

KEPEMIMPINAN DI ALAM TERBUKA

MODUL DIKLATPIM TINGKAT III

Hak Cipta © Pada : Lembaga Administrasi Negara

Edisi Tahun 2008

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Jl. Veteran No. 10, Jakarta, 10110

Telp. (62 21) 3868201, Fax. (62 21) 3800188

Kepemimpinan Di Alam Terbuka (KIAT)

Jakarta - LAN - 2008

xxx hlm : 15 x 21 cm

ISBN :

Lembaga Administrasi Negara - Republik Indonesia

Jakarta, 2008



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

KATA PENGANTAR

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian menegaskan bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional. Untuk mewujudkan profesionalisme PNS ini, mutlak diperlukan peningkatan kompetensi, khususnya **kompetensi kepemimpinan** bagi para pejabat dan calon pejabat Struktural Eselon III baik di lingkungan pemerintah pusat maupun daerah. Sebagai pejabat struktural yang berada pada posisi tengah, pejabat struktural eselon III memainkan peran yang sangat strategis karena bertanggung jawab dalam menuangkan garis-garis kebijakan pimpinan instansinya ke dalam program-program aktual, sehingga berbagai sumber daya yang dimiliki baik oleh pemerintah, masyarakat maupun swasta dapat bersinergi dalam mendorong dan mempercepat perwujudan tujuan-tujuan pembangunan nasional.

Untuk mempercepat upaya peningkatan kompetensi tersebut, Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah menetapkan kebijakan desentralisasi dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Dengan kebijakan ini, jumlah penyelenggaraan Diklat dapat lebih ditingkatkan sehingga kebutuhan akan pejabat struktural eselon III yang profesional dapat terpenuhi. Agar penyelenggaraan dan alumni tersebut menghasilkan kualitas yang sama, walaupun diselenggarakan dan diproses oleh Lembaga Diklat yang berbeda, maka LAN menerapkan kebijakan standarisasi

program Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Proses standarisasi meliputi keseluruhan aspek penyelenggaraan Diklat, mulai dari aspek kurikulum yang meliputi rumusan kompetensi, mata Diklat dan strukturnya, metode dan skenario pembelajaran sampai pada pengadministrasian penyelenggaraannya. Dengan proses standarisasi ini, maka kualitas penyelenggaraan dan alumni dapat lebih terjamin.

Salah satu unsur penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III yang mengalami proses standarisasi adalah modul atau bahan ajar untuk para peserta (*participants book*). Disadari sejak modul-modul tersebut diterbitkan, lingkungan strategis khususnya kebijakan-kebijakan nasional pemerintah juga terus berkembang secara dinamis. Di samping itu, konsep dan teori yang mendasari substansi modul juga mengalami perkembangan. Kedua hal inilah yang menuntut diperlukannya penyempurnaan secara menyeluruh terhadap modul-modul Diklat Kepemimpinan Tingkat III ini.

Oleh karena itu, saya menyambut baik penerbitan modul-modul yang telah mengalami penyempurnaan ini, dan mengaharapkan agar peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat III dapat memanfaatkannya secara optimal, bahkan dapat menggali kedalaman substansinya di antara sesama peserta dan para Widyaiswara dalam berbagai kegiatan pembelajaran selama Diklat berlangsung.

Kepada penulis dan seluruh anggota Tim yang telah berpartisipasi, kami haturkan terima kasih. Semoga modul hasil perbaikan ini dapat dipergunakan sebaik-baiknya.

Jakarta, 14 Maret 2008

**KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

SUNARNO

DAFTAR ISI

Lembar Judul.	
Lembar Pengesahan ISBN.	i
Kata Pengantar.	i
Daftar Isi.	iv
BAB I Pendahuluan.	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat.....	1
C. Hasil Belajar.....	2
D. Indikator Hasil Belajar.....	2
E. Materi Pokok	2
F. Manfaat.	3
BAB II Mengenal Diri Sendiri.	4
A. Gaya Belajar.	5
B. Gaya Kepemimpinan	6
C. Semangat Untuk Maju.	7
D. Pribadi Yang Matang.	8
E. Latihan.....	9
F. Rangkuman.....	9
BAB III Mengenal Orang Lain.	11
A. Uraian.....	11
B. Latihan.....	13
C. Rangkuman.....	13
BAB IV Mengenal Lingkungan Fisik dan Sosial.	14
A. Uraian.	14
B. Latihan.....	17
C. Rangkuman.....	17

BAB V Nilai-Nilai Kejuangan dan Kepemimpinan dalam Lintas Budaya.	18
A. Nilai-nilai Kejuangan dalam Lintas Budaya.	20
B. Nilai-nilai Kepemimpinan dalam Lintas Budaya.....	22
C. Latihan.....	25
D. Rangkuman.....	25
BAB VI Keterbukaan, Partisipasi dan Demokrasi.....	27
A. Keterbukaan.	29
B. Partisipasi.	30
C. Demokrasi.	31
D. Latihan.	33
E. Rangkuman.	34
BAB VII Membangun Learning Orgnization.	35
A. Organisasi Pembelajaran.	36
B. Belajar dan Mendengarkan secara Mendalam.	41
C. Latihan.....	41
D. Rangkuman.	41
BAB VIII Penutup.	42
A. Simpulan.	42
B. Tindak Lanjut.	42
Daftar Pustaka.	43
Tim Penulis.	44

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepemimpinan di alam terbuka yang selanjutnya disebut KIAT, merupakan kajian tentang pembinaan perilaku kepemimpinan dan manajerial yang meliputi komponen-komponen mengenali diri sendiri, orang lain, kelompok dan lingkungan melalui pengalaman di alam terbuka. Kajian demikian dianggap relevan, bukan saja karena alam semesta dengan berbagai peristiwa alam itu merupakan sumber ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga karena kepemimpinan dan manajemen yang efektif senantiasa berlandaskan prinsip-prinsip alamiah yang bersifat universal.

Kepemimpinan (*leadership*) pada hakekatnya adalah sikap, pikiran dan semangat kejiwaan (*state of mind and state of spirit*), yang terpanggil untuk memimpin dengan segala macam ucapan, perbuatan dan perilaku hidup, untuk mendorong dan mengantarkan yang dipimpinya ke arah tujuan bersama. Dengan demikian, dimensi kepemimpinan mencakup aspek yang luas, sejak penampilan pribadi (*individual*), hubungan antar pribadi dan bidang hubungan-hubungan dalam organisasi.

B. Deskripsi Singkat

Mata Diklat ini membahas tentang aktualisasi kemampuan kepemimpinan dalam manajerial meliputi : mengenali diri sendiri, orang lain, kelompok dan lingkungan melalui refleksi pengalaman di alam terbuka.

C. Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta mampu menjelaskan pengaktualisasian perilaku kepemimpinan dan mempunyai penghayatan dalam meningkatkan kualitas kepemimpinannya.

D. Indikator Hasil Belajar

1. Mengidentifikasi kekurangan diri sendiri untuk perbaikan diri;
2. Memberdayakan potensi orang lain;
3. Menerapkan perilaku kepemimpinan dalam melaksanakan kerja kelompok maupun mandiri;
4. Menerapkan perilaku kepemimpinan yang demokratis dan mempunyai nilai-nilai kejuangan;
5. Mengembangkan organisasi yang senantiasa belajar (*learning organization*).

E. Materi Pokok

1. Mengenali diri sendiri;
2. Mengenali orang lain;
3. Nilai-nilai kejuangan dan kepemimpinan dalam lintas budaya;
4. Keterbukaan, partisipasi, dan demokrasi;
5. Membangun *Learning Organization*.

F. Manfaat

1. Dapat mengenali diri sendiri maupun orang lain dan lingkungan, membawakan seseorang untuk tetap dapat menjaga dan mengendalikan perilaku dirinya dalam berinteraksi;
2. banyak menimba ilmu dari keberadaan alam, karena banyak unsur kepemimpinan yang didapat;
3. Melangkah untuk lebih terbuka, partisipatif, dan peran kepemimpinan dalam mengambil keputusan;
4. Pengalaman diperoleh dengan melakukan kegiatan (*assignment*) di alam terbuka maupun dalam ruangan, yang berorientasi kepada proses.

BAB II MENGENALI DIRI SENDIRI

Setelah mempelajari Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu mengenali diri sendiri melalui gaya belajar, gaya kepemimpinan, semangat untuk maju, dan menjadi pribadi yang berkembang

Mengenali diri sendiri, mencakup pemahaman tentang potensi yang dimiliki dan mengetahui cara-cara pemanfaatannya serta cara-cara pengembangannya yang sesuai. Pengetahuan, pemahaman dan keterampilan demikian, sangat relevan untuk mewujudkan keberhasilan, baik secara individu maupun dalam hubungannya dengan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Terdapat empat potensi manusiawi yang perlu dipelihara dan dimanfaatkan sebagaimana mestinya, yaitu: potensi fisik badaniah, potensi mental intelektual, potensi mental spiritual, dan potensi sosial emosional. Untuk memanfaatkan, memelihara dan meningkatkan kinerjanya, perlu mengenalinya secara lebih mendalam potensi diri.

Meningkatkan dan mengembangkan potensi diri, satu-satunya jalan yang tercepat adalah melalui proses pembelajaran (*learning*). Untuk pembelajaran yang efektif, maka pemahaman tentang gaya belajar seseorang menjadi penting untuk kemudian gaya belajar yang paling sesuai untuk dilaksanakan sehingga benar-benar mencapai efektivitas yang maksimal.

Melalui proses pembelajaran, maka gaya-gaya kepemimpinan, ciri-ciri pribadi yang berkembang serta semangat untuk maju dapat

ditingkatkan terus. Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta mampu mengidentifikasi kekurangan diri sendiri untuk perbaikan diri.

Adapun kajian tentang cara-cara mengenali diri difokuskan pada empat sub pokok bahasan yaitu:

1. Gaya Belajar;
2. Gaya Kepemimpinan;
3. Semangat untuk Maju;
4. Pribadi yang berkembang.

A. Gaya Belajar

Pembelajar difahami sebagai proses terjadinya perubahan perilaku. Karena pentingnya, maka pembelajar ini dianggap suatu proses fundamental yang mendasari perubahan perilaku.

Pembelajar didefinisikan sebagai proses di mana terjadi perubahan perilaku yang relatif abadi dalam perilaku sebagai suatu hasil dari praktek. (*Gibson Cs., 1985*). Yang dimaksud dengan relatif abadi adalah bahwa perubahan tersebut sedikit lebih permanen. Sebagai hasil praktek dimaksudkan mencakup pelatihan formal maupun pengalaman yang tak terkendali.

Terdapat tiga tipe pembelajaran yang saling terkait, yaitu:

1. Tipe pembelajaran atas dasar konsep perangsang;
2. Tipe pembelajaran atas dasar konsep stimulus; dan
3. Tipe pembelajaran atas dasar konsep penguat (*reinforcer*).

Dalam mengantisipasi tipe-tipe pembelajaran tersebut, setiap individu menghadapinya dengan memanfaatkan gaya belajarnya masing-masing.

Secara garis besar, gaya belajar tersebut dapat dibagi kedalam empat kategori, yaitu :

1. Belajar dari pengalaman nyata, (*concrete experience*);
2. Belajar dari observasi reflektif (*reflective observation*);
3. Belajar melalui percobaan (*active experimentation*);
4. Belajar dengan konsepsualisasi abstrak (*abstract conceptualization*).

Setiap individu memiliki gaya belajar kombinasi dari keempatnya. Walaupun demikian, dapat diidentifikasi mana-mana yang paling dominan.

Dengan diketahuinya gaya belajar yang paling dominan, artinya paling sesuai dan tercepat memperoleh pemahaman, kemudian disusun strategi belajar bagi individu yang bersangkutan. Dengan strategi tersebut maka pembelajaran dapat lebih efektif dan efisien.

B. Gaya Kepemimpinan

Mengenal gaya kepemimpinan seseorang diperlukan untuk penyesuaian dengan tipe kepemimpinan yang diperlukan di masa depan. Di era globalisasi kini dan masa depan, dituntut kepemimpinan modern yang lebih demokratis, lebih terbuka, lebih rasional, lebih luwes dan lebih terdesentralisasi yang memungkinkan terwujudnya manajemen modern yang efektif dan efisien.

Gaya kepemimpinan seseorang berbeda dengan lainnya selaras dengan paradigmanya masing-masing. Seseorang mungkin lebih demokratis sedangkan lainnya lebih autokratis atau mungkin gaya misionaris.

Apapun gaya kepemimpinan seseorang kini, di masa depan dituntut gaya kepemimpinan yang berprinsip (*Stephen Covey, 1969*) yang melayani (*Senge, 1990*).

Stephen Covey, 1969, mengemukakan delapan ciri pemimpin yang berprinsip.

Kedelapan ciri pemimpin tersebut, mencakup :

1. Terus menerus belajar dari pengalamannya;
2. Berorientasi pada pelayanan;
3. Memancarkan energi positif;
4. Mempercayai orang lain;
5. Hidup seimbang;
6. Melihat hidup sebagai petualangan;
7. Sinergistik, dan
8. Berlatih terus untuk memperbaharui diri.

Senge (1990) mengemukakan tiga peran pemimpin organisasi pembelajar dimasa depan, yaitu : (1). Sebagai perencana/perancang; (2). Sebagai guru/pelatih, dan (3). Sebagai pelayan.

C. Semangat Untuk Maju

Seseorang yang kehilangan semangat berarti kehilangan segala-galanya. Karenanya, mengenali semangat pribadi diperlukan untuk dapat meninggalkannya secara terus menerus (berkelanjutan).

Semangat pribadi erat kaitannya dengan karakter yang tercermin pada kepribadian dan perilakunya. Dasar utamanya, setiap orang ingin bermakna dalam hidupnya. Artinya, bermakna bagi dirinya, bagi keluarga, masyarakat dan bangsanya.

Faktor-faktor internal yang erat kaitannya dengan semangat seseorang (*Drs. Waidi, MBS, 2000*), antara lain mencakup: (1). pola pikir; (2). Keyakinan; (3). Budaya; (4). Kepentingan; (5). Keterlibatan; (6). Kinerja; (7). Gaya Hidup, dan (8). Tujuan yang ingin dicapainya.

Semangat kerja dari seseorang dapat ditingkatkan dengan mempengaruhi faktor-faktor penentunya, hingga kemampuan berpikir konseptualnya meningkat.

Dengan kemampuan berpikir konseptual tersebut, maka akan membangun pribadi yang memiliki:

1. Kesadaran terhadap energi yang dimiliki;
2. Semangat dalam melaksanakan **tugas**;
3. Kemauan dalam kerja sama;
4. Komitmen terhadap sistem dan prosedur;
5. Mampu bekerja jujur, dan
6. Memiliki wawasan ke masa depan.

D. Pribadi Yang Berkembang

Apabila potensi fisik dan mental-intelektual seseorang mencapai puncak pada umur tertentu (misalnya IQ pada umur 19 tahun), maka potensi Mental-spiritual dan sosial-emosional senantiasa berkembang atau dapat dikembangkan. Karenanya, semakin berumur (sebelum pikun), seseorang biasa semakin meningkat pribadinya (semakin arif dan lain-lain).

Tipe kepribadian seseorang berbeda dengan orang lain adalah merupakan hal yang wajar. Berkaitan dengan stress, *DR. Peter Tyrer*, membagi kepribadian menjadi tujuh tipe kepribadian. Tipe A: ambisius; Tipe B: Tenang; Tipe C: Cemas; Tipe D: Tidak ambil peduli; Tipe E: Pencuriga; Tipe F: Dependen, dan Tipe G: Formal.

Bagi seorang pemimpin, terdapat enam ciri kepribadian yang berkembang, yaitu : (1). Sikap Mental Positif; (2). Bertanggung Jawab; (3). Obyektif; (4). Kendali Diri; (5). Ketegasan, dan (6) Tegang Rasa.

E. Latihan

Untuk memaksimalkan hasil yang diharapkan dari uraian di atas, maka peserta Diklat dapat melakukan simulasi dipandu oleh widyaiswara.

F. Rangkuman

Satu-satunya cara untuk tumbuh dan berkembangnya perilaku yang positif, adalah melalui pembelajaran (*learning*). Pembelajaran merupakan proses di mana terjadi perubahan perilaku dengan relatif permanen.

Setiap pribadi memiliki gaya belajar (*learning style*) yang berbeda satu dengan yang lain. Strategi pembelajaran yang disusun atas dasar gaya belajar seorang yang paling dominan, akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari proses tersebut.

Peran dan fungsi kepemimpinan sangat strategis dalam pembangunan, baik masa kini maupun di masa mendatang. Karenanya, pengembangan gaya kepemimpinan sesuai dengan tuntutan jaman, mutlak diperlukan.

Gaya kepemimpinan yang lebih demokratis, berdasarkan prinsip dan berorientasi pada pelayanan akan sesuai dengan tuntutan modernisasi di era globalisasi.

Mengenali semangat pribadi, lebih-lebih bagi seorang pemimpin, diperlukan untuk dapat melakukan usaha-usaha meningkatkannya. Memelihara dan meningkatkan terus-menerus semangat kerja mutlak diperlukan, karena kehilangan semangat berakibat sangat fatal.

Mengenai ciri-ciri pribadi yang berkembang diperlukan untuk peningkatan lebih lanjut hingga seseorang memiliki kematangan yang tinggi, bukan saja mampu mandiri, tetapi mampu mewujudkan sinergi dalam berinteraksi dengan orang lain pada tingkat saling ketergantungan.

BAB III

MENGENALI ORANG LAIN

Setelah mempelajari Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu memberdayakan potensi orang lain

A. Uraian

Setiap individu melakukan berbagai peran dalam hidup dan kehidupan ini, baik sebagai individu, sebagai bagian dari keluarga, maupun sebagai bagian dari masyarakat. Dalam berbagai peran tersebut setiap individu ingin sukses atau memberikan makna yang berarti.

Untuk dapat berperan secara efektif, maka seseorang perlu mengenal orang lain di samping dirinya sendiri.

Tidak dapat dipungkiri, bahwa manusia sebagai makhluk sosial tak sanggup hidup sendirian. Tak ada satupun manusia di dunia ini yang dapat hidup tanpa tergantung ataupun memerlukan bantuan orang lain. Karena itulah, sejak dulu, manusia selalu hidup berkelompok, bersuku-suku hingga berbangsa-bangsa. Dilain pihak, manusia sebagai makhluk individu yang mempunyai perbedaan antara satu dengan yang lain, sehingga tidak mudah untuk mewujudkan kehidupan yang harmonis. Konsekuensinya, setiap individu harus berusaha menyesuaikan diri dengan keinginan kelompok, agar dapat diterima kelompok dan merasa aman dan nyaman didalamnya. Usaha tersebut adalah mengenali orang lain agar

dapat menikmati kehidupan dalam kelompok, tidak terasing dan tidak ditolak oleh kelompoknya.

Mengenali orang lain merupakan keharusan bagi seseorang untuk bisa “masuk “, diterima dan berkomunikasi dengan mereka. Individu yang populer adalah yang disenangi, yang mudah masuk dan diterima oleh orang dari berbagai strata dan kelompok-kelompok lainnya. Predikat yang dimilikinya sebagai : orang yang menyenangkan, orang yang luwes, pandai menyesuaikan diri dalam pergaulan.

Untuk menjadi orang yang diterima orang lain, orang yang populer, diperlukan usaha-usaha tertentu, usaha mencuri hati orang lain tersebut. Usaha-usaha demikian akan semakin lebih mudah bila didukung oleh lebih dahulu kenal dengan siapa berinteraksi. Sesuai dengan pepatah “ Tak kenal maka tak sayang “, maka mengenal orang lain bukan saja agar disayang dan dibutuhkan oleh orang lain tersebut, tetapi merupakan kebutuhan sosial dan afiliasi serta memenuhi kebutuhan untuk dihargai (sesuai dengan teori Hierarchi Kebutuhan Sosial).

Untuk memperoleh respon positif, mengenal orang lain saja dianggap belum cukup, tetapi masih diperlukan berbagai usaha penyesuaian diri, yang mencakup :

1. Pemahaman tentang orang lain : kelebihan dan kekurangannya, perangai, kecerdasan, emosi, sikap mental dan pola pikirnya;
2. Berkomunikasi dengan cara empati (mendudukan diri pada posisi orang lain);
3. Menata dan menyesuaikan diri atas dasar saling menguntungkan.

Langkah-langkah penyesuaian diri dimuka, hanya berhasil apabila dibarengi kemampuan-kemampuan mengendalikan diri, toleransi, sabar, pengertian, saling menghargai dan menghormati serta kesediaan berkorban.

B. Latihan

Untuk memaksimalkan hasil yang diharapkan dari uraian di atas, maka peserta Diklat dapat melakukan simulasi dipandu oleh widyaiswara.

C. Rangkuman

Mengenali orang lain, merupakan hal yang strategis untuk dengan cepat diterima anggota kelompok yang dikehendaki seseorang. Untuk meningkatkan diri, tidak cukup hanya mengenal orang lain, tetapi memerlukan usaha-usaha lainnya, yang mencakup : pemahaman tentang sikap dan perilakunya, berkomunikasi dengan empati dan menyesuaikan diri dengan mengendalikan diri, toleransi, sabar, pengertian, saling menghargai dan menghormati serta kesediaan berkorban.

BAB IV MENGENALI LINGKUNGAN FISIK DAN SOSIAL

Setelah mempelajari Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu menerapkan perilaku kepemimpinan sesuai dengan lingkungannya

Lingkungan merupakan salah satu faktor yang ikut membentuk kepribadian seseorang. Teori Konvergensi (*William Stern*) menyatakan bahwa kepribadian seseorang terbentuk dari hasil perpaduan antara dasar dan ajar, atau antara pembawaan dengan lingkungan.

Lingkungan mempengaruhi kehidupan manusia, baik secara individu maupun dalam kehidupan organisasi. Dalam kehidupan organisasi dan manajemen, dikenal lingkungan strategis yang meliputi lingkungan sosial, ekonomi, budaya, politik dan hukum.

A. Uraian

Lingkungan pada dasarnya dapat dibagi ke dalam dua kategori, yaitu lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Ke dalam kategori lingkungan fisik, dikenalkan oleh *Ernest Haeckel, 1869*, ekologi (*Oikos* = rumah atau alam semesta; *Logos* - ilmu). *Charles H. Southwide* mendefinisikan ekologi sebagai studi ilmiah tentang hubungan antar makhluk hidup dan hubungan antara makhluk hidup dengan

lingkungannya (*Ecologi is the scientific study of the relationships of living organism with each other and with their environments*).

Pada perkembangan lebih lanjut, hubungan seperti ekologi tersebut dipopulerkan sebagai ekosistem yang sifatnya lebih dinamis. Manusia merupakan salah satu bagian dari ekosistem ini, karena manusia sebagai salah satu makhluk yang juga mempunyai hubungan timbal balik dengan makhluk hidup lainnya dan juga dengan lingkungannya.

Lebih rinci, lingkungan fisik yang mempengaruhi kehidupan manusia itu, meliputi : kualitas dan struktur tanah, letak geografis, hawa, iklim, cuaca, kuantitas dan kualitas gunung serta kualitas udara. Pengaruhnya terhadap manusia, nampak antara lain dari makanan utama, bentuk otot, volume suara, jenis dan model pakaian, adat istiadat, pola pikiran dan kesehatannya. Peristiwa-peristiwa alam, seperti: melelehnya lautan es, meletusnya gunung berapi, hujan dan banjir, gerhana bulan/matahari, wabah penyakit, kemarau berkepanjangan, hutan terbakar, badai, bintang jatuh, halilintar, erosi, pasang surut air laut dan lain-lain, mempengaruhi kehidupan manusia dengan nyata. Manusia dituntut untuk berfikir, tentang apa yang terjadi, mengapa bisa terjadi dan bagaimana menyikapinya agar tetap dapat bertahan hidup (*survive*).

Peristiwa-peristiwa alam lainnya yang menantang manusia untuk berfikir dan berusaha menarik manfaatnya, antara lain: proses kehidupan kepompong menjadi kupu-kupu, rawa menjadi daratan, hewan kanibal yang membahayakan dengan usia pendek, daratan menjadi danau, makhluk yang lebih kuat/ besar memangsa yang lebih kecil atau lemah, sampah, dan heterogenitas jenis flora dan fauna. Semua peristiwa-peristiwa alamiah, yang membahayakan, yang mempesona dan yang mengagumkan mendorong manusia untuk merenung

dan berfikir kepada sang pencipta, karena memang manusia adalah makhluk yang berketuhanan.

Sebagai bagian dari ekosistem, manusia harus mengenal lingkungan, bukan saja untuk keselamatannya tetapi juga untuk peningkatan kualitas kehidupannya.

Menghadapi kesemuanya itu, manusia dituntut untuk mampu membuat prediksi-prediksi, melakukan antisipasi dan menyusun strategi-strategi guna menghadapi berbagai perubahan lingkungan fisik maupun lingkungan sosialnya.

Cara-cara penyesuaian terhadap ekosistem yang ditempuh biasanya mencakup sebagai berikut :

1. *Alloplastis*, yaitu dengan mengubah sikap dan perilaku diri sendiri agar sesuai dengan kondisi lingkungan;
2. *Geneplastis*, yaitu dengan mengadakan perubahan pada diri sendiri dan pada lingkungan yang dalam kewenangan dan kekuatannya;
3. *Autoplastis*, yaitu mengubah lingkungan sosial sesuai dengan yang diharapkan, sepanjang hal tersebut memungkinkan.

Sebagai makhluk yang berketuhanan, manusia yang mengenal lingkungan dapat menjadi makhluk yang pandai bersyukur, tidak takabur, sabar dan meningkat keimanan dan ketaqwaannya. Mungkin juga manusia menjadi lebih peduli dengan alam semesta dan mencintai dengan sepenuh jiwa raganya. Pada gilirannya, manusia berusaha menjaga kelestarian dan keseimbangan ekosistem yang akan melanggengkan kehidupannya dimuka bumi.

B. Latihan

Untuk memaksimalkan hasil yang diharapkan dari uraian di atas, maka peserta Diklat dapat melakukan simulasi dipandu oleh widyaiswara.

C. Rangkuman

Mengenali lingkungan, merupakan hal yang sangat penting bagi kehidupan manusia, lebih-lebih bagi seorang pemimpin. Dengan mengenali lingkungannya, manusia dapat lebih berkualitas dan bermakna dimuka bumi, antara lain:

1. Meningkatkan kesadarannya bahwa dirinya merupakan bagian dari ekosistem;
2. Terdapat hubungan timbal balik antara kehidupan makhluk hidup lainnya maupun dengan lingkungannya;
3. Berkembang akal budi dan perasaannya sehingga menjadi orang yang cerdas, cepat tanggap rendah hati, sabar, bersyukur dan bertaqwa;
4. Meningkatkan kemampuannya, bukan saja untuk menghadapi berbagai tantangan lingkungan, tetapi menjadi manusia seutuhnya, manusia yang berkualitas yang keberadaannya diharapkan/dibutuhkan untuk keselamatan bersama.

BAB V NILAI-NILAI KEJUANGAN DAN KEPEMIMPINAN DALAM LINTAS BUDAYA

Setelah mempelajari Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu menerapkan nilai-nilai kejuangan dan nilai-nilai kepemimpinan dalam lintas budaya

Kehidupan manusia, demikian juga kepemimpinan, diatur oleh prinsip-prinsip yang berlaku secara alamiah dan bersifat universal. Apabila selaras dengan prinsip maka akan meraih konsekuensi positif (sukses). Sebaliknya, apabila bertentangan dengan prinsip maka akan membawa konsekuensi negatif dan akhirnya kegagalan yang diperoleh. Setiap orang bebas menentukan pilihan yang dikehendakinya, tetapi bersamaan dengan itu, orang tersebut memilih konsekuensi yang menyertainya. *“We control our actions, but the consequences that flow these actions are controlled by principles”.* (Stephen Covey, 1996).

Dalam kehidupan/kepemimpinan, prinsip-prinsip tersebut analoginya dengan kompas bagi seseorang yang sedang menempuh perjalanan. Walaupun demikian, orang yang berjalan tidak hanya memerlukan kompas, tetapi juga memerlukan sebuah peta untuk sampai pada yang dituju dengan tepat. Dan yang dimaksud dengan peta dalam kehidupan atau kepemimpinan adalah norma-norma sosial, baik berasal dari agama maupun kebudayaan masyarakat bersangkutan.

Nilai-nilai sosial yang dianut seseorang atau pemimpin, pada dasarnya bersifat pribadi, emosional dan subyektif, karenanya bisa diperdebatkan. Sebagian orang menganut teori deterministik, yang menganggap bahwa yang menentukan adalah faktor-faktor genetik, psikis dan lingkungan. Sedangkan sebagian lainnya menganggap bahwa ketiga faktor tersebut hanyalah sebagai *reference*, yang menentukan adalah pribadinya. Kedua kelompok tersebut terefleksikan pada nilai-nilai juang dan kepemimpinan pada berbagai lintas budaya.

Penduduk dunia semakin maju sejalan dengan kemajuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Kesemuanya membawa peningkatan di bidang ekonomi dan kesejahteraan dari penduduk dunia.

Teknologi informasi dan komunikasi telah membuat dunia semakin menyatu dan terasa semakin pendek jarak antar negara. Penduduk dari satu negara dengan negara lainnya semakin membaur dan semakin multi etnis serta semakin multi budayanya penduduk dari suatu negara. Karenanya, kajian nilai juang dan kepemimpinan dan sesuai pula dengan peningkatan kosmopolitansi di era globalisasi ini.

Perangkat nilai-nilai yang dijadikan norma sosial dari setiap budaya masyarakat berbeda satu dengan lainnya, tetapi dapat dipelajari dan ditemukan prinsip-prinsip yang berlaku pada setiap budaya tersebut misalnya, produksi itu tergantung dari kemampuan produksi (*Production depends on production capability*). Apabila ingin panen maka harus mau menanam, dan apabila ingin meningkatkan produksi, maka kemampuan produksinya yang harus ditingkatkan.

Kajian nilai juang dan kepemimpinan di alam terbuka, diharapkan akan menumbuhkan kepemimpinan yang bernilai juang, yang ber-

dasarkan prinsip-prinsip keadilan dan kebaikan, menggunakan bakat orang-orang secara lebih baik untuk meningkatkan efisiensi, serta kepemimpinan yang membuat lompatan-lompatan besar dalam efektifitas pribadi dan organisasi (*institusinya*). Adapun Indikator Hasil Belajar dari pembelajaran ini adalah : peserta mampu menerapkan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan perkembangan lingkungan dan mempunyai nilai-nilai kejuangan

Kajian tentang nilai-nilai kepemimpinan dan kejuangan dalam Lintas Budaya, mencakup dua sub Pokok Bahasan, yaitu : Nilai-Nilai Kejuangan dan Kepemimpinan Lintas Budaya.

A. Nilai-Nilai Kejuangan Dalam Lintas Budaya

Nilai-Nilai kemanusiaan yang sama antar lintas budaya dapat diidentifikasi, demikian pula nilai-nilai kepemimpinannya. Bagi Indonesia di jaman sebelum kemerdekaan, nilai-nilai keadilan sosial, kesadaran akan harga diri, cinta damai, kebangsaan dan kemerdekaan, telah terbukti merupakan energi dan semangat yang dapat mengatasi rasa takut dan rasa cemas menghadapi hari depan, berjuang merebut kemerdekaan dari penjajah.

Apabila nilai-nilai kemanusiaan Angkatan 28 dan angkatan 45 dari persatuan menuju kemerdekaan maka nilai-nilai juang angkatan berikutnya adalah menghubungkan antara kemerdekaan dengan pembangunan. Logikanya, energi dan semangat yang dimiliki angkatan dewasa ini harus mampu mengisi kemerdekaan dengan mewujudkan kesejahteraan yang berkeadilan dan merata bagi seluruh rakyat.

Di era kemerdekaan ini, khususnya di jaman reformasi, angkatan “pengisi kemerdekaan”, para pemimpinnya telah menetapkan visi yang harus diwujudkan yaitu mewujudkan masyarakat Indonesia yang damai, demokratis, berkeadilan,

berdaya saing, maju dan sejahtera dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang didukung oleh manusia yang sehat, mandiri, beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, cinta tanah air, berkesadaran hukum dan lingkungan, menguasai Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, memiliki etos kerja yang tinggi serta berdisiplin secara konsisten dalam kehidupan berbangsa dan bernegara (GBHN, 1999-2004).

Di dalam mewujudkan visi nasional seperti dikemukakan itu, para pemimpin Indonesia tetap harus berpegang pada prinsip-prinsip yang mengatur perilaku manusia dan hubungan antar manusia. Para pemimpin Indonesia dewasa ini berhubungan dengan keadilan, kebaikan, efisien, dan efektivitas. Mereka berhadapan dengan manusia Indonesia seutuhnya. Manusia Indonesia bukan sekedar aset, bukan hanya makhluk ekonomi, sosial, dan psikologi. Manusia Indonesia adalah juga makhluk spritual, mereka menghendaki makna, perasaan melakukan yang berarti. Harus ada tujuan yang berarti, yang mengangkat mereka, memuliakan mereka, dan membawa mereka ke keberadaannya yang tinggi.

Prinsip-prinsip itu adalah hukum-hukum alam dan nilai-nilai sosial yang berlaku yang telah menjadi ciri setiap masyarakat besar, setiap peradaban yang bertanggung jawab selama berabad-abad. Prinsip-prinsip tersebut mengemuka dalam bentuk nilai-nilai, ide-ide, cita-cita, norma-norma, dan ajaran-ajaran yang meninggikan, memuliakan, memenuhi, memberdayakan, dan memberi inspirasi. Beberapa prinsip yang dapat dipedomani, antara lain :

1. Manusia memiliki energi, akal budi, dan inisiatif yang lebih besar dari pada yang diberikan atau yang diminta oleh pekerjaan mereka sekarang;
2. Manusia menggunakan kreativitas mereka untuk tujuan dan cita-citanya;

3. Manusia ingin menyumbang untuk tujuan yang berharga (suatu misi dan usaha yang memberikan makna, memuliakan mereka, memberi inspirasi pada mereka, memberdayakan mereka, serta mendorong mereka untuk menjadi lebih baik).

Dalam mengimplementasikan kepemimpinan berprinsip seperti dikemukakan di atas, beberapa paradigma yang tetap dapat dipilih, antara lain sebagai berikut:

1. Paradigma manajemen ilmiah : *Bayarlah dengan baik;*
2. Paradigma hubungan antar manusia : *Perlakukan dengan baik;*
3. Paradigma Sumber Daya Manusia: *Manfaatkanlah saya;*
4. Paradigma Kepemimpinan : *Mari bicara tentang visi dan misi, peranan, dan tujuan. Saya mau memberikan sumbangan yang berarti.*

Kajian nilai juang dan kepemimpinan di alam terbuka, diharapkan akan menumbuhkan kepemimpinan yang bernilai juang yang berdasarkan prinsip-prinsip keadilan dan kebaikan, menggunakan bakat orang-orang secara lebih baik untuk meningkatkan efisiensi, serta kepemimpinan yang membuat lompatan-lompatan besar dalam efektivitas pribadi dan organisasi (institusinya).

B. Nilai-Nilai Kepemimpinan dalam Lintas Budaya

Nilai-nilai kepemimpinan bervariasi antar bangsa dan bahkan antar suku Bangsa. Kenyataan demikian ini adalah wajar,

karena kepemimpinan dari suatu bangsa atau suku bangsa, pada dasarnya mencerminkan nilai-nilai dan norma-norma sosial yang berlaku pada masyarakat bangsa atau bangsa bersangkutan.

Dewasa ini, sedang berkembang modernisasi pada berbagai kehidupan di berbagai bangsa, suku bangsa dan lintas budaya pada umumnya. Perkembangan demikian di era globalisasi ini, menuntut kepemimpinan yang lebih efektif dan lebih efisien, lebih demokratis, lebih terbuka, lebih rasional, lebih luwes dan lebih terdesentralisasi.

Era globalisasi merupakan kondisi kehidupan manusia yang tak dapat ditawar-tawar, tetapi perlu dijalani dengan antisipasi yang tepat. Ciri globalisasi tersebut adalah kecepatan informasi yang sangat tinggi dan perkembangan ilmu pengetahuan dan Teknologi yang sangat pesat, yang menimbulkan persaingan yang sangat cepat. Persaingan yang sangat ketat dan cepatnya arus informasi ini, mendorong negara-negara dan para pemimpinnya mencari cara-cara yang efektif dan efisien untuk mengatasi tantangan tersebut agar tetap *survive* dalam persaingan global.

Untuk mengatasi tantangan global tersebut, diperlukan pemimpin-pemimpin yang profesional yang meninggalkan cara-cara kerja feodalisme, ketat peraturan, menyenangkan tertutup, mempersulit pelayanan, penuh curiga, main hakim sendiri dan lain-lain. Kepemimpinan yang diperlukan adalah yang terbuka, memperhatikan hak-hak azasi manusia, menghormati hukum, tidak cepat puas dan memiliki solidaritas sosial yang tinggi.

Di bidang pembangunan, diperlukan manajemen modern dengan kepemimpinan yang selaras. *Robert M. Muller (1989)*, mengemukakan perlunya para pemimpin pemerintah

yang modern untuk mengimbangi modernisasi di era globalisasi.

Para pemimpin pemerintah yang modern, sekurang-kurangnya dicirikan oleh tujuh karakteristik, sebagai berikut:

1. Berorientasi kepada manusia (memperlakukan manusia seutuhnya);
2. Memperhatikan proses pelaksanaan (perpaduan kemampuan teknis dan manajerial);
3. Memiliki semangat bersaing;
4. Memiliki perspektif ke luar;
5. Berorientasi dengan pendekatan sistem (*system thinking*);
6. Bekerja dengan pragmatis, fleksibel dan mampu menghadapi kemajemukan;
7. Berorientasi ke masa depan (*shared vision and mision*).

Bagi Indonesia, di era reformasi ini, diperlukan reorientasi kepemimpinan dan organisasi, yang secara signifikan berbeda dengan era sebelumnya, era orde baru (*Triguno, 1996*). Reformasi organisasi dan kepemimpinan yang dikemukakan tersebut, adalah sebagai berikut :

UNSUR	ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN ORDE BARU	ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN MASA ERA REFORMASI
Struktur	Hierarki yg kaku, mempertahankan Status Quo	Datar (flat), flekibel, kurang hirarki
Persepsi Pekerja	Atasan adalah “ Boss ” atau “ Polisi ”	Atasan adalah pembimbing & fasilitator/pelatih
Karakteristik Hubungan Atasan Bawahan	- Ketergantungan - Ketakutan - Kontrol yang kuat	- Kebebasan terkendali. - Kepercayaan/ Keterbukaan - Saling Committed - Kepemimpinan Team
Fokus Usaha Pegawai	- Kerja keras untuk kepentingan pribadi - Persaingan antar pegawai	- Kerja keras untuk kepentingan team - Semangat pegawai adalah semangat team
Basis Keputusan	Naluri dan Perasaan	Fakta dan Kesisteman

C. Latihan

Untuk memaksimalkan hasil yang diharapkan dari uraian di atas, maka peserta Diklat dapat melakukan simulasi dipandu oleh widyaiswara.

D. Rangkuman

Nilai-nilai kemanusiaan lintas budaya, merupakan sumber yang dapat digunakan. Untuk menggali nilai-nilai juang kepemimpinan. Nilai-nilai tersebut, merupakan energi dan

semangat yang sangat ampuh untuk mewujudkan visi dan misi bersama.

Di dalam implementasinya, energi dari nilai-nilai kejuangan tersebut, secara optimal diarahkan sesuai dengan prinsip-prinsip yang berlaku secara universal.

Prinsip-prinsip tersebut, antara lain :

1. Manusia memiliki energi, akal budi, dan inisiatif;
2. Manusia menggunakan kreativitas mereka untuk tujuan dan cita-cita;
3. Manusia ingin menyumbang untuk tujuan yang berharga.

Setiap masa, umat manusia mengalami tantangan, baik yang bersifat lokal, nasional maupun yang bersifat global. Untuk itu, manusia dituntut agar mampu mengidentifikasi nilai-nilai yang berubah dan kemudian mengembangkan kepemimpinan yang sesuai dengan tantangan yang dihadapi tersebut.

Nilai-nilai kepemimpinan yang diperlukan di era reformasi dan globalisasi dewasa ini, Indonesia memerlukan tipe kepemimpinan yang selaras dengan lintas budaya serta berlandaskan prinsip-prinsip yang memiliki kebenaran alamiah dan universal. Nilai-nilai kepemimpinan tersebut, antara lain lebih demokratis, sesuai dengan hak-hak azasi manusia, menghormati hukum dan lebih terdesentralisasi.

BAB VI

KETERBUKAAN, PARTISIPASI DAN DEMOKRASI

Setelah mempelajari Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu menerapkan keterbukaan, partisipasi dan demokrasi

Keterbukaan, partisipasi dan demokrasi merupakan tuntunan reformasi yang semakin nyaring didengungkan dewasa ini. Kenyataan tersebut merupakan konsekuensi logis dari tuntunan untuk terwujudnya kehidupan masyarakat madani yang modern.

Keterbukaan, selain dituntut sebagai salah satu hak azasi (*hak setiap warga negara untuk mendapatkan informasi*), juga merupakan salah satu premises untuk terwujudnya kepercayaan (*trust*) dalam hubungan interaksi sosial. Keterbukaan juga merupakan faktor penentu terwujudnya partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan. Partisipasi adalah peran serta masyarakat dalam mewujudkan visi dan misi dari pada organisasi. Sedangkan demokrasi merupakan wujud kepemimpinan dan sistem organisasi pemerintah yang bertumpu pada kepercayaan (saling percaya) dan partisipasi seluruh anggota/masyarakatnya.

Kajian untuk menumbuhkembangkan “iklim” keterbukaan, partisipasi dan demokrasi, menjadi penting untuk mempercepat (*akselerasi*) dalam mewujudkan masyarakat madani yang modern.

Pribadi-pribadi yang memiliki sifat-sifat terbuka, partisipatif dan demokratis, merupakan komponen utama dari masyarakat madani yang modern. Karenanya, kajian terhadap ketiga karakter tersebut sangat relevan dengan tuntunan zaman pada umumnya dan tuntunan reformasi pada khususnya.

Keterbukaan, partisipasi dan demokrasi dianggap kunci keberhasilan kepemimpinan masyarakat madani di era globalisasi. Keterbukaan dalam komunikasi artinya setiap individu berbicara bebas dan jujur dalam berbagai isu serta berlangsung terus menerus secara bebas memberikan respon terhadap pendapat orang lain.

Yang pertama dikenal sebagai keterbukaan partisipatif (*participative openness*) dan yang kedua disebut keterbukaan reflektif (*reflective openness*) keterbukaan dan visi bersama akan menghindarkan suatu organisasi dari *game playing* yang tidak dikehendaki seperti KKN (*Korupsi, Kolusi dan Nepotisme*) yang tidak cocok di era globalisasi.

Partisipasi merupakan salah satu faktor penentuan dari keberhasilan suatu organisasi, baik organisasi bisnis maupun birokrasi (instansi). Para praktisi terdahulu meyakinkan bahwa orang berpartisipasi karena mengimplementasikan kepemimpinan atas dasar keyakinannya bahwa partisipasi yang kohesif bukan hanya akibat (*self interest*) antara lain menginginkan kekuasaan dan kesejahteraan. Di era globalisasi dewasa ini, para pemimpin atas dasar keyakinannya bahwa partisipasi yang kohesif bukan hanya akibat *self interest* tetapi yang utama karena memiliki visi bersama (*shared vision*). Karenanya keterampilan seorang pemimpin membangun visi bersama (*shared vision*) menjadi penting!

Gaya Kepemimpinan yang memanfaatkan visi bersama adalah kepemimpinan demokrasi. Berbeda dengan gaya kepemimpinan lainnya (*autokrasi*) kepemimpinan demokrasi memperoleh kekuasaannya atas dasar prinsip, yang mencakup antara lain:

persuasi, kesabaran, kelembutan, kesediaan untuk belajar, kepekaan keterbukaan, mengakui keterbukaan, mengakui kekeliruan, konsistensi dan integritas dengan jujur. Karena, kepemimpinan demikian diikuti dengan rasa hormat dari para pengikutnya dan pada gilirannya mewujudkan pengaruh proaktif yang berkelanjutan.

Adapun indikator hasil belajar dari pembelajaran ini adalah: peserta mampu menerapkan kepemimpinan yang demokratis dan mempunyai nilai-nilai kejuangan.

Kajian tentang keterbukaan, partisipasi dan Demokrasi mencakup tiga sub pokok Bahasan, yaitu : (1). keterbukaan; (2). partisipasi, dan (3). Demokrasi.

A. Keterbukaan

Cara berpikir sistematis (*system thinking*) merupakan konsekuensi rasional dan tepat dalam menghadapi persoalan yang kompleks, dalam persoalan yang kompleks, seperti halnya persoalan kehidupan, kepemimpinan dan sosial-ekonomi, tidak terdapat satu jawaban yang tepat dan tidak ada seorangpun (pimpinan) yang mengetahui dengan pasti jawaban (*solution*) untuk setiap persoalan yang dihadapi.

Karenanya, Keterbukaan (*openness*) dalam hubungan antar individu, merupakan kunci keberhasilan untuk menemukan solusi yang tepat (karena disepakati bersama).

Kajian terhadap interaksi dan organisasi (instansi) yang didasarkan pada keterbukaan serta berbagai konsekuensinya, akan bermanfaat dalam membangun dan mengembangkan kepemimpinan yang berusaha membangun dan mewujudkan visi bersama (*shared vision*) serta mewujudkannya secara demokratis.

Keterbukaan bermakna lebih dari pada sekedar kualitas pribadi (*personal quality*), tetapi merupakan dimensi dari

interaksi sosial, hubungan antar individu dalam kelompok atau organisasi. Karenanya, keterbukaan (*openness*) merupakan kualitas hubungan antar individu (*a character of relationships*).

Semangat keterbukaan (*the spirit of openness*) merupakan modal untuk dapat membangun visi bersama (*shared vision*) di dalam kelompok atau organisasinya. Tetapi sering “hilang”, karena perasaan “saya tahu”, “pimpinan lebih mengetahui”,..... dan seterusnya.

Perasaan/anggapan “saya tahu’... demikian itu, pada gilirannya akan menghapuskan rasa ingin mengetahui (*curiosity*) dan keinginan menguji kebenaran dari pendapat atau solusi yang diketengahkan. Padahal, kebenaran suatu pendapat atau solusi terhadap persoalan kepemimpinan (sosial, ekonomi, organisasi dan lain-lain). Selalu bersifat relatif dan dapat diperbaiki terus-menerus.

Betapapun kemampuan seseorang dan betapapun rasionalnya, selalu pada akhirnya dirasakan belum memadai. Bahkan *Einstein*, dalam menghadapi persoalan yang kompleks dan multi dimensional mengemukakan bahkan; “*the most beautiful thing we can experience is the mystery. It is the source of all true art and science*”.

Kajian terhadap semangat keterbukaan dapat dikembangkan melalui dialogue yang efektif menuju tukar menukar pendapat dan saling rela mendengar, memahami dan menerima pemikiran orang lain dalam kelompok. Bila keterbukaan telah terwujud dalam kelompok kecil, maka pengalaman dalam kelompok tersebut akan merupakan landasan bagi terbangunnya organisasi pembelajaran (*learning organization*) yang memiliki visi dan misi bersama (*shared vision and shared mission*) yang terus menerus dikembangkan.

B. Partisipasi

Manajemen partisipatif dewasa ini telah menjadi kebutuhan dari para manajer dan pemimpin di era globalisasi. Maknanya adalah bahwa berbagai solusi dari persoalan-persoalan manajemen dan kepemimpinan terletak pada pemikiran bersama (*shared views*).

Kajian terhadap aspek partisipasi di alam terbuka mempunyai makna tersendiri dalam mengembangkan manajemen partisipatif yang merupakan bagian tak terpisahkan dari pengembangan kepemimpinan yang demokratis.

Partisipasi merupakan tahapan yang dicapai dalam komunikasi yang bebas dan terbuka (*genuine communication and dialogue*), di mana semua orang merasa bebas mengemukakan pendapatnya dan bebas pula memberikan pendapat terhadap pendapat atau pemikiran orang lain. Pada tahap demikian, manajemen partisipatif (*participative management*) dapat terwujud yang membuka peluang lebih banyak orang ambil bagian dalam proses pengambilan keputusan dari organisasi atau instansi bersangkutan.

Dalam komunikasi yang bersifat terbuka, dapat terjadi pergeseran/pengembangan keterampilan dalam pemahaman (*inquiry*), refleksi (*reflection*) dan interaksi verbal (*dialogue*). Semakin intensif proses komunikasi berlangsung, semakin meningkat kedalaman dan keterbukaan dari fihak-fihak yang berkomunikasi tersebut.

Pada gilirannya, visi bersama (*shared vision*) akan terbangun dengan tingkat partisipasi yang tinggi untuk mewujudkannya secara bersama-sama.

Visi dan misi dari suatu organisasi (instansi) tidak akan dapat diwujudkan tanpa partisipasi aktif dan efektif dari semua

anggota/karyawannya. Karenanya, partisipasi tersebut mutlak ditumbuhkembangkan melalui komunikasi yang terbuka (*genuine communication and dialogues*).

C. Demokrasi

Demokrasi berasal dari kata Yunani, yaitu *demos* (rakyat) dan *Kratos* (pemerintahan). Maknanya adalah pemerintahan dari rakyat, oleh rakyat dan untuk kesejahteraan rakyat.

Dewasa ini, Indonesia merupakan salah satu Negara yang menganut sistem demokrasi terbesar ke-3 di Dunia, setelah USA dan India. Hakekatnya demikian itu, terdapat pasal pertama UUD 1945 yang menyatakan bahwa : “Kedaulatan adalah di tangan Rakyat ; Kedaulatan Rakyat dilakukan sepenuhnya oleh MPR, sebagai penjelmaan seluruh Rakyat Indonesia”.

Walaupun dalam UUD 1945 sudah jelas bahwa RI adalah negara demokrasi, tetapi penyelenggaraan demokrasi tersebut di Indonesia dirasakan belum sepenuhnya memuaskan. Karenanya, masih harus terus-menerus disempurnakan melalui pengembangan kepemimpinan yang demokratis.

Kepemimpinan (*leadership*) pada hakekatnya adalah sikap pikiran dan kejiwaan (*state of mind and state of spirit*) yang merasa terpanggil untuk memimpin dengan segala macam ucapan, perbuatan dan perilaku hidup, untuk mendorong dan mengantarkan yang dipimpinnya ke arah tujuan bersama.

Sejalan dengan perkembangan masyarakat yang semakin egaliter, “*berdiri sama tinggi duduk sama rendah*”, dewasa ini tipe kepemimpinan yang tepat adalah tipe kepemimpinan yang demokratis. Pemimpin yang demokratis, memperoleh

kekuasaannya atas dasar rasa hormat, bersedia berbeda pendapat dan menghargai adanya perbedaan pendapat tersebut yang justru menjadikannya sebagai pemicu untuk kemajuan.

Fakta menunjukkan bahwa kemajuan dan kesejahteraan ekonomi masyarakat sejalan dengan perkembangan kehidupan yang demokratis, Karenanya pemimpin yang demokratis, berjiwa demokrat (bukan otoriter) yang mampu merumuskan visi dan misi bersama (*shared vision and mission*) serta mampu mewujudkannya dengan meyakinkan yang dipimpinya akan kebenaran arah yang ditempuh bersama itu.

Kajian kepemimpinan demokratis di alam terbuka, ditujukan bukan hanya untuk menumbuhkembangkan tipe kepemimpinan tersebut, tetapi diarahkan agar pemimpin yang demokratis tersebut memiliki tiga ciri sebagai berikut : (1). Memiliki idealisme, yang berarti memiliki kejelasan kearah mana akan membawa yang dipimpinya; (2). Memiliki pengetahuan yang terus menerus dikembangkannya, yang berarti mampu memimpin dengan efektif mencapai tujuan bersama secara profesional, dan (3). Menjadi teladan dan sumber inspirasi bagi yang dipimpinya.

D. Latihan

Untuk memaksimalkan hasil yang diharapkan dari uraian di atas, maka peserta Diklat dapat melakukan simulasi dipandu oleh widyaiswara.

E. Rangkuman

Cara berpikir sistem (*system thinking*) dan keterbukaan (*openness*) merupakan alat (*instrument*) yang vital dalam suatu organisasi dan institusi, untuk dapat terhindar dari praktek-praktek KKN. Dengan keterbukaan, dapat dibangun visi dan misi bersama sehingga kekompakan (*cohesiveness*) dari organisasi tersebut tidak semata-mata karena kepentingan-kepentingan pribadi (*selfinterest*).

Ciri masyarakat masa depan adalah semakin terbuka dan semakin menjunjung tinggi kebebasan, karena kedua hal tersebut erat kaitannya dengan kebutuhan untuk meningkatkan kreativitas dan produktivitas setiap anggota masyarakat. Karenanya, diperlukan kepemimpinan yang demokratis, punya wawasan ke masa depan, memiliki apresiasi terhadap Ilmu Pengetahuan dan Teknologi serta memiliki kearifan dalam **setiap mengambil keputusan.**

BAB VII

MEMBANGUN LEARNING ORGANIZATION

Setelah mempelajari Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu mengembangkan organisasi dan senantiasa belajar

Perubahan adalah proses yang abadi. Kita tidak dapat menghentikannya, yang dapat kita lakukan hanyalah mengantisipasinya. Untuk mengantisipasi perubahan tersebut, satu-satunya cara yang tepat adalah melalui proses pembelajaran (*learning*).

Bagi seorang pemimpin yang efektif, belajar terus menerus merupakan perilaku yang biasa dijalannya. Salah satu strategi yang relevan guna mendorong terjadinya proses belajar yang terus menerus bagi pemimpin dan yang dipimpinnya, adalah dengan membangun organisasi pembelajaran (*Learning organization*).

Kajian dalam membangun organisasi pembelajaran di alam terbuka, relevan dengan upaya meningkatkan kemampuan seorang pemimpin untuk menciptakan iklim yang kondusif untuk belajar berkelanjutan didalam organisasi atau unit kerjanya.

Iklim yang demikian, sangat relevan di era globalisasi dewasa ini, di mana proses perubahan berlangsung dengan cepat dan bersifat multi dimensi.

Pentingnya organisasi pembelajaran serta bagaimana membangunnya, telah ditemukan 50 tahun yang lalu, tetapi penerapannya belum meluas. Karenanya, manfaat dari penemuan

(*invention*) ini belum optimal. Penerapan organisasi pembelajaran di perusahaan-perusahaan swasta lebih pesat dibanding dengan penerapannya pada instansi-instansi pemerintah.

Konsekuensinya, manfaat dari inovasi tersebut baru dirasakan oleh perusahaan-perusahaan swasta.

Penerapan organisasi pembelajaran memerlukan lima persyaratan pokok yang bersifat alamiah, sehingga dapat dipelajari dari alam (di alam terbuka).

Persyaratan tersebut mencakup : Cara berpikir sistemik (*System Thinking*), Kualitas kematangan individu (*Personal Mastery*), pemahaman tentang kerangka pikir (*Mental Model*), Membangun visi bersama (*Building Shared Vision*), dan melakukan proses belajar dalam team (*Team Learning*).

Atas dasar lima premises di muka, organisasi pembelajaran dapat dibangun dan dikembangkan. Organisasi pembelajaran pada dasarnya suatu organisasi yang dibangun dengan memberi kesempatan pada karyawannya untuk tumbuh berkembang dan senantiasa meningkat kesejahteraannya bersamaan dengan suksesnya mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut. Nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi tersebut mencakup nilai-nilai kebebasan (*Freedom*) dan tanggung jawab (*Responsibility*).

Kajian tentang Membangun *Learning Organization* ini mencakup dua Sub.Pokok Bahasan, yaitu : (1). Organisasi Pembelajaran, dan (2). Belajar dan Mendengar Secara Mendalam.

A. Organisasi Pembelajar

Organisasi Pembelajaran (*learning organization*) didefinisikan sebagai organisasi yang terus menerus belajar dan mentransformasikan dirinya sesuai dengan perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi serta senantiasa

mengantisipasi lingkungan strategis yang berubah. Tersirat di dalam definisi tersebut bahwa segenap personil/karyawannya memiliki kebebasan dan bertanggung jawab serta terus menerus belajar untuk tumbuh, berkembang dan sukses bersama keberhasilan dari organisasinya.

Untuk dapat mengembangkan organisasi pembelajaran tidak terdapat jalan pintas, tetapi memerlukan sekuen alamiah, berdasarkan prinsip-prinsip yang benar dan berlaku secara universal. Karenanya, pemahaman konsep-konsepnya serta bagaimana cara-cara mempraktekkannya secara operasional penting untuk dipelajari dan dipahami, Prinsip-prinsip yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mampu membangun organisasi pembelajaran mencakup cara berpikir sistemik, kualitas kematangan individu, kerangka berpikir yang tepat, menetapkan visi bersama dan cara belajar dalam kelompok (*team*).

Cara berpikir sistemik (*System Thinking*)

Cara berpikir sistemik atau bersistem berdasarkan pemahaman bahwa alam dan peristiwa-peristiwa alamiah tidak lah berdiri sendiri, tetapi merupakan suatu sistem yang terkait satu dengan lainnya berdasarkan corak (*pattern*) tertentu. Bisnis dan berbagai tingkah laku manusia juga merupakan suatu sistem yang terikat dengan prinsip-prinsip interrelasi/interaksi tertentu.

Cara berpikir sistemik ini merupakan suatu kerangka berpikir, suatu ilmu dan sekaligus instrumen yang dikembangkan lebih dari 50 tahun yang lalu, untuk melihat segala sesuatu secara penuh keseluruhan, sehingga membantu memperjelas keadaan yang sesungguhnya dan dapat menunjukkan cara-cara merobahnya dengan efektif (apabila diperlukan). (**Peter M. Senge, 1994**). Walaupun cara berpikir sistemik ini bukan

hal yang baru, tetapi masih perlu peningkatan pemahaman melalui proses pembelajaran guna penerapannya dalam mengembangkan organisasi pembelajaran di lingkungan birokrasi di Indonesia.

Kematangan Pribadi (*Personal Mastery*).

Orang yang matang pribadinya bukan saja mandiri tetapi juga mampu berinteraksi dan bekerja sama secara efektif. Dalam hidupnya, orang dengan pribadi yang matang seperti seorang artis dengan karya seninya. Dia senantiasa menghargai dan belajar terus menerus (*committed to their lifelong learning*).

Pemimpin yang dikategorikan memiliki kematangan pribadi (*personal mastery*), berperilaku disiplin dalam memperdalam dan mengklarifikasi visi pribadinya, memfokuskan energinya, meningkatkan kesabarannya, dan melihat segala sesuatunya secara obyektif. Karenanya, kematangan pribadi demikian itu, merupakan landasan spiritual/rohnya dari suatu organisasi pembelajaran (*learning organization*).

Komitmen dan kapasitas suatu organisasi untuk mewujudkan proses pembelajaran yang terus menerus, pada hakekatnya tidak lebih dari pada kemampuan para pendukung organisasi tersebut (orang-orang di dalam organisasi).

Disiplin *personal mastery* ini, dapat dipahami diawali dari yang paling sederhana, dari apa-apa yang bernilai bagi kehidupan kita, pola hidup kita dalam bidang pelayanan (*service*) dan aspirasi kita yang sesungguhnya. Kemudian, dipahami hubungan antara pembelajaran secara individual/pribadi dan organisasi pembelajar.

Kerangka Berpikir (*Mental Model*).

Kerangka berpikir/persepsi/paradigma/generalisasi ataupun gambaran/imajinasi yang mempengaruhi cara seseorang melihat dunia dan yang kemudian mempengaruhi perilakunya. Sering seorang individu tidak sadar bahwa perilakunya sangat ditentukan oleh mental modelnya.

Proses pembelajaran dari suatu organisasi merupakan suatu proses belajar di mana team manajemen dari organisasi tersebut merubah mental model bersamanya, antara lain tentang siapa-siapa pelanggannya dan siapa-siapa kompetitornya. Dalam konteks yang sama merencanakan merupakan proses belajar (*learning*) dan membuat perencanaan suatu institusi sama maknanya dengan pembelajaran secara institusi (*institutional learning*).

Merubah perilaku belajar dari seseorang hanya dapat dicapai apabila belajar tersebut diakui (*cognitive*) dan dirasakan (*affective*) bermanfaat bagi dirinya. Karenanya, perubahan mental model terhadap belajar dari seseorang sangat penting dalam merubah perilakunya menjadi pembelajar. Bekerja dengan mental model, hanya akan efektif dalam kondisi yang penuh keterbukaan, lingkungan yang nyaman dan semua orang dapat mengungkapkan pendapatnya dengan bebas.

Membangun Visi Bersama (*Building Shared Vision*)

Visi bersama merupakan gambaran ideal dari masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Apabila seorang pemimpin mampu membangun dan kemudian berpegang pada gambaran masa depan yang ingin dicapai bersama-sama, maka organisasi yang dipimpinnya akan sukses sepanjang masa.

Pengalaman menunjukkan bahwa suatu organisasi yang berhasil dan menikmati perkembangannya yang pesat, pasti

organisasi tersebut memiliki tujuan-tujuan, nilai-nilai dan misi yang dihayati dan menjiwai seluruh komponen dari organisasi tersebut. Karenanya, kemampuan untuk memadukan visi-visi individual dalam organisasi menjadi visi bersama yang merupakan prinsip-prinsip mendasar dan pedoman bersama, merupakan hal yang penting untuk dikaji.

Keterampilan membangun visi bersama (*shared vision*), memerlukan kemampuan untuk merumuskan gambaran masa depan (*picture of the future*) yang secara generik mampu menumbuhkan komitmen dan partisipasi secara keseluruhan.

Team Pembelajar (*Team Learning*).

Team pembelajar bermakna terwujudnya sinergi sehingga intelegensia dari team tersebut melebihi intelegensia masing-masing individual. Karenanya, suatu team pembelajar dapat mewujudkan aksi bersama secara efektif.

Team pembelajar berperan sangat vital dalam suatu organisasi karena merupakan landasan utama dari unit pembelajar dari suatu organisasi modern. Hal demikian dapat dianalogikan sebuah “ban karet yang bersentuhan dengan permukaan jalan”, Organisasi pembelajar tidak akan eksis tanpa adanya team pembelajar didalamnya.

Team pembelajar merupakan inovasi dari rekayasa sosial (*social engineering innovation*). Membangun team pembelajar dapat diawali dengan mengembangkan dialog yang masuk menjadi berpikir bersama (*thinking together*), termasuk dalam keterampilan penerapan disiplin dialog adalah terwujudnya pemahaman model interaksi individual yang mempercepat proses pembelajar.

B. Belajar dan Mendengar secara Mendalam (*Deep Learning and Deep Listening*)

Belajar (*learning*) merupakan satu-satunya syarat bagi perubahan untuk maju (*Peter Senge, 1994*). *Stephen Covey, 1997*, menekankan pentingnya memperbaharui terus menerus (*Learning*) dari empat dimensi seseorang, yaitu dimensi fisik. Dimensi mental intelektual, dimensi moral-spiritual dan dimensi sosial-emosional, **Stephen Covey, 1997**, juga berargumen bahwa mendengar secara empati merupakan salah satu kebiasaan efektif untuk meraih keberhasilan dalam organisasi pembelajar (*team to understand then to be understood*).

Memperhatikan pentingnya belajar dan mendengar secara mendalam, maka kajian belajar dan mendengar secara mendalam di alam terbuka menjadi relevan dalam mewujudkan kemampuan membangun organisasi pembelajaran.

C. Latihan/Simulasi dan Refleksi (dipandu widyaiswara)

Untuk memaksimalkan hasil yang diharapkan dari uraian di atas, maka peserta Diklat dapat melakukan simulasi dipandu oleh widyaiswara.

D. Rangkuman

Organisasi pembelajaran (*Learning Organization*) merupakan antisipasi dari perkembangan Ilmu dan Teknologi yang rasional. Organisasi demikian, dianggap tepat di era globalisasi dengan perubahan yang serba cepat dan dengan persaingan yang ketat.

Organisasi pembelajar memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi para karyawannya untuk terus menerus belajar mengembangkan dirinya.

BAB VIII PENUTUP

A. Simpulan

Kajian Kepemimpinan di Alam Terbuka berusaha menyampaikan pesan-pesan Kepemimpinan melalui tugas-tugas di alam terbuka. Tugas-tugas tersebut memberikan pengalaman (*experience*) dalam memecahkan persoalan-persoalan kepemimpinan dan manajerial yang kemudian dibahas bersama (*debriefing*).

Proses *action learning* demikian itu, diharapkan *smart street leadership* akan dibawa pulang ke kantornya masing-masing oleh para peserta DIKLATPIM sesuai dengan jenjangnya.

Sejauh mana sikap dan perilaku *smart street leadership* tersebut menjadi ciri dan dibawa pulang sebagai *significan changes*, sangat tergantung dari tiga komponen utama, yaitu penyelenggara, widyaiswara dan para peserta sendiri yang *open mind and eager to positive change*.

Karenanya, kerja team (*Team work*) di antara ketiga komponen (*tripartit*) tersebut merupakan prasyarat dari kajian kepemimpinan di alam terbuka.

B. Tindak Lanjut

Setelah mempelajari modul ini peserta dapat berperan dalam kepemimpinan dan belajar dari lingkungan untuk tetap mengenal dirinya dan adaptif terhadap orang lain dan lingkungan sekitar.

DAFTAR PUSTAKA

- Daradjat, Zakiah. (1994). *Kesehatan Mental*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Sarwono, Sarlitowirawan. (1992). *Psikologi Lingkungan*. Jakarta: Grasindo.
- Schwartz, David J. (1996). *Berpikir dan Berjiwa Besar*. Terjemahan Budyanto. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Ginandjar Kartasasmita. (1996). *Pembangunan Untuk Rakyat*. CIDES. Triguno. Budaya Kerja, Jakarta: LPEM.
- Prof. Dr. Soegarda Poerbakawatja.(1978). *Bunga Rampai Soempah Pemoeda*.
- Ginanjjar Kartasasmita. (1996) *Pembangunan Untuk Rakyat*. CIDES.
- Stephen R. Covey. (1996). *Principle Centered Leadership*. Alih Bahasa: DRS. Julius Sanjaya, Proofreader: DR Lyndon
- Saputra. (1997). Jakarta: Binarupa Aksara.