspek dari lingkungannya yaitu kepada dan melalui siapa dia ingin berkomunikasi. Sedangkan kompetensi teknis berkenaan dengan kemampuan seseorang mengirim pesan dalam bentuk yang benar, waktu yang tepat, media yang sesuai, dan sebagainya<sup>34</sup>. Bagi para aktivis dakwah seperti anggota RISKKA, kompetensi memiliki kedudukan yang penting karena menjadi prasyarat utama untuk menunjukka profesionalitas.

Ada empat kompetensi utama yang dimiliki anggota RISKKA dalam menjalani aktivitasnya, yaitu :

- Kompetensi Personal

Secara personal para anggota RISKKA memiliki penampilan dan sikap yang menarik. Dari penampilan, mereka berpenampilan rapih, ramah dan sopan. Mereka tidak berpenampilan eksklusif seperti dengan berpakaian jubah, cadar atau memelihara jenggot. Tampilan mereka apa adanya seperti para remaja pada umumnya, seperti dingkapkan pada wawancara berikut :

*“Anak RISKKA itu tidak fanatik terhadap satu aliran, mereka layaknya remaja pada umumnya. Jadi remaja-remaja lain dengan latar belakang yang macam-macam bisa masuk ke RISKKA dengan nyaman. IM.*

Sementara, sikap yang ditunjukkan oleh mereka adalah sikap-sikap yang bersahabat, penuh perhatian dan kepedulian, bertanggung jawab, penuh semangat dan bertutur kata baik.

<sup>34</sup> Ibid, hal. 132-133.

Internalisasi nilai-nilai Islam dalam diri anggota RISKKA tumbuh dan berkembang seiring dengan semakin intensifnya mereka mengikuti kegiatan di RISKKA. Internalisasi terjadi karena anggota menerima pengaruh dan bersedia bersikap menuruti pengaruh itu. Anggota mempercayai apa yang didapatnya di RISKKA sesuai dengan sistem nilai yang dianutnya<sup>35</sup>.

Dengan demikian, kompetensi personal lebih menekankan pada kemampuan yang berkenaan dengan moralitas dan kemampuan intelektual. Dua kemampuan inilah yang menjadi kunci sukses anggota RISKKA dalam menjalankan aktivitasnya. Kemampuan moralitas mengantarkan setiap pribadi membina tata pergaulan yang seimbang antara hak dan kewajiban, antara individu, keluarga dan masyarakat; antara hamba Allah dan Khaliknya; antara kebutuhan rohani dan jasmani; antara tradisi, budaya dan transformasi; dan antara sebagai warga Negara dan sebagai pemeluk agama yang taat<sup>36</sup>. Sedangkan kemampuan intelektual akan mengantarkan remaja muslim perkotaan pada kemampuan beradaptasi dengan perkembangan yang terjadi, seperti pemanfaatan teknologi informasi dalam setiap aktivitas organisasi. Disamping itu dengan kemampuan intelektual, anggota RISKKA memiliki kreativitas dalam menjalani aktivitas organisasi dan dalam mempersiapkan masa depan.

- Kompetensi Sosial

Kemampuan personal bukanlah satu-satunya kompetensi yang dimiliki dalam menjalankan aktivitas organisasi karena juga melibatkan orang lain. Keahlian sosial yang dimiliki anggota RISKKA ditunjukkan dalam berbagai kegiatan dan interaksi di kalangan anggota yang berlangsung dengan baik dan profesional. Mereka memiliki semangat juang dan kerja tim yang kompak. Dalam kegiatan yang diadakan oleh organisasi RISKKA, seperti Ramadhan Bersama RISKKA (RBR), seluruh pengurus dan anggota

<sup>35</sup> Saifuddin Anwar, *Sikap Manusia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar), 2003, hal. 57.

<sup>36</sup> Fadhil AR Bafadhil, *Pemuda dan Pergumulan Nilai pada Era Global*. (Jakarta: Balitbang Agama dan Diklat Keagamaan), 2003, hal.65

bertanggung jawab dan berusaha semaksimal mungkin menyukseskan kegiatan tersebut. Hal ini diafirmasi oleh kutipan wawancara :

*"pas RBR semua anggota dari lintas depertemen saling bahu membahu mensukseskan acara ini. Kalau tidak menjadi panitia, kontribusi juga bisa dilakukan dengan menyebarkan proposal sponsor atau donatur."* FS

Kondisi demikian terbentuk karena anggota mempunyai hubungan pertemanan secara kelompok dan biasanya cenderung keyakinannya lebih ortodok dan lebih berpartisipasi dalam organisasi keagamaan<sup>37</sup>.

- **Kompetensi Substantif**

Kompetensi substantive berkenaan dengan kemampuan seorang da'i dalam penguasaan terhadap pesan-pesan atau materi-materi yang akan disampaikan kepada objek dakwah<sup>38</sup>. Dalam hal ini, seorang da'i harus memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas tentang Islam baik yang menyangkut akidah, syari'ah maupun muamalah serta wawasan tentang dunia remaja. Materi-materi pokok tersebut dikemas dalam bahasa-bahasa yang mudah dipahami dan dikembangkan dengan menggunakan pendekatan ilmu-ilmu sosial serta memanfaatkan perkembangan teknologi informasi.

- **Kompetensi Metodologis**

Kompetensi metodologis berkenaan dengan kemampuan dalam menyampaikan pesan-pesan dakwah secara efektif dan efisien. Kompetensi metodologis yang dimiliki oleh anggota RISKKA adalah sebagai berikut:

- Memiliki kemampuan berkomunikasi dengan remaja.
- Menggunakan teknologi informasi
- Memiliki kurikulum proses pendidikan anggota
- Tradisi menghadirkan narasumber yang kompeten dan memiliki daya tarik bagi pemuda & remaja.

<sup>37</sup> Ronald J. Johnstone, *Religion in Society A Sociology of Religion*, (New Jersey: Prentice-Hall), cet. Ke-1, 1999, hal. 41.

<sup>38</sup> Abdul Munir Mulikhan, *Ideologisasi*, hal.234.

- Keahlian untuk memperoleh sumber-sumber pendanaan secara mandiri
- Memiliki independensi baik dari segi ideology maupun informasi yang bersumber dari luar organisasi.

#### 4.3.7 Tim yang Sinergis/*Synergisric Team*

Kolektivitas adalah sebuah bentuk kerja bersama dalam mencapai tujuan bersama<sup>39</sup>. Dalam kolektivitas, menurut Branston dan Stafford, gagasan dan pengorbanan individu mendapatkan penghargaan atau pengakuan dari individu lainnya<sup>40</sup>. Tidak ada istilah pengukuran kerja yang berbau individualistik dalam sebuah kolektivitas. Tak jarang kita sering terjebak pada hal-hal formal seperti struktur organisasi. Terkadang beban yang berat hanya diberikan pada orang yang duduk pada sebuah struktur organisasi (misalnya ketua). Padahal semua orang dalam sebuah kerja kolektif, memiliki persamaan hak dan kewajiban dalam membangun organisasi. Struktur harusnya dimaknai sekedar sebuah bentuk pemfokusan kerja. Jangan pernah memaknai struktur yang ada sebagai bentuk jenjang yang bersifat mengerucut. Jika pemahaman ini bisa disadari, maka akan terlihat bahwa tak ada bedanya tanggung jawab seorang ketua dengan seorang anggota biasa. Satu hal yang akan terlihat hanyalah fokus kerja yang berbeda. Di Dalam sebuah kolektivitas yang ideal tidak ada pembagian kerja otak dan otot. Karena esensi sejati dari manusia meliputi kedua aspek kerja tadi. Jika ada salah satu yang dihilangkan dari kedua aspek tadi, maka secara tidak langsung kita sedang mengingkari keberadaan kita sebagai manusia.

Syarat lain dari kolektivitas adalah persamaan hak<sup>41</sup>. Setiap anggota memiliki persamaan hak dan kewajiban untuk membentuk dan menjalankan norma-norma dalam kerangka yang dinilai mulai melenceng dari apa yang menjadi tujuan bersama. Hal ini senada dengan kutipan wawancara :

<sup>39</sup> Yvonna S. Lincoln, *Organizational Theory and Inquiry*, (London: Sage Publications),

<sup>40</sup> Gill Branston dan Roy Stafford, *The Media*, hal.191.

<sup>41</sup> W.A. Gerungan, *Psikologi*, hal. 100.

*"di akhir bulan, ketika Monthly review, setiap departemen harus presentasi tentang kegiatan yang sudah dilakukan pada bulan tersebut, dan apa kendalanya. BPH punya kewajiban untuk memperhatikan kendala-kendala yang dihadapi tiap departemen dan memberikan solusi. Di forum ini, departemen juga punya hak untuk mengkritik BPH atas kinerjanya. Jadi biar sama-sama memperbaiki diri."* MF

Kolektivitas yang dibangun oleh organisasi RISKA, selain mengacu pada prinsip-prinsip seperti yang dijelaskan di atas, mereka juga berpegang teguh pada prinsip persaudaraan (kekeluargaan) yang diajarkan dalam al-Qur'an dan al-Hadist sebagai landasan dalam berperilaku.

Sejak awal pembentukan RISKA, persaudaraan (kekeluargaan) di antara anggota begitu mencair. Para remaja mau masuk dan keluar dari RISKA tidak masalah. Bahkan tidak ikut pengajian, tetapi hanya ikut kegiatan olahraga dan seni saja diperbolehkan. Pada waktu awal berdirinya RISKA, tidak ada aturan yang ketat berkenaan dengan penerimaan anggota. Sifatnya mengalir saja, yang penting mereka mau datang ke masjid dan ikut aktif di RISKA. Kondisi yang cair semacam itu hingga sekarang masih dipertahankan.

*"di awal perjalanannya, RISKA itu lebih dikenal karena prestasi olahraganya. Kita pernah juara basket, voli dan sepatu roda tingkat provinsi dan nasional. Anak-anak perempuannya masih banyak yang peke celana pendek, gpp. Baru sedikit-sedikit kita masukin nilai-nilai Islam lewat pengajian bareng, trus panggil artis sebagai daya tarik."* FM

Meskipun secara administratif mereka dimohon untuk mengikuti peraturan yang ada, tetapi ketika mereka mengikuti masa perkuliahan tingkat kehadiran peserta tidak menjadi pertimbangan yang signifikan dalam status keanggotaannya. Bahkan, RISKA juga mengadakan kegiatan pengajian akhir pekan (PARIS) yang tidak dikhususkan untuk anggota RISKA, melainkan untuk seluruh remaja perkotaan.

Begitu juga persaudaraan (kekeluargaan) sangat nampak pada saat mereka bergaul. Mereka tidak membedakan apakah mereka berasal dari keluarga kaya atau miskin, senior atau junior, kuliah atau tidak kuliah, dan sebagainya.

Tidak ada yang saling mendominasi atau merasa paling pintar dalam kebersamaan mereka. Semua merasa menjadi saudara bagi yang lainnya, seperti diungkapkan pada wawancara berikut :

*“sesama anak RISKA itu kaya sodara, bisa jadi tempat curhat sampe tempat minta tolong dan minjem uang.”* DM

Konsep persaudaraan yang diajarkan oleh Islam inilah yang dapat mempersatukan mereka dalam meraih tujuan bersama dan dapat menghilangkan atau meminimalisir adanya konflik di antara sesama anggota. Mereka tidak menafikan Sunnatullah. Dengan adanya kesadaran dan pemahaman yang mendalam tentang arti penting persaudaraan, mereka dapat mengatasi konflik yang muncul dalam tubuh RISKA. Konsep persaudaraan bagi mereka adalah kunci utama untuk merekatkan mereka dalam menyelesaikan tujuan-tujuan RISKA.

Selain adanya kesadaran dan pemahaman yang mendalam tentang arti penting persaudaraan, para remaja manipu menerapkan persaudaraan karena mereka tidak ada kepentingan-kepentingan individu atau kelompok (*vested interest*) yang mendorong mereka untuk konflik antar sesama. Padahal dilihat dari status anggota sangat variatif dari kalangan SMU, Perguruan Tinggi dan pegawai ada di dalamnya. Bagi mereka kesuksesan RISKA adalah kesuksesan bersama. Kegagalan organisasi dan insttusi dalam menerapkan persaudaraan, salah satunya disebabkan karena banyaknya kepentingan individu atau kelompok yang ikut campur di dalamnya.

Oleh karena itu, kemampuan remaja RISKA dalam menerapkan persaudaraan merupakan sebuah prestasi yang diraih oleh organisasi RISKA dalam mempersatukan berbagai kepentingan anggota. Menurut Ridwan Lubis, ada dua prestasi yang akan diperoleh manusia manakala memiliki etos keberagaman yaitu: Pertama, agama melahirkan etos kerja yang dinamis, kreatif dan inovatif. Kedua, mendorong umat Islam membangun semangat *ukhuwah Islamiyah* di kalangan internal muslim, solidaritas *ukhuwah wathoniyah* di kalangan saudara sebangsa dan sokidaritas *ukhuwah basyariyah* dalam pergaulan antar bangsa di dunia<sup>42</sup>.

<sup>42</sup> Ridwan Lubis, “Prilaku Keberagaman Umat Islam Indonesia”, *Republika*, Jumat, 17/7/2009.

Selain persaudaraan anggota RISKKA juga menjadikan RISKKA sebagai *melting pot*. Menurut Faizal Motik, *melting pot* adalah landasan filosofis dari RISKKA<sup>43</sup>. Mengapa demikian? *Pertama*, secara demografis, anggota RISKKA bukan hanya berasal dari daerah Menteng saja, melainkan juga berasal dari seluruh wilayah Jakarta dan sekitarnya (Depok, Tangerang dan Bekasi). Kemudian dilihat dari asal-usulnya 58% berasal dari Jabodetabek, 31% berasal dari Jawa (Jawa Barat, Jawa Tengah, Yogyakarta, dan Jawa Timur), dan 11% berasal dari Sumatera. *Kedua*, dari sisi pendidikan juga sangat variatif dari mulai pelajar SMA (6,7%), Mahasiswa (31%), Diploma (13,3%) dan Sarjana (49%). Ketiga, dari sisi ideologi pemahaman dan praktek ibadah yang dilakukan oleh para anggota RISKKA tidak terikat dalam satu paham atau mazhab<sup>44</sup>.

Dalam menjalankan prinsip-prinsip dan landasan filosofis seperti dijelaskan di atas, RISKKA mampu membangun kolektivisme secara solid. Kemampuan tersebut pada akhirnya memberikan kenyamanan bagi anggota RISKKA dalam mengaplikasikan nilai-nilai dalam kehidupan remaja RISKKA. Wujud konkrit dalam penerapan nilai-nilai dapat diamati dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh RISKKA.

---

<sup>43</sup> Faizal Motik adalah Pendiri RISKKA dan Ketua Umum RISKKA pertama periode 1976-1978.

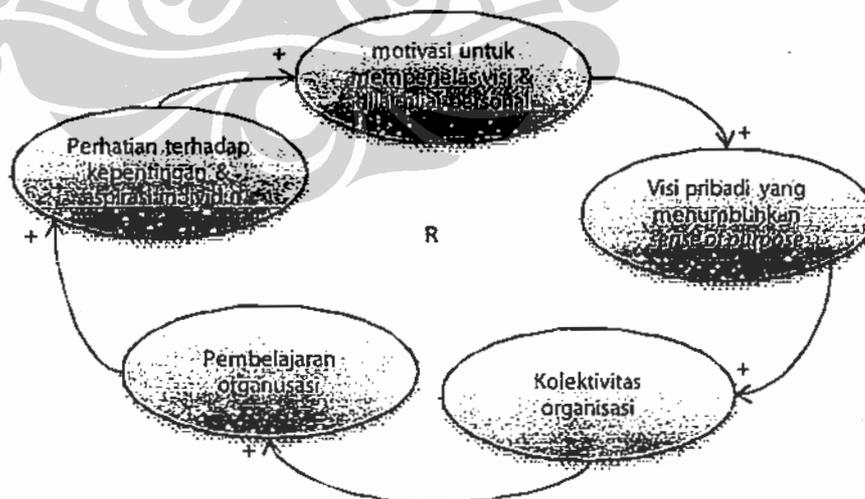
<sup>44</sup> Wawancara dengan Faizal Motik pada tanggal 6 Juni 2010.

## BAB 5 MODEL SYSTEM THINKING ORGANISASI PEMBELAJAR

Pada bab ini, penulis melakukan analisa dengan menentukan struktur penyusun dan relasinya terhadap pengembangan setiap disiplin organisasi pembelajar yang dikembangkan oleh Peter Senge. Setiap disiplin terdiri atas beberapa submodel yang saling terkait menjadi satu model besar. Dari model besar inilah, penulis menganalisa *key leverage points*-nya yang kemudian menjadi aspek prioritas organisasi untuk bertransformasi menjadi organisasi pembelajar.

### 5.1 Model Pengembangan Disiplin *Personal Mastery*

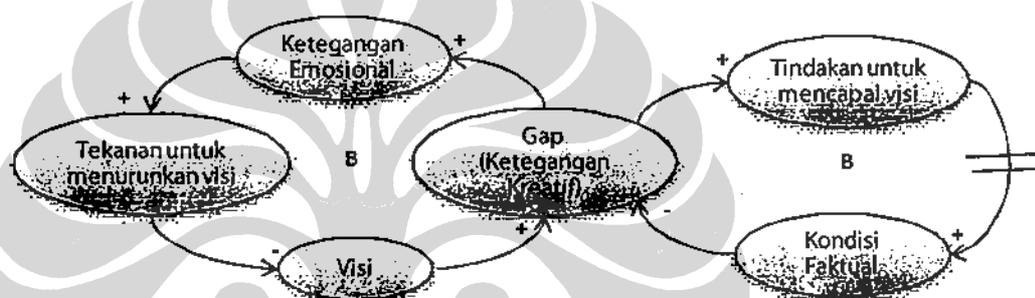
Pengembangan *personal mastery* dimulai dengan pengembangan visi personal. Organisasi harus memfasilitasi munculnya motivasi bagi setiap anggota dalam organisasi untuk memperjelas visi dan nilai-nilai personal yang ingin mereka raih. Visi pribadi dapat dilihat dari aspek materi, aspek kehidupan pribadi, dan juga dari aspek pelayanan. Dengan begitu, akan muncul *sense of purpose* yang mendorong komitmen & antusiasme dalam menjalankan roda organisasi. Model *system thinking* dari pengembangan visi personal dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 5-1. Model pengembangan visi personal

*Sense of purpose* dalam visi setiap insan organisasi akan menciptakan interaksi yang positif dan konstruktif antar anggota dan menciptakan kolektivitas organisasi dan pembelajaran bagi organisasi.

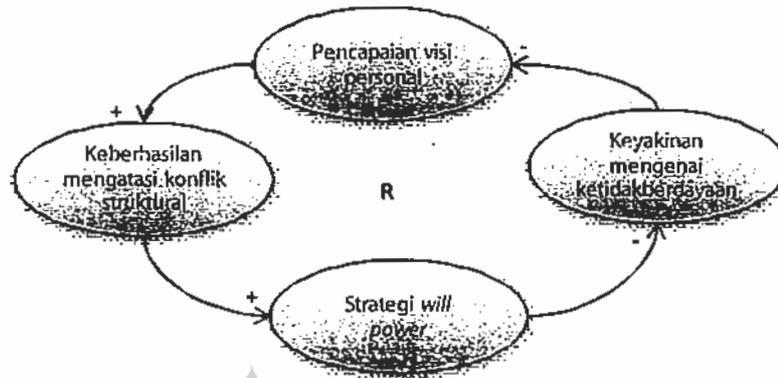
Gap yang muncul ketika menganalisa kondisi faktual dengan visi yang ingin dicapai harus mampu disikapi dengan positif sehingga menumbuhkan tegangan kreatif ketimbang ketegangan emosional. Jika yang dominan tegangan emosional, hal ini akan menjadi tekanan untuk menurunkan visi agar gap yang terjadi lebih sedikit. Di sisi lain, tindakan untuk mencapai visi yang ada akan membutuhkan waktu untuk menutup gap yang ada. Fenomena tegangan kreatif ini membentuk dua *balancing causal loop* seperti terlihat pada model di bawah. *Causal loop* ini membentuk struktur generik pada *system archetypes* yang disebut dengan model *drifting goals*.



Gambar 5-2. Model mempertahankan tegangan kreatif (*drifting goals*)

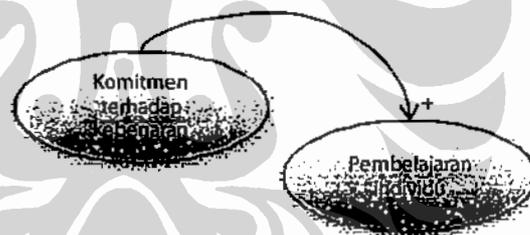
Dalam pencapaian visi pribadi, terdapat konstrain internal yang menjadi penghambat seperti konflik struktural. Seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya, konflik struktural berkaitan erat dengan keyakinan seseorang mengenai ketidakberdayaan dan/atau ketidaklayakan untuk meraih visi yang telah ditetapkan. Untuk mengatasi ini, Senge (1990) menawarkan strategi *will power* untuk mengatasi konflik ini, yaitu dengan memusatkan kesadaran kita untuk terus maju menggapai visi. Fenomena konflik struktural ini dapat dimodelkan dalam sebuah *reinforcing closed loop* seperti pada Gambar 5-3.

Semakin berhasil kita mengelola konflik struktural, strategi *will power* yang akan didapat akan semakin efektif dan seterusnya akan mengurangi keyakinan mengenai ketidakberdayaan. Apabila keyakinan ini terus dapat dieliminir akan meningkatkan peluang tercapainya pencapaian visi personal. Keberhasilan mencapai visi akan semakin meningkatkan kepercayaan diri untuk mengatasi konflik struktural.



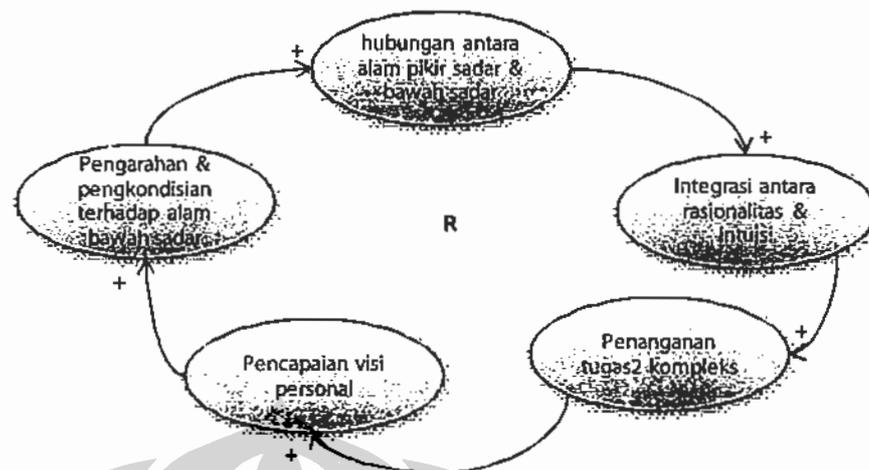
Gambar 5-3. Model pengelolaan konflik struktural

Menurut Senge (1990:161), pencapaian visi dapat kita akselerasi apabila individu tersebut memiliki dorongan atau hasrat untuk menanggapi pilihan melihat kebenaran. Dengan memiliki komitmen terhadap kebenaran, individu tersebut akan memiliki kekuatan, daya, kekuasaan untuk mengubah diri sendiri dan mengalami proses pembelajaran yang positif seperti terlihat pada Gambar 5-4.



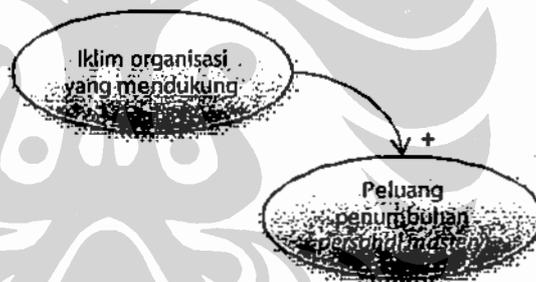
Gambar 5-4. Model komitmen terhadap kebenaran

Aspek lain yang dapat digunakan untuk mengakselerasi pencapaian visi adalah kemampuan untuk mengintegrasikan alam pikir bawah sadar. Aspek ini menekankan pentingnya pengembangan hubungan antara alam pikiran sadar dan alam pikiran bawah sadar, atau pengintegrasian rasionalitas dan intuisi. Fenomena ini penulis modelkan dalam *reinforcing closed loop* di bawah. Semakin baik integrasi antara rasionalitas dan intuisi akan meningkatkan kemampuan kita menangani tugas-tugas yang kompleks. Peningkatan kemampuan ini akan berpengaruh positif terhadap pencapaian visi. Dan apabila visi tercapai, maka akan memperbesar kemampuan kita untuk mengarahkan dan mengkondisikan alam bawah sadar dan akhirnya akan terus mempererat hubungan antara alam pikir sadar & bawah sadar.



Gambar 5-5. Model mengintegrasikan alam pikir bawah sadar

Dalam pengembangan *personal mastery*, tugas organisasi adalah menciptakan iklim yang kondusif yang direpresentasikan oleh keteladanan pemimpin organisasi dan sistem kaderisasi yang disusun.



Gambar 5-6. Model dukungan organisasi

Agar pengembangan disiplin *personal mastery* terjadi secara optimal di dalam organisasi, maka perlu dilakukan intervensi. Intervensi difokuskan kepada struktur yang memberikan efek signifikan bagi pengembangan disiplin ini. Untuk itu perlu diidentifikasi, struktur-struktur mana yang dapat dipengaruhi oleh organisasi. Untuk itu model-model di atas perlu digabung menjadi satu model lengkap sehingga bisa diidentifikasi *key leverage points*-nya.

### 5.1.1 Key Leverage Points Pengembangan Disiplin Personal Mastery

Model lengkap pengembangan disiplin *personal mastery* dapat dilihat pada lampiran 2. Model ini terdiri atas enam submodel yaitu, model pengembangan visi pribadi, model tegangan kreatif, model konflik strktural, model komitmen

terhadap kebenaran, model integrasi alam pikir bawah sadar, dan model dukungan organisasi.

Penentuan *key leverage points* didasarkan atas intervensi terhadap struktur yang dapat dikendalikan oleh organisasi. Hal penting lain yang menjadi perhatian adalah, intervensi dilakukan terhadap struktur yang dapat memperbesar efek positif pada model (*positive reinforcing causal loop*) dan atau mengurangi efek negatif terhadap model (*positive balancing causal loop*).

Berdasarkan analisa terhadap analisa model yang ada, *key leverage points* dari sistem disiplin *personal mastery* adalah :

1. Solusi sistem dari *drifting goals archetypes system* dengan fokus mengelola ketegangan emosional.
2. Memberikan perhatian terhadap kepentingan dan aspirasi individu.
3. Pengarahan dan pengkondisian terhadap alam bawah sadar.

Dalam konteks *8S Framework*, pengelolaan ketegangan emosional dapat dilakukan organisasi dengan membuat program-program kegiatan untuk memperkuat nilai-nilai kekeluargaan. Dalam dinamika organisasi, konflik antar anggota adalah hal yang sangat mungkin terjadi. Itulah sebabnya di RISKKA, si setiap tengah tahun diadakan kegiatan *rihlah* untuk refreshing dan menjaga kekompakan team (*staff*). Kegiatan ini perlu diperkuat dengan cara dimasukkan dalam program kerja resmi organisasi agar bisa diikuti oleh seluruh anggota. Problem yang selama ini terjadi adalah, ide kegiatan *rihlah* muncul secara spontan diantara anggota dan pengurus sehingga dalam pelaksanaannya tidak bisa diikuti oleh semua anggota karena waktu pelaksanaannya berbarengan dengan agenda departemen.

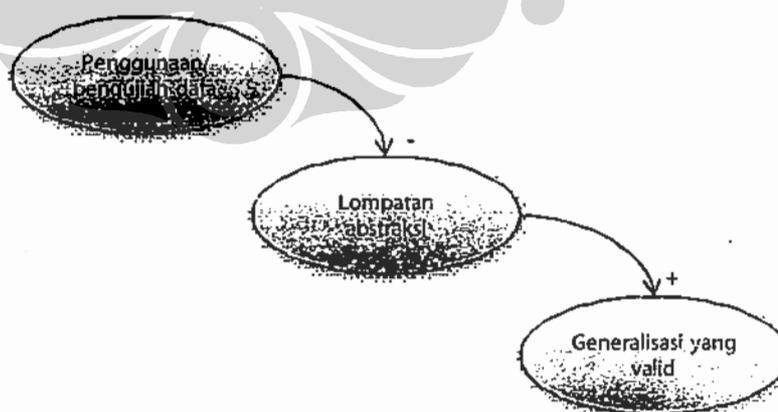
Ditinjau dari aspek *style* atau gaya kepemimpinan, pemimpin organisasi perlu untuk menerapkan karakter mengayomi sehingga bisa diterima oleh semua elemen organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus sering melakukan sharing informal (*synergistic team*) kepada massa bawah. Selain untuk memberikan motivasi, penengah dalam perbedaan, seorang pemimpin juga harus bisa menyerap aspirasi/visi dari individu yang ada pada level bawah. Sikap egaliter harus

dibangun sehingga anggota pada level bawahpun diberikan kesempatan untuk memberikan opini dan masukan bagi pengembangan organisasi. Hal ini senada dengan *key leverage points* memberi perhatian terhadap kepentingan dan aspirasi individu.

Pengarahan dan pengkondisian terhadap alam bawah sadar dapat difasilitasi organisasi dengan memasukkan materi konsep diri secara detil ke dalam pelatihan basic bagi anggota muda RISKKA, sehingga bentuknya tidak hanya ceramah biasa, tetapi juga berbentuk *workshop* yang mengedepankan praktek langsung.

### 5.2 Model Pengembangan Disiplin *Mental Models*

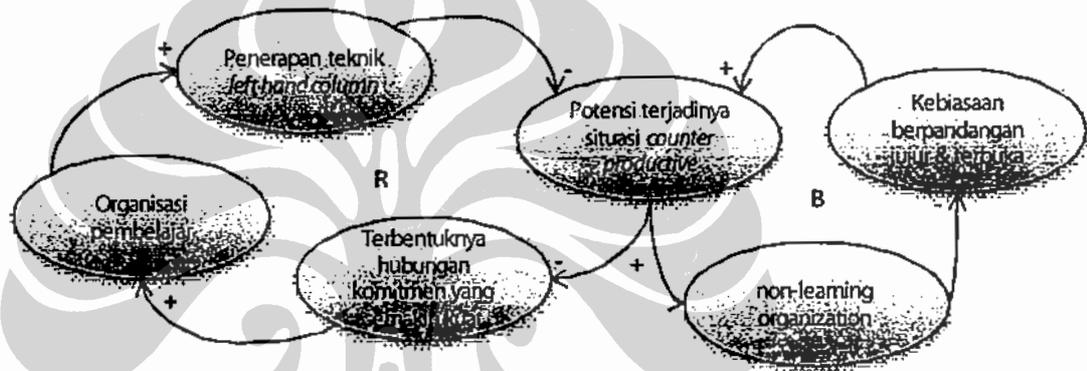
Pengembangan disiplin *mental models* berkaitan dengan konsep internal diri perihal bagaimana kenyataan bekerja, dan konsep yang membatasi dan menjadi referensi seseorang dalam berpikir dan bertindak. Salah satu konstrain internal yang harus dikelola adalah kebiasaan melakukan generalisasi tanpa pengujian. Fenomena terjadinya lompatan abstraksi disebabkan karena penggunaan/pengujian data sering diabaikan. Data yang demikian banyak itu tidak cukup mampu ditangani oleh alam pikir manusia. Terjadi dilema antara detail dan tuntutan konseptualisasi, sehingga alam pikir cenderung untuk menyederhanakan dengan melakukan lompatan abstraksi menuju suatu generalisasi yang tidak valid. Fenomena ini dapat dimodelkan seperti pada Gambar 5-7.



Gambar 5-7. Model lompatan abstraksi

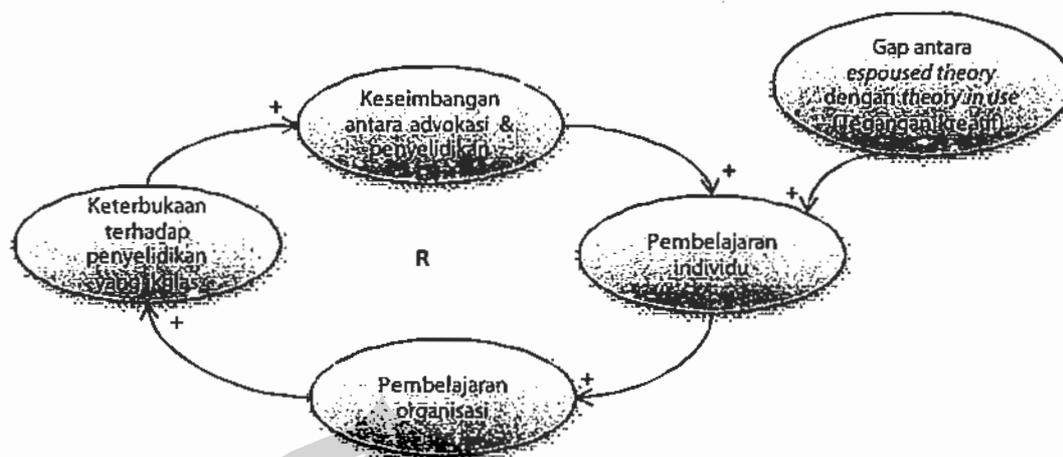
Teknik *left-hand column* dapat digunakan untuk melihat bagaimana model mental orang-orang berfungsi dalam situasi-situasi tertentu. Penerapan teknik ini berkaitan dengan kebiasaan orang-orang untuk membicarakan permasalahan

secara langsung, terbuka, dan jujur mengenai alasan-alasan yang sebenarnya dari tindakan atau pandangan tertentu. Dengan mengelola potensi terjadinya situasi *counter productive*, kebiasaan ini malah akan berdampak positif terbentuknya hubungan komitmen yang semakin kuat dan seterusnya akan mendukung terciptanya organisasi pembelajar dan membentuk *reinforcing closed loop*. Akan tetapi, apabila situasi ini tidak dikelola dengan baik akan berujung sebaliknya yaitu *non-learning organization* dan membentuk *balancing closed loop*. Pemodelan fenomena ini dapat dilihat pada gambar di bawah.



Gambar 5-8. Model penerapan *left-hand column*

Di sisi lain, perpaduan yang memadai antara advokasi dan penyelidikan mendukung kemajuan pembelajaran bersama, tidak hanya mampu meyakinkan orang lain mengenai pandangannya, tetapi juga mampu mendengarkan orang lain dengan bersikap terbuka terhadap penyelidikan yang ikhlas. Penulis juga mengidentifikasi bahwa kesadaran adanya gap antara *espoused theory* dengan *theory in-use* apabila disikapi dengan pengelolaan tegangan kreatif yang baik akan meningkatkan pembelajaran individu & organisasi secara keseluruhan.



Gambar 5-9. Model menyeimbangkan penelitian dan advokasi

### 5.2.1 Key Leverage Points Pengembangan Disiplin Mental Models

Model lengkap disiplin ini dapat dilihat pada lampiran 3. Model ini terdiri atas submodel lompatan abstraksi, penerapan *left-hand column*, dan keseimbangan penelitian dan advokasi. Pada model ini tidak ada generik struktur seperti pada *personal mastery*, dan penulis mengidentifikasi *key leverage points* untuk mengembangkan model ini adalah :

1. Penggunaan/pengujian data
2. Penerapan teknik *left-hand column*

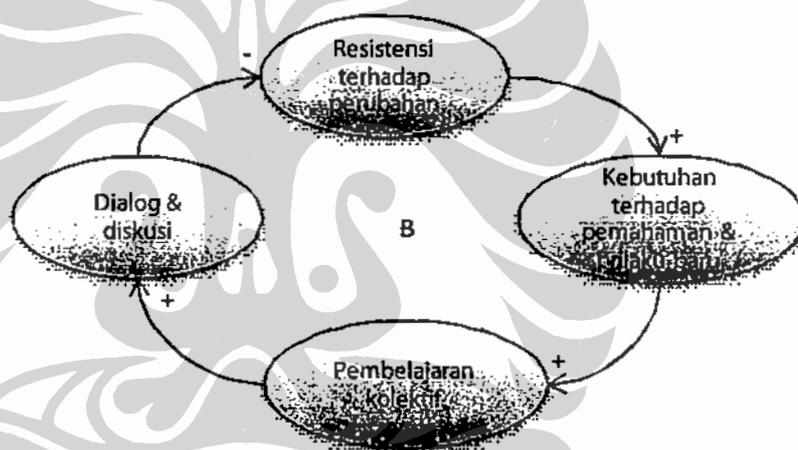
Implementasi penggunaan data/pengujian data di dalam pengambilan keputusan (*style*) harus diawali dengan perbaikan sistem kesekretariatan & arsip. RISKKA saat ini sudah memiliki *software database* Pusat Data RISKKA yang berfungsi sebagai sentra dokumentasi digital. Probleminya adalah, Pusat Data RISKKA saat ini tidak diperbarui datanya secara kontinyu karena data terbaru yang tersebar di setiap departemen tidak dientry ke sistem. Untuk mengatasi ini, perlu dibuat suatu kebijakan berdasarkan pendekatan struktur (*structure*) tentang peletakan amanah *update* data, apakah diserahkan kepada satu biro atau disebar ke setiap departemen. Pada aspek yang lain, sistem pelaporan setiap divisi/bidang/biro/departemen juga perlu diatur agar setiap kegiatan bisa dievaluasi tingkat keberhasilannya (*system*).

Sementara itu penerapan teknik *left-hand column* adalah sesuatu yang baru di RISKKA, sehingga perlu diselenggarakan *workshop* yang membahas konsep ini

secara detil dan bagaimana merubah model mental kita dalam berinteraksi dalam organisasi.

### 5.3 Model Pengembangan Disiplin *Team Learning*

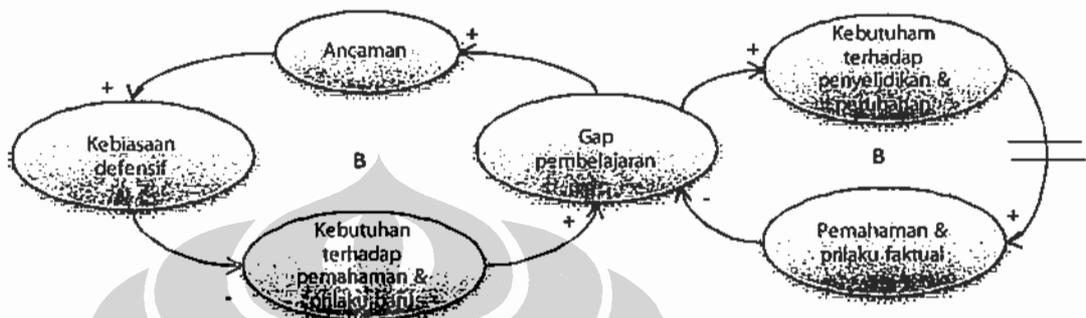
Seperti yang diungkapkan oleh Senge (1990), sinergi dari dialog merupakan faktor kunci dalam pembelajaran tim dan pembelajaran organisasi. Dialog menghormati pengembangan yang maksimal dari individu sebagai basis perubahan organisasi. Kebiasaan melakukan dialog dan diskusi akan mengurangi resistensi dari anggota, sebaliknya akan menumbuhkan kesadaran akan kebutuhan perubahan baik dari segi pemahaman ataupun perilaku. Fenomena ini membentuk *balancing causal loop* seperti terlihat pada Gambar 5-10.



Gambar 5-10. Model dialog & diskusi

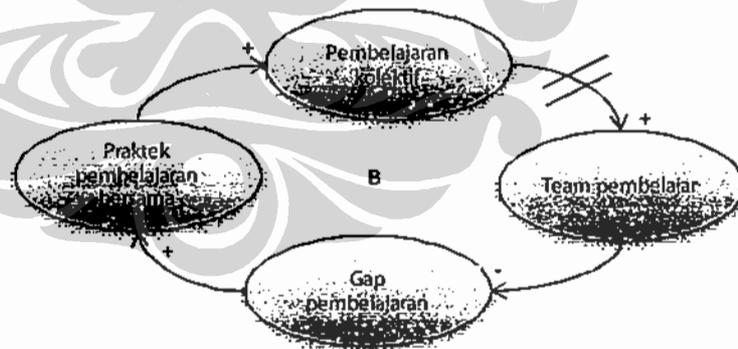
Pengembangan pembelajaran team dimulai dengan melakukan identifikasi antara kondisi faktual organisasi tentang proses pembelajaran team dan cita-cita yang diharapkan. Gap ini disatu sisi dapat menjadi ancaman yang akhirnya memicu sikap defensif dari anggota organisasi. Kebiasaan defensif berasal dari rasa takut mengemukakan pikiran-pikiran yang melandasi pandangan. Orang takut terbuka, karena takut ditemukannya kesalahan. Seperti yang diungkapkan oleh Senge (1990:251), kebiasaan defensif menghambat peningkatan kapabilitas pengambilan keputusan melalui pembongkaran alasan-alasan dibalik keputusan-keputusan. Kebiasaan defensif yang meluas harus diimbangi dengan kesadaran akan kebutuhan pemahaman & perilaku baru yang lebih positif agar gap pembelajaran dapat dikurangi.

Di sisi lain, gap pembelajaran juga harus diikuti dengan kesadaran untuk melakukan penyelidikan dan perubahan secara tepat sehingga seiring berjalannya waktu akan merubah pemahaman & perilaku faktual yang dapat menutup gap pembelajaran. Fenomena ini digambarkan pada model di bawah.



Gambar 5-11. Model mengelola konflik dan kebiasaan defensif

Pembelajaran team adalah suatu ketrampilan team. Dibutuhkan *practice fields*, cara-cara melakukan praktek pembelajaran bersama agar ketrampilan-ketrampilan pembelajaran kolektif berkembang. Dengan semakin seringnya pembelajaran yang diterima oleh sebuah team, hak itu akan menjadi tempaan untuk menjadi team pembelajar.



Gambar 5-12. Model latihan bersama

### 5.3.1 Key Leverage Points Pengembangan Disiplin Team Learning

Model lengkap dari pengembangan disiplin ini dapat dilihat pada lampiran 4. Model ini terdiri atas submodel dialog & diskusi, konflik dan kebiasaan defensif, serta submodel latihan bersama. Penulis mengidentifikasi adanya generik struktur *drifting goals* seperti pada model disiplin *personal mastery* dan analisa penulis menunjukkan bahwa *key leverage points* dari model ini adalah :

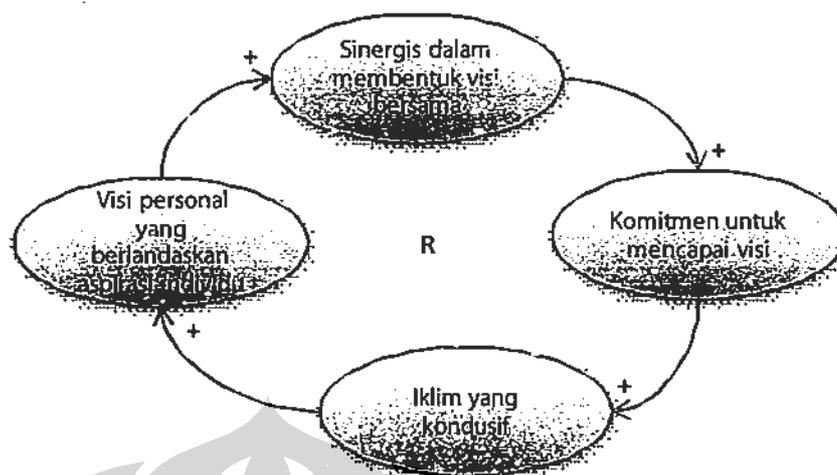
1. Membangun kebiasaan dialog & diskusi.
2. Melakukan praktek pembelajaran bersama.
3. Solusi sistem *archetypes system drifting goals* dengan fokus kepada mengeliminir kebiasaan defensif.

Membangun kebiasaan dialog & diskusi pada dasarnya dapat dilakukan bersamaan ketika pemimpin menyerap aspirasi individu di level bawah (pengembangan *personal mastery*). Menggalakkan *sharing* informal adalah metode efektif untuk menciptakan suasana dialog dan diskusi yang hidup. Hal inilah, menurut penulis, juga perlu dihidupkan dan dijadwalkan secara periodik (*synergistic team*).

Untuk *key leverage points* praktek pembelajaran bersama, momen terbaik adalah pada kegiatan besar organisasi seperti RBR (Ramadhan Bersama RISKA). Pada event ini semua elemen organisasi mulai dari ketua umum hingga anggota terbawah harus terlibat di dalam pelaksanaannya. Tidak hanya bermanfaat untuk menumbuhkan budaya egaliter (*style*), tetapi juga akan bermanfaat untuk pembelajaran secara kolektif (*synergistic team*).

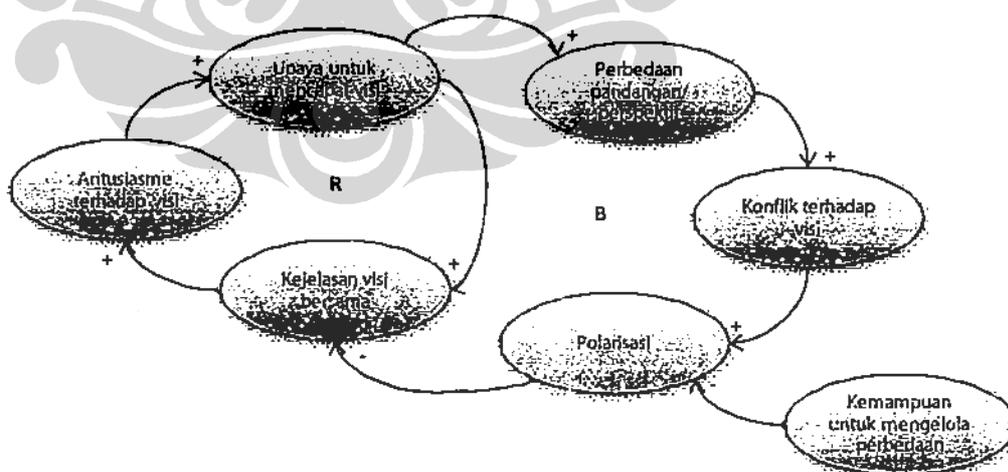
#### **5.4 Model Pengembangan *Shared Vision***

Seperti sudah diutarakan sebelumnya, pengembangan visi bersama membutuhkan visi personal dalam berbagai aspeknya agar menghasilkan energi dan komitmen. Dengan begitu, organisasi memperoleh sinergi yang kuat dari orang-orang dengan *sense of personal direction* yang kuat (Senge,1990:211). Fenomena ini membentuk *reinforcing closed loop* yang akan terus memperkuat upaya untuk mencapai visi bersama.



Gambar 5-13. Model komitmen untuk mencapai visi

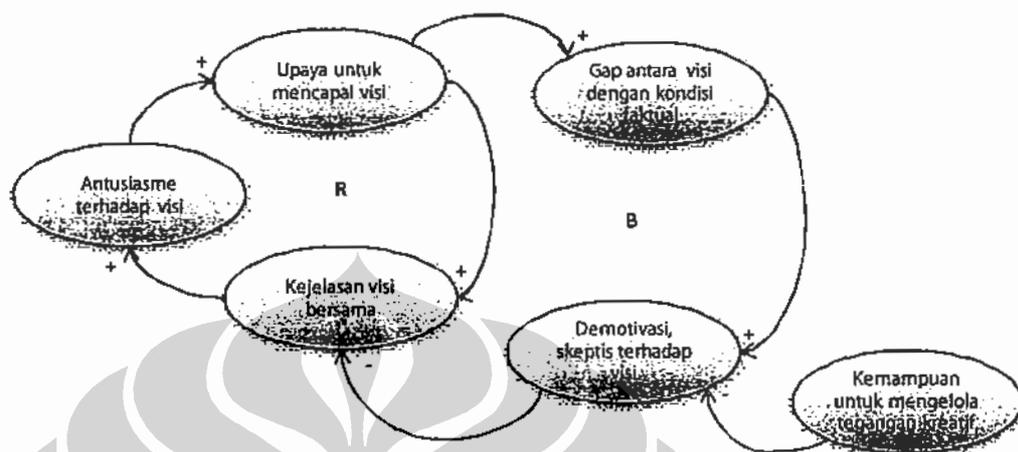
Di sisi lain, terdapat juga aspek-aspek *balancing* yang akan mempengaruhi akselerasi untuk meraih visi ini. Sebagai contoh adanya perbedaan pandangan/perspektif terkait jalan yang akan ditempuh untuk mencapai visi, atau perbedaan tentang bagaimana seharusnya kondisi organisasi ketika mencapai visi. Hal ini menimbulkan konflik terhadap visi dan berpotensi terjadi polarisasi antar anggota organisasi sendiri dan akhirnya terhadap upaya pencapaian visi. Akan tetapi, konstrain ini dapat dikendalikan tergantung kemampuan organisasi dalam mengelola perbedaan. Fenomena ini dapat dimodelkan pada gambar di bawah.



Gambar 5-14. Model konstrain perbedaan pandangan terhadap visi bersama

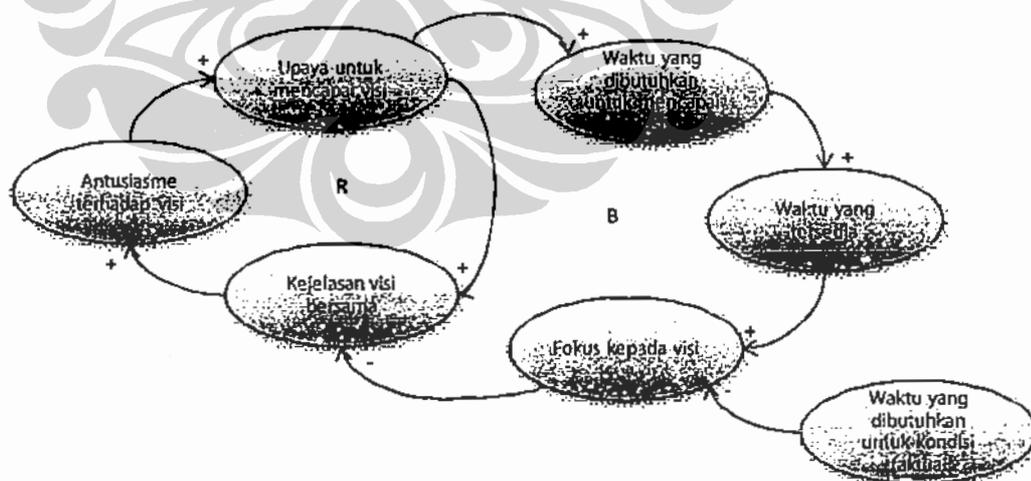
Upaya untuk mencapai visi juga dapat terhambat akibat salah menyikapi gap antara visi dengan kondisi faktual. Ketidakmampuan dalam mengelola tegangan

kreatif berpotensi menjadi demotivasi dan sikap skeptis terhadap visi bersama. Fenomena ini dapat dilihat pada gambar 5.12 di bawah.



Gambar 5-15. Model konstrain gap terhadap visi bersama

Konstrain yang lain adalah terlalu lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mencapai visi sehingga cenderung sulit untuk tetap fokus kepada visi. Hal ini menunjukkan, bahwa faktor waktu juga harus diperhitungkan oleh organisasi untuk menjaga fokus anggota organisasi, seperti dimodelkan pada gambar di bawah.



Gambar 5-16. Model konstrain waktu terhadap visi bersama

#### 5.4.1 Key Leverage Points Pengembangan Disiplin Shared Vision

Secara keseluruhan, model lengkap pengembangan disiplin *shared vision* dapat dilihat pada lampiran 4. Model ini terdiri atas submodel komitmen mencapai visi, konstrain perbedaan pandangan, konstrain gap dan konstrain waktu. Tidak ada

generik struktur pada model ini, dan hasil analisa penulis menunjukkan bahwa *key leverage points* untuk mengoptimalkan pengembangan disiplin *shared vision* adalah :

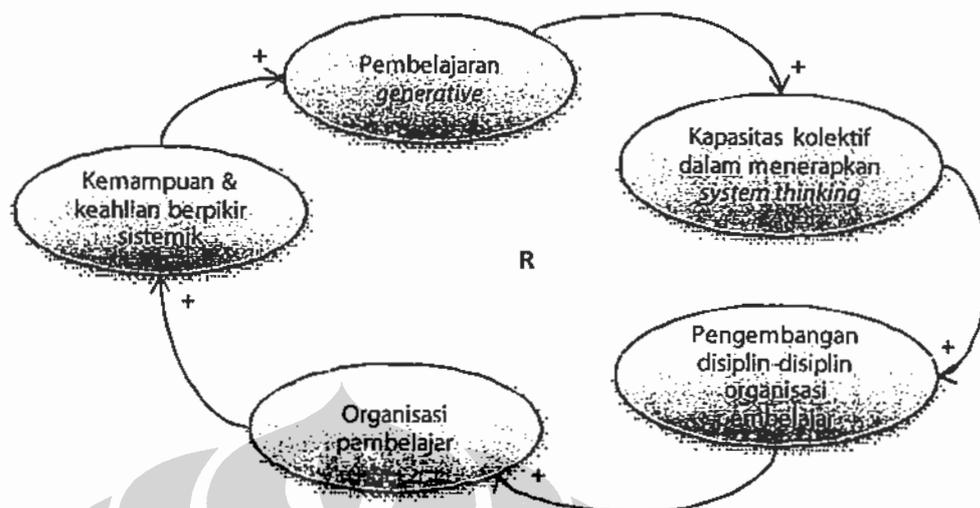
1. Menciptakan iklim yang kondusif untuk aktivitas anggota organisasi.
2. Meningkatkan kemampuan untuk mengelola tegangan kreatif
3. Meningkatkan kemampuan untuk mengelola perbedaan.

Pada prinsipnya, penulis menilai *key leverage points* pengembangan disiplin ini dapat dilakukan bersamaan dengan aktivitas untuk mengembangkan disiplin yang lain. Hanya saja, hal penting yang penulis observasi di dalam RISKKA adalah penciptaan iklim yang kondusif tidak hanya tentang pengakomodiran aspirasi dan visi pribadi, akan tetapi hal penting lainnya adalah tidak boleh adanya *judgement*/penilaian terhadap kondisi keislaman seseorang (*staff*). Sikap inilah yang harus disampaikan kepada anggota dari BPH. BPH sebagai pengurus organisasi harus mengedepankan keterbukaan dan egaliter (*style*) serta sikap melayani (*strategy*) kepada semua elemen organisasi sehingga semua anggota bisa berkarya dengan nyaman di dalam RISKKA.

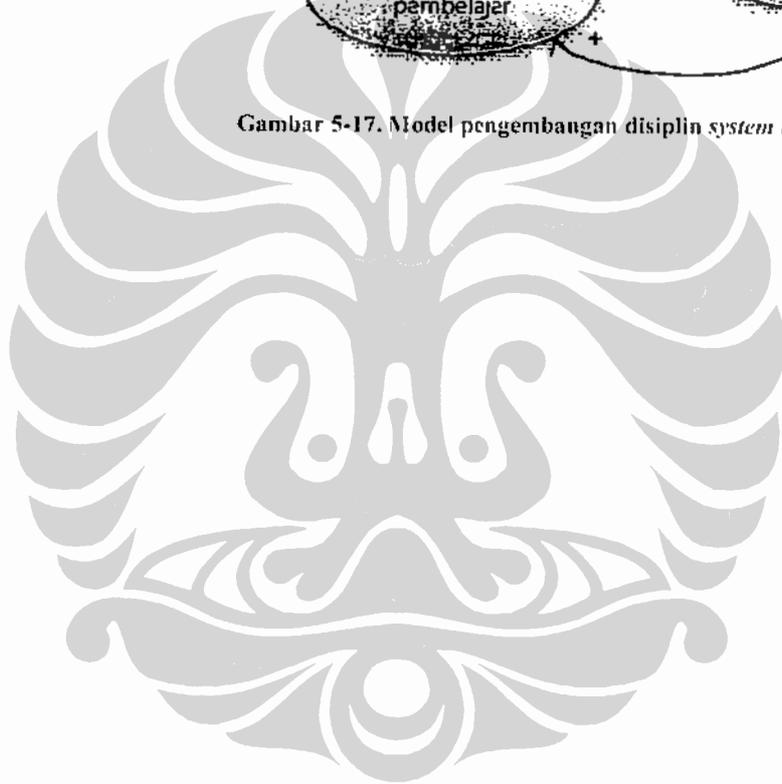
### **5.5 Model Pengembangan Disiplin *System Thinking***

Disiplin *system thinking* akan berkembang apabila organisasi menerapkan berpikir secara sistemik, yaitu memandang suatu kejadian pada tiga tingkatan secara bersamaan: peristiwa, pola perilaku, dan struktur/elemen yang menyusun kejadian tersebut. Dalam implementasi disiplin ini, *system thinking* juga dapat digunakan sebuah pendekatan analisa dengan memodelkan sistem menggunakan *causal-loop diagram*. Pendekatan ini pulalah yang digunakan oleh penulis pada penelitian ini untuk membuat model organisasi pembelajar.

Dari model disiplin *system thinking* di bawah terlihat, bahwa dengan berpikir sistemik suatu organisasi akan memperoleh pembelajaran generatif yang akan memperbesar kapasitas kolektif organisasi untuk menerapkan disiplin organisasi. Dari analisa penulis, *key leverage points* dari model ini adalah bagaimana organisasi bisa meningkatkan kemampuan & keahlian berpikir sistemik para anggotanya.



Gambar 5-17. Model pengembangan disiplin *system thinking*



## BAB 6 PENUTUP

### 6.1 Kesimpulan

Dari analisis *8S Framework* yang dilakukan pada RISKKA dapat dilihat bahwa organisasi ini masih berupa organisasi tradisional yang ditandai sebagai berikut :

- *Shared value* yang dianut oleh organisasi lebih cenderung dijadikan landasan untuk pencapaian efisiensi atau efektivitas suatu kegiatan. Nilai-nilai yang dianut belum dipandang sebagai pendorong terwujudnya pembaruan organisasi yang kontinyu untuk mencapai keunggulan.
- *Leadership style* di RISKKA adalah kepemimpinan yang masih dominan sebagai evaluator ketimbang katalisator.
- *Synergistic Team* masih dalam tataran membangun kebiasaan dialog dan diskusi. Dalam pertemuan-pertemuan baik formal atau informal masih banyak ditekankan aktivitas per departemen, tetapi belum sebagai satu organisasi komprehensif yang saling melengkapi satu sama lain.
- *Structure* di RISKKA masih berupa hirarki komando. Walaupun pada aktualnya semua jajaran pengurus ikut terlibat bersama-sama dalam kegiatan, tetap masih ada kecenderungan hirarkis berjenjang dalam pengambilan keputusan.
- *Staff*. Pembinaan kader di RISKKA masih lebih kepada bagaimana memberikan pengetahuan agar tahu, tapi belum kepada bagaimana dia belajar.
- *Skills* yang dimiliki anggota dominan diperoleh dari pembelajaran adaptif ketimbang generatif.

Dalam pengembangan disiplin organisasi pembelajar di organisasi, penulis melakukan pemodelan sistem secara komprehensif untuk setiap disiplin (*personal mastery, mental models, shared vision, team learning, system thinking*) sehingga dapat diidentifikasi elemen apa yang menjadi *key leverage points* untuk setiap disiplin yaitu :

- *Personal mastery* : Mengelola ketegangan emosional, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan aspirasi individu.

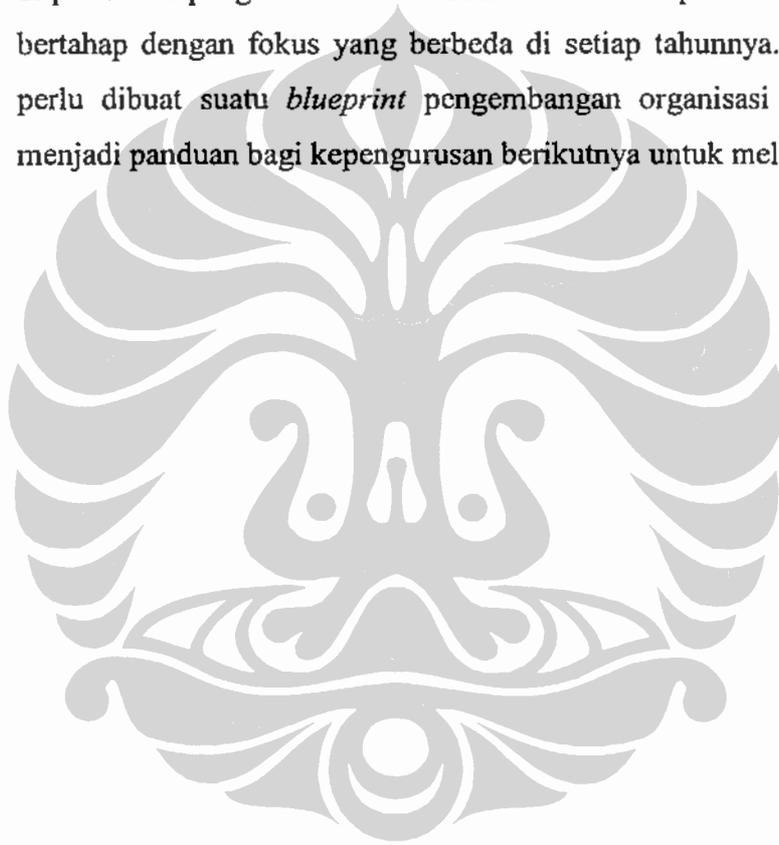
- *Mental models* : Menumbuhkan kebiasaan untuk melakukan pengujian/penggunaan data, menerapkan teknik *left-hand column*.
- *Team learning* : Membangun kebiasaan dialog & diskusi, melakukan praktek pembelajaran bersama, mengeliminir kebiasaan-kebiasaan defensif.
- *Shared vision* : Menciptakan iklim yang kondusif untuk aktivitas anggota organisasi, meningkatkan kemampuan untuk mengelola tegangan kreatif, meningkatkan kemampuan untuk mengelola perbedaan.
- *System thinking* : Meningkatkan kemampuan & keahlian berpikir sistemik, dan membiasakan penggunaannya dalam aktivitas strategis organisasi.

*Key leverage points* ini akan menjadi fokus di dalam mentransformasi organisasi menjadi organisasi pembelajar. Dari analisa dengan memperhatikan *8S Framework*, aspek-aspek fokus perbaikan organisasi RISKKA yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

- Menerapkan budaya egaliter & keterbukaan di dalam organisasi.
- Membudayakan kegiatan *sharing informal* yang dilakukan secara proaktif oleh pengurus organisasi.
- Menjadwalkan event yang melibatkan semua anggota yang bertujuan untuk penguatan kekompakkan team.
- Penyempurnaan program Diklat dengan memasukkan workshop konsep diri dan penerapan teknik *left-hand column* dan *system thinking*.
- Peyempurnaan mekanisme pelaporan kegiatan di level struktural untuk evaluasi keberhasilan.
- Penggunaan Pusat Data RISKKA sebagai data untuk mengambil keputusan.
- Keterlibatan semua elemen RISKKA secara aktif di dalam kegiatan besar organisasi.
- Menempatkan posisi BPH sebagai pelayan/fasilitator anggota dalam berkarya di RISKKA.

## 6.2 Saran

Aspek-aspek perbaikan di RISKKA sebaiknya ditentukan dengan pendekatan dialog & diskusi dengan seluruh elemen organisasi. Selain untuk menumbuhkan semangat dan *ownership* perubahan menuju lebih baik, tetapi juga memberi peluang munculnya usulan-usulan dari anggota yang lebih mengena dan tepat. Penulis menilai, akan sulit untuk melaksanakan semua perbaikan secara simultan di periode kepengurusan. Akan lebih efektif dan optimal apabila dilakukan secara bertahap dengan fokus yang berbeda di setiap tahunnya. Oleh karena itu, perlu dibuat suatu *blueprint* pengembangan organisasi secara resmi sehingga menjadi panduan bagi kepengurusan berikutnya untuk melanjutkan perbaikan.



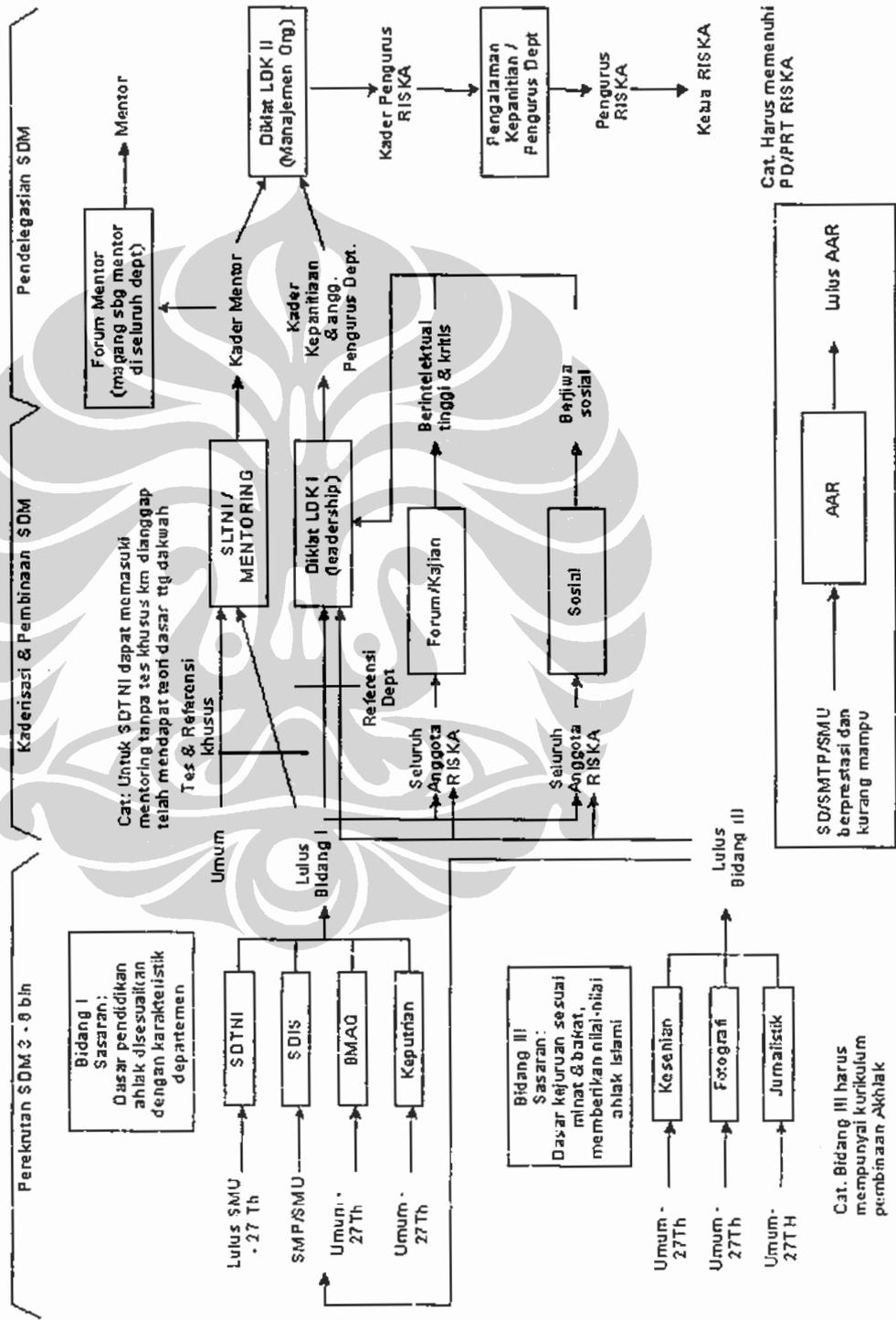
## DAFTAR PUSTAKA

- Adnanputra, Ahmad S. *Nilai-Nilai Islam dan Budaya Korporat*. Ummul Qur'an no.6 Vol. II, 1990.
- Alvesson, Mats. *Understanding Organizational Culture*. London : Sage Publication, 2002
- Anwar, Saifuddin. *Sikap Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Argyris, C. *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*. San Fransisco: Jossey-Bass, 1992.
- Atmoko, Wahyudi. *Materi Kuliah Metode Penelitian: Metode Sistem*. Pascasarjana Kajian Ketahanan Nasional Universitas Indonesia, 2009.
- Bafadhal, Faidhal AR. *Pemuda dan Pergumulan Nilai pada Era Global*. Jakarta: Balitbang Agama dan Diklat Keagamaan, 2003.
- Bassit, Abdul. *Institusionalisasi Dakwah Remaja Perkotaan (Studi Kasus atas Remaja Islam Sunda Kelapa Jakarta)*. Disertasi. Jakarta: Sekolah Pascasarjana UIN, 2010.
- Between the learning & Non-learning Organizations: Some Evidence from the Estonial Public and Private Sectors*, 2007
- Daradjat, Zakiah. *Remaja Harapan dan Tantangan*. Jakarta: Ruhama, 1995.
- Elu, Wilfridus B. *Penerapan Elemen-Elemen Learning Organization pada Divisi SDM Bank BNI Jakarta*. Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia, 2000.
- Hitt, William D. *The Learning Organization: Some Reflections on Organizational Renewal*. *Leadership & Organization Development Journal* (1995): 17-.
- Huseini, Martani dan Hari, Lubis. *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro)*. Jakarta : PAU Ilmu-Ilmu Sosial, Universitas Indonesia, 1987.
- Kementrian Pemuda dan Olahraga. *Rencana Strategis Kemenegpora 2010-2014*. Jakarta: Kemenegpora, 2010.
- Kofman, Fred and Peter Senge. *Communities of Commitment: The Heart of Learning Organization*. Oregon: Productivity Press, 1995.

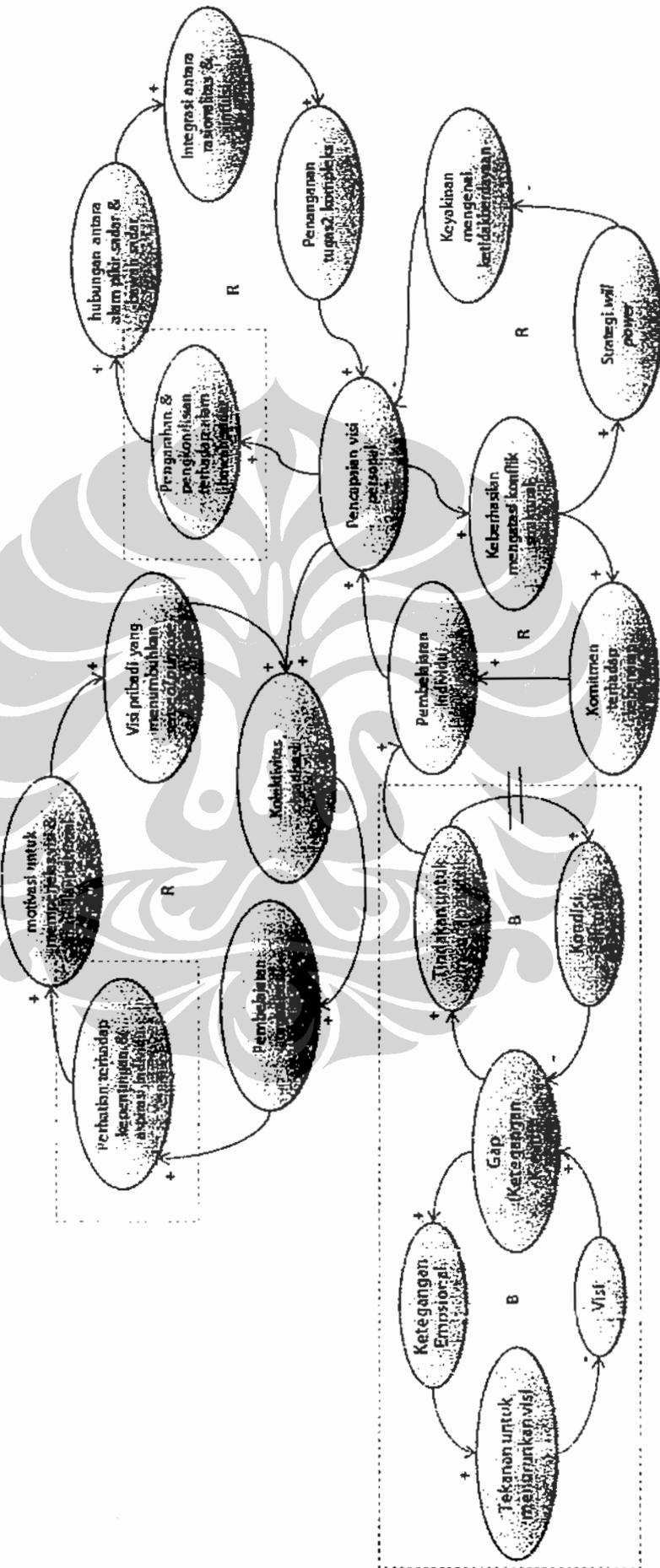
- Kotter, John P. and Heskett, James L. *Corporate Culture and Performance*. New York : Maxwell Macmillan Canada Inc, 1992
- Laporan Pertanggungjawaban Pengurus RISKA 2001-2002
- Lincoln, Yvonna S. *Organizational Theory and Inquiry*. Londong: Sage Publications.
- Littlejohn, Stephen W. *Theories of Human Communication, Seventh Edition*. Canada: Wadsworth, 2002.
- Lubis, Satria Hadi. *Strategi Dakwah Kontemporer Remaja Masjid*. <http://mim-community.blogspot.com/2009/02/strategi-dakwah-kontemporer-remaja.html>.
- Maani, Kambiz, and Robert Y. Cavana. *System Thinking and Modelling*. Auckland: Pearson Education NZ limited, 2000.
- Majalah *Gemari*, Agustus 2003.
- Mariam, *Rekapitulasi Data Masjid & Mushola Propinsi DKI Jakarta Tahun 2003-2004*. Jakarta, 2005
- Marquardt, Michael & Reynolds. *The Global Learning Organization*. New York: Richard D. Irwin, 1994.
- Organizational Culture & Leadership, Third Edition*. Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2004.
- Peraturan Dasar/ Peraturan Rumah Tangga RISKA 2008
- Peters, Thomas J. and Waterman, Robert H. *In Search of Excellence (Meraih Keunggulan)*. Terjemahan Ir. Agus Maulana, M.S.M. Jakarta : Karisma Publishing Group, 2007.
- Pusat Data RISKA.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid. Edisi 12. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2008.

- Rosenanda, Lidya. *Analisis Hubungan Nilai Bersama Dengan Kerangka 7S McKinsey pada Direktorat Jenedral HAM, Departemen Hukum & HAM*. Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia, 2009.
- Senge, Peter. *The fifth discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. London: Century, 1990.
- Siswanto. *Panduan Praktis Remaja Masjid*. Jakarta: Pustaka Ai-Kautsar, 2005.
- Supriyadi, Imron. Revolusi Masjid. <http://www.beritamusi.com/berita/2009-11/columbus-terkejut-menemukan-masjid-di-benua-amerika/berita/2009-11/revolusi-masjid/>. 6 November 2009.
- Supranto, J. *Riset Operasi untuk Pengambilan Keputusan* Jakarta: UI Press, 1998
- Supriyanto, Juni. *Humas Organisasi Pemuda & Remaja Masjid*. [www.jprmi.org](http://www.jprmi.org), 2008.
- Sterman, John D. *Business Dynamics: System Thinking & Modelling for Complex World*. New York: McGraww-Hill, 2000.
- Thalib, Diana Abas. *Remaja Masjid: Cantik, Gaul & Syar'i*. <http://walyani.multiply.com/journal/item/16/16>
- Thayer, Lee. *Communication and Communication System*. Illinois: Richard D. Irwin, 1968.
- The McKinsey 7S Framework: Ensuring that All Parts of your Organization Work in Harmony*. <http://www.mindtools.com>.
- Winardi, J. *Pengantar Tentang Teori Sistem dan Analisa Sistem*. Jakarta: Karya Nusantara, 1980

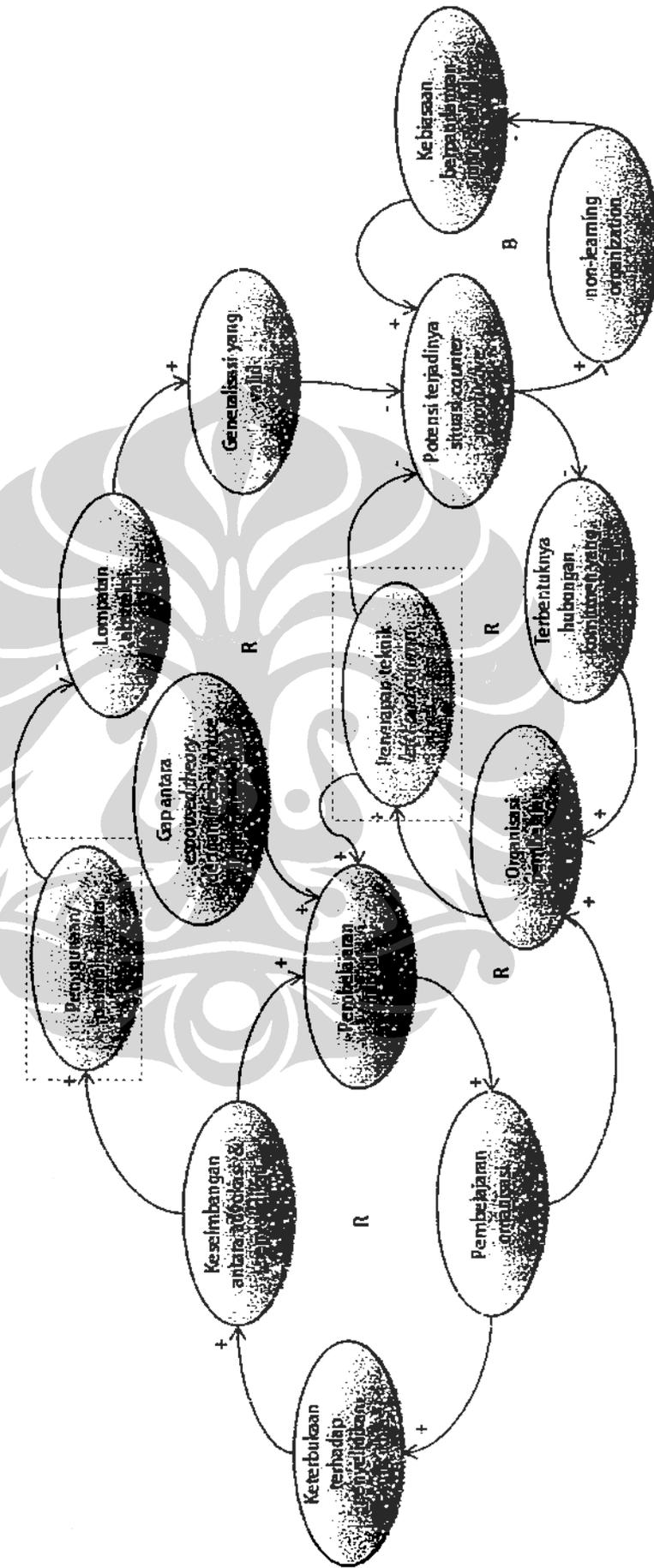
### LAMPIRAN 1 : Standar & Prosedur Jalur Karir RISKA



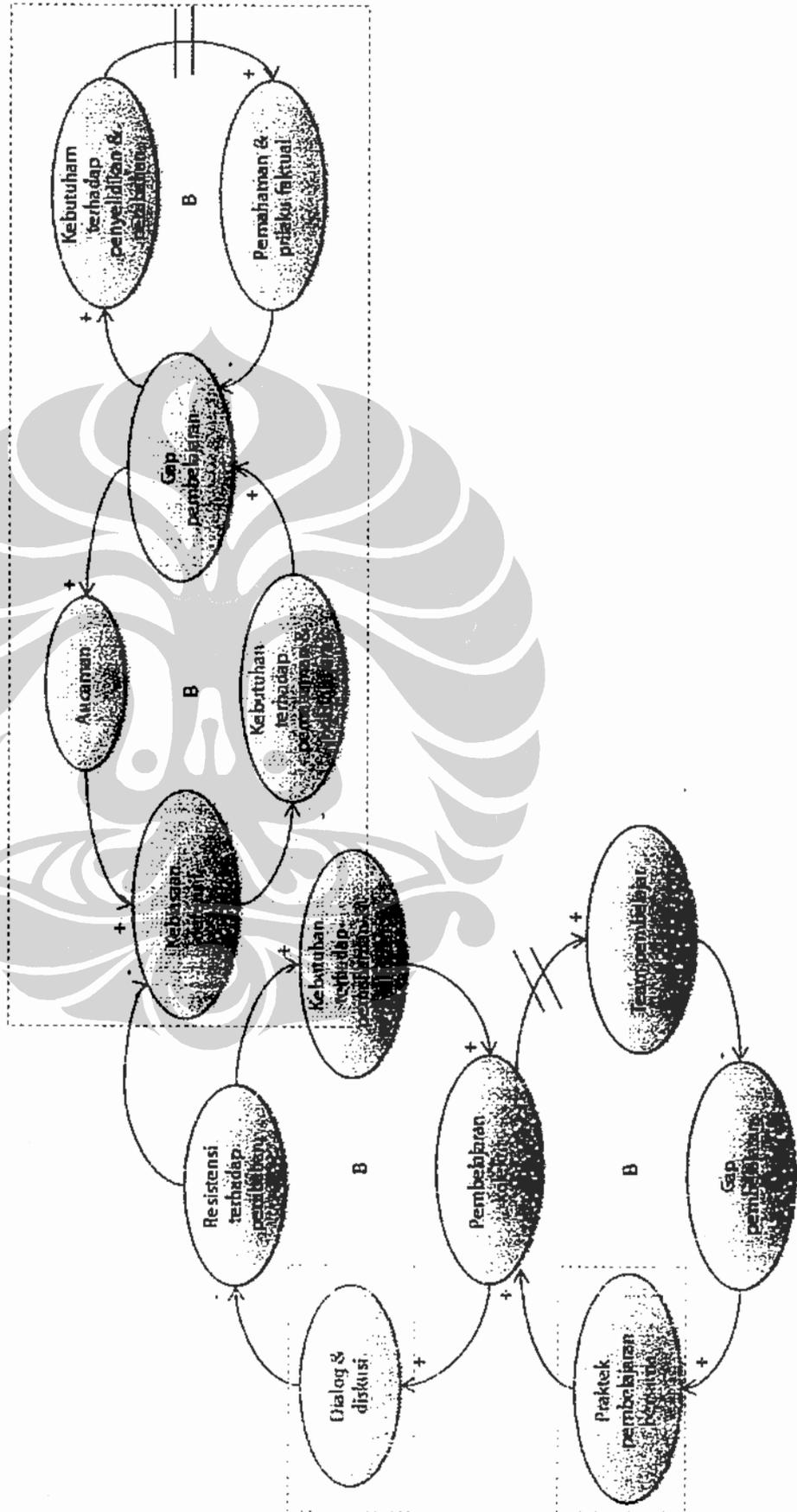
LAMPIRAN 2 : Model Lengkap Pengembangan Disiplin Personal Mastery



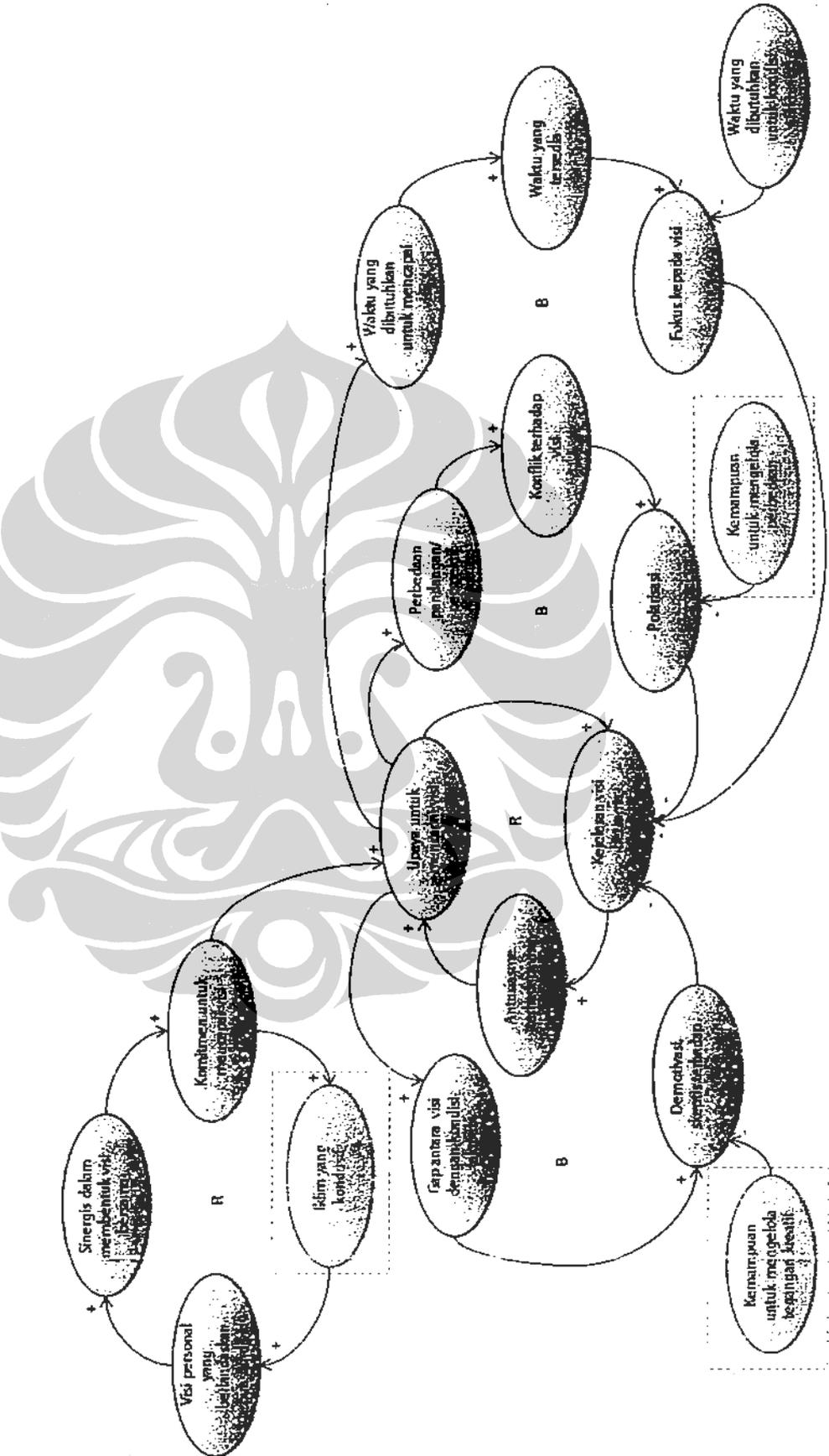
LAMPIRAN 3 : Model Lengkap Pengembangan Disiplin. *Mental Models*



LAMPIRAN 4: Model Pengembangan Disiplin Team Learning



LAMPIRAN 5: Model Lengkap Pengembangan Disiplin Shared Vision





### LAMPIRAN 7 : Pedoman Wawancara

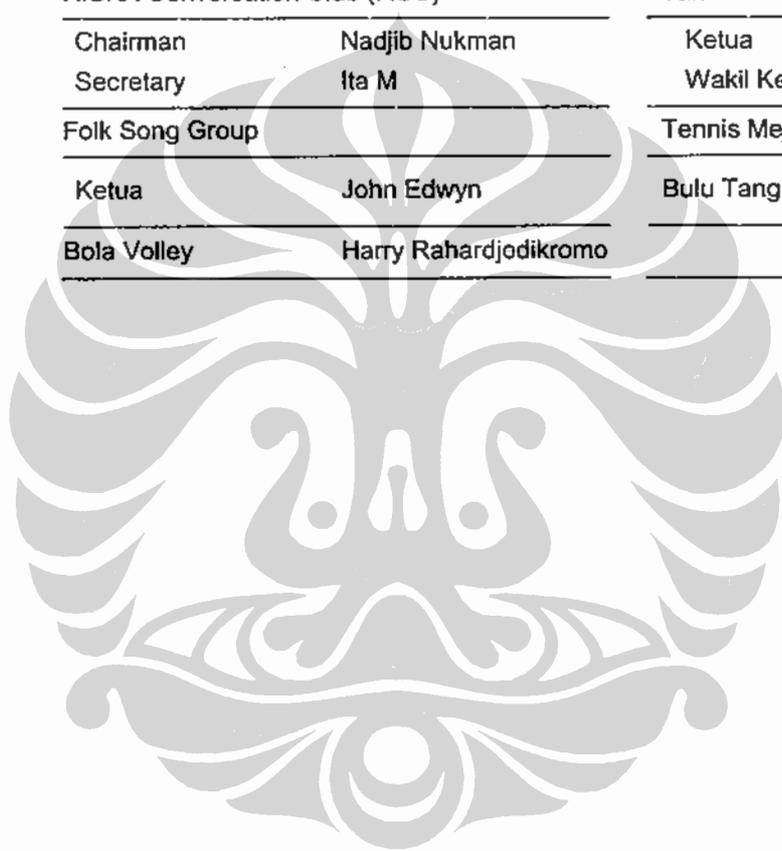
*8s Frameworks* adalah kerangka kerja yang digunakan untuk mengetahui deskripsi faktual organisasi secara komprehensif. Berikut adalah beberapa pertanyaan yang terkait dengan *8s Framework* :

1. Menurut saudara, bagaimanakah kondisi RISKKA sekarang? Apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan?
2. Apa konsep yang mendasari desain struktur organisasi RISKKA?
3. Apa strategi yang dilakukan RISKKA dalam merekrut dan membina kader?
4. Apa sistem yang berperan signifikan di RISKKA?
5. Nilai-nilai apakah yang menjadi pedoman RISKKA dalam menjalankan aktivitasnya?
6. Bagaimana RISKKA merekrut dan membina kadernya?
7. Gaya kepemimpinan seperti apa yang dijalankan oleh pengurus RISKKA?
8. Apa keahlian-keahlian yang dimiliki oleh anggota sehingga RISKKA dapat berkembang seperti sekarang?
9. Apakah RISKKA memiliki tim yang sinergis? Jelaskan!

### LAMPIRAN 8 : Struktur Organisasi RISKA 1976-1978

Pelindung	Kol. H. Eddy Djadjang Djajatmadja	
Penasehat Umum	Drs. Nur Iman Nasir	
Dewan Pembina	Nizwar	Djoko Wiono
	Muslih Muhsin	Madi Mahmoed
	Jurizard Sjamsu	Donny Ahyar
	Aida Sofiaty D	Nani Nukman
	Asransyah Rasyid	Dicky Iskandar
Ketua Umum	Faizal Motik	
Sekretaris Umum	Najib Lukman	
Wakil Sekretaris Umum	Lukman El Hakim	
	Alief Einstein	
	Kasim Meng Rasjidi	
Bendahara	Eryna Daelani Suroyo	
Wakil Bendahara	Niken Sadjarwo	
	Yulianty Surja	
Ketua Bidang Kerohanian	Khunaeni Saleh	
Wakil Ketua Bidang Kerohanian	A. Kahfie Djumadin	
Ketua Bidang Khusus	Eddy KSZ	
Ketua Bidang Kesenian Olahraga dan Kepemudaan	/ Didien DM	
Ketua Bidang Keputrian	Ida Kusnaedi	
Wakil Ketua Bidang Keputrian	Rini Sunarjo	
Pembantu Khusus	Fuddy Yr	
	Watty	
	Yetty	

Ceramah/Diskusi Agama	Henry S	Puitisasi	
Pengajian Al-Qur'an	A Kahfie Djumadin	Ketua	Kasim Rasyidi M.
Media RISKAs (MERIS)		Seni Rupa	
Redaksi Pelaksana	MS Subackty	Ketua	Ricko Noor E
Wakil	Lukinan El Hakim	Wakil Ketua	Syaiful
RISKAs Conversation Club (RCC)		Tari	
Chairman	Nadjib Nukman	Ketua	Oscar
Secretary	Ita M	Wakil Ketua	Watty
Folk Song Group		Tennis Meja	Effendy
Ketua	John Edwyn	Bulu Tangkis	Soegeng Dwiyono
Bola Volley	Harry Rahardjodikromo		



### LAMPIRAN 9 : Deskripsi Kerja Pengurus RISKA

1. **Ketua Umum RISKA**, bertanggung jawab untuk
  - a. *General Management* untuk aktivitas organisasi secara keseluruhan
  - b. Mengarahkan dan mengkoordinir aktivitas untuk mencapai visi & misi dari organisasi
  - c. Penanggung jawab koordinasi antara Badan Pengurus Harian RISKA
  - d. Memimpin Rapat Pengurus harian
  - e. Mengontrol Pemasukan dan Pengeluaran dana bagi organisasi
  - f. Menyerahkan Laporan Pertanggung Jawaban kepada RUA 1 x setahun
  
2. **Penelitian & Pengembangan (LitBang RISKA)**, bertanggung jawab untuk
  - a. Melakukan analisa SWOT terhadap RISKA dan analisa *Master Plan RISKA*.
  - b. Mengusulkan hasil analisa komprehensif atas RISKA, baik berupa strategi, konsep kegiatan maupun langkah-langkah yang harus dilakukan oleh RISKA.
  - c. Memberikan masukan, saran dan usulan untuk keberlangsungan Organisasi RISKA.
  - d. Melakukan penelitian & pengembangan terhadap hubungan antar RISKA dengan Remaja Masjid dan/atau organisasi lainnya.
  
3. **Wakil Ketua**, Bertanggung jawab untuk:
 

*"mengkoordinasikan pelaksanaan operasional organisasi"*

  - a. Menyelenggarakan rapat dengan unit-unit terkait
  - b. Memberikan laporan perkembangan aktivitas tiap bulan
  - c. Mengarahkan aktivitas dan mempersiapkan kurikulum yang berkaitan dengan perekrutan dan pembinaan anggota baru
  - d. Mengarahkan aktivitas yang berkaitan dengan kaderisasi pengurus, kaderisasi mentor, kajian-kajian ilmiah, bimbingan persoalan-persoalan anggota melalui bidang pengembangan
  - e. Mensupervisi pendataan, pemetaan, dan pengkaderan anggota RISKA yang dilakukan oleh Ketua Bidang
  
4. **Sekretaris Umum RISKA**, bertanggung jawab untuk
 

*"Mengkonsolidasikan Agenda Umum RISKA, mendukung aktivitas organisasi dalam hal pemanfaatan teknologi informasi serta mengatur program-program kepanitiaan agar berjalan seirama dengan visi dan misi organisasi"*

  - a. Mengatur / mengkoordinasikan jadwal kegiatan tahunan.
  - b. Menyiapkan & mendistribusikan agenda rapat pengurus (BPH/Pleno) dan memberitahukan kepada peserta rapat.
  - c. Mempublikasikan keputusan pengurus pada anggota

- d. Membentuk dan mengawasi jalannya kepanitiaan dengan persetujuan Ketua Umum.
  - e. Secara periodik membuat laporan tentang kepanitiaan yang berlangsung
  - f. Mengawasi dan mengkoordinir kepengurusan / kepanitiaan dibawahnya.
  - g. Mengatur administrasi Organisasi (administrasi)
  - h. Mengatur dan menjaga asset organisasi (Rumah Tangga)
  - i. Melakukan pengawasan dan menjamin berjalannya tugas dan tanggung jawab petugas harian RISKA.
  - j. Bekerja sama dengan Humas Internal, mengatur publikasi dan dokumentasi kegiatan incidental / regular organisasi
  - k. Bekerja sama dengan SDM, dalam mengatur database anggota baru ataupun kader potensial RISKA
  - l. Menjamin berjalannya operasional dengan didukung penggunaan Teknologi Informasi
  - m. Membuat, me-maintenance dan meng-update webstite RISKA
5. **Bendahara Umum RISKA**, bertanggung jawab untuk
- a. Mengatur dan melakukan manajemen atas semua jenis transaksi keuangan
  - b. Melakukan *monitoring & controlling* terhadap semua anggaran kegiatan
  - c. Memberikan laporan keuangan secara rutin bulanan
  - d. Menyiapkan anggaran tahunan & bulanan
  - e. Membantu bidang & departemen dalam menghitung dan menetapkan besarnya iuran anggota
  - f. Mencari dan mengusahakan sumber pemasukan bagi organisasi.
6. **Divisi Humas & Pemasaran RISKA**, bertanggung jawab untuk  
*"Menjadi penghubung serta jembatan antara RISKA dengan organisasi diluar lainnya, serta menjadi jembatan untuk hubungan antara Pengurus dan anggota RISKA"*
- Humas Internal
    - a. Menginformasikan Visi dan Misi organisasi kepada seluruh anggota RISKA dan menginformasikan kegiatan-kegiatan RISKA kepada seluruh anggota RISKA (bekerja sama dengan Sekretariat RISKA)
    - b. Meningkatkan pengetahuan kehumasan dan pemasaran anggota RISKA
    - c. Melakukan rapat koordinasi dengan humas departemen / kepanitiaan
    - d. Membuat & mengelola sistem database kehumasan (bekerja sama dengan SekUm)
  - Humas Eksternal
    - a. Membuat serta menjaga (me-maintenance) Profile RISKA baik di media cetak ataupun media elektronik termasuk Internet
    - b. Membina hubungan baik dengan seluruh *Stake Holder* RISKA (membuat sistem komunikasinya)

- c. Melakukan kampanye image positif mengenai RISK A (menjadi Public Relation)
  - d. Menjual kegiatan-kegiatan RISK A regular RISK A dan melakukan inovasi penjualan produk RISK A
7. **Divisi Sumber Daya Manusia**, bertanggung jawab untuk  
*"Mengatur, memonitor, dan melakukan pemetaan terhadap sumber daya manusia RISK A serta mengawasi berjalannya sistem rekrutmen anggota baru, kaderisasi, serta pengembangan SDM RISK A"*
- a. Memantau perekrutan anggota baru.
  - b. Melaksanakan pendidikan & latihan bagi kader RISK A secara berjenjang
  - c. Membuat sistem database keanggotaan RISK A (bekerja sama dengan Sekum)
  - d. Meningkatkan kualitas SDM RISK A melalui pembuatan sistem kaderisasi dan sistem pengembangan SDM yang jelas dan terarah.
  - e. Melakukan penilaian serta pemetaan kader-kader RISK A.
8. **Koordinator Forum Mentor**, bertanggung jawab untuk
- a. Melakukan Pemetaan, Perekrutan, Pengembangan, dan Pemberdayaan mentor-mentor RISK A
  - b. Mengevaluasi kinerja dari Mentor
  - c. Berkoordinasi dengan SDM hal penempatan dan pelatihan / pengembangan mentor.
9. **Ketua Bidang**, bertanggung jawab untuk
- a. Melakukan koordinasi dan mengembangkan aktivitas departemen-departemen terkait
  - b. Memberikan laporan perkembangan aktivitas setiap tiga bulan sekali
  - c. Menyelenggarakan rapat dengan departemen yang terkait secara periodik
10. **Ketua Departemen** (termasuk Departemen AAR), bertanggung jawab untuk
- a. Menjalankan Program kerja Departemen yang telah digariskan dan disetujui pada Rapat Kerja RISK A
  - b. Memberikan laporan terhadap perkembangan akitivitas setiap 6 bulan sekali.

## LAMPIRAN 10 : Riwayat Hidup Penulis

### 1. Data Pribadi

- a. Nama : Fidiarta Andika  
 b. Tempat & Tanggal Lahir : Jakarta, 29 Oktober 1982  
 c. Alamat : Jl. Kutilang Blok C1/7 Komp. Walikota  
 Sukapura, Jakarta Utara

### 2. Pendidikan

- a. SDI Manbaul Hikmah, Sukapura, Jakut lulus tahun 1994  
 b. SMP Muhammadiyah 31, Rawamangun, Jaktim lulus tahun 1997  
 c. SMU Negeri 8, Bukit Duri, Jaksel lulus tahun 2000  
 d. S1 Teknik Elektro ITB, Bandung lulus tahun 2005  
 e. S2 Teknik Industri UI, Salemba, Jakpus lulus tahun 2008

### 3. Riwayat Pekerjaan

- a. Process Engineer, Divisi Engineering,  
 PT Astra Honda Motor, Cikarang 2005 – 2009  
 b. Business Development Specialist,  
 Corporate Development & ICT  
 PT GMF AeroAsia, Cengkareng 2009 - skrg

Jakarta, 4 Juli 2010

Penulis

Fiadiarta Andika