

Pembelajaran

organisasi



Pokok bahasan

- Pengertian organisasi pembelajaran, manfaat dan ciri-cirinya
- Keterkaitan kepemimpinan strategik, starguide, organisasi pembelajaran dan kinerja organisasi
- Kelima disiplin pembelajaran yang harus dimiliki seorang pemimpin
- Strategi dan langkah pembelajaran organisasi



Organisasi pembelajaran

- Organization that facilitates learning and personal development for all its employees, while continually transforming itself. (Michael Beck)
- Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang memfasilitasi belajar dan pengembangan pribadi dari karyawan, sementara itu secara berkesinambungan melakukan transformasi terhadap organisasi itu sendiri (Michael Beck)
- Organization where people continually expand their capacity to create the results they truly desire where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together (Peter Senge)
- Organization learning is an experienced based process through which knowledge about action-outcome relationships develops, is encoded in routines, is embedded in organizational memory, and changes collective behavior (Barnet: Organization Learning Theory, 1994)



Organisasi pembelajaran (Marquardt)

- Proses Pembelajaran individu, tim, dan organization-wide
- Produktivitas dan pembelajaran merupakan satu fungsi
- Berfikir system-wide
- Kecerdasan, adaptif, dan inovatif
- Karyawan dan teknologi mempunyai peran dalam mengelola pengetahuan
- Mempunyai kekuatan dan keberhasilan baik lokal maupun global



Mengapa organisasi pembelajaran ?

- **Perubahan lingkungan di luar organisasi:** globalisasi, kompetisi ekonomi dan pasar, ilmu-ilmu baru, era pengetahuan, turbulensi sosial, kebijakan politik, dsb
- **Perubahan lingkungan kerja:** teknologi informasi, struktur dan besar organisasi, inisiatif mutu total, diversiti tenaga kerja dan mobilitas tenaga kerja, dsb
- **Perubahan pelanggan:** penyesuaian terhadap kebutuhan/keinginan, mutu, biaya, waktu, inovasi, pelayanan prima
- **Perubahan karyawan:** peran yang berubah, ketrampilan yang berkembang, harapan dan kebutuhan karyawan: belajar, tantangan, kepuasan, keseimbangan antara kebutuhan personal dan pekerjaan

Manfaat organisasi pembelajaran

- Kemampuan untuk adaptasi dan antisipasi
- Pertumbuhan dan perkembangan produk dan inovasi proses
- Produktifitas yang lebih tinggi dan keuntungan finansial
- Kepuasan kerja yang lebih tinggi
- Peningkatan yang berkelanjutan
- Pembelajaran yang lebih cepat, lebih baik, dan menembus batas



Pembelajaran organisasi dan kinerja

- Organizational learning **must be managed for performance** at the individual, group, process, and organizational levels; learning is omnipresent, yet it must be aimed at **improving performance and increasing expertise**
- Will individual perform better ?
- Will the process perform better ?
- Will the organization perform better ?

Apakah organisasi anda mempunyai 7 ketidakmampuan belajar ?

- Adanya pendapat dalam organisasi: “saya adalah posisi saya”, karyawan hanya memperhatikan dan berupaya untuk mempertahankan posisi masing-masing.
- Anggapan bahwa “musuh” atau “yang salah” adalah di luar organisasi, organisasi dan lingkungan organisasi tidak dilihat sebagai sistem, sehingga mengkambing hitamkan pihak lain
- Bersikap menunggu, reaktif, tidak proaktif
- Terfiksasi pada kejadian-kejadian jangka pendek, tidak mempunyai visi kedepan
- Bersikap seperti katak yang direbus pelan-pelan
- Belajar dari pengalaman hanya dalam angan-angan saja
- Mengaku menerapkan manajemen dalam tim, tetapi tim tidak menyelesaikan masalah-masalah lintas fungsi

10 ciri organisasi pembelajaran yang berhasil

- Ada keterkaitan antara kinerja dan pembelajaran
- Pencarian merupakan keharusan
- Perhatian pada pengukuran
- Pola pikir eksperimental
- Iklim keterbukaan
- Peningkatan yang berkesinambungan
- Keragaman dalam kegiatan operasional
- Adanya berbagai tantangan
- Pemberdayaan dan peningkatan kemampuan unsur manusia
- Perspektif kesisteman



7 pergeseran paradigma untuk menjadi organisasi pembelajaran

- Produktivitas > Pembelajaran
- Lingkungan kerja > Lingkungan belajar
- Hal yg dpt diramal > Sistem dan pola
- Pelatihan > Pembelajaran
- Karyawan sbg pekerja > Karyawan sbg pembelajar
- Supervisor > Coach & Pembelajar
- Keterikatan > Kesempatan belajar



Organisasi pembelajaran
harus mampu berpacu
dengan kecepatan
perubahan, kalau tidak
organisasi tersebut akan
terpuruk



Organisasi (S) Mesin (*Mindless*)

- Sebuah traktor yang rumit terdiri atas ratusan bagian, yang setiap bagian melakukan tugas yang sederhana
- Organisasi mesin adalah seperti traktor kompleks tetapi *mindless*, tidak punya tujuan sendiri
- Merupakan alat yang dipakai oleh owner untuk mencapai tujuannya: profit
- Beroperasi atas dasar kerapihan, efisiensi, terkontrol, dan predictable
- Hubungan antar elemen diatur berdasarkan hukum fisika.

Organisasi (S) Biologis (*Uniminded*)

- Mahluk biologis mempunyai tujuan untuk survival dengan cara bertumbuh
- Organisasi bertumbuh, melalui profit
- Secara sistem organisasi mempunyai pilihan, namun elemennya tidak (*uniminded*)
- Setiap elemen bertindak tanpa kesadaran, tanpa pilihan, tanpa konflik
- Setiap sistem dibawah kontrol otak eksekutif, melalui jaringan komunikasi
- Masalah terjadi karena tidak ada informasi atau miskomunikasi

Organisasi (S) Sosial (*Multiminded*)

- Dalam organisasi sosial setiap anggota mempunyai tujuan, tercermin dalam pilihan cara dan tujuan (multiminded)
- Selain itu, sebagai sistem yang bertujuan, organisasi merupakan bagian dari keseluruhan sistem yang lebih besar: masyarakat
- Mengintegrasikan elemen menjadi sebuah sistem adalah perjuangan dan proses yang terus menerus
- Hubungan antar elemen diatur menurut **nilai kebersamaan** dan **cara yang disepakati bersama**

Problem Kita: *Dunia Mesin*

- Dunia ukuran, rencana, program: SPM
- Dunia dengan kendali dan kontrol
- Buta terhadap keadaan lingkungan dan kehidupan yang selalu berubah
- Selalu menekankan terjadinya perubahan



Penyakit Kronis Organisasi...

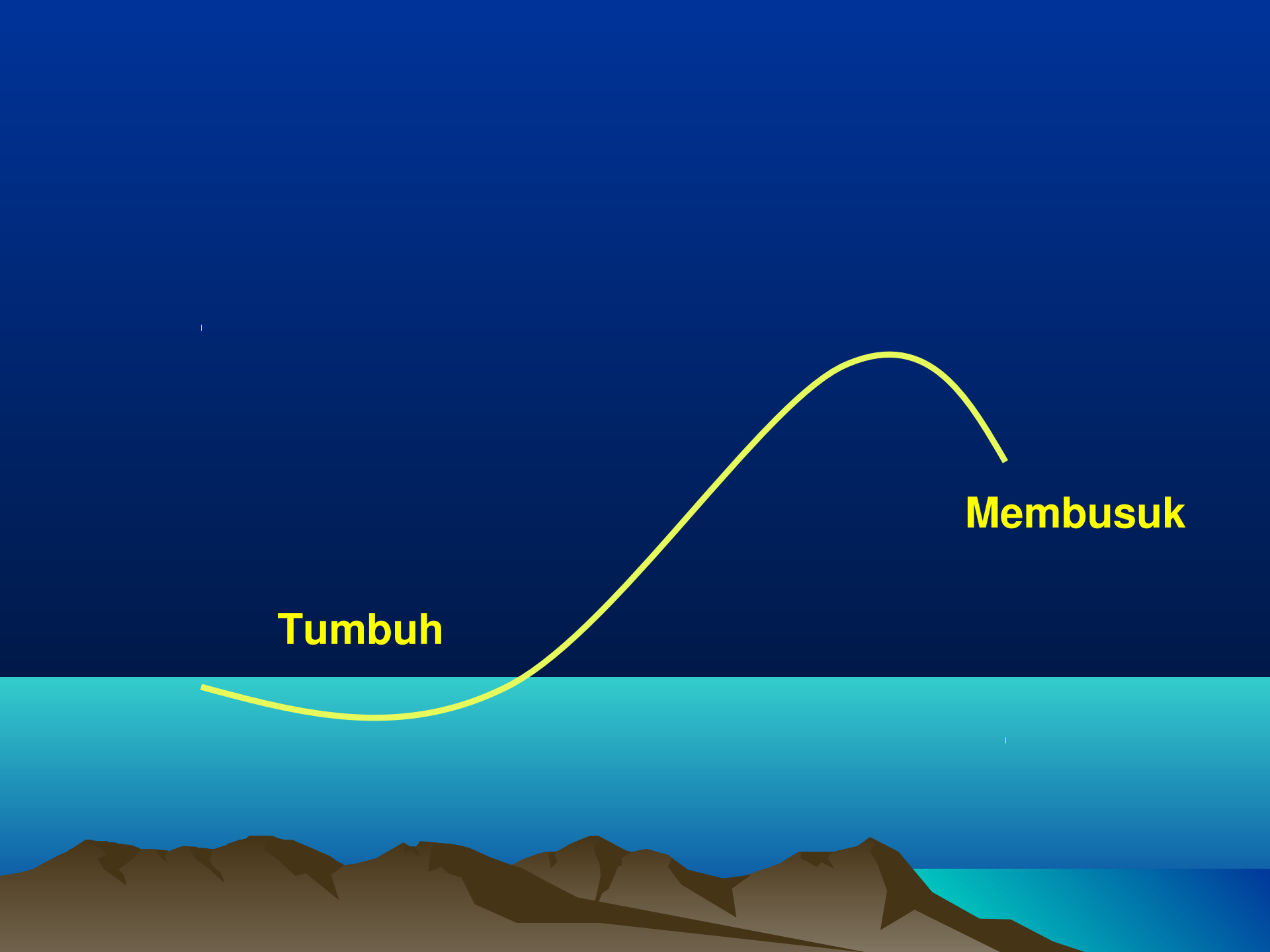
- Manusia terlahir sebagai pembelajar (dalam makna LO)
- Struktur organisasi dan sosial di tempat kerja mengubah kemampuan belajar *generatif* ke belajar *adaptif (reaktif)*
- Tidak memungkinkan semua orang untuk “menjelaskan semua kejadian dari tingkat di atas (yang terlihat)”

Tahapan Krisis

Empat (4) tahap dari krisis:

- Gejala
- Akut
- Kronis
- Resolusi

Apakah krisis terjadi dengan seketika?



Tumbuh

Membusuk

Krisis Utama: Ancaman Lamban

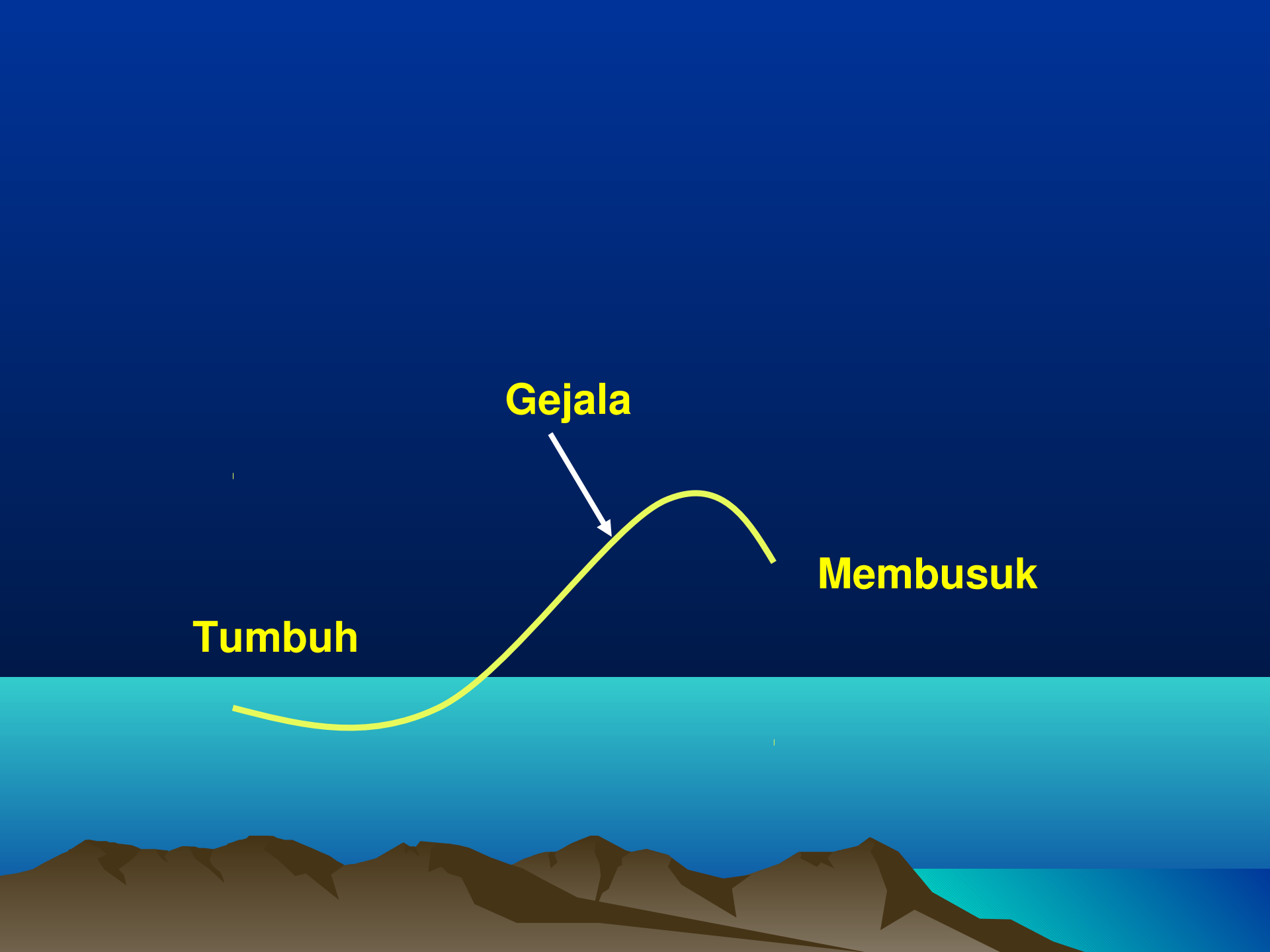
- 1. Kejadian dramatis jangka pendek, penyebab dari luar: bencana alam—mudah/mampu mengatasi**
- 2. Krisis hari ini: *lamban*, proses bertahap—dibuat sendiri**
- 3. *Sistemik*, buatan manusia, unik di sejarah manusia**
- 4. Memerlukan “kepekaan tinggi” tentang kedalaman isyu untuk mengatasi**
- 5. *Sulit*, mengapa?**

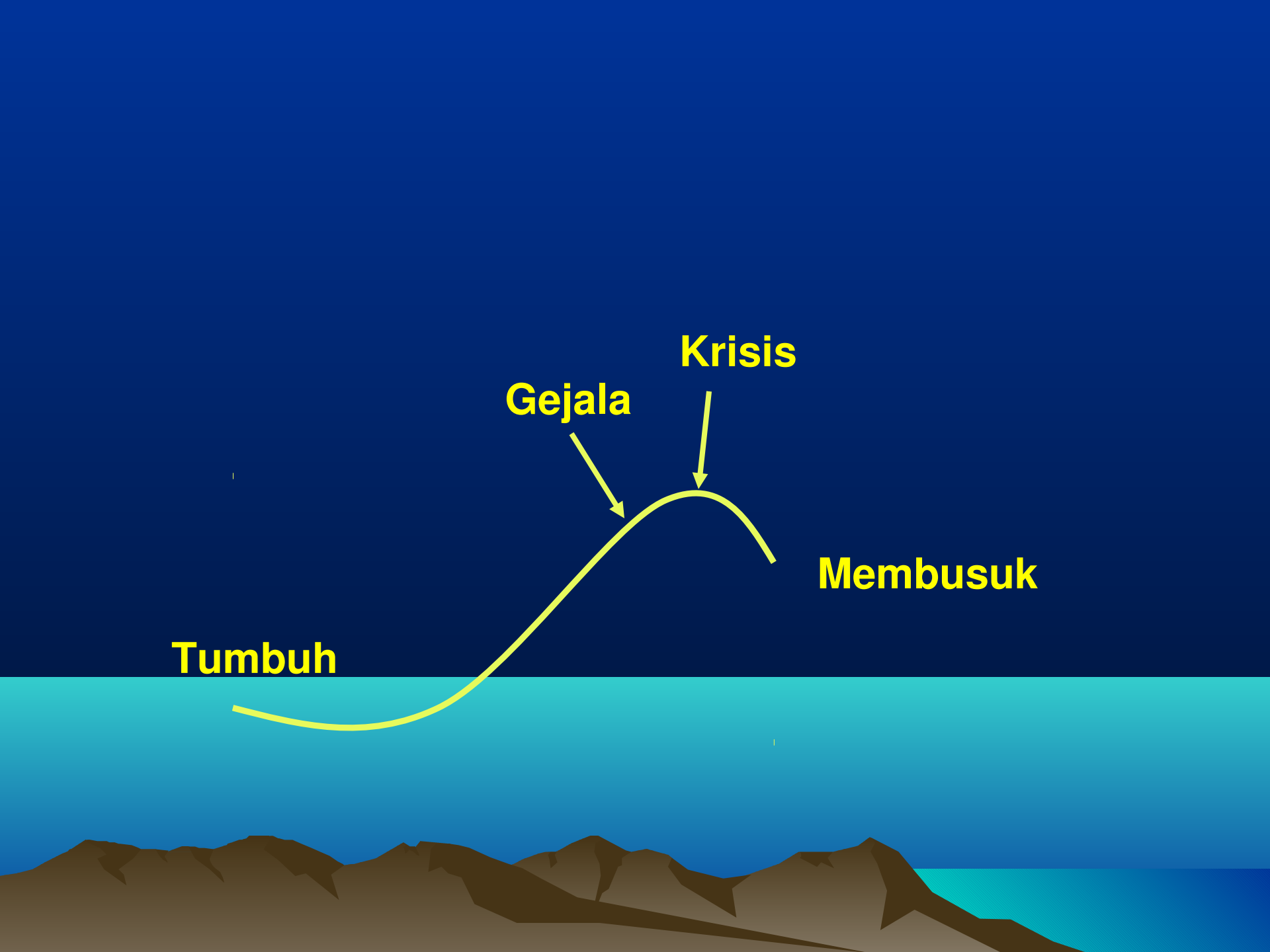
...krisis budaya.....

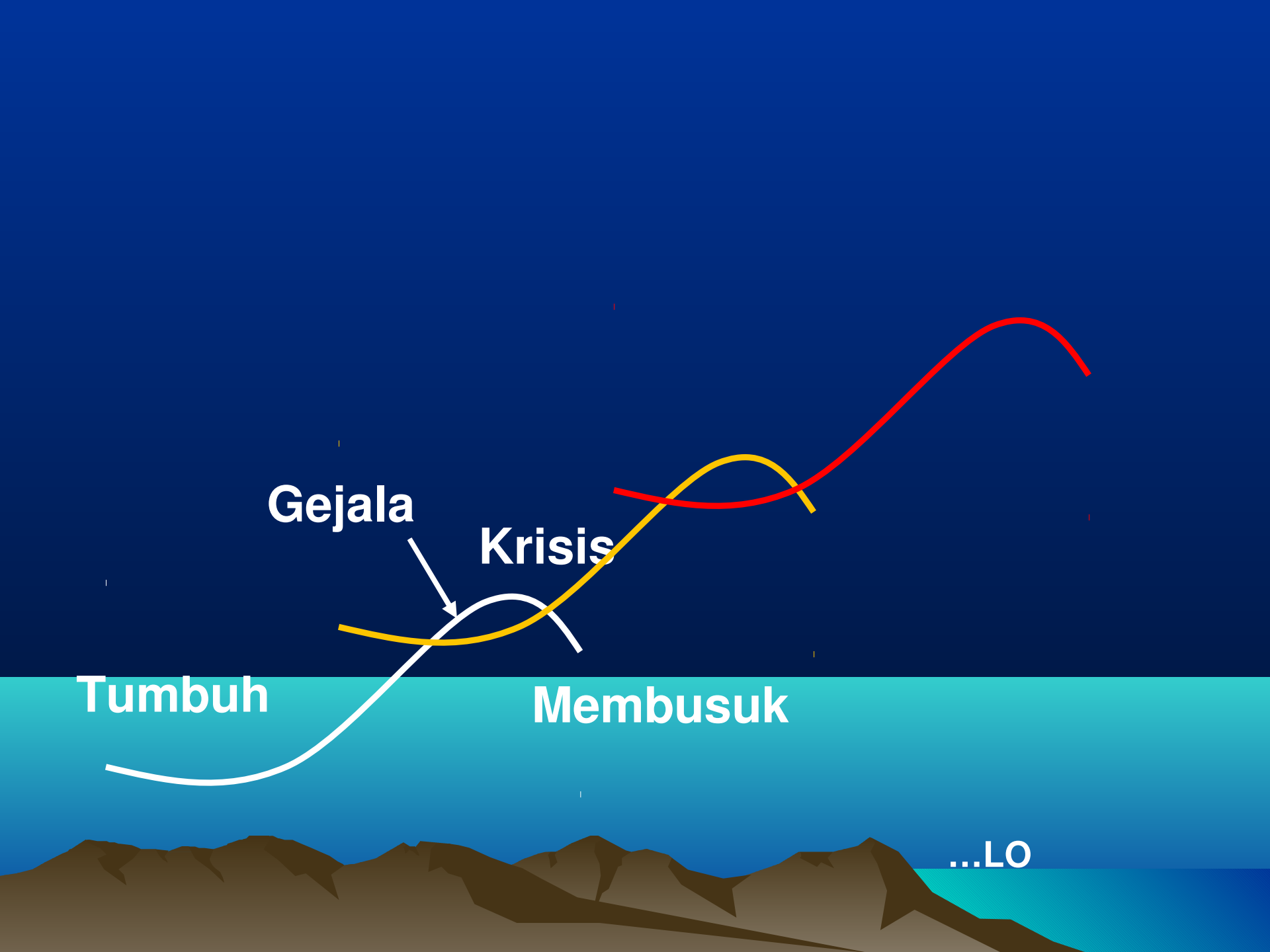
Fenomena Disfungsi Budaya

- Mengarahkan, membuat keputusan, perintah—koordinasi—pelaksanaan—*"budaya mengakar"*—*telah berubah*
- Rencana, kontrol, proyek, dll—*"management otoritas"*—*aristokratis*
- Kini? masih mungkin?
- Sekalipun dapat—akan usang ketika berada pada petugas lini depan.
- Dalam pendidikan? Dosen? Perawat? RS? DPRD? Pandangan terhadap eksekutif? Thd legislatif? NGO thdp non NGO?
- Perlakuan atasan terhadap bawahan?









Leadership continuum

Leadership: generatif, menciptakan sesuatu sistem apa yang melatar belakangi suatu kejadian



Coping: reaktif,
Siapa mealkukan kepada siapa
Dan mengapa

Manajemen: responsif,
Apa pola umum dan kecenderungan
Dari suatu kejadian/masalah

Leader harus mampu
mengubah organisasi
mesin menjadi organisasi
pembelajar



Peran leader

- Perancang (designer)
- Guru (teacher)
- Pelayan (steward)



Leader sebagai perancang

- Apakah cukup dengan:
 - Menyusun kebijakan
 - Menyusun strategi
 - Membangun sistem
- Mampu mengintegrasikan kelima komponen kemampuan belajar (star):
 - Membangun visi, nilai-nilai, dan tujuan bersama
 - Membangun proses belajar sehingga karyawan mampu menghadapi perubahan secara produktif



Leaders sebagai pelayan

- Tidak hanya telling the story tetapi relating the story
- Mampu menjelaskan mengapa seseorang harus melakukan apa yang is lakukan, bagaimana organisasi harus berevolusi sebagai bagian dari sistem yang lebih luas
- Pemimpin adalah pelayan bagi visi bersama yang telah disepakati, belajar mendengar orang lain
- Ciri seorang pelayan: mempunyai komitmen untuk mencapai visi, bertanggung jawab untuk mencapainya, mencapai visi untuk kesejahteraan bersama



Leader sebagai guru

- Mampu melihat realitas dalam empat tingkat:
 - Fakta kejadian (reaktif)
 - Pola perilaku dari kejadian (responsif)
 - Struktur dari sistem yang melatar belakangi (generatif)
 - Tujuan dari sistem yang melatar belakangi
- (level 3 dan 4 adalah pemahaman sistemik)
- Sebagai guru harus bisa membawa anak buah untuk memahami (insight) keempat tingkat realitas
- Mampu menciptakan “creative tention” untuk membawa anak buah melakukan loncatan (leap) mencapai visi (pindah dari realita mencapai visi)

Information and knowledge management

System thinking

Knowledge

Mengenal dan mengatasi masalah baik riil maupun potensial
Melakukan inovasi

Personal mastery
Team learning

Dialog
Diskusi

Skills

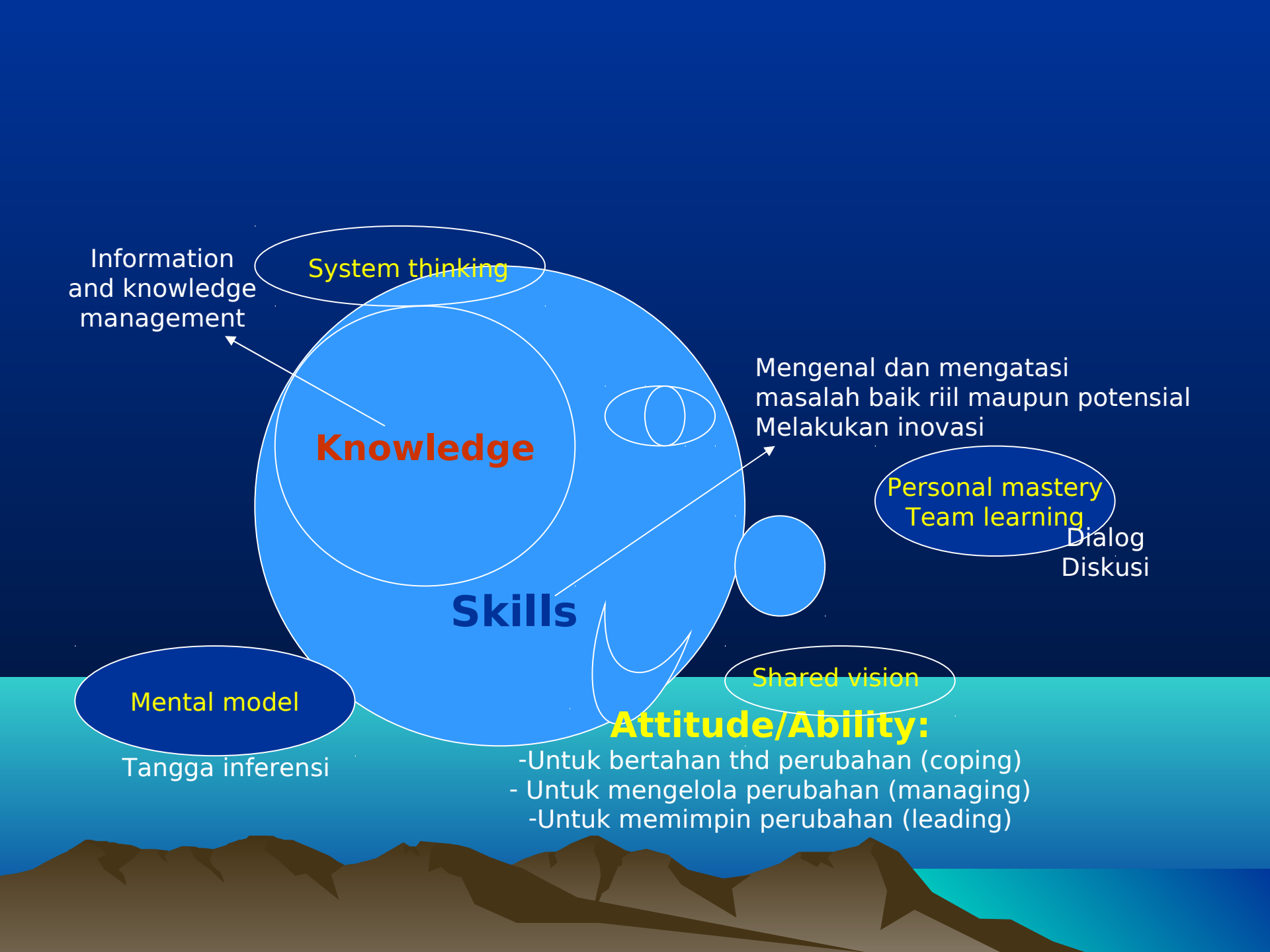
Shared vision

Mental model

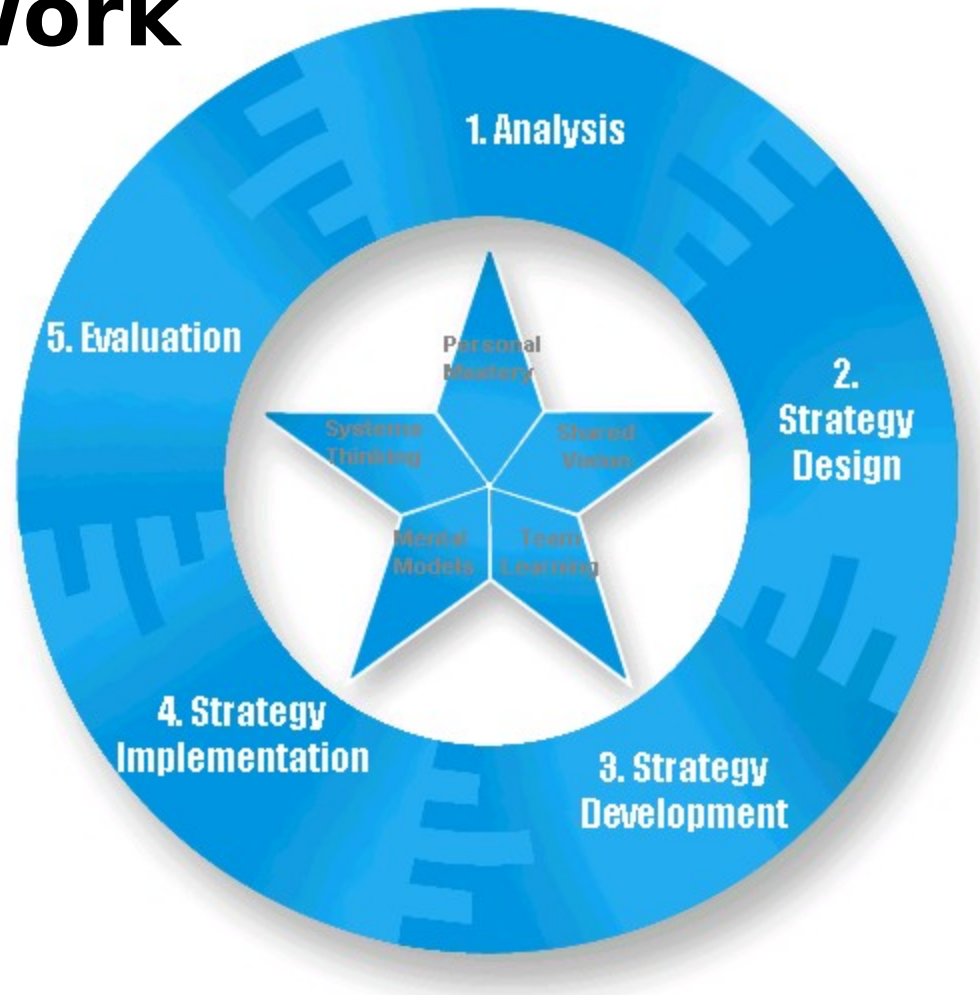
Tangga inferensi

Attitude/Ability:

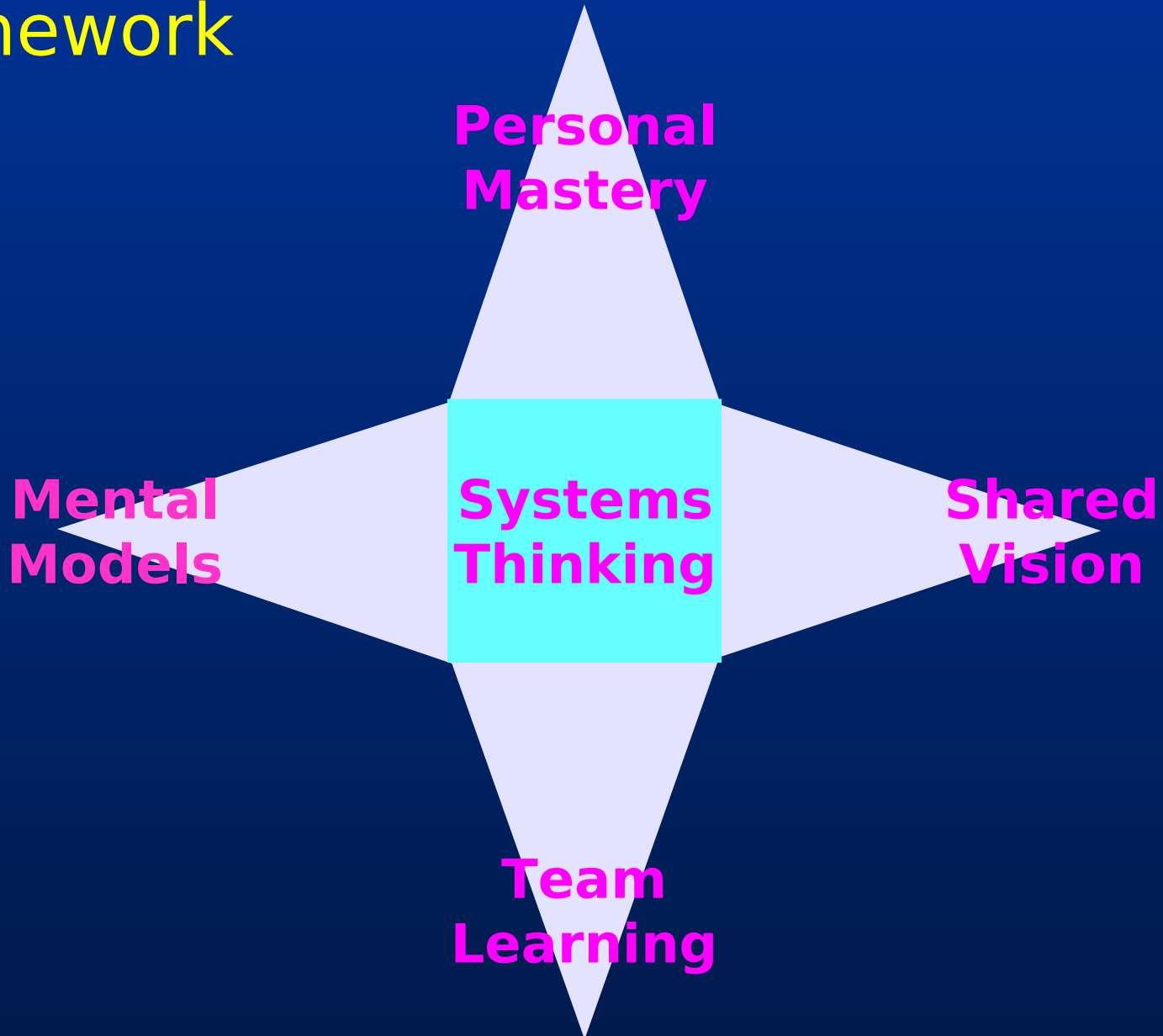
- Untuk bertahan thd perubahan (coping)
- Untuk mengelola perubahan (managing)
- Untuk memimpin perubahan (leading)



The Guide Framework



The STARGuide Framework



To win the race, organization should be able to quickly recognize (market) changes, be flexible enough to respond and shape the (market) changes, and understand its own capabilities relative to (marketplace) demands

(Recardo, R, Molloy, K., Pellegrion, J, National Productivity Review, 1995/1996)

Pelanggan

Beban masalah kesehatan

Tekanan pasar

Politik dan Regulasi

Visi, Misi, Strategi

Arsitek organisasi:
Struktur, Sistem bisnis,
Infrastruktur, IT,
**Kapabilitas Organisasi,
Team, Kapabilitas individu**
Budaya

Ilmu dan Teknologi Kesehatan

IT

Pengukuran

Komunikasi Inovasi

Visi & Nilai-2 LO

1. Pemahaman thd lingkungan eksternal
2. Menciptakan dan mengkomunikasikan visi yang mendukung nilai-nilai (manfaat) LO
3. Menyelaraskan dan mengintegrasikan arsitektur organisasi yang mendukung strategi
4. Menciptakan budaya yang mendukung strategi bisnis
5. Menetapkan dan mengkaitkan ukuran-ukuran unit usaha, proses kerja, tim, dan kontribusi individual
6. Menerapkan mekanisme yang mendukung terciptanya komunikasi antar stakeholders
7. Menghilangkan hambatan inovasi

Rekanan

Pesaing

Kecenderungan ekonomi makro

To win the race, organization should be able to quickly recognize (market) changes, be flexible enough to respond and shape the (market) changes, and understand its own capabilities relative to (marketplace) demands

(Recardo, R, Molloy, K., Pellegrion, J, National Productivity Review, 1995/1996)

Customers

Health burden

Market pressure

**Politics
Regulations**

Visions, Missions
Strategy

Organization's architecture:
Structure, Business system,
Infrastructure, IT,
**Organization capability,
Team, Individual capability**
Culture

Health
Technology
& Science

IT

Measurement

Communication
Innovation

1. Thoroughly understand your external environment
2. Create and communicate a vision that espouses the values of a LO
3. Align and integrate the organization's architecture to closely support the strategy
4. Create a culture that closeley supports the business strategy
5. Establish and link metrics business units, work process, and team and individual contributors
6. Implement mechanism to promote communication among stakeholders
7. Eliminate barriers to innovation

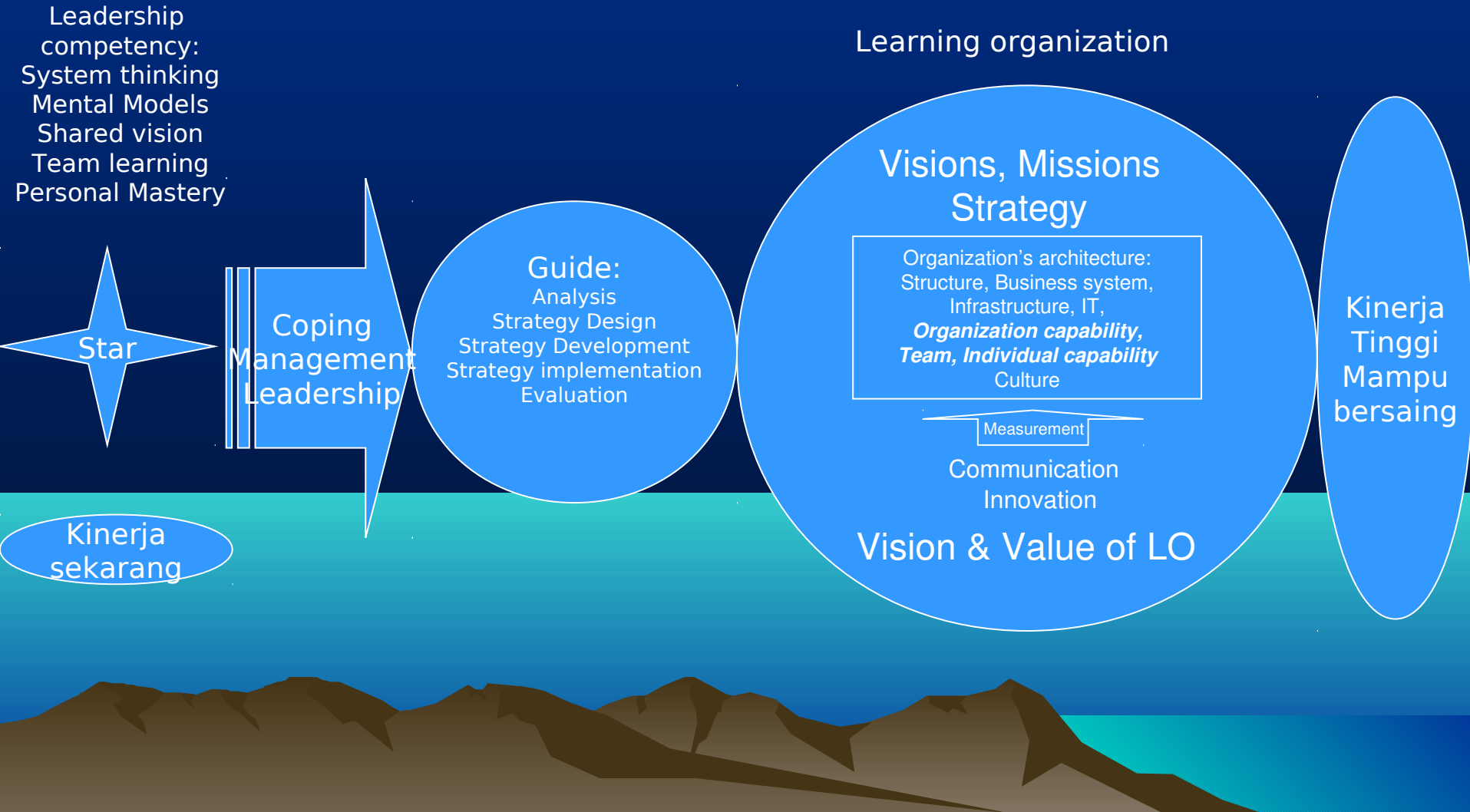
Suppliers

Vision & Value of LO

Competitors

Macroeconomic trends

LO dan kinerja organisasi



Berfikir sistem

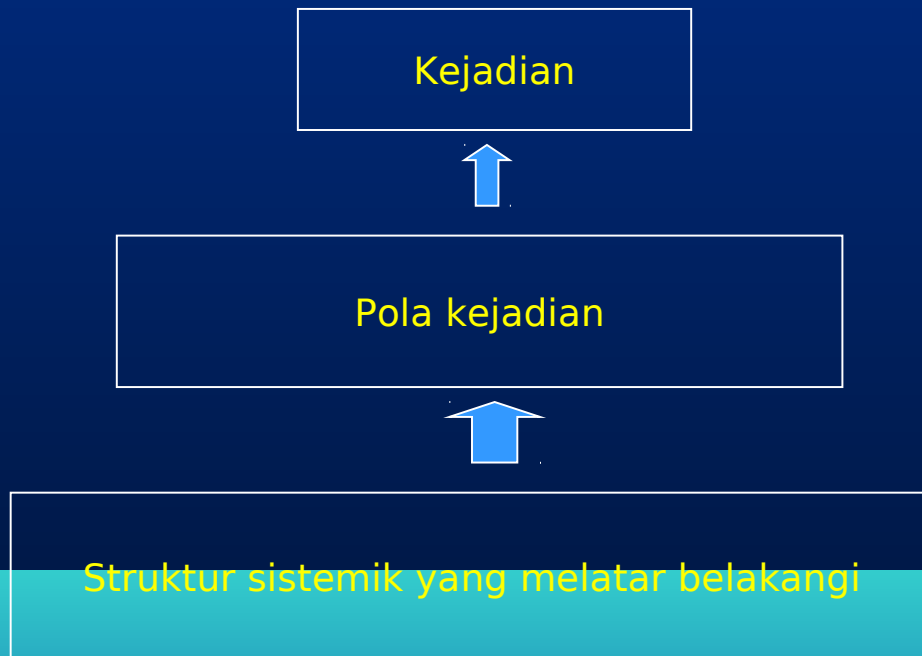
Ilmu dan alat yang dikembangkan untuk melihat keseluruhan pola sistem secara lebih jelas

Membantu kita secara efektif mengubah sistem
(Peter Senge)

Sebuah framework untuk melihat interrelationships dan pola perubahan: keseluruhan, bagian-bagian, hubungan antar bagian



Berfikir sistem



Karakter sistem

- Sebuah sistem adalah sesuatu yang memelihara keberadaannya dan berfungsi sebagai sebuah kesatuan melalui interaksi antar bagiannya
- Karakteristik emergent (kebaruan): karakteristik di luar (keseluruhan sebagai bentukan baru) dan lebih dari karakteristik bagian yang memberentuknya

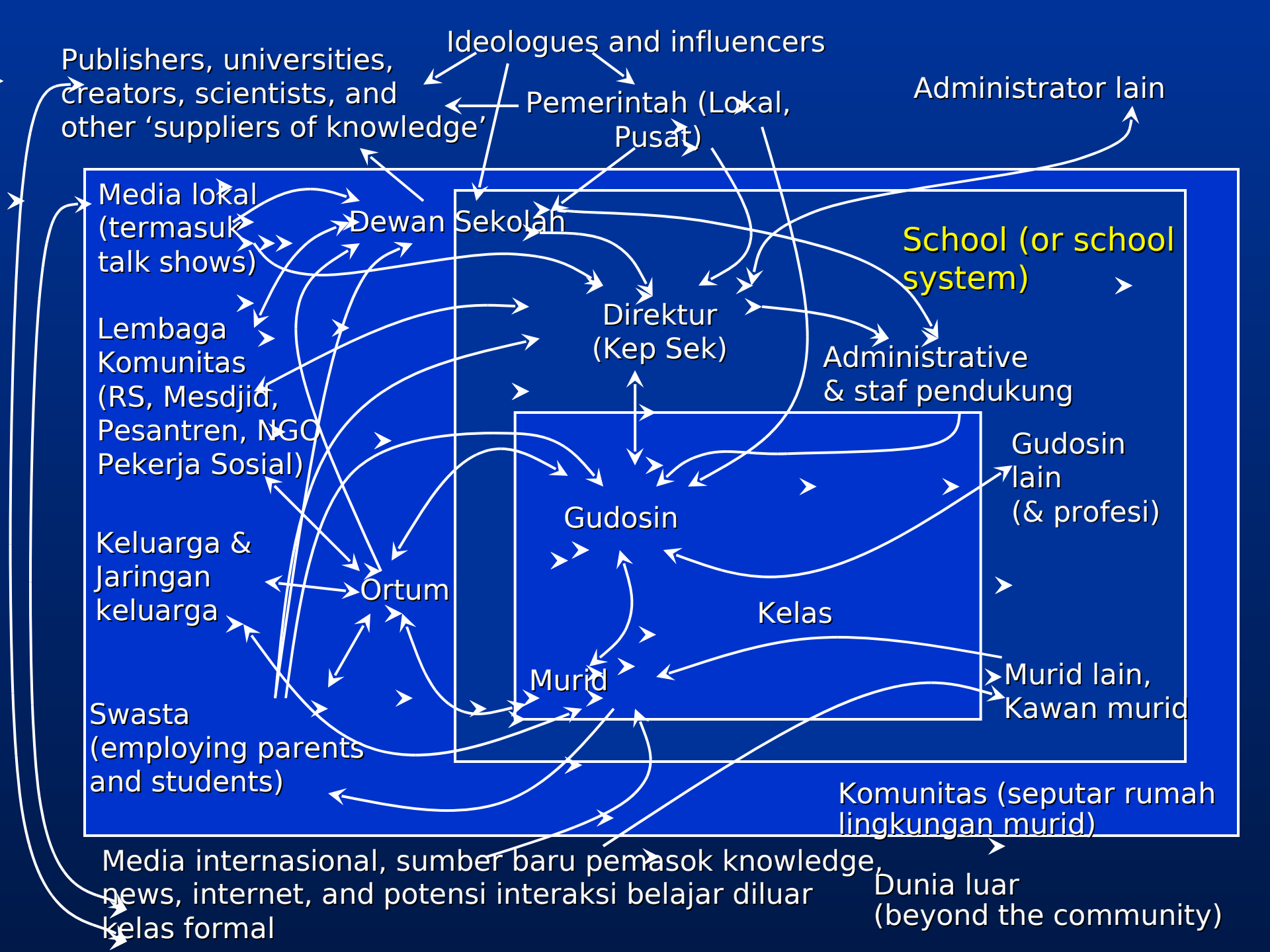


Fisiologi sistem

- Sistem merupakan kompleksitas yang dinamis (permainan dam, catur):
 - Setiap elemen dapat berhubungan dengan elemen yang lain dalam berbagai cara
 - Memindahkan sebuah elemen mengubah banyak/seluruh hubungan yang lain
- Lingkaran interaktif (keterkaitan, sebab-akibat, reaksi balik)
- Putaran penguatan
- Proses keseimbangan
- Penundaan

Kompleksitas Sistem

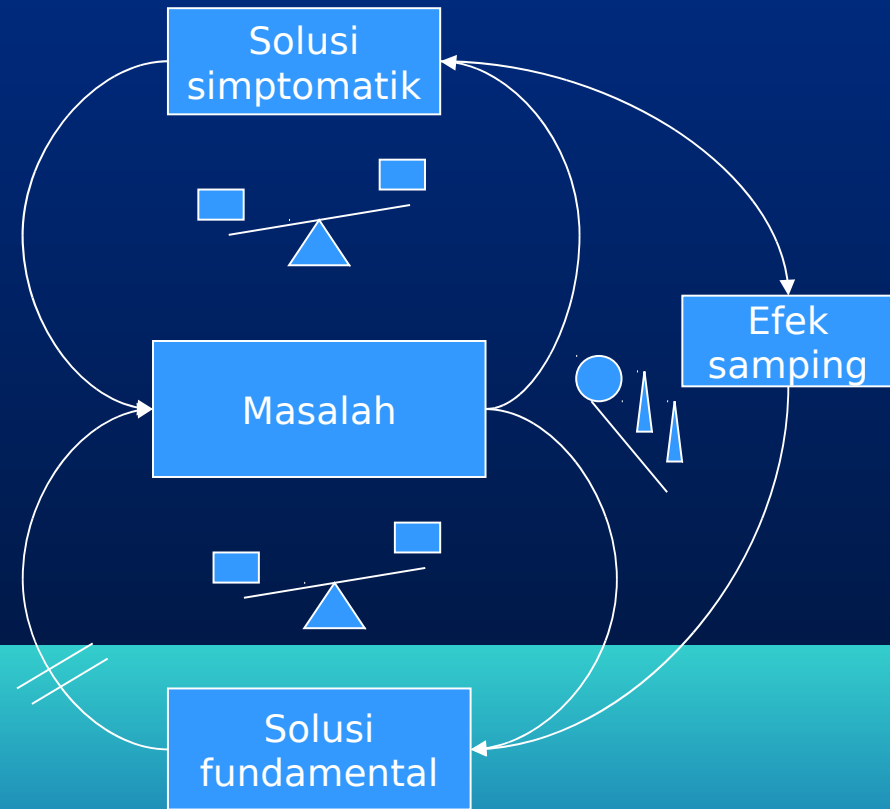
- Sistem yang sangat kompleks umumnya stabil dan bertahan terhadap perubahan
- Namun ketika perubahan terjadi, seringnya terjadi secara mendadak dan dramatis
- Perubahan bisa lebih mudah jika kita tahu letak intervensi: daerah leverage: titik lemah, titik ungkit
- Contoh: Sistem Sekolah



Archetype: pathofisiologi sistem

Contoh: memindahkan beban

Suatu masalah menimbulkan gejala yang menuntut pemecahan
Tetapi masalah mendasarnya sulit didiskusikan karena rumit dan mahal
Lalu orang memindahkan beban masalah dengan mencari solusi simptomatik agar terlihat lebih baik
Sementara masalah mendasar tertunda tidak dipecahkan, terjadi penguatans semakin membesar, sampai suatu saat sistem tidak mampu mengatasi
Disamping itu timbul efek samping yang memperbesar masalah yang ada



Basic Assumptions:

How the game is evolving

Drivers for change

Basis for competition

Systems Dimensions

Systems Principles

Power

Beauty

Wealth

Knowledge

Values

Defining problems & opportunities:

System Analysis

Obstruction Analysis

System Dynamics

Designing a Solution (Idealized Design)

Openness

Purposefulness

Emergent Property

Multi-Dimensionality

Counter-Intuitiveness

Levels of Output:

Redesigning the business

Redesigning the operations

Redesigning the product

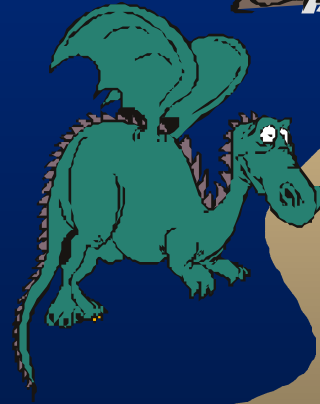
Interactive System

Bagaimana Menemukan Hambatan System?



Apa Yang Ingin Kita Ciptakan

Vision 

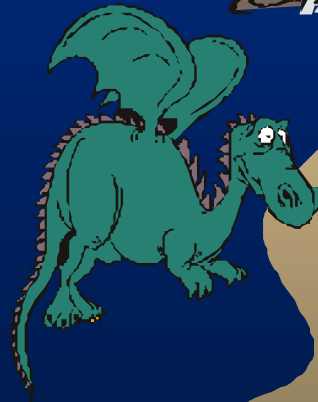


Anda hadapi, taklukkan, atau hindari Naga?

Vision



Smart
objectives



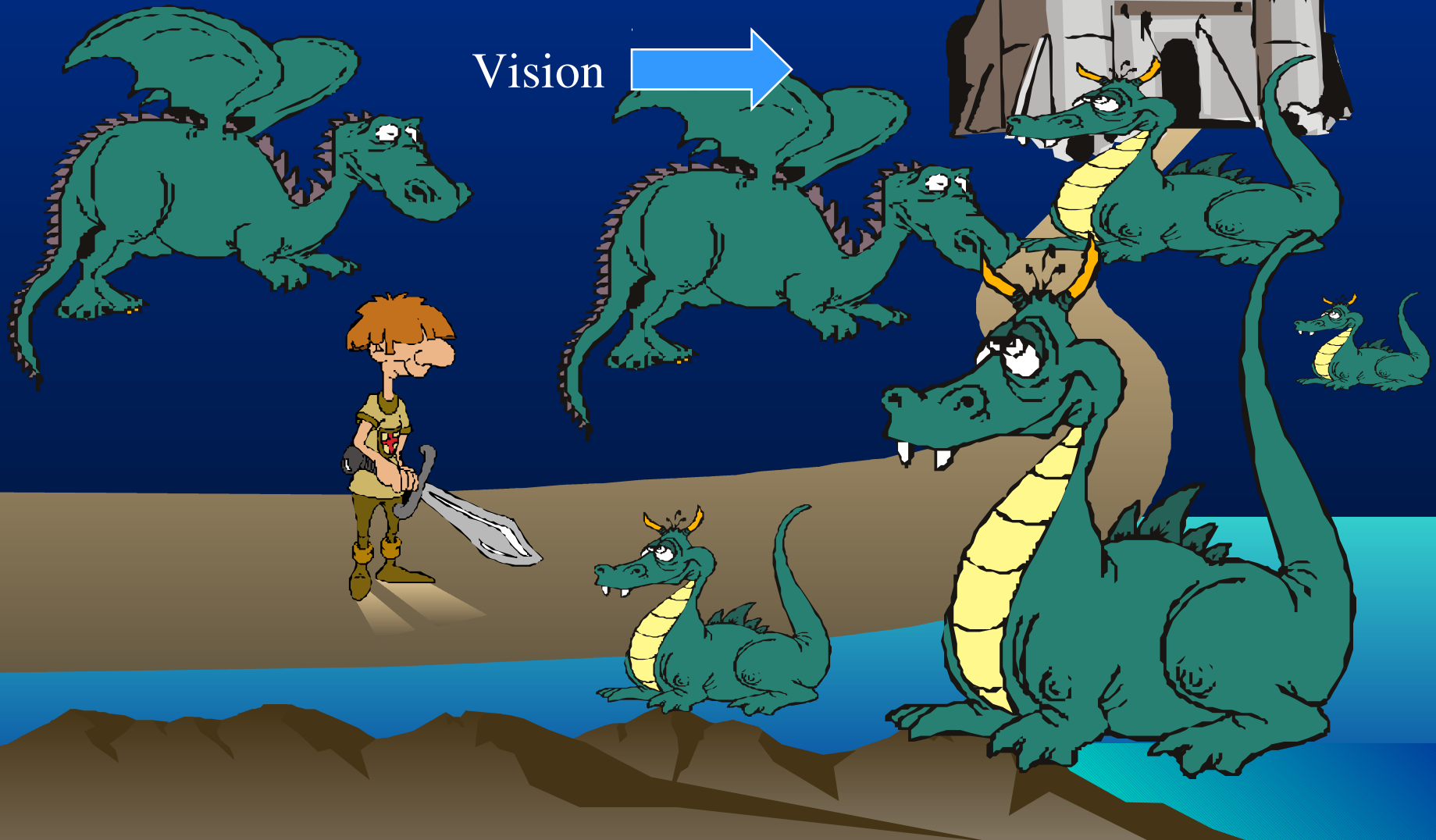
Ide Pokok Kepemimpinan

1. Pemimpin membantu mengidentifikasi naga dan tidak menaklukkan naga sendirian.
2. Mereka mampu menggerakkan seluruh anggota tim menaklukkan naga bersama-sama.

Apa Kebiasaan Kita Sehari-hari?

1. Menambah sumber terlebih dahulu -
2. Akibatnya, kita menyuburkan naga dan membuatnya makmur.
3. Naga berkembang biak, dan membuat kita makin frustrasi dalam melaksanakan tugas.
4. Sadarkah kita? Ingat ancaman lamban?

Menambah Sumber? Naga Makin Banyak dan Makin Besar.



Five Key Questions

1. What do we want to happen?
(apa yang kita inginkan)
2. What is happening now? (apa yang sekarang ini terjadi)
3. Why is there a difference?
(mengapa terjadi perbedaan)
4. What needs to change? (apa yang memerlukan perubahan)
5. What do we need to do?

Five Key Answers

1. Shared vision
2. Current situation
3. Root cause analysis/key constraint: analisis akar penyebab dan hambatan
4. Strategic objectives
5. Strategy development

Bagaimana menjelaskan perbedaan antara Visi dan Situasi Kini?

Mengapa ada perbedaan diantara keduanya?



Dalam Sistem Kesehatan..

Jawaban Umum adalah:

1. Sumber dana kurang, perlu lebih banyak lagi.
2. Tenaga kesehatan sedikit, kinerja kurang memuaskan.

Apa Hambatan? Non-Hambatan?

- Hambatan—apa saja yang membatasi kinerja sistem.
- Sebuah sistem mempunyai BUUUNYAAK hambatan, tetapi HANYA SATU (1) yang menyebabkan terjadinya efek yang tidak diharapkan, dan menggambarkan apa yang sedang terjadi.
- Ini disebut: **hambatan KUNCI**.
- Tugas kita mencari “**APA HAMBATAN KUNCI**” itu.....
- Pernahkah kita melakukannya?

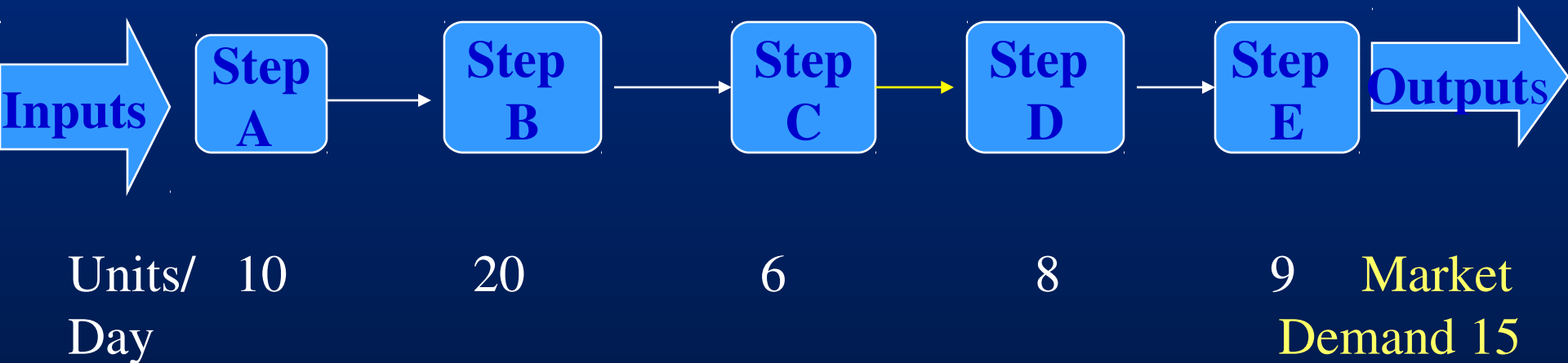
Prinsip Hambatan Sistem

1. Sistem berfungsi seperti “rantai”. Kita “dapat mencari rantai terlemah” dan memperbaikinya.
2. Karena sistem saling bergantung dan bervariasi, kinerja optimum sistem bukan merupakan penjumlahan optima (bagian) lokal.

Manakah Rantai Terlemah?



Hambatan Sistem



Manakah output **maximum system** per hari?

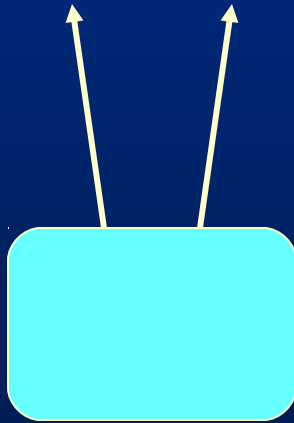
Dimanakah rantai terlemah?

Identifikasi Rantai Terlemah:

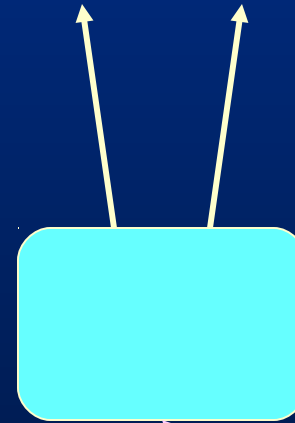
- solusi proses berpikir cara Sokrates
- memetakan mata rantai logis-hubungan sebab akibat—sebagai diagram pohon.
- untuk menggambarkan efek-efek yang tidak dikehendaki atas fenomena sosial (“visual”).
- agar ditemukan akar sebab yang paling mendasar yaitu “masalah inti”.

Root Cause

NOT a Root Cause



(No arrows
going in)



(Even ONE arrow
going in makes
this NOT a Root Cause)

Identifying Core Problems

Contoh Beberapa Hambatan

- Mulailah dengan “MENGAPA”
- Mengapa prevalensi TB kok tetap bahkan meningkat? Apa benar angka tersebut?
- Mengapa 4 M penanggulangan DHF tidak mengakar di komunitas?
- Mengapa PPM-PLP masih menggunakan semprot (fogging?)
- Mengapa hubungan antar karyawan dilandasi fragmentasi, persaingan, cemburu, dll?
- Tugas kita mencari “**APA HAMBATAN KUNCI**” itu.....
- Pernahkah kita melakukannya?

Personal mastery

Keahlian pribadi



Personal mastery

- Suatu disiplin pribadi yang secara berkesinambungan menambah kejelasan dan kedalaman wawasan (visi), memfokuskan energi dan mengembangkan kesadaran pribadi seseorang dan melihat realita secara objektif



Personal mastery

Merupakan dasar semangat organisasi pembelajaran: tanpa individu yang belajar tidak akan tercipta organisasi yang belajar

Personal mastery adalah tingkatan kemahiran sampai yang bersangkutan tidak menyadari kalau dia mahir (unconscious competence)

Pendorong bagi organisasi untuk berkembang
Pedonrong pencapaian keunggulan organisasi

Mengintegrasikan personal mastery dalam kehidupan sehari-hari

1. Memperjelas apa yang menjadi visi kita
2. Belajar melihat realitas saat ini secara lebih jelas

Karakteristik orang dengan personal mastery yang tinggi

- Memiliki sense of purpose yg melatar belakangi visi dan tujuan
- Belajar bagaimana memahami dan bekerja dengan kekuatan pembaharuan daripada melawan kekuatan tsb
- Selalu ingin tahu, komitmen untuk melihat realitas lebih akurat
- Merasa terkait satu dengan yang lain tetapi tidak mengorbankan keunikan masing-masing
- Merasa sebagai bagian dari proses kreatif
- Menyadari ketidak mampuan dan ketidak tahuan
- Percaya diri
- Mengambil banyak prakarsa
- Tanggung jawab penuh atas pekerjaannya
- Belajar lebih cepat
- Lebih dekat dengan hati
- Semangat belajar yang terus menerus dan tak pernah merasa puas untuk belajar



Membangun personal mastery

- Visi pribadi
- Menahan tegangan kreatif
- Meningkatkan kemampuan menghadapi konflik struktural melalui kekuatan kemauan, mempengaruhi jiwa sendiri untuk mencapai tujuan
- Komitmen thd kebenaran
- Menggunakan alam bawah sadar (otak kanan)
- Memahami keterkaitan keahlian pribadi dengan disiplin yang lain
- Mengintegrasikan penalaran dan intuisi
- Melihat keterkaitan kita dengan dunia
- Memahami dan menggunakan perasaan
- Komitmen terhadap keseluruhan
- Memupuk keahlian pribadi dalam suatu organisasi

Mental Model



Definisi Mental Model

- Cobalah definisikan apa mental model di lingkungan anda bekerja
- Berikan contoh sederhana
- Bandingkan dengan definisi berikut:
- Adalah gambaran realitas yang terdapat dalam pikiran kita:
Persepsi; Pengertian; Konsep; Asumsi; Generalisasi; Cerita; Paradigma; dll.

Pengertian mental model

- Mental model adalah asumsi-asumsi atau generalisasi-generalisasi (paradigma) yang terdapat dalam pikiran kita yang mempengaruhi bagaimana kita memahami, bersikap dan bertindak terhadap dunia sekitar.

Ahmad dipercaya maka dilepas
Badu tidak dipercaya, maka dikontrol



Konsep Mental Model

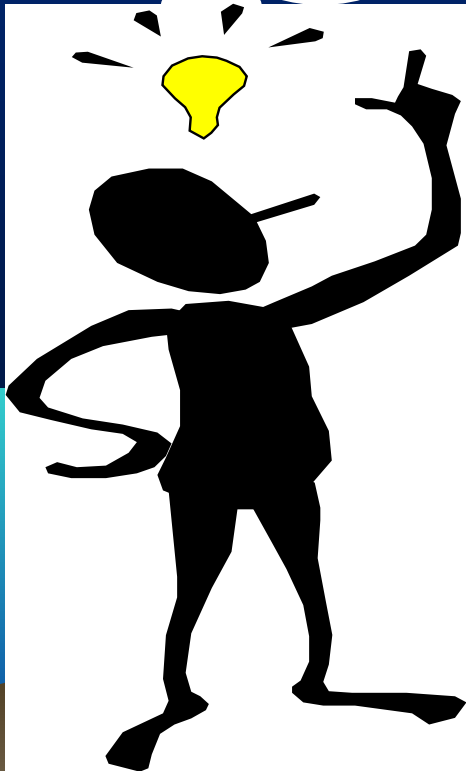
- Diciptakan psikolog kognitif Kenneth Craik (1940) dari Scotland
- Mengacu pada peta-peta semi permanen yang tidak diucapkan ttg dunia dan tersimpan dalam kenangan jangka panjang manusia



Pengertian Mental Models

Ada dua realitas dalam kehidupan

2. Realitas Dalam Pikiran Kita



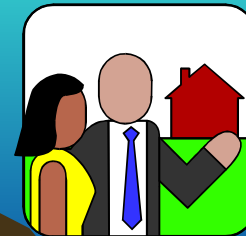
1. Realitas Sekitar Kita



Masyarakat



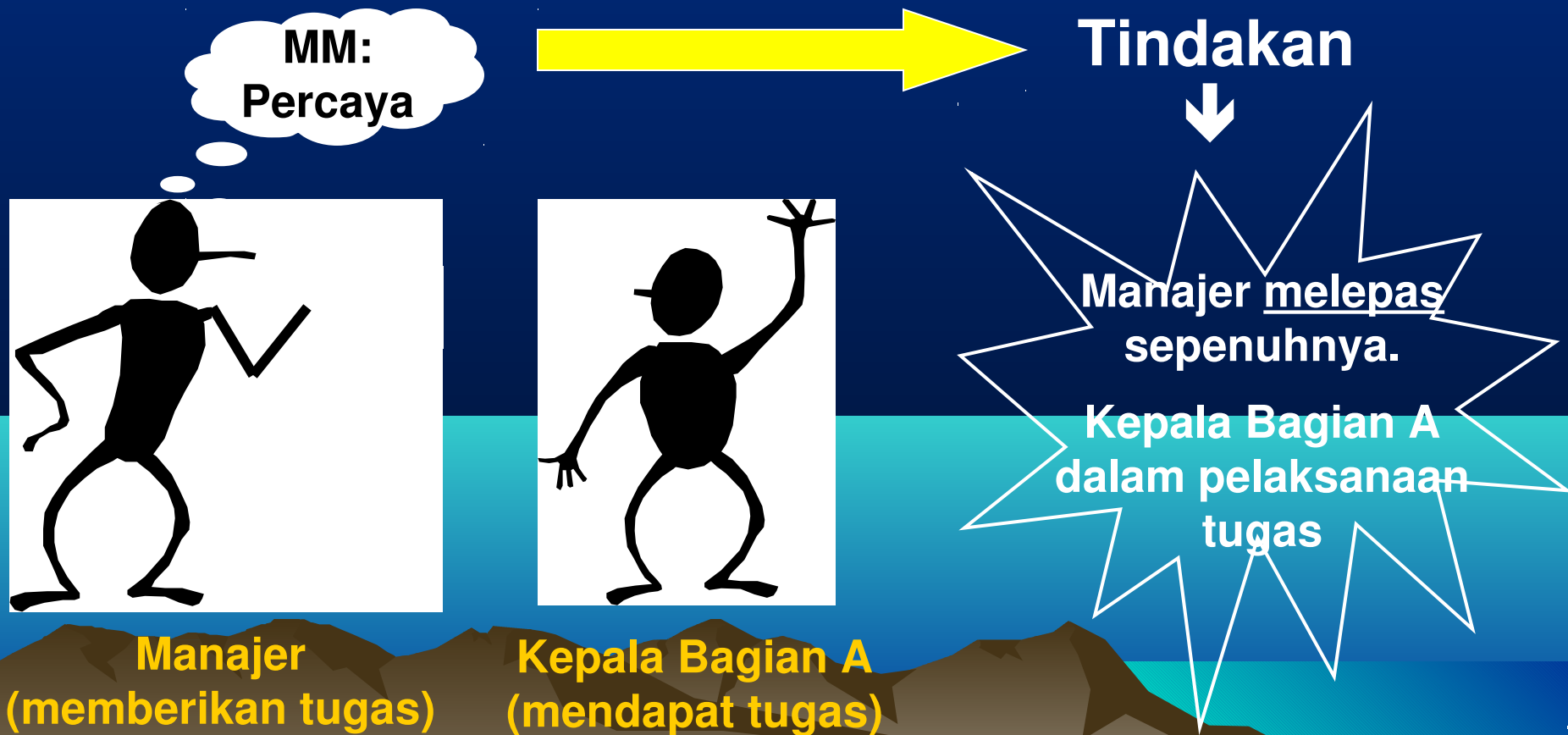
Tempat kerja



Rumahtangga

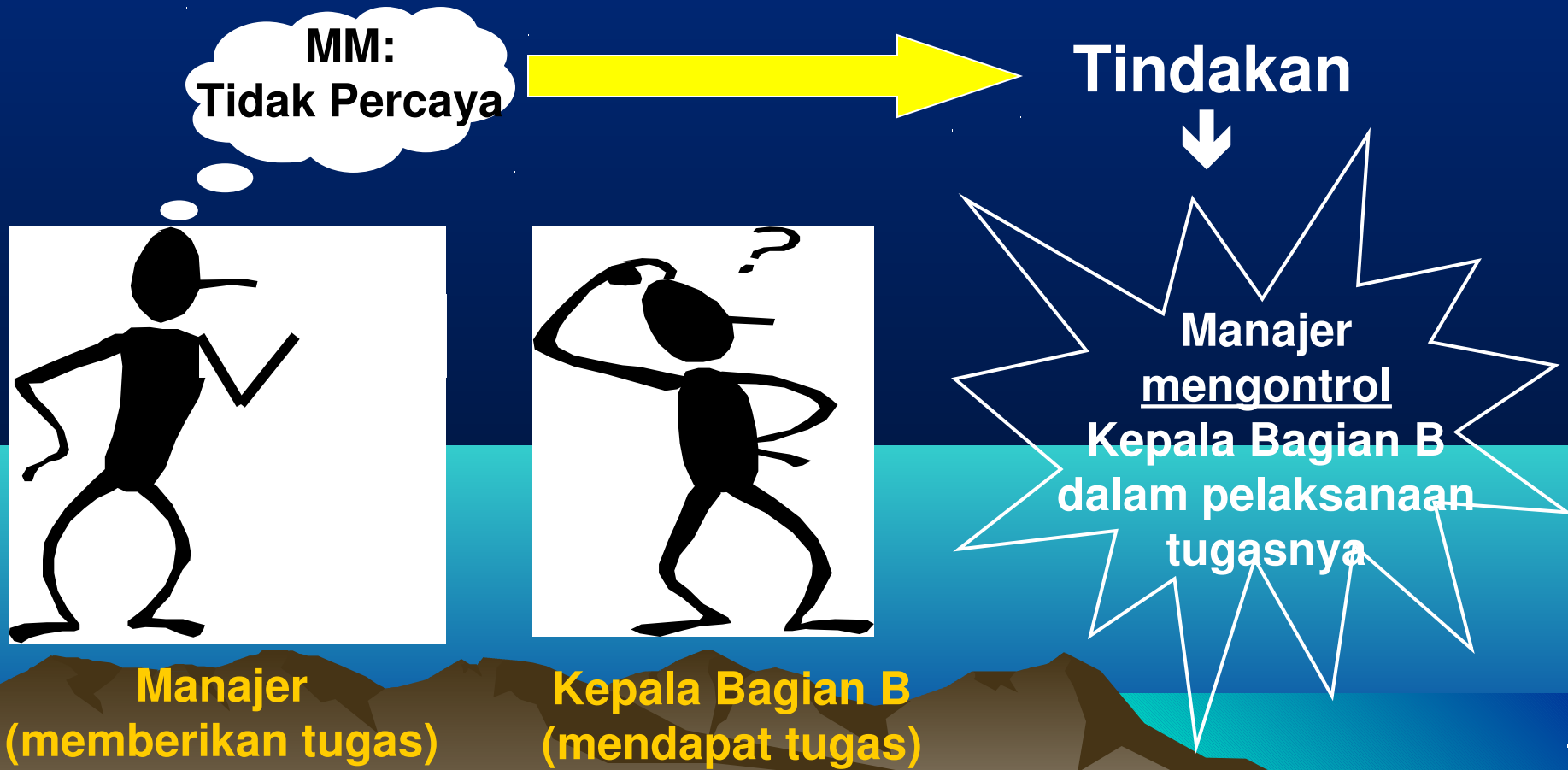
Pengertian Mental Models

Mental Models mempengaruhi keputusan (tindakan) kita terhadap realitas, contoh (1):



Pengertian Mental Models

Mental Models mempengaruhi keputusan (tindakan) kita terhadap realitas, contoh (2):



I. Mengapa Mental Models?

- *Mental*, karena ia “ada” (exist) dalam pikiran kita dan membentuk tindakan kita;
- *Models*, karena ia kita konstruksikan dari pengalaman kita dalam bentuk peta-peta mental.



II. Mengapa Mental Model?

- Gambaran, asumsi, kisah yang kita bawa masuk ke dalam benak kita ttg diri sendiri, orang lain, lembaga, dan setiap aspek kehidupan dunia.
- Seperti jendela kaca memberikan secara samar dan menentukan apa yang kita lihat
- Meyakini kebenaran atas hasil sintesa proses berpikir sebagai suatu “jenjang kesimpulan”
- Membentuk bagaimana seseorang “bertindak”.
- Terbiasa mempelajari kebenaran yang tidak terucapkan--direfleksikan sebagai “*tangga dan putaran inferensi*”



Mental Models

- Provide a lens to look over reality
- Provide imposed structure of reality
- Provide the framework for interpreting reality
- Provide the basis for the choices we make and the action we take





Tangga Inferensi

Beberapa Jenjang Kesimpulan

Kita tidak bisa
mengandalkan Doni
Ia tidak bisa diandalkan

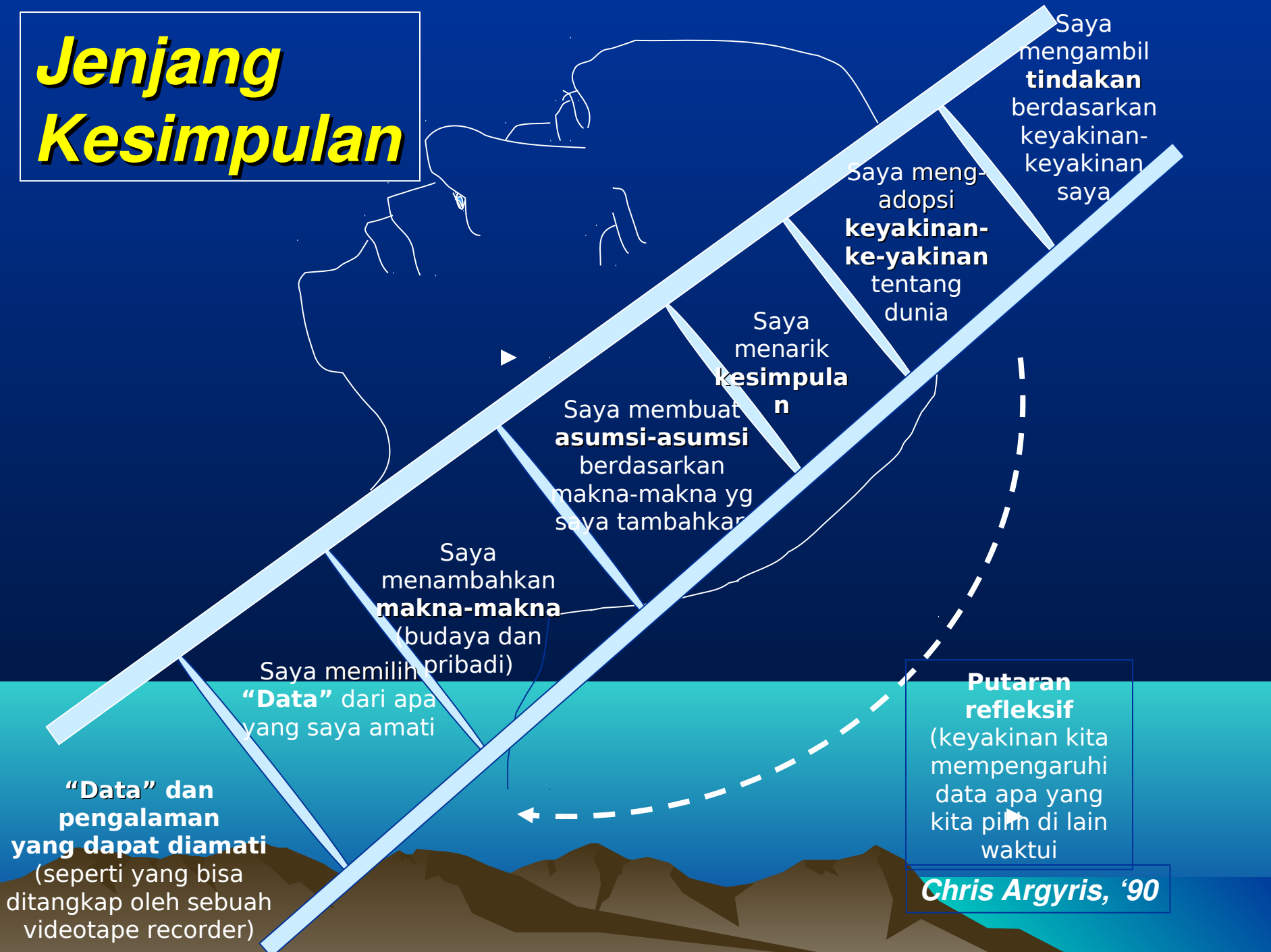
Doni selalu datang
terlambat

Doni tahu secara pasti
kapan
rapat harus dimulai. Ia
dengan sengaja datang
terlambat

Rapat diadakan pada jam
9 pagi dan Doni datang
pada jam 9.30. Ia tidak
mengatakan alasannya



Jenjang Kesimpulan



“Data” dan pengalaman yang dapat diamati
(seperti yang bisa ditangkap oleh sebuah videotape recorder)

Saya memilih **“Data”** dari apa yang saya amati

Saya menambahkan **makna-makna** (budaya dan pribadi)

Saya membuat **asumsi-asumsi** berdasarkan makna-makna yg saya tambahkan

Saya menarik **kesimpulan**

Saya mengadopsi **keyakinan-keyakinan** tentang dunia

Saya mengambil **tindakan** berdasarkan keyakinan-keyakinan saya

Putaran refleksif
(keyakinan kita mempengaruhi data apa yang kita pilih di lain waktu)

Chris Argyris, '90

Jenjang Kesimpulan

- Munculnya dunia keyakinan yang sebagian besar tetap tidak teruji
- Mengadopsi keyakinan, didasarkan kesimpulan, diperoleh dari pengamatan dan pengalaman lalu.
- Keyakinan kita adalah kebenaran
- Kebenaran itu jelas
- Keyakinan didasarkan pada data nyata
- Data yang kita pilih adalah nyata

Pentingnya Menyadari dan Memahami Mental Models



Apakah Mental Models kita sudah sesuai/
mendekati realitas objektif dari konteks
tiap keputusan?

Realitas Sekitar Kita

Mental Models

Kita memiliki Mental Models tertentu terhadap seluruh komponen disekitar:

Keluarga

- Anak
- isteri/Suami
- Pembantu
- Masalah keluarga
- DII.

Organisasi

- Atasan/bawahan
- Teman/kolega
- Tugas/fungsi
- Masalah organisasi
- DII.

Sejauh mana Mental Models kita mendekati Realitas Objektif yang ada?

Terbentuknya Model Mental Sebagai Sistem (dalam melihat realita)

- Empat (4) prinsip:
 - a) Penghapusan: *memilih dan menyaring, menutupi beberapa bagian*
 - b) Pembentukan: *mencari pola dan makna dari hal yang paling semu*
 - c) Distorsi: *mengubah pengalaman, mengurangi dan melengkapi bagian*
 - d) Generalisasi: *menciptakan sesuatu dari pengalaman dan merepresentasikan kelompok*

Merubah Mental Model?



Beyond Logic: Berpikir Sistem

Daya ungkit terbaik untuk perubahan adalah
—mental models—
yang membentuk
struktur dari berpikir sistem



Mental model yang rigid

- Memaksakan ide Anda adalah realitas
- Pandangan sempit, menghilangkan kontra
- Tidak menerima perbedaan, menarik kesimpulan secepatnya
- Bila kejadian tidak sesuai dengan harapan kita, segera mencari “penjelasan kreatif”
- Menggunakan istilah: harus, tidak boleh, tidak bisa, never questioned
- Tidak pernah mengupdate keyakinan
- Berpikir linier sebab-akibat



Pentingnya Selalu Merubah Mental Models

Mental Models ideal ialah Mental Models yang sesuai/sama dengan realitas objektif disekitar kehidupan menuju persamaan pemahaman (shared meaning) baik di keluarga, organisasi dan masyarakat;

Sehingga:

Keputusan yang kita ambil bisa efektif karena lebih sesuai dengan realitas kolektif.



Bagaimana Merubah Mental Model (1)

Sadari bahwa setiap mengambil keputusan, maka **Mental Models kita adalah faktor yang sangat mempengaruhi** ketepatan dan kebenaran keputusan yang kita ambil.



Apakah Mental Models sudah mendekati realitas objektif dari informasi, substansi dan konteks keputusan yang diambil?

Merubah Mental Models (2)

Jangan terlalu cepat menyimpulkan
(Leap of Abstraction)

- Terlalu cepat pindah dari pengamatan langsung (concrete data) kepada kesimpulan tanpa pengujian

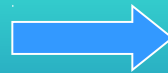
CONTOH:

(data)

berbuat salah
(Pengujian)

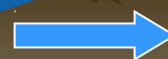
(abstraction)

tidak bisa bekerja



(kenapa ia berbuat salah?)

Proses Personal Mastery & Team Learning



Saat itu ada masalah

Merubah Mental Models (3)

Buatlah metoda kolom kiri (apa yg Anda pikirkan) dan apa yg Anda katakan—cocokkan (Left-and Right hand Column)

Apa yang dipikirkan

Anda tidak berhasil melaksanakan tugas

Anda tidak berani menghadapi kenyataan.

Apa yang dikatakan

Atasan: “Bagaimana diskusi anda dengan Anggaran”

Staf: “Kita lihat hasilnya beberapa hari ini Pak”



“Tampaknya ada masalah dalam diskusi dengan Anggaran, bisakah anda ceritakan?”
(Proses Personal Mastery dan Team Learning)

Merubah Mental Models (5)

Menyelidiki dan menjelaskan secara seimbang (balancing Inquiry and advocacy) terhadap isu-isu organisasi yang relevan melalui forum:

- Formal Organisasi:
 - ◆ Perencanaan
 - ◆ Review pelaksanaan
 - ◆ Evaluasi hasil
- Informal - pribadi
 - ◆ Hubungan personal

Proses
Personal Mastery,
System Thinking,
dan Team Learning

Mempelajari → Mendengarkan - Menjelaskan

Merubah Mental Models (6)

Mempersempit jarak antara Teori dengan
Praktek (Expoused Theory Versus Theory-In-Use)

Teori

“Saya percaya pada
setiap orang”

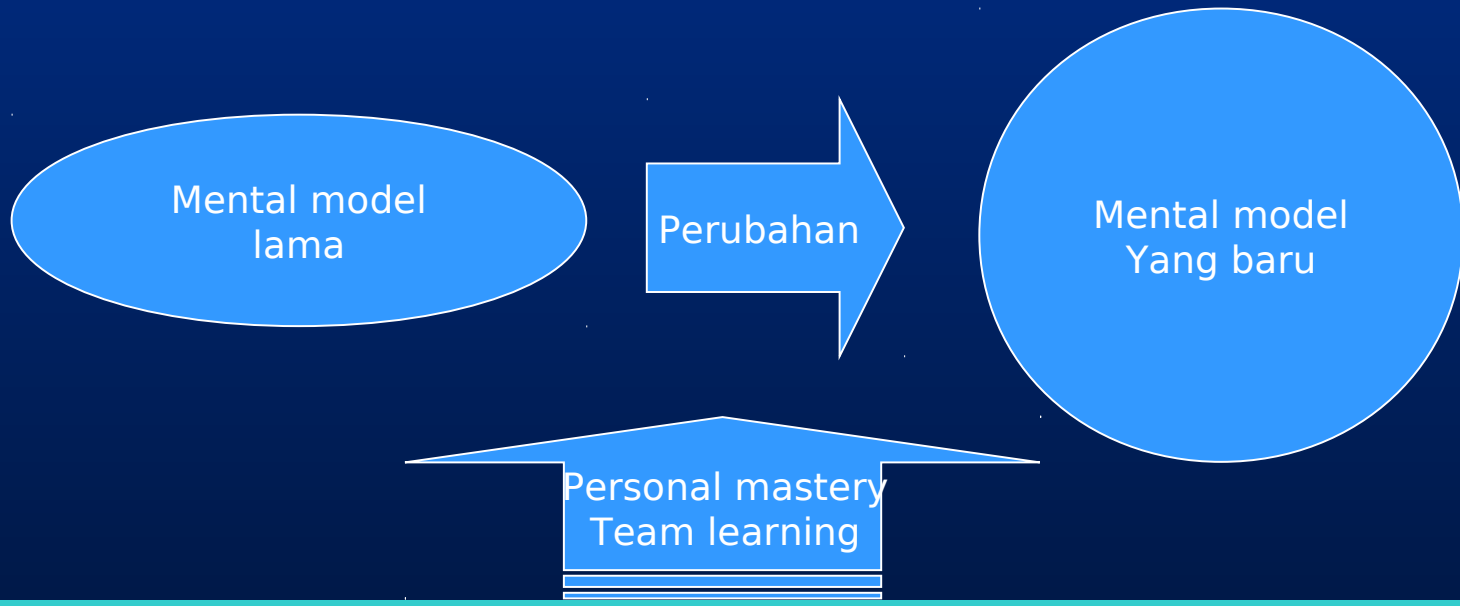
Praktek

“Sulit meminjamkan uang
pada orang lain”

(Proses Personal
Mastery & Team Learning)

“Tidak sulit meminjam-
kan uang pada orang
lain”





Visi bersama

Shared vision



Visi bersama

- Cita-cita yang membawa ke masa depan
- Tujuan yang memandu dan memberi arah dalam penentuan kebijakan dan pelaksanaan
- Merupakan visi bersama yang didukung oleh manajemen puncak
- Dipahami dan disosialisasikan di dalam dan di luar organisasi

Team learning

Dialog
dan
Diskusi



10 ciri organisasi pembelajaran yang berhasil

- Ada keterkaitan antara kinerja dan pembelajaran
- Pencarian merupakan keharusan
- Perhatian pada pengukuran
- Pola pikir eksperimental
- Iklim keterbukaan
- Peningkatan yang berkesinambungan
- Keragaman dalam kegiatan operasional
- Adanya berbagai tantangan
- Pemberdayaan dan peningkatan kemampuan unsur manusia
- Perspektif kesisteman



Strategi pembelajaran dalam organisasi

- Kesempatan belajar terintegrasi dalam program dan kegiatan operasional
- Penghargaan
- Action learning
- Sistem berbagi pengetahuan
- Penilaian sistematis untuk menangkap pembelajaran dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan

7 langkah Organisasi pembelajaran dalam menghadapi perubahan

(Recardo, R, Molloy, K., Pellegrion, J, National Productivity Review, 1995/1996)

- Thoroughly understand your external environment.
- Create and communicate a vision that espouses the values of a learning organization
- Align and integrate the organization's architecture to closely support the strategy
- Create a culture that closely support the business strategy
- Establish and link metrics for business units, work processes, and team and individual contributors
- Implement mechanisms to promote communication among stakeholders-customers, employees, and management
- Eliminate barriers to innovation



7 langkah organisasi pembelajaran menghadapi perubahan

- Pemahaman thd lingkungan eksternal
- Menciptakan dan mengkomunikasikan visi yang mendukung nilai-nilai (manfaat) LO
- Menyelaraskan dan mengintegrasikan arsitektur organisasi yang mendukung strategi
- Menciptakan budaya yang mendukung strategi bisnis
- Menetapkan dan mengkaitkan ukuran-ukuran unit usaha, proses kerja, tim, dan kontribusi individual
- Menerapkan mekanisme yang mendukung terciptanya komunikasi antar stakeholders
- Menghilangkan hambatan inovasi

10 Langkah organisasi pembelajaran (Kline & Saunders, 1995)

- Assess your learning culture
- Promote the positive
- Make the workplace safe for thinking and learning
- Reward risk-taking
- Help people become resources for each other
- Put learning power to work
- Map out the vision, how the people contribute
- Bring the vision to life
- Connect the system
- Get the show on the road



Langkah organisasi pembelajaran

- Komitmen untuk menjadi organisasi yang belajar
- Kajian kapabilitas organisasi untuk menjadi organisasi pembelajaran: dinamika pembelajaran, transformasi organisasi, pemberdayaan, manajemen pengetahuan, aplikasi teknologi
- Sosialisasi visi organisasi pembelajaran baik ke dalam dan ke luar
- Transformasi budaya menuju pembelajaran dan peningkatan yang berkesinambungan
- Strategi pembelajaran yang organization-wide
- Memangkas birokrasi dan adanya struktur yang ramping
- Karyawan diberdayakan dan dimampukan
- Memperluas pembelajaran dalam seluruh rantai kerja
- Menangkap pengetahuan dan menyebarkannya
- Mendapatkan dan menerapkan teknologi yang terbaik untuk pembelajaran yang prima
- Mendorong, mengharap, dan meningkatkan proses belajar pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi
- Secara terus menerus mengadopsi, meningkatkan dan belajar