

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Institut Pemerintahan Dalam Negeri adalah Lembaga Pendidikan Kedinasan yang berada di bawah naungan Kementerian Dalam Negeri dan otonomi Daerah yang bertugas mencetak atau menghasilkan aparat atau Pamong Praja yang berkualitas unggul, memiliki kompetensi dan jati diri kepamongprajaan, dapat mengembangkan kreativitas, inovasi, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, dan dapat mendayagunakan modal intelektual untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat menghadapi peluang, tantangan dan perkembangan global yang semakin pesat sehingga mewujudkan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur pemerintahan yang profesional dan dapat mewujudkan pelaksanaan *Good Governance*.

Hal tersebut merupakan keinginan dan harapan masyarakat di semua lapisan untuk menghadirkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta aparatur pemerintahan yang mampu memelopori, mendinamisasikan dan mengoptimalkan segala peran dan fungsinya sebagai penyelenggara pemerintahan, pengkoordinasi pembangunan dan pembina masyarakat, bukan sosok aparatur pemerintahan yang paternalistik, “ewuh pakewuh”, syarat dengan istilah kolusi, korupsi dan nepotisme yang selama ini menjadi fenomena yang berkembang di pemerintahan.

Keberadaan kader pemerintahan sebagai pamong dan pelayan masyarakat menjadi sangat penting dan strategis, hal ini sejalan dengan perubahan paradigma di bidang pemerintahan yang mengakibatkan perubahan mendasar bagi penyelenggaraan pemerintahan dimasa yang akan datang. Oleh karena itu aparatur pemerintahan dituntut untuk responsive, proaktif dan berorientasi kepada pelayanan masyarakat (*public service*) menuju terwujudnya kesejahteraan masyarakat.

Upaya meningkatkan kualitas dan profesionalisme aparatur atau pamong praja dimulai dengan mengembalikan citra Pamong Praja itu sendiri, yang telah dilakukan secara sistematis sejak didirikannya lembaga pendidikan

kepomongprajaan, yaitu mulai dari OSVIA, MOSVIA, KDC, APDN hampir di setiap propinsi, kemudian diintegrasikan menjadi STPDN (Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri) dan IIP (Institut Pemerintahan Dalam Negeri), sehingga terbit Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 2004 tentang Penggabungan Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri ke dalam Institut Ilmu Pemerintahan, dan kemudian namanya diubah menjadi Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN), menjadi landasan pertama penyebutan (atau lebih tepat lagi: pemaknaan) IPDN sebagai perguruan tinggi kepomongprajaan. Pemaknaan tersebut kemudian ditegaskan lagi dalam Peraturan Presiden Nomor 1 Tahun 2009 tentang Perubahan Atas Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 2004.

Kepomongprajaan merupakan suatu istilah yang akrab di lingkungan Kementerian Dalam Negeri, karena IPDN umumnya dikenal sebagai perguruan tinggi dengan sebutan pendidikan tinggi kedinasan dalam naungan Kementerian Dalam Negeri. Menurut Hamdi (2011), belum ada penanda khusus dari keberadaan kedua perguruan tinggi tersebut berkaitan dengan istilah pamong praja, kecuali sebutan sebagai tempat penggembelangan (kawah candradimuka) kader pemerintahan dalam negeri.

Terwujudnya kondisi aparatur pemerintahan yang sedemikian rupa, diawali dari pembentukan kader pemerintahan yang komprehensif melalui pendidikan kedinasan. Integrasi antara Institut Ilmu Pemerintahan (IIP) dan Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri (STPDN) menjadi Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) merupakan sarana untuk menghasilkan kader pemerintahan yang profesional.

Dalam penyelenggaraan pendidikan di IPDN memiliki beberapa ciri penting yang agak berbeda dengan perguruan tinggi lainnya, yaitu :

1. Terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam penyelenggaraan pendidikan yaitu pengajaran, pelatihan dan pengasuhan atau dikenal dengan sebutan Jar-Lat-Suh.
2. Seluruh praja (sebutan mahasiswa dilembaga ini) diasramakan yang terletak didalam kawasan kampus.

3. Seluruh praja mendapat pelayanan ekstra seperti kesehatan, makan tiga kali sehari, cuci pakaian (*laundry*) ditangani oleh organik lembaga.
4. Kehidupan praja sehari-hari di kampus sudah ditetapkan peraturan yang mengaturnya yang disebut dengan PETADUPRA (Peraturan Kehidupan Praja)
5. Beban SKS, bersifat paket dan harus diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan, yaitu 8 semester (4 tahun).
6. Praja dikirim oleh pemerintah daerah dengan status sebagai tugas belajar dan status kepegawaiannya (PNS) telah diperoleh saat masih dalam pendidikan.
7. Setelah lulus, praja berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan pangkat penata muda dalam golongan IIIa, dan ditempatkan sesuai daerah asal pendaftaran masing-masing.

Salah satu unsur penting dalam pendidikan kedinasan IPDN adalah bidang pengasuhan. Dalam pelaksanaannya kegiatan pengasuhan merupakan proses yang berjalan secara simultan dan terintegrasi dengan upaya-upaya pendidikan lainnya. Kegiatan pengasuhan sebagai bagian dari upaya pendidikan kedinasan dilaksanakan dalam rangka menumbuhkan, mengembangkan dan memantapkan kepribadian peserta didik agar memiliki nilai-nilai moral, etika dan sebagai kader pemerintahan yang mempunyai karakter kepamongprajaan, cerdas dan terampil. Namun pada kenyataannya *output* yang dihasilkan justru menimbulkan suatu hal yang kontradiksi dimana praja /prilaku praja dalam melaksanakan atau mengikuti pendidikan tidak sedikit yang melakukan penyimpangan-penyimpangan atau prilakunya tidak sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dari hal tersebut kami mencoba untuk mencari solusi dari permasalahan tersebut dengan mengajukan penelitian yang berjudul “Implementasi Sistem Pengasuhan di Institut Pemerintahan Dalam Negeri”.

## **1.2 PERMASALAHAN**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Sistem pengasuhan IPDN sebagai ruh pembentukan kepribadian praja yang selama ini dilaksanakan dalam operasionalisasinya banyak terdapat kondisi-kondisi yang kurang ideal yang telah menimbulkan permasalahan dan telah terjadi pembiasaan dari konsep dasarnya, sehingga diperlukan sistem pengasuhan yang lebih berkompeten dalam rangka membangun nilai-nilai integritas dan kompetensi praja sebagai kader pemerintahan dalam negeri yang paripurna dalam melayani masyarakat.

Identifikasi permasalahan pengasuhan IPDN adalah sebagai berikut :

1. Materi pengasuhan yang kurang dioperasionalkan.
2. Kompetensi Personil / SDM pengasuh yang tidak relevan.
3. Rasio jumlah Pengasuh dengan Praja yang tidak sebanding.
4. Perangkat aturan Pengasuhan yang tidak konsisten.
5. Sarana prasarana yang tidak memadai.
6. Kebijakan rekrutmen pengasuh dan tindak lanjut pasca penugasan pengasuh bagi alumni yang tidak jelas.
7. Program kerja dan kurikulum pengasuhan yang kurang berkompeten.

### **1.2.2 Pembatasan Masalah**

Dari berbagai fenomena – fenomena permasalahan yang terjadi di bidang pengasuhan, kami membatasi permasalahan pada : IMPLEMENTASI SISTEM PENGASUHAN DI IPDN”

### **1.2.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan masalah pokok dalam pembatasan masalah yang berhubungan dengan sistem pengasuhan di IPDN, dapat dirumuskan secara spesifik kedalam pertanyaan penelitian (*research Question*) sebagai berikut : “BAGAIMANA IMPLEMENTASI SISTEM PENGASUHAN DI IPDN ?”

## **1.3. MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Adapun maksud dalam penelitian ini adalah mengkaji Implementasi sistem pengasuhan di Institut Pemerintahan Dalam Negeri dalam upaya menghasilkan pamong praja yang berkompeten dan mempunyai keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian :**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisa Implementasi sistem pengasuhan di IPDN dan sebagai bahan masukan bagi pimpinan dalam mengambil kebijakan penyiapan kader pemerintahan profesional yang memiliki keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berkepribadian luhur dan mempunyai etos kerja yang tinggi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

- 1) Penelitian ini dapat menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman dalam memecahkan masalah secara ilmiah serta bentuk pengabdian kepada lembaga tempat bekerja. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dan konsep dalam disiplin ilmu pendidikan, khususnya dalam mencetak calon kader pemerintahan yang berkompeten dan berkepribadian luhur
- 2) Berguna sebagai masukan bagi penelitian selanjutnya khususnya dalam pengembangan sistem pendidikan di IPDN

### **1.4.2 Kegunaan praktis**

1. Sebagai Model Pengasuhan dalam sistem pengasuhan Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) dalam operasional Pengasuh di Kampus Pusat dan Kampus Daerah.
2. Sebagai bahan perbaikan sistem pengasuhan yang tidak sesuai lagi dengan tuntutan publik dan paradigma pemerintahan yang lebih mengedepankan pendekatan pelayanan kepada masyarakat.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Landasan Teoritis

##### 2.1.1 Konsep Implementasi

Kata Implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu "*Implementation*" yang dapat diartikan sebagai pelaksanaan. Dalam kegiatan sehari-hari kata implementasi cenderung dimaknai dengan suatu kegiatan atau *activity*. Kata Implementasi dan kata *activity* sering digunakan dalam suatu konteks pengertian yakni implementasi *activity*.

Pariata Westra (1997:155) merumuskan pengertian implementasi sebagai upaya yang dilakukan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah ditetapkan dan dirumuskan dengan melengkapi segala kebutuhan alat-alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan pekerjaan itu, dimana tempat pelaksanaannya, kapan waktu dimulainya suatu pekerjaan itu dan kapan pula tempat berakhirnya termasuk bagaimana cara yang harus dilaksanakan, dalam hal proses pelaksanaan, perubahan apa saja yang terjadi, bagaimana terjadinya perubahan itu dan seterusnya.

Implementasi dapat juga dikatakan sebagai pelaksanaan sistem atau kebijakan yang direalisasikan pada tataran *activity*. Implementasi dapat berbentuk operasional sistem, dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan sistem yang dijalankan. Dalam kondisi pelaksanaan sistem sudah menjadi suatu kelaziman bahwa keputusan tersebut mengidentifikasi masalah-masalah yang ingin diatasi dan juga tujuan-tujuan yang hendak dicapai.

Tahap Implementasi biasanya dikaitkan dengan tataran kebijakan, karena implementasi merupakan pelaksanaan dari suatu kebijakan, Arti implementasi kebijakan menurut Solichin (2004:64) adalah "menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu, menimbulkan dampak sesuatu, atau secara umum diartikan sebagai suatu proses pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digagaskan."

Tahap implementasi merupakan tahap yang sangat penting dan menentukan dalam proses kebijakan, tanpa implementasi suatu kebijakan tidak akan mempunyai arti apa-apa. Demikian juga kebijakan yang bagus jika tidak diimbangi dengan implementasi yang optimal, maka akan menghasilkan kegagalan seorang pemimpin. Tidak menutup kemungkinan perubahan pada tahap implementasi dari suatu kebijakan juga berdampak pada kebijakan itu sendiri.

Istilah implementasi seperti halnya konsep lain dalam ilmu sosial, belum ada kesatuan pandangan, namun seringkali digunakan untuk menggambarkan tahapan pelaksanaan dari suatu kebijakan. Ketidaksamaan kesatuan definisi konseptual tentang implementasi tersebut, disamping memang merupakan fenomena yang biasa dalam ilmu sosial, juga disebabkan oleh kenyataan bahwa apa yang disebut aktivitas implementasi, merupakan tahapan yang kompleks dan rumit.

Eugene Berdach (1979: 3), menyatakan sebagai berikut :

*It's hard enough to design public policies and programs that look good on paper, it's harder still to formulate them in words and slogans that resonate pleasingly in the ears of political leaders and the constituencies to which they are responsive. And it's excruciatingly hard to implement them in a way that pleases anyone at all, including the supposed beneficiaries or clients.*

Definisi implementasi menurut Rein and Rabinovitz (1978: 322), menyatakan:

*The process (implementation) is not one graceful one dimensional transition from legislation, to guidelines, and then to auditing and evaluation. It is instead circular or looping. No one participation in the process ever really is willing to stop intervening in the other parts of process process (because his stage has passed).*

Walaupun terdapat kesulitan merumuskan batasan konseptual implementasi, namun untuk keperluan analisis, perlu dilakukan Implementasi secara tegas diungkapkan Peter S. Cleaves (1980: 281), mencakup *"a process of moving toward a policy objective by means of administrative and political steps.*

Implementasi pada sisi yang lain merupakan fenomena yang kompleks yang mungkin dapat dipahami sebagai proses, keluaran (*output*) maupun sebagai hasil. Masalah yang paling penting dalam implementasi menurut Walter William dalam Jones (1984: 165), adalah proses memindahkan suatu keputusan ke dalam kegiatan atau operasional dengan cara tertentu.

Tindakan proses memindahkan keputusan ke dalam kegiatan, mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan kebijakan. Implementasi dapat dipandang sebagai sebuah proses interaksi antara suatu perangkat tujuan dan tindakan yang mampu untuk mencapainya. Implementasi program telah menjadi suatu jaringan yang tak tampak. Implementasi adalah kemampuan untuk membentuk hubungan-hubungan lebih lanjut dalam rangkaian sebab-akibat yang menghubungkan tindakan dan tujuan-tujuan.

Jeffrey L. Presman dan Aaron B. Wildaysky dalam tulisan Jones (1984: 1655), menyatakan:

*The most pressing implementation problem is that of moving from a decision to operations in such a way that what is put into place bears a reasonable resemblance the decision and is functioning well in its institutional environment. The past contains few clearer messages than that of the difficulty of bridging the gap between policy decisions and workable field operations*

Implementasi dapat dipandang sebagai proses interaksi antara suatu perangkat tujuan dengan tindakan yang mampu untuk membentuk hubungan lebih lanjut dalam rangkaian sebab-akibat yang menghubungkan dengan tujuan.

### **2.1.2 Konsep Sistem**

Satu-satunya cara yang bermakna untuk mempelajari organisasi ... adalah sebagai suatu sistem” (Scott, 1961). Sistem Organisasi adalah bagian-bagian dalam organisasi berupa individu dan kepribadiannya, struktur formal, pola interaksi informal, pola status & peranan, lingkungan fisik pekerjaan. Konsep sistem fokus pada pengaturan, interaksi, pola komunikasi dan hubungan antara bagian-bagian & dinamika hubungan tersebut yang menumbuhkan kesatuan atau keseluruhan. Dalam sistem terdapat hubungan interdependensi diantara komponen atau bagian suatu sistem (subsistem), Suatu perubahan pada suatu bagian/komponen akan membawa perubahan pada setiap komponen lainnya dalam keseluruhan sistem.

Salah satu tokoh Teori Sistem Umum : Bertalanffy, mengidentifikasi beberapa prinsip yang berlaku bagi semua jenis sistem yakni bahwa mesin, organisme dan organisasi memiliki proses serupa dan dapat diuraikan dengan prinsip-prinsip yang sama.

Menurut Johnson, Katz dan Rosenweig dalam Harsono (2011: 3), menyatakan bahwa “sistem adalah suatu kebulatan/keseluruhan yang kompleks atau terorganisir, suatu himpunan atau perpaduan hal-hal atau bagian-bagian yang membentuk suatu kebulatan/keseluruhan yang kompleks atau utuh.

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia terbitan Balai Pustaka (2002: 849) : “ Sistem sebagai seperangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas “. Sedangkan Menurut Johnson, Katz dan Rosenzweig (1980-4) : “Sistem sebagai suatu kebulatan/ keseluruhan yang kompleks atau terorganisir , suatu himpunan atau perpaduan hal-hal atau bagian-bagian yang membentuk suatu kebulatan/keseluruhan yang kompleks atau utuh.

Sedangkan menurut Rusadi Kantaprawira dalam bukunya Pendekatan Sistem dalam Ilmu-ilmu Sosial (1990-5) : “ Sistem sebagai Kesatuan (unity) yang terdiri dari bagian-bagian (parts, components, elements, secondary-systems, subsystems) yang secara fungsional terkait satu sama lain dalam ikatan super ordinatnya yang menunjukkan suatu gerak dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) dalam bukunya Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI 1997-1):

“Sistem pada hakekatnya adalah seperangkat komponen, elemen, unsur atau subsistem dengan segala atributnya, yang satu sama lain saling berkaitan, pengaruh mempengaruhi dan saling tergantung sehingga keseluruhannya merupakan suatu kesatuan yang terintegrasi atau suatu totalitas , serta mempunyai peranan atau tujuan tertentu “

Adapun jenis-jenis sistem menurut Gordon B. Davis dalam Harsono (2011 : 9) , menyatakan bahwa sistem terdiri dari :

- 1) Sistem Abstrak (*abstract systems*), adalah suatu susunan yang teratur dari gagasan atau konsepsi yang saling bergantung satu sama lain, contoh : sistem Teologi (susunan yang teratur gagasan tentang tuhan, manusia, dll.
- 2) Sistem fisik (*physical systems*), adalah seperangkat unsur yang secara bersama-sama melakukan kegiatan untuk menyelesaikan suatu tujuan. (yang terdiri dari sarana dan prasarana pendidikan),
- 3) Sistem tertutup (*closed systems*), adalah suatu sistem dimana pada sistem tersebut tidak terjadi adanya pertukaran bahan, informasi atau energi dari lingkungan, (sistem ini sudah matang sehingga tidak memerlukan/informasi energi dari lingkungan sehingga lambat laun akan mengalami kegagalan dan mundur),
- 4) Sistem terbuka (*open system*), adalah sistem yang memungkinkan terjadinya pertukaran bahan, informasi maupun energi dari lingkungan (organisasi ini akan survive karena memperoleh energi dari lingkungan, lebih luwes n peka terhadap perubahan

Ciri-ciri sistem dari *General System Theory* dalam Harsono (2011 : 11), adalah sebagai berikut :

1. *Interpedensi* (saling ketergantungan)
2. *Holism* (satu kesatuan yang utuh)
3. *Goal seeking* ( mencari tujuan)

4. *input- process-output*
5. *Hierarchi* (tingkatan)
6. *Equifinality* (kesamaan pencapaian hasil akhir)
7. Entropy (penurunan atau pengurangan sumber daya karena diperlukan untuk melakukan proses)
8. Regulasi (pengaturan)
9. Transformasi (perubahan)
10. Deferensiasi

### **2.1.3 Konsep Pengasuhan**

Pendidikan di IPDN dilaksanakan melalui Tri Tunggal terpusat yaitu pendidikan yang satu dengan yang lainnya saling bergantung dan saling mempengaruhi, sehingga mutlak adanya kerjasama yang terpadu secara harmonis, bulat dan terintegrasi. Tri tunggal terpusat yang dimaksud adalah pengajaran, pelatihan dan pengasuhan (Nur Handayani : 2011)

Salah satu dari ketiga bidang tersebut adalah bidang pengasuhan secara garis besar memberikan arah kepada proses pembentukan kepribadian praja. Menurut peraturan Menteri Dalam Negeri No 45 Tahun 2009 tentang Standar Kompetensi Pengasuh IPDN, pengasuhan diberikan kepada peserta didik sebagai upaya sadar untuk mengembangkan kepribadian praja melalui tahapan, mengenal jati diri, menanamkan dan menumbuhkan serta mengembangkan kreativitas dan pencerahan pemikiran untuk mewujudkan kedewasaan praja yang mempunyai keseimbangan intelektual, kesamaptaan, emosional dan spiritual serta memiliki semangat kejuangan, sebagai kader kepamongprajaan profesional yang memiliki tanggung jawab pelayanan kepada masyarakat.

### **2.1.4 Konsep *Learning Organization***

Organisasi sebagaimana dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah Mary Jo Hatch ( 1980 ) terdiri dari dua bagian yaitu teori klasik dan teori modern,

Pengertian organisasi berdasarkan teori Klasik adalah Asumsi : organisasi dipahami sebagai tempat (wadah) berkumpulnya orang-orang yang diikat dalam sebuah aturan-aturan yang tegas dan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah terkoordinir secara sistematis dalam sebuah struktur guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian organisasi berdasarkan teori modern adalah : Organisasi sebagai sebuah jaringan sistem yang terdiri dari setidaknya (dua) 2 orang atau lebih dengan kesalingtergantungan, input, proses dan output. Menurut pandangan ini, orang-orang (komunikator) bekerjasama dalam sebuah sistem untuk menghasilkan suatu produk dengan menggunakan energi, informasi dan bahan-bahan dari lingkungan

Sedangkan menurut Robbins dan Barnwell (2002 : 6) menerangkan *organization is a consciously coordinated social entity, with a relatively identifiable boundary, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals. That's a mouthful of words, so let us break it down into its more relevant part.*

Winardi (2003 : 15) mengemukakan sebagai berikut :

“.....sebuah organisasi merupakan sebuah sistem yang terdiri dari aneka macam elemen atau subsistem, diantara mana subsistem manusia mungkin merupakan subsistem terpenting, dan dimana terlihat bahwa masing-masing subsistem saling berinteraksi dalam upaya mencapai sasaran-sasaran atau tujuan-tujuan organisasi yang bersangkutan”.

Sedangkan menurut Rosenbloom dan Kravchuk (2005 :141) menyatakan *organizations are social units (or human grouping) deliberately constructed and reconstructed to seek specific goals*

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut menurut Ruhana (2011:255) , organisasi adalah satu kesatuan subsistem-subsistem yang saling berinteraksi dan berkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah disepakati bersama.

IPDN sebagai organisasi pendidikan merupakan organisasi dengan sistem terbuka (*an open system*). Winardi (2003 :43) mengemukakan bahwa sebagai sebuah sistem, organisasi yang bersangkutan memasukkan bahan-bahan dasar dari lingkungannya, kemudian bahan-bahan tersebut diproses olehnya hingga dikonversi menjadi produk-produk selesai atau jasa-jasa yang kemudian diserahkan (diekspor kepada lingkungan).

Organisasi pendidikan sebagai organisasi dengan sistem terbuka, tanpa dapat dicegah dapat mengalami perubahan karena adanya interaksi dengan lingkungan melalui masukan dan keluaran (*output dan input*). Proses yang terjadi membuat organisasi dengan sistem terbuka harus selalu mengikuti tuntutan-tuntutan baru dari lingkungan.

Menurut Jones (2007 : 269) , *Organizational change is the process by which organizations move from their current state to some desired future state to some desired future state to increase their effectiveness*. Dari pendapat Jones tersebut berarti bahwa perubahan organisasi menjadi suatu keharusan manakala lingkungan sudah berubah dan memerlukan adaptasi untuk menghadapi perubahan tersebut. Perubahan sendiri merupakan suatu hal yang pasti terjadi karena manusia selalu berusaha untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan tuntutan perubahan. Pada perubahan yang direncanakan, arahnya selalu menuju pada kondisi yang lebih baik dan lebih efektif dari sebelumnya.

Adapun faktor-faktor yang menstimulus terjadinya perubahan dikemukakan oleh Siagian (1998: 216-217) sebagai berikut :

- (1) Perkembangan ilmu pengetahuan yang sangat pesat
- (2) Perkembangan teknologi yang terjadi di kecepatan yang belum pernah dialami oleh umat manusia sebelumnya
- (3) Terjadi demokratisasi di bidang politik, supremasi hukum dan ekonomi yang mengemuka dalam bentuk tuntutan yang makin kuat di kalangan masyarakat akan berbagai haknya
- (5) Berkat perkembangan dan terobosan teknologi yang melahirkan revolusi transportasi, komunikasi, informasi, dunia semakin kecil sehingga disebut sebagai suatu desa yang global
- (6) Perubahan geopolitik terjadi dengan berakhirnya perang dingin sehingga menimbulkan optimisme baru di kalangan umat manusia bahwa dunia tidak pernah lagi akan dilanda perang dunia

Dalam menghadapi berbagai perubahan akibat dari faktor-faktor pemicu tersebut, IPDN sebagai lembaga atau organisasi yang mencetak atau melahirkan kader-kader pemerintahan dalam negeri, harus bisa mengantisipasi dan

mempersiapkan praja menjadi pribadi yang handal dan integritas, salah satunya adalah dengan melakukan proses pembelajaran (belajar), karena pada hakekatnya belajar adalah terus menerus berubah untuk dapat menjadi kreatif dan survive dalam menghadapi perubahan (Ruhana : 2011).

Menurut Peter Senge (1990); Organisasi Pembelajaran adalah organisasi yang manusia-manusianya terus menerus meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil-hasil yang sungguh-sungguh mereka inginkan, terus menerus mengembangkan dan memelihara pola-pola pikir baru yang sistemik, membebaskan aspirasi-aspirasi kolektif berkembang, dan terus menerus belajar bagaimana belajar bersama secara sinergik.

Sedangkan menurut Ruhana (2011), Organisasi pembelajaran adalah (*learning organization*) adalah organisasi yang selalu memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya. Organisasi ini akan selalu siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri.

Lima disiplin pembelajaran atau keterampilan-keterampilan untuk membangun organisasi pembelajaran menurut Senge (2002 : 10-11) adalah : *Personal Mastery* (Kepiawaian Pribadi); *Mental Models* (Model-model Mental); *Shared Vision* (Membangun Visi Bersama); *Team Learning* (Tim Pembelajaran); dan *Systems Thinking* (Berpikir Serba Sistem).

Upaya dini dalam penegakan etika pemerintahan atau etika birokrasi di lingkungan Kementerian Dalam Negeri antara lain melalui internalisasi nilai-nilai etis pada kegiatan pendidikan berdimensi afektif di IPDN. Praja sebagai kader pemerintahan dalam negeri dibekali berbagai nilai-nilai guna menunjang penegakan etika profesi pamong praja pada saat mereka bertugas melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan. Salah satu alternatif pendekatan yang diterapkan dalam kegiatan internalisasi nilai-nilai adalah melalui "*learning organization*". Melalui pendekatan ini diharapkan purna praja sebagai pamong praja muda menguasai kelima keterampilan atau disiplin diatas.

#### **2.1.4.1 *Personal Mastery* (PM)**

*Personal Mastery* adalah suatu tingkat keahlian khusus dalam setiap aspek kehidupan pribadi dan professional, terletak di luar kompetensi dan keterampilan, tapi didasari oleh kedua hal tersebut. PM bukan sesuatu yang dimiliki dari lahir tapi merupakan suatu ‘proses’ dan suatu ‘disiplin sepanjang hayat’. Pamong praja muda diharapkan mempunyai PM yang tinggi dalam penegakan etika profesi, sehingga menjadi pendorong bagi organisasi birokrasi untuk maju atau berkembang sehingga menumbuhkan komitmen dan kapasitas belajar anggotanya. Organisasi yang berkembang menjadi besar akan mempunyai komitmen untuk mengembangkan pertumbuhan anggotanya; sedangkan perkembangan menyeluruh orang-orang dalam organisasi merupakan esensi dari pencapaian tujuan keunggulan organisasi tersebut.

Ciri-ciri *Personal Mastery* (PM) yang tinggi antara lain :

1. Secara khusus memiliki “sense of purpose” di belakang visi dan tujuannya;
2. Belajar bagaimana memahami dan bekerja dengan kekuatan pembaharuan (dengan tidak melawan kekuatan tersebut);
3. Selalu ingin tahu, memiliki komitmen untuk secara terus menerus melihat realitas (kenyataan) yang lebih akurat;
4. Merasa terkait satu dengan yang lain dan dengan kehidupan itu sendiri, tanpa mengorbankan keunikan masing-masing;
5. Sangat menyadari ketidaktahuan, ketidakmampuan bidang pertumbuhan mereka;
6. Sangat percaya diri;
7. Mengambil banyak prakarsa;
8. Mempunyai rasa tanggung jawab penuh atas pekerjaan;
9. Belajar lebih cepat;
10. Mereka lebih dekat dengan hati mereka;
11. Hidup dalam semangat belajar yang terus menerus;
12. Dll.

Perkembangan emosional seperti tersebut diatas memberikan daya ungkit (“leverage”) yang besar untuk menggali potensi diri (kita); termasuk potensi diri pamong praja yang menunjang penegakan nilai-nilai etis individu, profesi dan organisasi.

*Personal mastery* akan sanggup melahirkan visi pribadi secara tepat yang selanjutnya akan menjadi hologram yang handal dalam pembangunan visi kelompok yang tepat, dari visi kelompok yang tepat dapat dicapai hasil yang

berkualitas. Hasil yang berkualitas akan mendorong terciptanya kualitas hubungan antar segenap pihak terkait, baik di dalam maupun di luar organisasi.

*Personal Mastery* yang merupakan salah satu dari lima disiplin pembelajaran yang memiliki suatu tingkat keahlian khusus dalam setiap aspek kehidupan pribadi dan profesional. Bilamana *Personal Mastery* menjadi suatu disiplin suatu aktivitas yang diintegrasikan ke dalam kehidupan kita, maka ada dua kegiatan mendasar yang dikandungnya, yaitu : Pertama, secara terus-menerus memperjelas apa yang penting bagi kita, Kedua, secara terus menerus belajar, bagaimana melihat realitas saat ini secara lebih jelas. Jiwa dan semangat pembelajaran yang terus menerus yang semakin mempertinggi tingkat keahlian dan profesionalisme organisasi pembelajaran sepanjang masa sehingga senantiasa mampu menghadapi setiap tantangan yang dihadapi secara gemilang. *Personal Mastery* menjadi penggerak awal dari kerugian dan keberhasilan setiap bentuk usaha kerjasama sekelompok manusia.

#### **2.1.4.2 Model Mental**

Model Mental merupakan lensa atau anggapan-anggapan yang mengkristal dalam simpulan diri yang mempengaruhi tindakan atau sikap seseorang terhadap sesuatu. Kesemuanya merupakan hasil pandangan diri karena melihat sesuatu secara sekilas, dari observasi kenyataan yang tampak, yang dapat menciptakan asumsi tentang sesuatu keadaan diluar dirinya. Untuk itu model mental dapat dilihat dari sisi fungsi, manfaat, atau bahkan penghalang mental. Model mental seseorang berfungsi sangat strategis dalam mengarahkan tindakan seseorang karena merupakan: Lensa dalam melihat realitas, Struktur yang dibuat dalam realitas, Kerangka dalam memaknai realitas, Sebagai dasar atau rujukan untuk menentukan pilihan dan tindakan. Kalau demikian maka sikap dan perilaku individu anggota organisasi merupakan ciri model mental, baik buruknya sikap seseorang ditentukan oleh seberapa besar kesan baik seseorang terhadap suatu realitas atau keadaan yang ada. Jika model mental berbeda dengan suatu realitas, seseorang akan cenderung untuk bertahan dan memaksa realitas untuk menjadi sama dengan menunjukkan perilaku menyembunyikan kekurangan diri sendiri, melakukan konstruksi yaitu

mengarang ceritera untuk membenarkan diri, bahkan menciptakan distorsi yaitu melakukan tindakan berdasarkan perasaan, bukan fakta atau melakukan generalisasi yaitu membuat kesimpulan umum. Jika kondisi ini bertahan dan berlangsung lama akan menimbulkan mental block yang dapat menjadi alasan seseorang tidak diterima dan ditolak oleh komunitas dan lingkungan tempat bekerja.

Dalam kehidupan organisasi manajemen perlu memberdayakan setiap anggota untuk menyadari dan membedakan mana mental model yang sesuai dan tidak sesuai dengan kenyataan yang didasarkan pada persepsi sendiri, apalagi dilandasi oleh sentimen dan perasan-perasaan pribadi. Dengan cara yang demikian setiap anggota organisasi akan memiliki ketenangan mental dan bekerja dengan penuh semangat, tidak memutuskan sesuatu diluar apa yang menjadi kewenangan, berkomunikasi secara bebas dan saling membantu dalam menyelesaikan tugas organisasi.

**Model-model Mental (MM) merupakan citra, asumsi dan ceritera-ceritera yang ada dalam pikiran sendiri dan orang lain tentang setiap aspek kehidupan di dunia. Asumsi-asumsi yang telah tertanam secara mendalam, generalisasi, bahkan gambar-gambar atau persepsi-persepsi yang mempengaruhi bagaimana kita memahami dunia, dan bagaimana kita mengambil tindakan.** Mental model seorang pamong praja akan mempengaruhi perilakunya. MM akan menentukan seorang pamong praja bagaimana ia memberi 'warna dunia'nya; menentukan bagaimana langkah tindakannya; mempengaruhi penglihatan, sikap serta tindakannya; dan membentuk perbuatan yang dia lakukan.

MM sangat menentukan perbuatan seorang pamong praja, karena MM mempengaruhi apa yang dia lihat. Sebagai contoh dua orang pamong praja yang berlainan, menangani masalah yang sama, akan menghasilkan hal yang berbeda karena fokus pengamatannya berbeda. MM seorang pamong praja tidak bisa dikatakan 'benar' atau 'salah', tetapi masalah akan timbul apabila MM dibawah sadar. Yang penting MM seorang pamong praja yang berkaitan dengan nilai-nilai etis individu, profesi dan organisasi terbentuk dengan esensi cinta kebenaran dan keterbukaan.

#### **2.1.4.3 *Building Shared Vision* atau Membangun Visi Bersama (MVB)**

Manajemen yang handal memiliki ciri visioner, berpandangan jauh kedepan melalui pencermatan terhadap berbagai perubahan yang terjadi dalam lingkungan strategis, menganalisis situasi perubahan secara cermat, merefleksikan dengan keberadaan orgnisasinya saat ini ( SWOT ) dan memikirkan strategi dan cara - cara baru untuk membawa orgniasai kearah sebuah perubahan sebagai jawaban terhadap berbagai perubahan dalam lingkungan strategis. Harapan masa depan organisasi dirumuskan dalam sebuah Visi, Misi, Nilai dasar, Keyakinan dasar dengan strategi andalan yang siap dieksekusi dalam rangka mencapai visi organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi, ditentukan oleh peran setiap anggota organisasi, oleh karena itu perlu sosialisasi visi orgniasasi kepada seluruh anggota organisasi sebagai pegangan bersama dan diterjemahkan menjadi visi masing-masing anggota organisasi sesuai tugas pokok dan fungsi, sebagai wujud partisipasi dan sumbangan nyata setiap orang dalam memajukan organisasi.

Menurut Burt Nanus (1992) : “ Tidak ada mesin penggerak organisasi yang lebih ampuh dalam menuju keunggulan dan keberhasilannya bertahan dalam jangka panjang kecuali visi yang atraktif, layak diperhatikan, terjangkau dan disepakati secara luas diseluruh jajaran organisasi.” Selanjutnya Quiqley (1993) menyebutkan bahwa : “visi adalah sumber kekuatan fundamental suatu organisasi. Visi yang memahami masa-kini dan masa –lalu dan akan mejembatani dengan bimbingan bagaimana berinteraksi dan bertindak untuk meraih apa yang diharapkan dimasa depan.

Proses membangun visi dalam Diktat yang dikeluarkan Badan Diklat Departemen Dalam Negeri Jakarta yaitu :

1. Cermati lingkungan organisasi
2. Cermati siapa-siapa pelanggan organisasi dan *stakeholders*-nya
3. Berfikirlah terbuka
4. Hargai nilai visi yang ada

5. Dalam mengoperasionalkan visi lakukan komunikasi yang efektif, perkuat jejaring hubungan (*networking*), dan jadikan diri anda sebagai perwujudan visi tersebut.

Building Shared Vision atau Membangun Visi Bersama (MVB) adalah **membangun komitmen kelompok dengan mengembangkan citra bersama tentang wujud masa depan yang ingin diciptakan, dan prinsip-prinsip serta pedoman-pedoman untuk menciptakan hal tersebut.** Beberapa proses membangun visi bersama yang dilakukan pamong praja antara lain: mencermati lingkungan organisasi; mencermati siapa pelanggan organisasi dan stakeholdersnya, berfikir terbuka; menghargai nilai visi yang ada; serta dalam mengoperasionalkan visi melakukan komunikasi yang efektif, memperkuat jejaring hubungan (*networking*), dan menjadikan dirinya sebagai perwujudan visi tersebut. Selain itu visi yang dibangun harus dapat menarik minat anggota organisasi, pelanggan dan *stakeholders*; menggelorakan semangat anggota serta merebut komitmen melalui bakat, keterampilan, dan sumberdaya yang ada. Hubungan dalam organisasi antara visi yang dibangun, misi yang ditetapkan untuk mencapai visi, dan nilai-nilai termasuk nilai-nilai etis dalam menjalankan visi dan misi adalah : Visi tanpa misi = Keinginan yang tidak praktis; Misi tanpa nilai = Menjurus kearah menghalalkan segala cara; Misi + nilai tanpa Visi = Tak ada inspirasi; sedangkan Visi + Misi + Nilai-nilai = Identitas organisasi yang menentukan masa depan yang didambakan. Selain itu esensi dalam membangun visi bersama adalah: Maksud dan tujuan bersama (*commonality of purpose*), dan Kemitraan (*Partnership*).

#### **2.1.4.4 Tim Pembelajaran (*Team Learning*)**

Suatu orgnisasi yang eksis dalam era perubahan yang tengah menggelinding, harus dimulai dengan membangun suatu team kerja yang solid antar sesama anggota organisasi, dalam sebuah lingkungan kerja yang berkualitas, dimana ada suasana kerja yang kondusif dan harmonis, ada proses dimana setiap anggota team mengembangkan dan menyeleraskan potensi diri dalam berbagai

keunikan dan kelebihan masing-masing anggota organisasi, saling menghargai, dalam suatu suasana belajar yang saling menguntungkan. Berbagai persoalan kerja dibicarakan secara terbuka melalui forum dialog dengan melibatkan unsur yang terkait, saling mengkritik, dan untuk mengidentifikasi berbagai pandangan yang mungkin berbeda, dan secara perlahan dapat diklarifikasi sebagai jawaban terhadap perbedaan pandangan atau persepsi yang terjadi. Dengan cara - cara yang demikian maka setiap anggota organisasi merasa dihargai, merasa penting dan bermakna bagi kemajuan sebuah organisasi.

Organisasi yang berada dalam terpaan badai perubahan lingkungan strategis, menuntut manajemen untuk selalu memberdayakan dan mengembangkan potensi Sumber Daya Manusia, dengan membangun iklim organisasi sebagai sebuah organisasi pembelajaran yang memungkinkan setiap anggota organisasi belajar mengubah pola pikir dan perilaku dalam merespons berbagai tugas yang dipercayakan organisasi kepadanya dengan kinerja optimal. Karena Sumber Daya Manusia adalah modal yang tidak dapat tersaingi dalam peredaran waktu dan jaman.

Tim Pembelajaran (*Team Learning*) membantu menyelaraskan pikiran dan energi yang menggerakkan resonansi dan sinergi dalam proses pembelajaran. Tim Pembelajaran mentransformasi keterampilan-keterampilan konversasi dan berfikir kolektif sehingga kelompok dapat mengembangkan kecerdasan kolektif dan kemampuan yang lebih besar dari jumlah talenta para anggotanya; jadi esensinya adalah kecerdasan kolektif dan penyatuan. Dalam hal ini pamong praja harus memahami prinsip-prinsip *Team Learning* yaitu dialog (*dialogue*), memadukan dialog dengan diskusi (*integrated dialogue and discussion*), dan beralih (*defensive routine*). Sedangkan prakteknya adalah : menunda asumsi (*suspending assumptions*), bertindak sebagai mitra (*acting as colleagues*), memunculkan sikap mempertahankan pendirian (*surfacing own defensiveness*), latihan (*practising*).

Keterampilan yang harus dikuasai pamong praja adalah dialog dan diskusi terampil, yaitu suatu metoda komunikasi dan konversasi untuk meraih kecendekiaan kolektif dan kesepakatan yang optimal. Perbedaan utama antara diskusi terampil dengan dialog terletak pada tujuannya. Diskusi terampil bertujuan

untuk sampai pada suatu kesimpulan, keputusan, kesepakatan, atau paling tidak mengidentifikasi prioritas-prioritas; sedangkan dialog bertujuan untuk mengeksplorasi pikiran-pikiran, temuan-temuan, dan wawasan. Meskipun kadang-kadang tercapai suatu kesepakatan dalam dialog, namun hal itu bukan tujuan dari dialog itu sendiri. Akan tetapi yang paling baik adalah pamong praja mempunyai kemampuan untuk memadukan dialog dengan diskusi terampil. Setelah berdialog selama waktu tertentu, mampu mengalihkannya untuk melakukan diskusi terampil guna mendapatkan kesepakatan-kesepakatan. Untuk mendapatkan hasil dialog dan diskusi terampil yang optimal, peserta dialog dan diskusi terampil sebaiknya mengenal dan memahami instrumen-instrumen model-model mental.

#### **2.1.4.5 Berpikir Sistem (*System Thinking*)**

Berpikir sistem merupakan suatu disiplin yang perlu dimiliki oleh setiap anggota organisasi, untuk melihat dan mencermati satu masalah yang dihadapi secara keseluruhan/holistik dan saling terkait. Dalam praktek kehidupan berorganisasi, dapat dilihat dari bagaimana setiap anggota memiliki keterbukaan dalam berpikir dan bertindak terhadap berbagai persoalan yang dihadapi. Andaikan saja persoalan yang dihadapi organisasi adalah rendahnya kinerja yang ditunjukkan oleh individu, maka berbagai unsur dalam organisasi semestinya memanfaatkan seluruh potensi organisasi dan mengambil langkah nyata dalam memenuhi suatu target kinerja yang telah ditetapkan. Setiap pemecahan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan dikomunikasikan secara terbuka dengan mengembangkan kemampuan penelitian, mengkaji berbagai pengalaman, dan selalu mendengar dan berdialog tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan masalah yang dihadapi. Hal yang demikian perlu dilakukan untuk mendapatkan pemahaman bersama tentang berbagai kepentingan, dalam hal harapan individu terhadap pekerjaan, tanggung jawab, minat pribadi, dan kariernya. Dengan demikian kemampuan setiap orang dalam memahami sebuah sistem membutuhkan kepekaan atau cara pandang individu, terhadap berbagai kejadian atau fenomena diluar dirinya yang berpengaruh dan berkaitan dengan tanggung jawab terhadap pekerjaan, masyarakat dan keluarganya.

Melalui keterbukaan seseorang akan memperoleh banyak masukan dan memudahkan dalam berkomunikasi dengan orang lain, dalam membahas permasalahan yang sedang dihadapi. Agar dapat mencapai kondisi yang demikian, setiap individu anggota organisasi dituntut memiliki kemampuan untuk mencermati suatu kejadian, dengan mengkaji berbagai unsur yang saling berhubungan, saling ketergantungan dan saling berintegrasi dalam mencapai tujuan.

Suatu sistem tidak berdiri sendiri akan tetapi terdiri dari berbagai sub sistem yang saling berhubungan, dan saling mempengaruhi dan terikat dalam sistem yang berlaku, serta memelihara keberadaannya, dan berfungsi sebagai suatu kesatuan yang berinteraksi antar subsistem atau antar bagian secara terus menerus. Jika anggota organisasi dipandang sebagai suatu sub sistem dari organisasi yang didalamnya terdapat berbagai pekerjaan sesuai dengan struktur organisasi, maka segala aktivitas yang dikerjakan tentunya tetap mengacu kepada berbagai aturan yang berlaku didalam organisasi termasuk memberikan kontribusi terhadap kesuksesan mencapai Visi dan Misi organisasi.

Sistem dan sub sistem berinteraksi dan berintegrasi untuk mengerjakan sistem, itu berarti bahwa apabila suatu sistem kurang atau tidak berfungsi atau tidak berinteraksi, akan mengganggu sistem secara keseluruhan. Dengan demikian sub sistem bukan kumpulan dari bagian yang berdiri sendiri tetapi merupakan totalitas struktural. Oleh karena itu perilaku setiap individu tergantung pada total struktur, setiap perubahan struktur akan mempengaruhi perilaku individu ( *Structure influences behavior* ).

Berpikir sistem merupakan disiplin yang melihat fenomena atau kejadian secara keseluruhan dan tidak hanya melihat apa yang tampak, akan tetapi lebih menekankan kepada kerangka pikir yang berkaitan, antara yang tampak dan yang belum atau yang tidak tampak. Cara pandang seseorang lebih diarahkan pada pola perubahan atau kaitannya dengan hal-hal yang akan berubah, sehingga tidak melihat suatu fenomena secara statis tetapi secara terus menerus dengan memperhatikan berbagai kemungkinan yang akan terjadi. Sebagai alat analisis cara berpikir sistem akan memberikan kemampuan terhadap seseorang dalam melihat dan memandang persoalan secara kompleks dan bukan sebagai suatu kejadian

parsial yang berdiri sendiri. Berpikir sebagai suatu sistem memerlukan semangat keterbukaan, memupuk kecintaan terhadap misi yang diemban dan menghendaki adanya komitmen diri untuk melayani orang lain, termasuk kemauan untuk dikritik dalam berbagai pelayanan yang disediakan.

Penerapan cara berpikir sebagai sistem dilakukan dengan cara melihat sesuatu sebagai keseluruhan yang terdiri dari bagaian-bagian dengan mencermati hubungan antar bagian dan mempelajari kesatuan dalam rangka bagian-bagiannya yang berfungsi menjalankan perannya dalam mencapai tujuan. Untuk itu perlu dicermati kompleksitas hubungan antar manusia dalam organisasi dengan memperhatikan beberapa aspek sebagai berikut :

- a. Sebuah organisasi manusia memiliki kompleksitas yang dinamik, dan terus menerus.
- b. Mengubah hubungan antar manusia dapat mempengaruhi berbagai aspek yang sangat kompleks, maka diperlukan karakteristik individunya.
- c. Perubahan moral merupakan aspek terpenting, dalam mengubah karakteristik individu yang terkait dengan sistem.

Berfikir Serba Sistem (*System Thinking*) merupakan dasar konseptual bagi membangun organisasi pembelajaran dan menghadapi kerumitan dinamik yang semakin meningkat (Nusyirwan Zen, 2003). *System thinking* mempunyai arti “pemikiran yang dilakukan berdasarkan sistem” atau “suatu cara berpikir dengan menggunakan sistem”. Cara berpikir demikian sering juga disebut cara “berpikir sistemik”. Pemahaman pamong praja terhadap pentingnya menerapkan perilaku berpikir serba sistem karena: Meningkatnya kompleksitas dalam kehidupan; Meningkatnya interdependensi di dunia; Revolusi dalam teori maupun praktek manajemen; Meningkatnya kesadaran global, walaupun dengan keputusan lokal; Meningkatnya kesadaran pembelajaran sebagai kunci kapabilitas organisasi; serta masalah tak dapat diselesaikan dengan cara berpikir yang menciptakan masalah itu.

Beberapa kaidah yang perlu dipedomani (oleh pamong praja) dalam menerapkan berpikir serba sistem menurut Senge (1990), adalah :

1. Permasalahan hari ini berasal dari “solusi” hari kemarin;
2. Semakin keras anda mendorong, semakin keras pula sistem itu mendorong balik;
3. Perilaku berkembang lebih baik, sebelum memburuk;
4. Pemecahan masalah yang mudah umumnya menggiring kembali ke masalah tersebut;
5. Upaya penyembuhan dapat lebih buruk dari penyakitnya sendiri;
6. Sesuatu yang lebih cepat biasanya akan lebih lambat;
7. Sebab dan akibat tidak begitu erat terkait dengan waktu dan ruang;
8. Perubahan kecil dapat menghasilkan hasil yang besar, namun wilayah dengan kemampuan daya ungkit terbesar itu biasanya tersembunyi;
9. Anda dapat memiliki kue anda, dan juga memakannya, tetapi jangan sekaligus;
10. Membelah seekor gajah menjadi dua, tak akan menghasilkan dua ekor gajah kecil;
11. Jangan salah menyalahkan, jangan menghujat

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

IPDN sebagai organisasi pendidikan merupakan organisasi dengan sistem terbuka (*an open system*). Winardi (2003 :43) mengemukakan bahwa sebagai sebuah sistem, organisasi yang bersangkutan memasukan bahan-bahan dasar dari lingkungannya, kemudian bahan-bahan tersebut diproses olehnya hingga dikonversi menjadi produk-produk selesai atau jasa-jasa yang kemudian diserahkan (diekspor kepada lingkungan). Organisasi yang berkembang menjadi besar akan mempunyai komitmen untuk mengembangkan pertumbuhan anggotanya; sedangkan perkembangan menyeluruh orang-orang dalam organisasi merupakan esensi dari pencapaian tujuan keunggulan organisasi tersebut.

Organisasi pendidikan sebagai organisasi dengan sistem terbuka, tanpa dapat dicegah dapat mengalami perubahan karena adanya interaksi dengan lingkungan melalui masukan dan keluaran (*output dan input*). Proses yang terjadi membuat organisasi dengan sistem terbuka harus selalu mengikuti tuntutan-tuntutan baru dari lingkungan.

Dalam menghadapi berbagai perubahan sebagai dampak era globalisasi, IPDN sebagai lembaga atau organisasi yang mencetak atau melahirkan kader-kader pemerintahan dalam negeri, harus bisa mengantisipasi dan mempersiapkan praja

menjadi pribadi yang handal dan integritas, salah satunya adalah dengan melakukan proses pembelajaran (belajar), termasuk di dalamnya sistem pengasuhan yang secara garis besar memberikan arah kepada proses pembentukan kepribadian praja. Menurut peraturan Menteri Dalam Negeri No 45 Tahun 2009 tentang Standar Kompetensi Pengasuh IPDN, pengasuhan diberikan kepada peserta didik sebagai upaya sadar untuk mengembangkan kepribadian praja melalui tahapan, mengenal jati diri, menanamkan dan menumbuhkan serta mengembangkan kreativitas dan pencerahan pemikiran untuk mewujudkan kedewasaan praja yang mempunyai keseimbangan intelektual, kesamaptaan, emosional dan spiritual serta memiliki semangat kejuangan, sebagai kader kepanongprajaan profesional yang memiliki tanggung jawab pelayanan kepada masyarakat.

Sistem pengasuhan di IPDN melibatkan *Civitas academica*. *Civitas academica* merupakan bagian dari masyarakat kampus yang hidup dengan peraturan, ada peraturan kampus (rektorat), peraturan lain yang lebih tinggi tingkatannya, dan sebagainya (hendra : <http://www.hudzaifah.org/Article465.phtml> ).

Menurut Sedarmayanti (2009 : 232),

“perubahan yang sangat cepat dalam era globalisasi harus senantiasa diikuti perubahan dalam kehidupan dan struktur organisasi. Jika perubahan dalam organisasi tidak atau terlambat dilakukan, maka organisasi akan tertinggal, karena tidak mampu bersaing dan akhirnya mati. Salah satu syarat yang harus dipenuhi organisasi untuk berubah adalah belajar, organisasi yang mampu memanfaatkan peluang dan mampu memadukannya dengan kegiatan organisasi akan mampu membuat kemajuan dan kemudian berkembang menjadi organisasi pembelajar secara berkelanjutan. Organisasi ini akan mempunyai kemampuan untuk :

kemajuan, dan kemudian berkembang menjadi organisasi pembelajar secara berkelanjutan. Organisasi ini akan mempunyai kemampuan untuk :

- Mengantisipasi dan mengadaptasi dampak perubahan lingkungan
- Menyebarkan pengembangan produk, proses dan jasa baru
- Mengambil hikmah pembelajaran dari pesaing dan mitra kerja
- Menyebarkan pengetahuan ke seluruh organisasi
- Melakukan pembelajaran lebih efektif dari kegagalan organisasi
- Memanfaatkan secara optimal seluruh karyawan organisasi
- Mempersingkat waktu yang diperlukan untuk mengadakan perubahan stratejik

- Menstimulasi pengembangan yang berkelanjutan di semua bidang organisasi

Organisasi pembelajar mempunyai ciri bahwa hanya mereka yang secara fleksibel, adaptif, generatif dan produktif tetap bertahan pada situasi yang cepat berubah. Agar hal tersebut dapat terwujud maka organisasi harus menemukan cara yang mampu menyadap komitmen dan kapasitas anggotanya untuk terus menerus belajar disemua tingkatan organisasi.

Dimensi yang membedakan antara organisasi pembelajar dan organisasi tradisional adalah penguasaan disiplin belajar tertentu, atau penguasaan komponen teknologi tertentu. Dalam kaitan ini, kelima disiplin organisasi pembelajaran yang disampaikan Senge (1980) dapat memberikan perbaikan sistem bagi organisasi pembelajar, kelima disiplin dimaksud adalah :

*Systems thinking* (berpikir serba sistem)

*Personal mastery* (penguasaan pribadi)

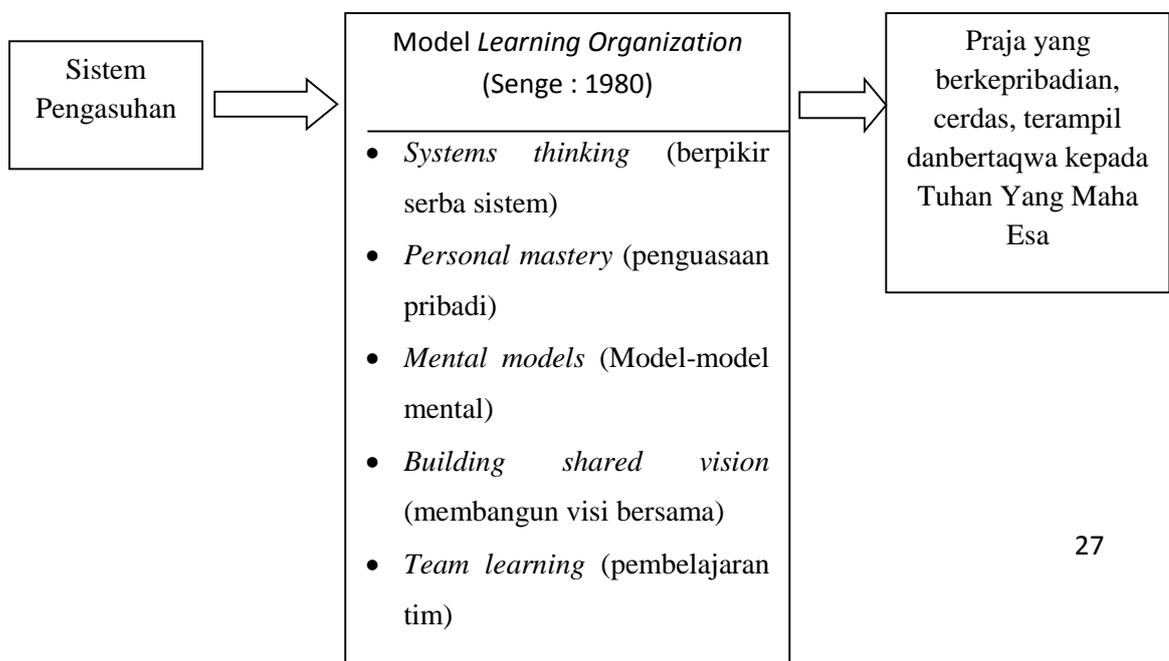
*Mental models* (Model-model mental)

*Building shared vision* (membangun visi bersama)

*Team learning* (pembelajaran tim)

**Gambar 2.1**

**Alur Pikir Implementasi sistem pengasuhan melalui Model *Learning Organization* di IPDN**



### **2.3 Hipotesis Kerja**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis kerja, sebagai berikut :

Implementasi sistem pengasuhan di IPDN dipengaruhi oleh lima disiplin, yaitu *Systems thinking* (berpikir serba sistem), *Personal mastery* (penguasaan pribadi), *Mental models* (Model-model mental), *Building shared vision* (membangun visi bersama), *Team learning* (pembelajaran tim).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Desain Penelitian**

Sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka desain penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif, merupakan penelitian non hipotesis, sehingga langkah awal penelitian tidak perlu merumuskan hipotesis, karena tidak menguji, namun memaparkan temuan dan mencari jawaban atau eksplorasi dari masalah penelitian.

#### **3.2. Sumber Data**

Dalam penelitian ini informan adalah sumber data yang nantinya akan digunakan oleh peneliti sebagai sumber informasi, yang selanjutnya akan menjadi bahan olahan dan acuan di dalam analisis data penelitian. Sesuai dengan desain penelitian yang menggunakan data kualitatif yang dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu , (1) data primer, yang akan diperoleh langsung dari sumbernya atau nara sumber melalui wawancara. Informan sebagai sumber data dipilih secara purposive yang didasarkan pada subyek yang menguasai permasalahan yaitu orang-orang yang terlibat secara langsung dengan IMPLEMENTASI SISTEM PENGASUHAN DI IPDN, sehingga orang-orang yang terpilih sebagai informan dalam penelitian ini adalah : Perwakilan pengasuh dan perwakilan praja.

Sedangkan data sekunder diperoleh dari sumber yang tidak langsung, mengenai obyek yang diteliti sebagai acuan guna pengolahan dan mendeskripsikan kejadian yang telah berlangsung, baik berupa dokumen, eksplorasi internet dan berbagai literatur yang relevan.

#### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Pada setiap penelitian selalu digunakan alat pengumpulan data, dalam

penelitian ini menggunakan teknik :

1. Wawancara, dengan mengajukan pertanyaan yang telah dipersiapkan terlebih dahulu, menanyakan mengenai substansi yang dicari.
2. Dokumentasi, adalah teknik yang dilakukan melalui pemahaman dan mempelajari arsip-arsip sesuai obyek yang diteliti dengan cara mencatat;
3. Eksplorasi Internet, untuk memperoleh data kekinian dengan mempelajari dan mencatat bahan-bahan hasil penelitian yang berhubungan dengan obyek penelitian.

### **3.4. Teknik Analisis Data**

Analisis Data dalam penelitian kualitatif adalah suatu kegiatan pengolahan data yang terkumpul, melalui teknik pengumpulan data. Untuk memeriksa keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau perbandingan dilakukan secara triangulasi agar diperoleh tingkat kepercayaan yang tinggi dari temuan penelitian.

### **3.5. Lokasi dan Jadwal Penelitian**

Lokasi penelitian ini adalah di Lembaga Pendidikan Pasraman Widya Dharma Kecamatan Ujung Berung Kota Bandung. Jadwal penelitian disesuaikan dengan Kalender Akademik IPDN Tahun 2012/2013. Time Schedule penelitian adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
***Time Schedule Penelitian***

No.	Kegiatan	Bulan			Ket.
		Juni 2012	Juli 2012	Agustus 2012	
1.	Penyusunan Proposal				
2.	Pemaparan Proposal				
3.	Perbaikan Proposal				
4.	Pengumpulan Data Lapangan				
5.	Analisis Data				
6.	Penyusunan Laporan Hasil Penelitian				
7.	Expose Hasil Penelitian				
8.	Perbaikan Laporan Hasil Penelitian				
9.	Pengumpulan Laporan Hasil Penelitian Final				

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian (Bidang Pengasuhan IPDN)**

Pengasuhan merupakan upaya sadar untuk menanamkan, menumbuhkan dan mengembangkan kreatifitas dan pencerahan pemikiran untuk mewujudkan kedewasaan praja yang mempunyai keseimbangan intelektual, kesempataan, kecerdasan emosional dan spiritual sebagai kader pemerintahan profesional yang memiliki tanggung jawab pelayanan kepada masyarakat.

##### **4.1.1. Subyek dan Obyek Pengasuhan**

###### **1. Subyek Pengasuhan.**

Dalam pelaksanaannya pengasuh dibedakan atas dua kategori, yaitu :

###### **a. Pengasuh langsung terdiri dari :**

- ❖ Pihak yang memiliki wewenang Perintah, seperti Pembantu Rektor III, Kepala Biro III, Kepala Bagian Pengasuhan dan Jajaran Pengasuh serta Praja yang diberi wewenang perintah oleh lembaga.
- ❖ Pihak yang tidak memiliki wewenang Perintah, seperti Dosen, Pelatih dan Karyawan organik.

###### **b. Pengasuh tidak langsung**

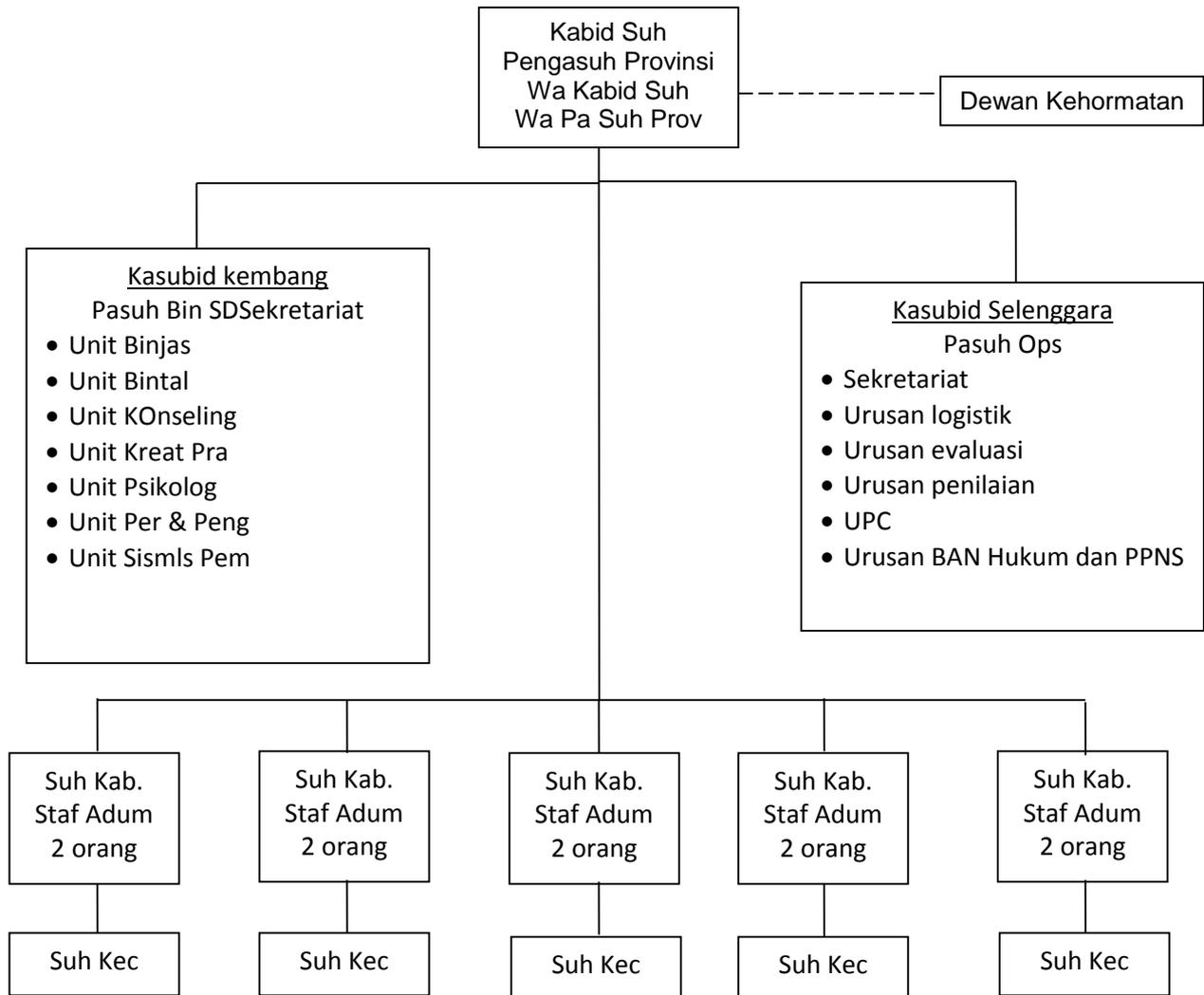
- ❖ Pejabat Kementerian Dalam Negeri dan Pejabat Daerah.
- ❖ Alumni sekolah Pamong Praja (KDC, APDN, STPDN, IIP).
- ❖ Praja yang tidak diberi wewenang oleh lembaga.
- ❖ Keluarga dan Masyarakat.

###### **2. Obyek pengasuhan.**

Yang menjadi objek pengasuhan adalah seluruh Praja IPDN.

#### 4.1.2. Organisasi Pengasuhan

**Gambar 4.1**  
**Organisasi Pengasuhan**



#### 4.1.3. Rasio perbandingan : jumlah Pengasuh, Praja dan Wisma

Jumlah personil bidang pengasuhan saat ini terdiri dari :

1) Kepala Bagian Pengasuhan	1	Orang (Plt)
2) Kepala Sub Bagian Pengasuhan	1	Orang
3) Kepala Satuan	18	Orang
4) Pengasuh	96	Orang
5) Staf Bagian Pengasuhan	12	Orang

**Jumlah :** 128 Orang

Jumlah Kebutuhan Personi bidang Pengasuhan yang ideal :

##### a. Pengasuh Langsung

1) Kabagsuh	1	Orang (Plt)
2) Wabagsuh	1	Orang
3) Pengasuh Kabupaten	5	Orang
4) Pamong Pengasuh Kecamatan	31	Orang
5) Pamong Pengasuh Kelurahan	122	Orang

**Jumlah** 160 Orang

##### b. Staf Pengasuhan

1) Kasubbid Pengembangan	1	Orang
2) Staf Pengembangan	5	Orang
3) Unit Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum	5	Orang
4) Kasubbid Penyelenggara (Pasuh Oprs)	1	Orang
5) Staf Pasuh Oprs	5	Orang
6) Urusan logistik	2	Orang
7) Urusan Evaluasi dan Penilaian	2	Orang
8) Urusan Pelayanan Cepat (UPC)	5	Orang
9) Urusan Bantuan Hukum dan PPNS	2	Orang
10) Staf Pasuh Kabupaten	10	Orang

**Jumlah**

**38 Orang**

**Catatan :**

- 1) Khusus untuk pelatih Binjas diharapkan berasal dari pengasuh langsung yang mendapat pelatihan sesuai dengan cabang olah raga yang ada.
- 2) Sedangkan untuk pengasuh Drum Band disamping pengasuh langsung juga diharapkan pelatih tidak langsung yang profesional di bidang Drum Band.

Jumlah Praja di Kampus Jatinangor pada saat ini menurut satuan yang ada, sebagai berikut :

1. Wasana Praja

- Jumlah 831 orang Praja
- Dibagi dalam 2 Kecamatan yang dihuni oleh 50-52 Praja per kelurahan

2. Nindya Praja

- Jumlah 1093 orang Praja
- Dibagi 4 kecamatan
- 18 Kelurahan, terdiri dari 50-53 Praja per Kelurahan

3. Madya Praja

- Jumlah 413 orang Praja
- Dibagi dalam 1 kecamatan
- 4 kelurahan, terdiri dari 64-66 Praja per Kelurahan

4. Muda Praja

- Jumlah 1999 orang Praja
- Dibagi dalam 7 Kecamatan
- 10 Kelurahan terdiri dari 100 Praja per Kelurahan

5. Wanita Praja

- Jumlah 1316

Dibagi dalam 4 Kecamatan, yaitu :

- 1) Wasana wanita Praja berjumlah 216 orang praja, dibagi 1 Kecamatan dan 4 Kelurahan yang dihuni 54 Praja per kelurahan.

2) Nindya wanita Praja berjumlah 350 orang praaja, dibagi 3 Wisma, 1 Kecamatan dan 3 Kelurahan. 1 kelurahan terdiri dari 1 Wisma (2 lantai). 1 lantai dihuni oleh 59-60 Praja.

3) wanita Praja berjumlah 151 orang praaja, dibagi dala 1 wisma, 1 Kecamatan dan 1 Kelurahan. 1 kelurahan terdiri dari 1 Wisma (2 lantai), ada juga yang hanya terdiri 1 lantai,1 lantai dihuni oleh 76-78 Praja.

4) Muda wanita Praja berjumlah 599 orang praaja, dibagi 3 Wisma, 1 Kecamatan dan 3 Kelurahan. 1 kelurahan terdiri dari 1 Wisma (2 lantai). 1 lantai dihuni oleh 90-100 Praja

Jumlah Praja yang ideal dalam setiap satuan, adalah menyesuaikan dengan jumlah ketersediaan Asrama/Wisma dimana dalam Kampus IPDN Jatinangor terdapat 31 gedung 62 lantai wisma, jika setiap wisma ditempati 50 orang Praja dengan daya tampung gedung dan wisma. Idealnya jumlah Praja di IPDN Kampus Jatinangor adalah 3100 orang Praja.

Untuk lebih jelasnya lihat tabel ini :

**Tabel 4.1**  
**Daftar Sebaran Praja**

NO	Satuan Provinsi	Jumlah Kab	Jumlah Kec	Jumlah kel	Jumlah Praja	Jumlah Praja per Kelurahan
I	Praja Putra, terdiri dari					
	Wasana Praja	1	4	14	615	50-52
	Nindya Praja	1	5	20	743	50-53
	Madya Praja	1	4	18	212	64-66
	Muda Praja	1	5	20	1400	100
	<b>Jumlah Praja Putra</b>	4	18	72	3018	
II	Wanita Praja terdiri dari					
	Wasana Praja		1	4	216	54
	Nindya Praja		2	8	350	56-60
	Madya Praja		2	5	151	76-78
	Muda Praja		2	9	599	98-100

	<b>Jumlah Praja Putri</b>		7	22	1316	
	<b>Jumlah total</b>	4	25	94	4324	

Sumber : Bagian Pengasuhan, 2012

Rasio jumlah Pengasuh dengan jumlah praja

Rasio jumlah pengasuh dengan praja yang ada saat ini. Dimana jumlah pengasuh langsung yang ada sebanyak 79 orang sedangkan jumlah Praja sebanyak 4324 orang. Jadi rasio perbandingan antara jumlah pengasuh dengan jumlah Praja 1:54

Menurut berbagai sumber yang kami dapatkan bahwa rasio antara jumlah Pengasuh dengan jumlah Praja adalah 1 : 25 maka dengan jumlah Praja sebanyak 4324 diperlukan pengasuh sebanyak 174 orang.

Apabila melihat pengasuh yang ada saat ini hanya berjumlah 79 orang, maka akan mencapai jumlah ideal antara jumlah pengasuh dengan praja, masih terdapat kekurangan pengasuh langsung sebanyak 65 orang. Sedangkan pengasuh tidak langsung (staf) disesuaikan dengan kebutuhan.

Rasio jumlah Praja dengan Wisma yang tersedia saat ini :

Saat ini jumlah wisma yang ada sebanyak 21 wisma, sedangkan jumlah praja yang ada saat ini 4324. Dengan demikian maka 1 Wisma ditempati oleh  $\pm$  140 praja. Sedangkan jumlah ideal yang diharapkan adalah 1 wisma ditempati oleh 50 orang praja.

Berdasarkan perbandingan tersebut di atas, dengan melihat jumlah kelurahan yang ada sebanyak 100 kelurahan, dimana setiap kelurahan terdiri dari 1 lantai, maka diperlukan penambahan wisma sebanyak minimal 20 wisma (40 lantai).

#### **4.1.4. Sarana dan Prasarana Pendukung Pengasuhan.**

##### **A. Aspek Fisik, meliputi :**

- a. Kantor Pengasuhan yang representif.
- b. Kantor Simulasi Pemerintahan.
- c. Perumahan / Mess Pengasuh.
- d. Sarana Prasarana Kehidupan Praja yang memadai.
- e. Kendaraan Operasional.

- f. Fasilitas Komunikasi.
- g. Komputerisasi Sistem.
- h. Pakaian Dinas.
- i. Wisma Praja.

**B. Aspek non Fisik, meliputi :**

- a. Standar kompetensi pengasuh.
- b. Rasio jumlah pengasuh.
- c. Administrasi pendukung.
- d. Peraturan-peraturan tentang kehidupan Praja.
- e. Reward dan Punishment.
- f. Kepastian hukum.
- g. Hubungan Pengasuh dan WBP
- J. Penilaian dan Evaluasi Pengasuhan.

**C. Instrumen evaluasi dan penilaian pengasuhan yang digunakan yaitu :**

- 1. Hasil penilaian kepribadian.
- 2. Hasil Konseling dan Psikologi.
- 3. Hasil penilaian jasmani.
- 4. Hasil Penilaian Pembinaan Mental Agama.
- 5. Autobiografi.
- 6. Buku saku.
- 7. Komputerisasi.
- 8. Medical record.
- 9. Catatan Khusus.

**4.2. Sistem Pengasuhan di IPDN**

**4.2.1 Sistem, Metode, dan Teknik Pengasuhan**

**1. Sistem Pengasuhan :**

Sistem pengasuhan yang diterapkan adalah Sistem Pengasuhan terintegrasi yang melibatkan tiga komponen yaitu : Kampus, Keluarga dan Masyarakat.

## **2. Metode Pengasuhan :**

Metode pengasuhan meliputi metode “**Among Asuh**” (saling asah, saling asih dan saling asuh) dengan menerapkan asas-asas *ing ngarso singtulodo, ing madyo mangun karso, dan tut wuri handayani* dengan metode observasi, bimbingan dan penyuluhan serta keteladanan.

## **3. Teknik pengasuhan :**

Teknik pengasuhan yang digunakan adalah :

- a. Instruksi, yaitu dengan pemberian perintah kepada Praja untuk mengetahui, meresapi dan melakukan serta tidak melakukan sesuatu dalam rangka meningkatkan keterampilan, ketangkasan, kemahiran kepribadian yang seimbang untuk mencapai kebulatan tujuan pendidikan.
- b. Persuasif, humanis, religius dan edukatif.
- c. Pemberian kepercayaan dan tanggung jawab kepada Praja pada suatu hal tertentu.
- d. Pemberian ganjaran kepada Praja baik berupa penghargaan dan hukuman.
- e. Pemberian konsuling, bimbingan dan penyuluhan.
- f. Pemberian dukungan dan arahan sehingga Praja mampu bersikap partidipatif, kritis, kreatif dan inovatif.
- g. Pemberian materi pengasuhan sesuai dengan tingkatan.

### **4.2.2 Tujuan dan Sasaran Pengasuhan**

#### **1. Tujuan Pengasuhan :**

Membentuk kepribadian Praja yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan sesuai dengan Filosofi Pengasuhan.

#### **2. Sasaran Pengasuhan :**

Adapun sasaran yang ingin dicapai adalah :

- a. Terwujudnya kedewasaan watak yang mandiri, cerdas terampil serta memiliki nilai-nilai kepamongprajaan dan mental spiritual yang kuat.
- b. Terciptanya situasi dan kondisi yang membantu tercapainya kemampuan pola pikir akademis dengan timbulnya semangat untuk menggali ilmu pengetahuan dan keterampilan yang luas.

- c. Terciptanya situasi dan kondisi untuk tercapainya fisik jasmani praja yang prima.

#### **4.2.3 Tahapan Pengasuhan**

Pengasuhan dilaksanakan secara bertahap, bertingkat dan konsisten selama proses pendidikan, yaitu :

##### **1. Tahap Integrasi pada Tingkat I (Muda Praja)**

Pada tahap integrasi ini adalah tahap awal pengasuhan IPDN yang diperuntukan bagi Muda Praja (Tingkat I). Pada tingkatan ini materi pengasuhan bersifat mengintegrasikan nilai-nilai kepamongan yakni perilaku praja yang disiplin, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan yang disertai dengan pengawasan yang ketat dan melekat. Sasaran pengasuhan pada tahap ini adalah mengubah sikap dan sifat yang hanya mau dilayani menjadi siap mental seseorang yang **siap melayani** (sikap seorang pamong).

Dalam tugas ini dilaksanakan dengan cara :

- ❖ Integrasikan sikap dan perilaku pamong dan meninggalkan rasa dan ciri khas kedaerahan.
- ❖ Tugas yang diberikan sifatnya pelaksanaan, (langsung dapat dikerjakan).
- ❖ Pemberian tugas dan tanggung jawab jelas.
- ❖ Menanamkan sikap dan sifat semangat juang dan berkompetensi sehat yang didasari oleh jiwa kepamongan.
- ❖ Diberikan penugasan-penugasan yang sangat jelas, baik aturan sebagai seorang Pegawai Negri Sipil.
- ❖ Bobot intervensi 80% dari lembaga.

##### **2. Tahap penumbuhan Tingkat II (Madya Praja)**

Tahap ini merupakan tahap pengasuhan yang diperuntukan bagi Madya Praja (Tingkat II). Materi pengasuhan pada tahap ini bersifat persuasif dan logis dengan pengawasan, baik dari pengasuh, maupun kesadaran yang ditimbulkan dari dalam diri masing-masing praja.

Sasaran pengasuhan pada tahap ini adalah menumbuh kembangkan disiplin pribadi, harga diri, kesadaran akan tugas dan tanggung jawab, mempertebal percaya diri serta merangsang peningkatan prestasi serta mencegah perbuatan negatif.

Dalam tahap ini pola pengasuhan dilaksanakan dengan cara :

- ❖ Tugas-tugas yang diberikan selain tegas dan jelas juga diarahkan untuk mengambil inisiatif yang cepat dan tepat.
- ❖ Tugas-tugas yang diberikan selain tegas dan jelas juga diarahkan untuk mengambil inisiatif yang cepat dan tepat.
- ❖ Tugas-tugas yang diberikan bersifat pemecahan masalah secara praktis.
- ❖ Pengasuhan tetap berorientasi kepada proses dan mekanisme suatu kegiatan.
- ❖ Tindakan perbaikan dan koreksi seketika dengan memperhatikan situasi dan kondisi baik pada praja maupun lingkungan.
- ❖ Bobot intervensi lembaga 60%.

### **3. Tahap pengembangan Tingkat III (Nindya Praja)**

Tahap Nindya Praja merupakan tahap pengembangan. Pada tingkatan ini materi pengasuhan yang diberikan mengarah pada kesadaran mereka akan kualitas diri dan kualitas hasil pekerjaan. Pengasuh berperan lebih sebagai pembimbing. Pada tingkatan ini diharapkan mengambil peran aktif dalam wahana Bina Praja selaku representasi senat di lingkungan Praja.

Dalam tahap ini dilaksanakan dengan cara :

- ❖ Nilai-nilai yang telah ditanamkan dan ditumbuhkan lebih ditingkatkan dan dikembangkan.
- ❖ Tugas yang diberikan bersifat pemecahan masalah dengan pola pikir kreatif.
- ❖ Pengawasan yang dilakukan berorientasi pada proses dan mekanisme kegiatan dan meminimalkan devisa pelanggaran yang dilakukan.
- ❖ Bobot intervensi lembaga 40%.

### **4. Tahap pemantapan Tingkat IV (Wasana Praja)**

Wasana praja dipandang sebagai siswa yang mandiri yang telah menjadikan nilai-nilai dasar sebagai budayanya, tidak ada lagi bentuk pemaksaan dan pengawasan melekat. Materi yang dikembangkan disini adalah kerjasama dengan semua aspek manajerial yang dibutuhkan mereka dalam rangka pembentukan pribadi pamong praja. Wasana Praja adalah pengendali utama pola kehidupan Korps Praja yang dapat mendukung kegiatan pengasuhan. Praja pada tingkatan ini juga diberikan tanggung jawab yang lebih besar dalam rangka pemantapan kepribadiannya.

Dalam tahap ini dilaksanakan dengan cara :

- ❖ Segala bentuk perintah bersifat memberi kebebasan bertindak dalam pelaksanaannya tanpa mengurangi disiplin sebagai seorang praja. Tindakan-tindakan disiplin lebih bersifat nasihat, tetapi berkonskuensi yang berat terhadap pelanggaran atau pengulangan kesalahan yang sama.
- ❖ Memberi kebebasan untuk berbuat dan bertindak lebih korektif, penampilan, optimis dan sehat agar dapat dijadikan panutan sebagai seorang kader pamong.
- ❖ Bobot intervensi lembaga 20%.

#### **4.2.4. Nilai, Aspek dan Materi Pengasuhan**

##### **1. Nilai-nilai Pengasuhan**

Berangkat dari enam (6) Nilai yang terkandung dalam pengasuhan, yang meliputi :

- a. Taqwa (*fath*).
- b. Kepedulian dan Pengabdian (*Care*).
- c. Kualitas (*Quality*).
- d. Integritas (*Integrity*).
- e. Kerjasama (*Cooperation*).
- f. Disiplin (*Discplin*)

##### **2. Aspek aspek pengasuhan.**

Dari nilai-nilai pengasuhan tersebut, maka dapat diperinci menjadi 20 aspek Pengasuhan, yaitu :

##### **a. Taqwa (*Fath*)**

- 1) Ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.

- 2) Toleransi sosial beragama.
- 3) Kejujuran.

**b. Kepedulian dan Pengabdian (*Care*)**

- 1) Pengabdian.
- 2) Rasa tanggung jawab.
- 3) Adaptasi.
- 4) Kepekaan sosial.

**c. Kualitas (*Quality*)**

- 1) Harga diri.
- 2) Cerdas dan Terampil.
- 3) Optimalisasi Sumber Daya.
- 4) Berfikir kritis, Kreatif dan Inovatif.
- 5) Kestabilan jiwa.

**d. Integritas (*integrity*)**

- 2) Pantang menyerah.
- 3) Keberanian.
- 4) Loyalitas.

**e. Kerjasama (*Cooperation*)**

- 1) Gotong royong dan kekeluargaan.
- 2) Kemampuan manajerial.
- 3) Kepemimpinan.

**f. Disiplin (*Disciplin*)**

- 1) Ketaatan pada aturan.
- 2) Tepat waktu.

**3. Materi Pengasuhan**

Materi yang dirinci dari aspek-aspek pengasuhan menjadi program kerja bidang pengasuhan, yaitu :

- a. Pembinaan mental dan spiritual.
- b. Pembinaan Kerjasama antar umat beragama.
- c. Pembinaan Konseling dan Psikolog.

- d. Pembinaan Olah raga dan Kesamaptaan Jasmani.
- e. Pembinaan Seni, Budaya dan Kreatifitas.
- f. Pembinaan Kepemimpinan dan Tradisi Korp WWP.
- g. Pembinaan Simulasi Pemerintahan.
- h. Pembinaan Kehidupan Kepamong Prajaan.
- i. Pembinaan Kehidupan Sosial bermasyarakat.
- j. Pembinaan Ilmu Pengetahuan dan teknologu.
- k. Pembinaan Konseling Pengasuhan.
- l. Pembinaan Wahana Aspirasi.
- m. Pembinaan Kekeluargaan kakak dan adik asuh.

#### **4.3. Pembahasan Pelaksanaan Sistem Pengasuhan Terkait *Learning Organization***

Dalam rangka menumbuhkan dan mengembangkan jiwa integritas dan kompetensi praja diperlukan pelaksanaan pola pengasuhan dengan model *learning organization*, pemodelan *learning organization* dalam implementasi sistem pengasuhan di IPDN dilakukan dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut : Pertama, mengidentifikasi masalah untuk mengetahui kondisi organisasi penyelenggara pengasuhan atau dalam hal ini adalah bagian pengasuhan IPDN; kedua, disamping menerapkan sistem pengasuhan yang sudah ada dan sudah berjalan juga menerapkan konsep *Learning Organization* dalam sistem pengasuhan; ketiga, melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan sistem pengasuhan yang berdasarkan *learning organization* baik evaluasi jangka pendek maupun evaluasi jangka panjang.

Permasalahan yang sering dijumpai dalam penerapan pola pengasuhan adalah pelaksanaan sistem pengasuhan yang terlalu menerapkan pola-pola yang bersifat perintah atau “*comando*” sehingga kurang menumbuhkan daya kreativitas dan inovasi praja, padahal seharusnya pengembangan kurikulum di dalam sistem pengasuhan dapat menciptakan dan mengembangkan kurikulum yang bersifat deduktif, kreatif dan inovatif, sehingga ketika praja sudah menyelesaikan

pendidikan dan bertugas sesuai penempatan, minimal dapat mengakomodir kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas baik di daerah maupun di tingkat nasional.

Selanjutnya agar Learning Organization dapat menjadi salah satu cara untuk memperbaiki dan meningkatkan kompetensi sistem pengasuhan, maka berdasarkan Senge (2002 :10-11) menyebutkan bahwa inti dari tugas organisasi pembelajaran didasarkan pada “lima disiplin belajar” yaitu keahlian pribadi (*personal mastery*), model mental (*mental model*), visi bersama (*shared vision*), pembelajaran tim (*team learning*), dan pemikiran (*system thinking*).

#### **4.3.1 Personal Mastery (Kepiawaian Pribadi)**

Diawali dari *Personal Mastery* (PM) adalah suatu tingkat keahlian khusus dalam setiap aspek kehidupan pribadi dan profesional, terletak di luar kompetensi dan keterampilan, tapi didasari oleh kedua hal tersebut. PM bukan sesuatu yang dimiliki dari lahir tapi merupakan suatu ‘proses’ dan suatu ‘disiplin sepanjang hayat’. Di dalam *team learning* menurut Ruhana (2011), masing-masing anggota (dalam hal ini praja) diberi kesempatan untuk selalu memperbaiki diri, meningkatkan kapasitas (*Personal Mastery*) melalui pelatihan (*training*), misalnya pelatihan dasar kepemimpinan, pelatihan ESQ, studi banding dll, sehingga praja diharapkan mempunyai PM yang tinggi dan dapat meningkatkan wawasan praja,

Pamong praja muda diharapkan mempunyai PM yang tinggi dalam penegakan etika profesi, sehingga menjadi pendorong bagi organisasi birokrasi untuk maju atau berkembang sehingga menumbuhkan komitmen dan kapasitas belajar anggotanya. Keberadaan PM bisa dilihat dari motivasi praja ketika pertama kali akan melaksanakan atau mengikuti pendidikan di IPDN , apakah berdasarkan motivasi atau kemauan /minat dari diri sendiri ataukah berasal dari dorongan orang lain, oleh karena itu “*sense of purpose*” itu akan tumbuh dengan sendirinya dari pribadi praja itu sendiri sehingga pihak lembaga pendidikan dalam hal ini bagian pengasuhan tinggal mengarahkan kegiatan sesuai dengan peraturan yang telah ditentukan tanpa harus memberikan arahan yang terlalu mendikte karena dalam diri praja sudah tertanam motivasi dan kesadaran yang tinggi dari diri sendiri untuk

melaksanakan berbagai kegiatan pengasuhan dan kegiatan yang berkaitan dengan sistem pendidikan lainnya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Dengan adanya dorongan, motivasi, kesadaran yang tinggi dari diri sendiri maka akan melahirkan rasa keingintahuan yang besar terhadap sesuatu sehingga mempunyai semangat belajar yang terus menerus dalam setiap langkah kehidupannya baik ketika dia menjadi praja maupun ketika ia sudah terjun ke lapangan, melayani masyarakat.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara kami dengan Muda Wanita Praja Oktivia kelas F-29, asal pendaftaran Kalimantan Tengah, bahwa yang bersangkutan mengikuti pendidikan di IPDN bukan berdasarkan paksaan dari siapapun tapi berdasarkan keinginan sendiri, dimana ia mulai tertarik untuk melanjutkan pendidikan di IPDN ketika di SMA (almamater) tempat ia bersekolah ada promosi atau ekspose pendidikan lanjutan yang dilakukan oleh kakak-kakak kelasnya yang sudah terlebih dahulu melanjutkan pendidikan di IPDN. Dalam ekspose tersebut dijelaskan bahwa IPDN merupakan salah satu pendidikan tinggi kedinasan yang terkemuka di Indonesia dan mempunyai prospek yang cerah untuk perkembangan kehidupan kedepannya karena praja yang telah menyelesaikan pendidikannya akan langsung menjadi PNS dan Pamong Praja Muda yang ditempatkan/ ditugaskan kembali sesuai tempat pendaftaran. Menurut Oktivia, ia juga sudah terbiasa dengan sistem asrama/ wisma sebagai tempat tinggal praja karena pada waktu melaksanakan pendidikan di tingkat SMA pun sistem pendidikannya hampir sama dengan sistem pendidikan di IPDN, yaitu selama mengikuti pendidikan ia tinggal di asrama yang diselenggarakan oleh SMA tempat ia bersekolah yaitu SMAN 5 Palangkaraya.

Berdasarkan motivasi dari diri sendiri tersebut selain praja mempunyai semangat yang terus menerus untuk belajar, hal ini karena ia merasa dengan semakin banyak belajar maka akan merasa bahwa semakin sedikit ilmu dan pengetahuan yang kita miliki sehingga mendorong praja untuk meningkatkan kualitas diri mereka baik secara intelektualitas maupun secara spiritualitas baik melalui pelatihan kepemimpinan (*leadership*), pelatihan ESQ, seminar-seminar yang berhubungan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

kegiatan-kegiatan kerohanian maupun dengan melakukan *library study*. Selain itu pun dengan motivasi dan kesadaran yang tinggi dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan serta menumbuhkan banyak prakarsa, kreatifitas dan inovasi dalam rangka memberikan nilai tambah (*value added*) dalam menyelesaikan suatu kegiatan atau pekerjaan yang sedang dilaksanakan atau sedang ditangani.

Begitu pula dengan Muda Wanita Praja Ru'yatilu Lui, Kelas D-8, asal pendaftaran Nusa Tenggara Barat, menuturkan bahwa ia melanjutkan pendidikan di IPDN merupakan keinginan/ motivasi sendiri, tidak ada unsur paksaan dari siapapun, ia terdorong keinginan untuk membantu orang tua khususnya dalam meringankan biaya selama melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan ia berkeinginan untuk menjadi contoh bagi adiknya dan harapan serta kebanggaan bagi kedua orangtuanya. Dengan keputusan yang telah diambil oleh Muda Wanita Praja Ru'yatilu' Lui maka ia merasa mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap diri sendiri, segala sesuatu atau tindakan ia putuskan sendiri sedangkan mengingat jarak yang cukup jauh orang tua hanya memberikan nasehat, arahan dan pertimbangan terhadap apa yang ia putuskan.

Dari hal tersebut merupakan suatu keuntungan untuk jajaran pengasuhan bahwa praja sudah mempunyai motivasi dari dalam dirinya sendiri sehingga diharapkan praja dengan mudah mempunyai kesadaran yang tinggi untuk mengikuti segala kegiatan pengasuhan khususnya dan kegiatan pendidikan di IPDN yang terdiri dari jarlatsuh pada umumnya. Selain itu mereka pun merasa cukup bahagia tinggal di asrama/wisma, karena selain memupuk jiwa kebersamaan diantara praja juga menambah relasi/ teman dari 33 (tiga puluh tiga) propinsi di seluruh Indonesia yang berbeda latar belakang suku, budaya, agama, dan adat istiadat, sehingga apabila praja ditempatkan atau ditugaskan di luar daerah asal pendaftaran mereka, minimal mereka sudah mengenal dan mengetahui adat istiadat atau budaya tempat mereka bertugas. Namun dari hal-hal yang positif tadi ada hal yang dikeluhkan oleh kedua Wanita Muda Praja tersebut, yaitu bahwa karena jadwal kegiatan mereka terlalu padat baik kegiatan di bidang pengasuhan, pengajaran maupun pelatihan, mereka kurang bisa mengembangkan minat/ bakat atau hobi mereka, seperti yang

dituturkan oleh Wanita muda Praja Ru'yatilu Lui yang mempunyai bakat dalam penulisan karya ilmiah dan pernah mengikuti kompetensi penulisan karya ilmiah tingkat Propinsi Nusa Tenggara Barat.

Dengan *Personal Mastery* (PM), praja diharapkan menjadi orang yang piawai dalam mengembangkan dirinya, hal ini membutuhkan proses dengan tekun berusaha untuk mengenal dan mengembangkan berbagai potensi diri sehingga menjadi suatu keahlian dalam upaya mencapai visi pribadi. Oleh karena itu melalui peran bagian pengasuhan dan usaha setiap anggota organisasi dalam hal ini adalah praja, perlu dikembangkan sikap-sikap dasar seperti: Mengembangkan rasa percaya diri, mengambil prakarsa dalam menyelesaikan tugas organisasi, belajar lebih cepat, dan terus menerus dalam menguasai informasi program terkini, membangun rasa tanggung jawab, memiliki dan mencintai misi yang diemban, komited pada realitas, menumbuhkan rasa ingin tahu terhadap informasi yang baru dan menyadari kekurangan dan ketidak mampuan diri. Piawai dalam mengembangkan berbagai sikap sebagaimana digambarkan diatas membutuhkan tekad yang kokoh dan disiplin yang tinggi untuk mengantarkan seseorang mencapai puncak prestasi dengan penuh kebanggaan. Oleh karena itu setiap praja didorong untuk mengembangkan kepiawaian atau keahlian pribadi dengan cara: memperbesar kemampuan pribadi untuk mencapai visi pribadi secara lebih realistis, pantang menyerah dalam berjuang mencapai hasil yang diinginkan untuk mencapai visi pribadi, selanjutnya bagian pengasuhan bertugas menciptakan lingkungan yang lebih kondusif sebagai motivasi dalam pengembangan diri, mengarahkan berbagai aktivitas diri kepada hal yang lebih bersifat konstruktif, dan belajar terus menerus tanpa berhenti.

Berkaitan dengan implementasi *Personal Mastery* pada pengasuh, Pengasuh adalah sebagai orang tua asuh praja sehari-hari di kampus IPDN, yang bertugas mengawasi, membimbing dan mendidik praja. Sebagai pendidik praja pengasuh selayaknya merupakan tauladan bagi praja. Pengasuh hendaknya mampu meningkatkan keahlian pribadinya yang merupakan suatu kedisiplinan dalam mengklarifikasikan secara terus menerus dan memperdalam visi pribadi, mampu

memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran serta mampu melihat realitas secara obyektif. Keahlian pribadi memiliki karakteristik dasar, yaitu :

- a. Percaya diri
- b. Berinisiatif tinggi
- c. Belajar lebih cepat dan berkesinambungan
- d. Memiliki tanggungjawab dibidang keahlian
- e. Memiiki *Sense of purpose* terhadap visinya.
- f. Memiliki rasa ingin tahu dan komitmen yang tinggi pada realita secara akurat
- g. Memiliki kesabaran untuk menciptakan hasil-hasil yang telah ditetapkan
- h. Menyadari ketidaktahuan dan ketidak mampuannya
- i. Merasa dirinya sebagai bagian dari suatu proses kreatif.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan beberapa orang pengasuh sebagai responen dapat dirangkum bahwa :

1. Masih kurangnya rasa percaya diri dari beberapa orang pengasuh dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini disebabkan kurangnya kemampuan dalam ilmu mendidik dan ilmu mengasuh.
2. Masih kurangnya inisiatif pengasuh karena semua kegiatan praja sudah diatur oleh lembaga, berikut cara pembinaan prajapun sudah terpola sedemikian rupa sehingga sulit untuk di rubah.
3. Masih banyak pengasuh yang tidak punya inisiatif untuk belajar secara cepat dan berkesinambungan. Menurut sebagian pengasuh karena keterbatasan kesempatan dan biaya.
4. Tanggung jawab dibidang keahlian sebagai pengasuh belum bisa dikatakan layak, karena cara mengasuh yang tidak nampak perubahannya secara signifikan.
5. Kurang memiliki *sense of purpose* terhadap visinya, karena masih belum paham cara membangun visi itu sendiri dan tidak berusaha untuk belajar memahaminya.

6. Rasa ingin tahu pengasuh yang tinggi dan komitmen yang tinggi terhadap realita yang akurat, dapat dicontohkan terhadap suatu permasalahan praja. Pengasuh sangat antusias untuk bisa mengetahui duduk persoalannya. Jika perlu ikut terlibat mencarikan solusi.
7. Pengasuh sebagian besarnya masih kurang memiliki kesabaran dalam mendidik dan membina praja. Contohnya seringkali dalam menghadapi permasalahan praja dengan mendahului emosi sehingga menutupi pikiran jernihnya.
8. Masih terdapat beberapa orang pengasuh yang kurang menyadari atas ketidaktahuan dan ketidakmampuannya. Akibat dari itu pengasuhan sulit berubah, cenderung masih meneruskan pola-pola lama yang sudah tidak layak lagi untuk diterapkan saat ini.
9. Masih kurang menyadari bahwa dirinya merupakan suatu bagian dari proses kreatif. Dimana pengasuh adalah cerminan praja, apa yang dilakukan dan dikatakan oleh pengasuh akan berpengaruh terhadap sikap anak asuhnya.

Dengan demikian seorang pengasuh selayaknya merupakan tuan dari suatu keahliannya, dalam hal ini adalah keahlian dalam mendidik dan mengasuh praja. Pengasuh yang cakap dan mempunyai kapasitas keahlian dalam mengasuh akan memproduksi hasil dari pekerjaannya, yang sekaligus juga menguasai prinsip-prinsip yang mendasari proses untuk memperoleh hasil yang diharapkan tersebut. Bagian pengasuhan memerlukan keahlian pribadi dari setiap individu yang ada didalamnya, terutama pengasuh dan prajanya. Jika mereka memiliki keahlian maka manfaatnya berupa : lebih memiliki komitmen, lebih berinisiatif, memiliki rasa tanggung jawab yang lebih luas dan lebih mendalam didalam pekerjaan mereka. Belajarnya akan lebih cepat sehingga membuat bagian pengasuhan menjadi lebih kuat.

Selain itu, akibat yang dihasilkan oleh keahlian pribadi yang penuh terhadap kebahagiaan individual. Kebahagiaan individual ini tidak hanya diperoleh diluar pekerjaan, tapi lebih signifikan lagi diperoleh dari bekerja dalam suatu kelompok tertentu. Pekerjaan pengasuhan dapat dijadikan sesuatu yang membahagiakan

dalam hidup, menjadi batu loncatan dalam proses pembentukan etika dan nilai-nilai pada diri yang berlangsung seumur hidup.

Dalam bagian pengasuhan, bagi personil pengasuh yang memiliki keahlian pribadi yang tinggi, pekerjaan akan mengalir tanpa rintangan antar tim dan fungsi, kegiatan-kegiatan dapat dilakukan dengan mudah, hampir tanpa kesulitan. Jika setiap pengasuh berbicara dengan terbuka, saling memahami antara satu sama lain, hal ini akan berpengaruh besar terhadap struktur di bagian pengasuhan, karena ada banyak energi positif yang memasuki bagian pengasuhan setiap hari dan akan membantu menyelesaikan pekerjaan yang jumlahnya semakin meningkat, namun tetap memiliki kesenangan dalam bekerja.

Resistensinya, tidak semua pengasuh setuju dan menerima disiplin belajar keahlian pribadi untuk digunakan dalam bagian pengasuhan. Kekhawatiran ini muncul karena mereka belum memahami bahwa keahlian pribadi itu harus selalu dilihat sebagai salah satu disiplin atau unsur dari lima disiplin dalam organisasi pembelajaran yang dilakukan secara sinergis.

Mereka yang menolak keahlian pribadi merasa khawatir bahwa keahlian pribadi akan mengancam tatanan yang telah terbentuk dalam bagian pengasuhan yang dianggap sudah terkelola dengan baik. Padahal permasalahan yang dihadapi berkembang semakin kompleks dan serius, sulit dikendalikan dan dipecahkan. Pengasuh tidak mungkin lagi mampu memecahkan masalah praja dengan baik bila tidak dapat menyesuaikan dan mengembangkan kemampuan pola pikirnya dengan perkembangan yang terjadi serta masih menggunakan metode berpikir lama yang mungkin sudah ketinggalan.

Peter Drucker (1991), mengingatkan tentang bahaya yang akan timbul bila kita menggunakan metode berpikir lama dalam menghadapi dinamika yang bergejolak dengan mengatakan bahwa *“The greatest danger in times of turbulence, is not the turbulence, it is to act with yesterday logic”* (Bahaya terbesar dalam masa krisis bukanlah krisis itu, tetapi bertindak atas dasar logika masa lalu). Dengan demikian kita harus melakukan perubahan atas cara berpikir kita yang telah usang, yang bahkan tanpa disadari telah menciptakan permasalahan yang dihadapi sekarang. Albert Einstein (1980), juga telah mengingatkan bahwa “ masalah-

masalah kita saat ini tidak bisa dipecahkan pada tingkat pemikiran yang telah menciptakan masalah-masalah tersebut.”

Perubahan-perubahan kearah yang lebih baik di bagian pengasuhan dapat terjadi melalui suatu proses pembelajaran (*learning*) yang harus dilakukan secara konsisten dan kontinyu. Proses ini dimulai dari tingkat individual ( *individual learning*) yang menghasilkan keahlian pribadi (*personal mastery*), untuk selanjutnya terjadi pada tingkat kelompok (*team learning*) organisasi pembelajaran yang menghasilkan *group mastery* dan akhirnya pada tingkat organisasi (*organizational learning*) yang menghasilkan *organizational mastery*. Bila diteruskan tingkat bangsa (*national learning*) akan menghasilkan *national mastery*.

Suatu organisasi pembelajaran dari bagian pengasuhan hanya dapat diwujudkan melalui individu-individu pengasuhnya yang terus belajar, maka akan melahirkan individu-individu yang memiliki *Personal Mastery* yang terus meningkat. Jika individu-individu pengasuh tersebut melakukan pembelajaran baik didalam maupun diluar bagian pengasuhan, maka bagian pengasuhan/lembaga akan menjelma menjadi organisasi pembelajaran. Dari penjelajahan yang tiada henti-hentinya belajar, munculah jiwa dari organisasi pembelajaran, inilah yang menyemangati aktivitas pembelajaran dalam bidang pengasuhan, dan mereka inilah yang mempunyai keahlian-keahlian khusus yang dijuluki *personal mastery* itu. Dengan perkataan lain, organisasi pembelajaran bagian pengasuhan ini secara berkelanjutan akan menghasilkan personil-personil pengasuh dan praja yang memiliki kepiawaian yang kian meningkat. Dengan organisasi pembelajaran lah yang mampu terus mengelola hidup, tumbuh dan berkembang disegala cuaca zaman.

#### **4.3.2 *Mental Models (Model Mental)***

Seperti dikemukakan dalam kajian pustaka bahwa Model-model Mental (MM) merupakan citra, asumsi dan ceritera-ceritera yang ada dalam pikiran sendiri dan orang lain tentang setiap aspek kehidupan di dunia. Asumsi-asumsi yang telah tertanam secara mendalam, generalisasi, bahkan gambar-gambar atau persepsi-persepsi yang mempengaruhi bagaimana kita memahami dunia, dan bagaimana kita

mengambil tindakan. Mental model seorang pamong praja akan mempengaruhi perilakunya. MM akan menentukan seorang pamong praja bagaimana ia memberi 'warna dunia'nya; menentukan bagaimana langkah tindakannya; mempengaruhi penglihatan, sikap serta tindakannya; dan membentuk perbuatan yang dia lakukan. Yang penting MM seorang pamong praja yang berkaitan dengan nilai-nilai etis individu, profesi dan organisasi terbentuk dengan esensi cinta kebenaran dan keterbukaan.

Eksistensi Model-model mental pada praja dapat dilihat dari bagaimana dia memecahkan suatu masalah berdasarkan nilai-nilai yang telah dipahami, dijiwai, dianut dan menjadi karakter individu praja tersebut. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Muda Wanita Praja Oktivia bahwa apabila ia mempunyai perbedaan pendapat baik dengan rekan-rekan sesama praja maupun dengan lainnya, maka ia akan berusaha melakukan diskusi atau musyawarah serta tidak mengedepankan emosi, hal ini dilakukan agar tercapai jalan keluar yang menguntungkan bagi semua pihak, tetapi apabila hasil musyawarah tersebut belum mencapai hasil yang optimal maka akan dilakukan *voting* atau pengumpulan suara terbanyak dalam menyelesaikan suatu persoalan.

Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Muda Wanita Praja Ru'yatilu'lui bahwa dalam menyelesaikan suatu persoalan tidak boleh berdasarkan pendapat atau keinginan sendiri tapi harus dimusyawarahkan untuk mencapai kepentingan bersama. Selanjutnya Oktivia menuturkan pula bahwa, nilai-nilai etika, norma agama dan norma sosial sangat mempengaruhi dirinya dalam memecahkan suatu persoalan dan mengambil keputusan, hal ini didasari karena nilai-nilai etika, norma-norma agama dan norma-norma sosial berkaitan dengan moral, nilai-nilai kepatutan, kesopanan dan kebenaran serta berhubungan dengan hukum yang berlaku di Indonesia baik hukum tertulis maupun yang tidak tertulis, sehingga ia berusaha ingin menjadi praja yang baik yang mematuhi aturan-aturan, serta apabila ia sudah bertugas ia akan berusaha menjadi contoh atau panutan bagi warga masyarakatnya dengan mengedepankan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat. Begitu pula yang disampaikan oleh Ru'yatilu'lui bahwa sesuai dengan peribahasa "dimana bumi dipijak disitu langit dijunjung" artinya bahwa dalam

memecahkan atau menyelesaikan berbagai macam persoalan, tidak boleh terlepas dari norma-norma sosial yang berlaku di masyarakat termasuk di dalamnya adat istiadat, budaya masyarakat setempat disamping tetap memperhatikan hukum yang berlaku di Indonesia. Selain itu menurut Muda Wanita Praja Ru'yatilu'lui norma agama sangat berpengaruh terhadap nilai-nilai yang berlaku di masyarakat, hal ini karena norma-norma agama mengakar sebagai keyakinan pribadi yang melandasi sikap atau tingkah laku seorang individu, sehingga dari keyakinan individu tersebut tumbuh menjadi keyakinan keluarga, dan pada akhirnya menjadi masyarakat yang religius, seperti halnya masyarakat Nusa Tenggara Barat tempat dimana ia berasal atau dilahirkan, yang mayoritas penduduknya memeluk agama Islam.

Eksistensi model mental yang dimiliki oleh praja tersebut, didukung dengan adanya organisasi wahana bina praja, yang apabila disejajarkan dengan organisasi mahasiswa pada umumnya adalah organisasi senat mahasiswa. Dalam organisasi tersebut terdapat berbagai unit organisasi seperti : Komando, Polisi Praja, Dewan Perwakilan Praja, Protokol, Bina Jasmani (Binjas), Bina Rohani (Binroh), Pendidikan, dll, dimana dalam melakukan kegiatannya mempunyai etika, prosedur atau tata cara berperilaku praja seperti bagaimana cara berbicara, apabila berpapasan, cara menghadap kepada sesama rekan, senior ataupun atasan sehingga praja terbiasa melakukan kegiatan sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditentukan serta mempunyai adab yang baik, serta tata cara atau perilaku sopan santun baik selama mengikuti pendidikan di kampus IPDN maupun bekal nanti apabila sudah melaksanakan tugas di masyarakat.

Menurut Oktivia, keberadaan pengasuh, pelatih dan dosen sangat berpengaruh dalam sistem pendidikan di IPDN, dimana pengasuh diibaratkan sebagai pengganti orang tua mereka, memberikan petunjuk, nasehat, arahan yang berharga bagi perkembangan karakter dan tingkah laku/ sikap praja, dan alangkah lebih baik apabila jajaran pengasuhan mengembangkan pola sebagai teman/ sahabat praja sehingga apabila mereka mempunyai permasalahan baik berasal dari diri sendiri, teman, lingkungan di sekitar praja maupun permasalahan yang berasal dari keluarga, praja dapat mencurahkan atau mengadukan permasalahannya untuk dicari solusi yang terbaik bagi semua pihak, artinya bahwa kita tidak hanya melihat praja

yang bermasalah tapi juga berusaha mengantisipasi munculnya permasalahan. Begitu pula dengan dosen yang mengajar praja pada waktu jam kuliah, Oktivia mengharapkan bahwa dosen itu tidak hanya semata-mata mengajar sesuai dengan mata kuliahnya saja tapi juga bisa mengajak praja untuk berkomunikasi baik yang berhubungan secara langsung dengan mata kuliah maupun secara tidak langsung berhubungan dengan mata kuliah, seperti mendidik praja bagaimana bersikap atau bertindak, peduli terhadap lingkungan di sekitar, dengan minimal menjaga kebersihan dan ketertiban di dalam kelas, sehingga ada perbedaan perilaku dan hasil yang signifikan antara masyarakat intelektual dengan masyarakat non intelektual.

Berdasarkan wawancara dan pengamatan langsung terhadap Mental Model pengasuh, maka penulis dapat rangkumkan disini, bahwa :

#### 1. Cara menyikapi perbedaan pendapat dalam memecahkan masalah

Dalam menangani permasalahan praja, masih sering terjadi perbedaan pendapat yang membuat perselisihan di antara sesama pengasuh dan antara pengasuh dengan praja, yang mana hal ini tidak semestinya terjadi, karena perbedaan pendapat itu sebenarnya adalah suatu hal yang lumrah dan suatu khasanah. Selayaknya kita saling menghargai pendapat yang berbeda dan tidak perlu menjadi sesuatu yang menyebabkan terjadinya permasalahan baru. Dari pengalaman yang sama orang dapat menjelaskan sesuatu yang berlainan, karena fokus perhatian berbeda.

Dengan Mental model akan membentuk, menentukan, mempengaruhi penglihatan kita, sikap kita dan perbuatan kita, sehingga citra, asumsi dan cerita-cerita yang ada dalam pikiran kita, pikiran orang lain, lembaga, pada setiap aspek-aspek akan terpola dengan baik untuk kita bisa memperoleh solusi dari setiap permasalahan yang dihadapi.

Berdasarkan pengamatan terhadap pengasuh terdapat beberapa permasalahan yang dapat dirangkum sebagai berikut :

#### 1. Bagaimana Mental model mempengaruhi perilaku pengasuh

Jika model mental berbeda dengan suatu realitas, maka pengasuh akan cenderung untuk bertahan dan memaksa realitas untuk menjadi sama dengan menunjukkan perilaku menyembunyikan kekurangan diri sendiri, melakukan konstruksi yaitu mengarang cerita untuk membenarkan diri, bahkan

menciptakan distorsi yaitu melakukan tindakan berdasarkan perasaan, bukan fakta atau melakukan generalisasi yaitu membuat kesimpulan umum. Jika kondisi ini bertahan dan berlangsung lama akan menimbulkan mental *block* yang dapat menjadi alasan pengasuh tidak diterima dan ditolak oleh komunitas praja atau lingkungan tempat bekerja.

2. Sejauhmana norma agama dapat mempengaruhi mental model pengasuh  
Norma agama dan norma sosial sangat mempengaruhi pembentukan mental model pengasuh, karena dijadikan pedoman dan kendali diri oleh pengasuh dalam bekerja. Dengan berpegang teguh kepada norma agama dan norma sosial sehingga pengasuh yang kesehariannya bekerja berhadapan dengan permasalahan-permasalahan praja yang beragam mampu mengendalikan diri untuk bisa bersikap sabar dan berpikir jernih.

Dalam bagian pengasuhan perlu memberdayakan setiap pengasuh untuk menyadari dan membedakan mana mental model yang sesuai dan tidak sesuai dengan kenyataan yang dapat mempengaruhi perilaku didasarkan pada persepsi sendiri, apalagi dilandasi oleh sentimen dan perasan-perasaan pribadi. Dengan cara yang demikian setiap pengasuh akan memiliki ketenangan mental dan bekerja dengan penuh semangat, tidak memutuskan sesuatu diluar apa yang menjadi kewenangan, berkomunikasi secara bebas dan saling membantu dalam menyelesaikan tugas sehari-hari.

Untuk membentuk mental model diperlukan ketrampilan :

Pertama : merefleksi diri dengan cara memperlambat proses pemikiran (merenung) digunakan terutama pada waktu terjadi "*Leaps of Abstraction.*"

Kedua : Ketrampilan *Inguiry* : melakukan perbincangan untuk menggali pandangan orang lain, karena setiap orang memiliki mental yang berbeda. Dari pengalaman yang sama orang dapat menjelaskan sesuatu yang berlainan, karena fokus perhatian berbeda. Harus punya kemampuan untuk menghubungkan antara yang tergambar dalam pikiran dengan tindakan yang dilakukan. Harus mengikuti dengan cermat kaitan antara imajinasi yang dipikirkan seseorang dengan tindakannya.

Mental model merupakan suatu refleksi dari adanya peningkatan kapasitas dan kemampuan diri, kejelasan dari gambaran internal dalam diri kita tentang dunia di luar diri kita sehingga dapat dilihat dalam tindakan dan kesimpulan yang diambil.

Dari model mental ini bidang pengasuhan dapat berkoordinasi dengan bagian keprajaan untuk mengevaluasi pelaksanaan model mental yg dilakukan oleh praja, evaluasi jangka pendek dilakukan terhadap praja ketika masih melaksanakan kegiatan di dalam organisasi atau masih berstatus sebagai praja IPDN dengan melihat “*performance*” atau sejauhmana dia melakukan kegiatan sehari-hari di kampus dengan melaksanakan nilai-nilai atau norma-norma agama, norma sosial ataupun ketentuan kehidupan praja yang telah ditentukan oleh lembaga. Sedangkan evaluasi jangka panjang bisa dilakukan dengan melakukan survey terhadap kapasitas dan kapabilitas alumni yang tersebar baik yang bertugas di pemerintah pusat maupun di pemerintah daerah.

#### **4.3.3 *Shared Vision* (Visi Bersama)**

*Building Shared Vision* atau Membangun Visi Bersama (MVB) adalah membangun komitmen kelompok dengan mengembangkan citra bersama tentang wujud masa depan yang ingin diciptakan, dan prinsip-prinsip serta pedoman-pedoman untuk menciptakan hal tersebut. Beberapa proses membangun visi bersama yang dilakukan pamong praja antara lain: mencermati lingkungan organisasi; mencermati siapa pelanggan organisasi dan stakeholdersnya, berfikir terbuka; menghargai nilai visi yang ada; serta dalam mengoperasionalkan visi melakukan komunikasi yang efektif, memperkuat jejaring hubungan (*networking*), dan menjadikan dirinya sebagai perwujudan visi tersebut. Selain itu visi yang dibangun harus dapat menarik minat anggota organisasi, pelanggan dan *stakeholders*; menggelorakan semangat anggota serta merebut komitmen melalui bakat, keterampilan, dan sumberdaya yang ada. Hubungan dalam organisasi antara visi yang dibangun, misi yang ditetapkan untuk mencapai visi, dan nilai-nilai termasuk nilai-nilai etis dalam menjalankan visi dan misi adalah : Visi tanpa misi = Keinginan yang tidak praktis; Misi tanpa nilai = Menjurus kearah menghalalkan segala cara; Misi + nilai tanpa Visi = Tak ada inspirasi; sedangkan Visi + Misi +

Nilai-nilai =Identitas organisasi yang menentukan masa depan yang didambakan. Selain itu esensi dalam membangun visi bersama adalah: Maksud dan tujuan bersama (*commonality of purpose*), dan Kemitraan (*Partnership*). Berkaitan dengan sistem pengasuhan maka seluruh aktivitas harus disesuaikan dengan visi dan misi organisasi atau lembaga IPDN sebagai penyelenggara utama pendidikan. Visi dan misi tersebut harus merupakan keinginan dan komitmen bersama (*shared vision*) dari penyelenggara pendidikan, selanjutnya disosialisasikan ke seluruh komponen pendidikan (*stakeholder*) khususnya bidang pengasuhan sehingga semua memahami ke mana arah yang dituju oleh pihak Institut pada masa yang akan datang.

Implementasi dari Building shared vision atau membangun visi bersama dapat dilihat dari aktivitas atau kegiatan praja sehari hari, seperti dalam kegiatan pengajaran banyak mata kuliah yang memberikan tugas selain tugas mandiri juga diberikan tugas kelompok sehingga praja dilatih untuk melakukan kegiatan organisasi minimal dalam organisasi kelompok, hal ini disampaikan oleh muda Wanita Praja oktivia dan Muda Wanita Praja Ru'yatilu'liu, dengan melakukan tugas kelompok mereka terbiasa memimpin dan dipimpin dan mereka cukup senang melakukan tugas kelompok tersebut karena selain menambah kebersamaan diantara praja dalam kelompok tersebut, berbagai macam tugas yang diberikan oleh pengasuh, pelatih dan dosen dapat cepat terselesaikan, karena terdapat pembagaaian tugas diantara anggota kelompok tersebut, hanya yang dikeluhkan oleh Oktivia adalah bahwa terkadang ada anggota organisasi dalam kelompok tersebut yang hanya mengandalkan temannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, atau istilahnya “yang kerja, kerja, yang enak, enak”, sehingga Oktivia lebih senang mengerjakan tugas mandiri dibandingkan dengan mengerjakan tugas kelompok.

Berbeda dengan Ru'yatilu'liu, Ia lebih senang melakukan tugas kelompok walaupun ada sebagian praja yang kurang suka melakukan tugas kelompok, karena apabila dia memimpin suatu kelompok dia mempunyai “rule” atau aturan, bahwa siapa yang kerja atau mengerjakan tugas sesuai dengan pembagian tugasnya masing-masing maka namanya akan dicantumkan dalam laporan hasil kegiatan kelompok tersebut, dan otomatis praja yang mengerjakan tugas sesuai dengan

pembagian tugasnya akan mendapatkan nilai sesuai dengan porsinya masing-masing, sehingga anggota organisasi di kelompok Ru'yatilu'liu akan lebih giat melakukan tugas agar tercapai hasil yang diinginkan oleh kelompoknya.

Dari gambaran kegiatan kelompok kedua orang praja ini terlihat bahwa mana yang dalam organisasinya ada visi, misi dan program organisasi dan mana yang tidak, sehingga disini perlu bimbingan, arahan, dan pengawasan pelatih, dosen dan khususnya jajaran pengasuhan, karena tidak semua praja yang nyaman atau senang dalam melakukan kegiatan keorganisasian yang disebabkan adanya praja yang acuh tak acuh atau tidak peduli terhadap tugas dan organisasi kelompoknya, apabila hal ini dibiarkan begitu saja akan menstimulus praja yang lain untuk mendapatkan sesuatu dengan instan atau “mencari enaknyanya saja” tanpa ada perjuangan atau usaha terlebih dahulu, atau para pembina khususnya dosen, pelatih dan jajaran pengasuhan lebih menekankan pola kegiatan atau usaha praja yang lebih mementingkan proses daripada hasil.

Sebetulnya sistem pendidikan di IPDN juga sudah mendukung pengembangan *building shared vision* (membangun visi bersama), yaitu dengan melaksanakan kegiatan Praktek Lapangan (PL) yang dilaksanakan mulai dari tingkat I (Muda Praja) sampai ke tingkat IV (Wasana Praja) dengan waktu kurang lebih selama 2 minggu sampai 1 bulan di lokasi yang berbeda-beda yaitu di desa-desa atau kecamatan-kecamatan yang tersebar di berbagai kabupaten/ kota di Seluruh Indonesia. Sebelum mereka melaksanakan praktek lapangan tersebut harus menyusun program, kegiatan yang akan dilaksanakan selama melaksanakan praktek serta harus memberikan laporan target atau realisasi kegiatan yang telah dilaksanakan dalam bidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

Dengan adanya praktek lapangan ini diharapkan bisa menjadi ajang pelatihan awal bagi praja bagaimana mempraktekan teori kepemimpinan (*Leadership theory*) yang telah dipelajari di bangku kuliah dengan memadukan pengelolaan organisasi kelompok praja itu sendiri dengan bagaimana melakukan pendekatan kepada aparat dan masyarakat tempat mereka melakukan praktek lapangan dengan berpedoman kepada visi, misi, program dan kegiatan yang telah direncanakannya, selain itu dapat pula menambah pengetahuan, wawasan, dan

pengalaman praja yang berguna sebagai bekal praja ketika sudah bertugas melayani masyarakat.

Berdasarkan pengamatan langsung penulis tentang *Building shared vision* di bidang pegasuhan, maka dapat dijelaskan sbb:

1. Tidak semua pengasuh mengetahui keberadaan visi bersama dari bagian pegasuhan apalagi memahami isi dari visi tersebut, hal ini disebabkan antara lain : kurangnya sosialisasi tentang visi tersebut kepada pengasuh, karena yang menentukan visinya adalah pemimpin sedangkan anggota mengikuti.
2. Diperoleh juga pernyataan dari beberapa orang pengasuh bahwa Pemimpin menentukan visi, anggota mengikuti sehingga pengasuh hanya dapat mengingat 25 % dari instruksi yang diberikan pemimpin. Intruksi belum disampaikan secara langsung, jelas dan konsisten.
3. Dari sejumlah pengasuh yang mengikuti visi, hanya beberapa orang saja yang komitmen.
4. Belum semua pengasuh berperan dalam mewujudkan visi sehingga pengasuh tidak dapat mengemukakan aspirasinya dengan jelas apa yang dapat dinegosiasikan dan apa yang tidak dapat dinegosiasikan dalam visi bersama tersebut.
5. Pimpinan tidak menawarkan gagasan mengenai visi yang sebaiknya bagi bagian pegasuhan, jika pimpinan menawarkan gagasan kepada anggota tentunya akan memerlukan penerimaan dari anggota. Belum terjadi suatu kolaborasi antara pimpinan dan semua pengasuh dalam menciptakan visi bersama
6. Belum pernah dilakukan pengujian/*testing* terhadap visi (pemimpin sudah memiliki beberapa gagasan tentang visi) tapi ingin mengetahui reaksi anggota setelah melanjutkan mengenai motivasi, kegunaan dan kemampuan dalam mewujudkan visi.

Keberhasilan bagian pegasuhan dalam mewujudkan visi, ditentukan oleh peran setiap anggota organisasi, oleh karena itu perlu sosialisasi visi organisasi kepada seluruh pengasuh sebagai pegangan bersama dan diterjemahkan menjadi visi masing-masing pengasuh sesuai tugas pokok dan fungsi, sebagai wujud

partisipasi dan sumbangan nyata setiap pengasuh dalam memajukan bagian pengasuhan. Selanjutnya struktur organisasi di bagian pengasuhan (baik itu yang memegang atau membimbing praja di tingkat I, tingkat II, tingkat III maupun tingkat IV) harus dijabat oleh orang-orang yang memahami dan mengerti ke mana dan dengan cara apa visi dan misi itu dapat dicapai. Dengan demikian dapat membimbing/ mengarahkan praja sebagai *tim learning* yang mengarah kepada satu tujuan yaitu tujuan dari pendidikan di IPDN.

#### **4.3.4. Team Learning (Tim Pembelajaran)**

Dalam Tim Pembelajaran, kita dapat mentransformasi keterampilan-keterampilan konversasi dan berfikir kolektif sehingga kelompok dapat mengembangkan kecerdasan kolektif dan kemampuan yang lebih besar dari jumlah talenta para anggotanya; jadi esensinya adalah kecerdasan kolektif dan penyatuan.

Implementasi tim pembelajaran bersinergi dengan keberadaan nilai-nilai dalam model mental artinya bahwa kegiatan yang dilakukan oleh praja dalam hal ini melakukan dialog ataupun melakukan diskusi baik di dalam organisasi kecil maupun besar (seperti dalam kegiatan Praktek Lapangan) harus berdasarkan pada nilai-nilai etis, norma-norma sosial dan norma-norma agama. Kegiatan yang dilakukan oleh praja tersebut tidak terlepas dari kemampuannya bagaimana ia berkomunikasi kepada anggota kelompoknya atau kepada teman seangkatannya, seperti yang disampaikan oleh Muda Wanita Praja Ru'yatilu'lui, bahwa apabila ia berinteraksi dalam organisasi kelompoknya ia akan berusaha untuk saling mengenal terlebih dahulu satu sama lain sehingga terjalin rasa sayang dan kebersamaan dalam anggota kelompok, sehingga apabila terjadi permasalahan atau sesuatu yang harus dipecahkan berusaha dilakukan dialog untuk menggali akar-akar permasalahan dari berbagai pihak yang berkepentingan serta berusaha mendiskusikannya sehingga tercapai suatu kesepakatan bersama yang menguntungkan semua pihak tentunya berpedoman pada aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh lembaga IPDN.

Sedangkan Muda Wanita Praja Oktivia dalam rangka menyelesaikan permasalahan lebih memilih melakukan pendekatan dengan cara-cara yang lebih informal, seperti ketika di Bulan Rhamadan agar dalam organisasi kelompoknya

terjalin komunikasi dan perkenalan maka diagendakan untuk melaksanakan buka bersama sehingga terjalin suasana yang lebih akrab dan kekeluargaan. Dengan suasana yang lebih akrab tersebut maka permasalahan dapat dipecahkan dengan kepala dingin, artinya bahwa keinginan dari kedua belah pihak yang berkepentingan dikemukakan dan dilakukan pembahasan untuk mencari jalan keluar yang baik untuk semua pihak dengan tetap berpedoman pada aturan-aturan yang berlaku. Selain itu apabila menghadapi permasalahan dalam organisasi yang cukup rumit khususnya yang berkaitan dengan anggota organisasi, Oktivia lebih mengedepankan pendekatan berdasarkan pemahaman karakter manusia, artinya bahwa apabila seseorang yang termasuk dalam suatu organisasi cenderung mempertahankan pendapat atau keinginan sendiri dalam menjalankan suatu program atau kegiatan atau cenderung merasa benar sendiri dalam memecahkan suatu persoalan, maka Oktivia lebih suka untuk mengalah terlebih dahulu kemudian menyusun strategi untuk memecahkan persoalan tersebut dengan membaca karakter atau keinginan dari orang tersebut, setelah keinginan orang tersebut terpenuhi dan sudah “cooling down” barulah Oktivia memberikan penjelasan yang baik dan benar sesuai dengan bidang permasalahannya dan memberikan masukan yang dapat diterima oleh orang tersebut.

Dari penjelasan kedua Wanita Muda Praja tersebut sebenarnya sudah ada mental atau sikap *Team learning* (tim pembelajaran) yang dimiliki oleh kedua praja tersebut, hanya yang disayangkan mereka belum mendapat kesempatan untuk mendapatkan training atau pelatihan kepemimpinan (*Leadership*) yang diselenggarakan oleh lembaga, badan, sekolah pengembangan kepribadian, pelatihan kepemimpinan (*Leadership*) tersebut yang notabene agak berbeda dengan teori kepemimpinan yang didapatkan setelah mereka duduk di tingkat II (Madya Praja) dalam mata kuliah Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia, Pada pelatihan kepemimpinan lebih banyak memberikan pengetahuan tentang tata cara atau teknik bagaimana memimpin, menghadapi dinamika kelompok, dll, sehingga untuk menambah wawasan, pengetahuan dan keterampilan, selain mereka banyak bertanya kepada senior yang dianggap lebih mengetahui dan menguasai berbagai pengetahuan dibandingkan mereka, Kedua Wanita Muda Praja tersebut, yaitu

Oktivita dan Ru'yatilu'lui lebih banyak membaca buku atau *study pustaka* ke perpustakaan IPDN, *browsing* mencari informasi dengan memanfaatkan kemudahan mengakses IT (*Information Technology*) baik yang ada di perpustakaan maupun di kelas-kelas tempat mereka kuliah.

Suatu organisasi yang eksis dalam era perubahan yang tengah menggelinding, harus dimulai dengan membangun suatu team kerja yang solid antar sesama anggota organisasi, dalam sebuah lingkungan kerja yang berkualitas. Berkaitan dengan hal tersebut, dapat dipaparkan hasil pengamatan langsung peneliti yang berkaitan dengan *team learning* di bidang pengasuhan adalah sbb:

1. suasana kerja yang masih belum sepenuhnya kondusif dan harmonis,
2. kurang rasa saling menghargai, dalam suatu suasana belajar yang saling menguntungkan.

Untuk mengantisipasi dan memperbaiki hal tersebut disarankan :

1. Ada proses dimana setiap pegasuh mengembangkan dan menyelaraskan potensi diri dalam berbagai keunikan dan kelebihan masing-masing.
2. Berbagai persoalan kerja dibicarakan secara terbuka melalui forum dialog dengan melibatkan unsur yang terkait,
3. Saling mengkritik dan untuk mengidentifikasi berbagai pandangan yang mungkin berbeda, dan secara perlahan dapat diklarifikasi sebagai jawaban terhadap perbedaan pandangan atau persepsi yang terjadi.

Dengan cara - cara yang demikian maka setiap anggota organisasi merasa dihargai, merasa penting dan bermakna bagi kemajuan sebuah organisasi. Organisasi yang berada dalam terpaan badai perubahan lingkungan strategis, menuntut manajemen untuk selalu memberdayakan dan mengembangkan potensi Sumber Daya Manusia, dengan membangun iklim organisasi sebagai sebuah organisasi pembelajaran yang memungkinkan setiap anggota organisasi belajar mengubah pola pikir dan perilaku dalam merespons berbagai tugas yang dipercayakan organisasi kepadanya dengan kinerja optimal. Karena Sumber Daya Manusia adalah modal yang tidak dapat tersaingi dalam peredaran waktu dan zaman.

#### 4.3.5 *System Thinking* ( Berpikir Sistem )

Selanjutnya *System thinking* menurut Seng dalam Ruhana (2011 : 264) adalah suatu cara berpikir untuk menguraikan dan memahami kekuatan-kekuatan dan hubungan antar pribadi yang membentuk suatu sistem. Disiplin ini membantu kita melihat bagaimana mengubah sistem-sistem secara lebih efektif dan bertindak lebih selaras dengan proses-proses yang lebih besar.

*System thinking* mempunyai arti “pemikiran yang dilakukan berdasarkan sistem” atau “suatu cara berpikir dengan menggunakan sistem”. Cara berpikir demikian sering juga disebut cara “berpikir sistemik”. Pemahaman pamong praja terhadap pentingnya menerapkan perilaku berpikir serba sistem karena: Meningkatnya kompleksitas dalam kehidupan; Meningkatnya interdependensi di dunia; Revolusi dalam teori maupun praktek manajemen; Meningkatnya kesadaran global, walaupun dengan keputusan lokal; Meningkatnya kesadaran pembelajaran sebagai kunci kapabilitas organisasi; serta masalah tak dapat diselesaikan dengan cara berpikir yang menciptakan masalah itu.

Implementasi berpikir sistem dapat dilihat dari bagaimana cara praja dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya, seperti yang dikemukakan oleh Muda Wanita Praja Oktivia, bahwa ia akan memprioritaskan terlebih dahulu mana permasalahan yang betul-betul “*urgen*” dan membutuhkan penanganan yang secepatnya, artinya bahwa ia dituntut untuk dapat mengambil tindakan dan keputusan yang cepat dan tepat sesuai dengan situasi dan kondisinya, dengan tentu saja berdasarkan ilmu atau disiplin ilmu yang selama ini telah dia dapatkan tidak hanya ilmu yang sedang ia tempuh atau sedang ia pelajari tapi juga latar belakang pendidikan sebelum masuk ke IPDN serta pengalaman ketika ia berorganisasi baik di sekolah atau di lingkungan tempat tinggal sangat mempengaruhi bagaimana ia bergerak dalam melakukan tindakan. Selain itu pun tidak terlepas dari bimbingan dan arahan dari para pengasuh, pelatih dan dosen dan juga masukan serta nasehat dari orang tua dan teman terdekatnya. Dari berbagai masukan, saran dan pertimbangan yang didapatkan oleh Oktivia, maka Oktivia mencoba mengambil tindakan atau keputusan dengan mempertimbangkan keputusan tersebut dari berbagai sisi, baik sisi baiknya maupun sisi buruknya, selain itu pun Oktivia

menuturkan bahwa ia terbuka menerima saran dan kritikan yang membangun serta ia mau mendengarkan berbagai keluhan atau kekurangan mengenai dirinya karena ia sadar betul bahwa apa yang menurut ia baik, cocok dan nyaman bagi dirinya belum tentu baik, nyaman dan cocok bagi orang lain, serta dengan mengumpulkan berbagai informasi dari berbagai pihak yang berkompeten diharapkan dapat mengambil keputusan yang tepat dan benar dan menguntungkan semua pihak walaupun pada kenyataannya bahwa tindakan yang diambil oleh seorang pemimpin belum tentu semua orang dapat menerimanya tapi minimal dapat menyelesaikan permasalahan sementara waktu serta meminimalisir konflik yang dapat ditimbulkan dari permasalahan tersebut dan tentu tidak terlepas atau berpedoman pada aturan-aturan yang ada termasuk nilai-nilai etis, norma-norma agama dan norma-norma sosial.

Adapun yang disampaikan Muda Wanita Praja Ru'yatilu'lui berbeda dengan yang disampaikan Muda Wanita praja Oktivia, menurut Ru'yatilu'lui apabila ia berkesempatan memimpin suatu organisasi kelompok ataupun pada waktu pelaksanaan praktek lapangan, ia cenderung memilih anggota kelompoknya sendiri karena dengan memilih anggota kelompok yang sepaham dengan dia maka akan mudah mengarahkan anggota dan organisasi kelompoknya untuk melaksanakan visi, misi, program dan kegiatan organisasi, sehingga organisasi kelompok yang dipimpinnya lebih mudah dibawa ke arah tujuan organisasi, dan ia pun tidak segan-segan menerima kritik, masukan dan saran yang membangun bagi perkembangan kemajuan organisasi kelompoknya, selanjutnya apabila ia memecahkan atau mencari solusi dari suatu permasalahan ia berusaha melakukannya dengan mengidentifikasi permasalahan terlebih dahulu kemudian dicari apa yang menjadi latar belakang atau akar dari permasalahan tersebut, selanjutnya ia berusaha mencari berbagai data, informasi yang berkaitan atau dapat membantu dalam pemecahan masalah tersebut serta berusaha dimusyawarahkan pemecahannya berdasarkan disiplin ilmu yang ia terima selama di bangku perkuliahan, dan ia mengatakan bahwa dalam mencari solusi dari permasalahan tersebut tidak terlepas dari kerjasama semua pihak termasuk anggota organisasi kelompok yang dipimpinnya dan juga masyarakat tempat ia melakukan praktek

lapangan, ia menuturkan bahwa tanpa ada partisipasi dan bantuan semua pihak keputusan yang diambil tidak akan paripurna atau kurang efektif dan tidak sesuai dengan kebutuhan karena tidak berdasarkan data dan informasi yang lengkap, fakta yang aktual sesuai dengan keadaan di lapangan.

Dari wawancara kedua praja tersebut terlihat bahwa pelaksanaan berpikir sistem (*System Thinking*) sudah dilaksanakan dalam kegiatan keseharian praja baik selama jam perkuliahan, pelatihan dan pengasuhan maupun ketika melakukan praktek lapangan di desa atau kecamatan tempat mereka praktek. Disini hanya perlu pelatihan yang terus menerus diberikan kepada praja seperti dalam memberikan studi kasus atau "*case study*" sehingga praja terlatih dalam bertindak dan mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Selain itu untuk terus melatih praja melakukan hal tersebut perlu dibekali pula mata kuliah ataupun mata pelatihan tentang "*System Thinking*" sehingga ketika praja melakukan kegiatan atau dalam mengambil keputusan mereka mempunyai pedoman atau berdasarkan teori dalam mengambil langkah-langkah yang diperlukan selain aturan-aturan yang telah ditentukan maupun nilai-nilai etis, norma-norma sosial dan norma-norma agama yang berlaku di masyarakat.

Berdasarkan pengamatan langsung penulis terhadap pengasuh yang berkaitan dengan sistem thinking dapat dibahas sebagai berikut:

1. Belum sepenuhnya pengasuh memiliki keterbukaan dalam berpikir dan bertindak terhadap berbagai persoalan yang dihadapi
2. Masih kurang komunikatif antara sesama pengasuh, dan antara pengasuh dengan pimpinan
3. Kurangnya kemampuan menganalisis suatu permasalahan dengan mengkaji dari berbagai pengalaman
4. Terdapat beberapa pengasuh yang kurang mau mendengar dan berdialog tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan masalah yang dihadapi.
5. Kurangnya kemampuan dalam melihat dan memandang persoalan secara kompleks, persoalan sering dianggap sebagai suatu kejadian parsial yang berdiri sendiri.

6. Kurangnya kecintaan terhadap misi yang diemban yang menghendaki adanya komitmen diri untuk melayani orang lain
7. Kurangnya kemauan untuk dikritik dalam berbagai pelayanan yang disediakan.

Berpikir sistem merupakan suatu disiplin yang perlu dimiliki oleh setiap pengasuh, untuk melihat dan mencermati satu masalah yang dihadapi secara keseluruhan/holistik dan saling terkait. Dalam praktek kehidupan berorganisasi, dapat dilihat bagaimana pengasuh memiliki keterbukaan dalam berpikir dan bertindak terhadap berbagai persoalan yang dihadapi. Andaikan saja persoalan yang dihadapi organisasi adalah rendahnya kinerja yang ditunjukkan oleh individu, maka berbagai unsur dalam bagian pengasuhan semestinya memanfaatkan seluruh potensi organisasi dan mengambil langkah nyata dalam memenuhi suatu target kinerja yang telah ditetapkan.

Setiap pemecahan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan dikomunikasikan secara terbuka dengan mengembangkan kemampuan penelitian, menganalisis, mengkaji berbagai pengalaman, dan selalu mendengar dan berdialog tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan masalah yang dihadapi. Hal yang demikian perlu dilakukan untuk mendapatkan pemahaman bersama tentang berbagai kepentingan, dalam hal harapan individu terhadap pekerjaan, tanggung jawab, minat pribadi, dan kariernya. Dengan demikian kemampuan setiap orang dalam memahami sebuah sistem membutuhkan kepekaan atau cara pandang individu, terhadap berbagai kejadian atau fenomena diluar dirinya yang berpengaruh dan berkaitan dengan tanggung jawab terhadap pekerjaan, masyarakat dan keluarganya.

Melalui keterbukaan pengasuh akan memperoleh banyak masukan dan memudahkan dalam berkomunikasi dengan orang lain, dalam membahas permasalahan yang sedang dihadapi. Agar dapat mencapai kondisi yang demikian, setiap individu pengasuh dituntut memiliki kemampuan untuk mencermati suatu kejadian, dengan mengkaji berbagai unsur yang saling berhubungan, saling ketergantungan dan saling berintegrasi dalam mencapai tujuan.

Suatu sistem tidak berdiri sendiri akan tetapi terdiri dari berbagai sub sistem yang saling berhubungan, dan saling mempengaruhi dan terikat dalam sistem yang

berlaku, serta memelihara keberadaannya, dan berfungsi sebagai suatu kesatuan yang berinteraksi antar subsistem atau antar bagian secara terus menerus. Jika anggota organisasi dipandang sebagai suatu sub sistem dari organisasi yang didalamnya terdapat berbagai pekerjaan sesuai dengan struktur organisasi, maka segala aktivitas yang dikerjakan tentunya tetap mengacu kepada berbagai aturan yang berlaku didalam Pengasuhan termasuk memberikan kontribusi terhadap kesuksesan mencapai Visi dan Misi

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian model pengasuhan IPDN diatas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Implementasi sistem pengasuhan di IPDN belum sepenuhnya melaksanakan konsep *Learning Organization*, untuk membangun organisasi pembelajaran menurut Senge (2002 : 10-11) terdiri dari 5 (lima) disiplin pembelajaran atau keterampilan-keterampilan, yaitu : *Personal Mastery* (Kepiawaian Pribadi); *Mental Models* (Model-model Mental); *Shared Vision* (Membangun Visi Bersama); *Team Learning* (Tim Pembelajaran); dan *Systems Thinking* (Befikir Serba Sistem).
2. Praja yang merupakan Sumber Daya Manusia sebagai modal kemajuan bangsa harus dikelola secara efektif dan efisien terutama oleh bidang pengasuhan yang merupakan ujung tombak terdepan yang akan membentuk kepribadian praja, dengan memanfaatkan berbagai sumberdaya yang tersedia. Peranan bidang pengasuhan menjadi sangat strategis dalam mengarahkan dan menciptakan iklim yang kondusif dan menjadikan sistem pengasuhan sebagai organisasi pembelajaran yang memungkinkan para pengasuh dan praja dapat belajar dan merespon berbagai perubahan yang terjadi sebagai kesiapan untuk membentuk praja yang terampil dan berkepribadian serta bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
3. Penyusunan Sistem pengasuhan IPDN melalui *learning organization* ini merupakan paradigma baru sistem pengasuhan pendidikan Pamong Praja sebagai jawaban atas permasalahan terhadap nilai-nilai pengasuhan yang mengalami pembiasaan dari konsep dasarnya serta tuntutan publik akan

keberadaan pendidikan pamong praja dan perubahan paradigma pemerintahan yang lebih mengedepankan pendekatan pelayanan kepada masyarakat.

## 5.2. Saran – saran

Dari kesimpulan diatas maka kami merekomendasikan saran-saran sebagai berikut :

1. Dalam menjadikan bidang pengasuhan IPDN sebagai organisasi pembelajaran maka teori Peter Sange mengenai *Learning Organization* perlu lebih dipahami dan dipraktikkan dalam kehidupan berorganisasi baik di organisasi pengasuhan itu sendiri maupun dilaksanakan oleh praja dalam kegiatan di bidang pengasuhan, pelatihan dan pengajaran.
2. Perlu adanya pemahaman yang lebih mendalam dengan adanya *training*, pelatihan, seminar-seminar bagi organisasi pengasuhan yang berkaitan dengan pelaksanaan *learning organization* sehingga terjadi sinergisitas langkah dan program yang dilakukan pengasuh dalam membimbing dan mengarahkan praja dengan sikap dan kegiatan yang dilakukan oleh praja
3. Perlu adanya sinergisitas program dan kegiatan yang mendukung pelaksanaan konsep *Learning organization* antara program yang dilakukan oleh bagian pengasuhan dengan program atau kegiatan yang dilakukan oleh Lembaga IPDN, yaitu dengan mengintegrasikan program/ kegiatan pengasuhan dengan kurikulum jarlatsuh secara komprehensif.
4. Perlu adanya *training*, pelatihan, seminar-seminar dalam rangka meningkatkan wawasan, pengetahuan dan pengalaman praja sehingga membentuk praja yang berkepribadian, berkarakter, cerdas dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
5. Perlunya diberikan “ruang” bagi praja untuk dapat mengembangkan atau menyalurkan kreatifitasnya sesuai dengan minat dan bakatnya
6. Jajaran pengasuhan perlu mengembangkan pola sebagai teman/ sahabat praja sehingga apabila mereka mempunyai permasalahan baik berasal dari diri sendiri, teman, lingkungan di sekitar praja maupun permasalahan yang berasal

dari keluarga, praja dapat mencurahkan atau mengadukan permasalahannya untuk dicari solusi yang terbaik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Burt, Nanus, *“Visionary Leadership”*, 1992, Mc Graw Hill Pearson Education Australia Pty, Ltd. Jossey Bass Publisher, San Fransisco,
- Diklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Dalam Negeri, Jakarta
- Harsono, 2011, *Sistem Administrasi Kepegawaian*, Fokusmedia, Bandung.
- Jones, G.R, 2007, *Organizational Theory, Design and Change* , United State of America : Pearson Prentice Hall
- Kamus Umum Bahasa Indonesia, Balai Pustaka, 2002
- Kartaprawira Rusadi, 1990, *Pedekatan Sistem Dalam Ilmu-ilmu sosial*
- LAN RI, 1997, Sistem Administrasi Negara
- Hamdi, Muclis, 2011, *Memahami Kepamongprajaan*, Jurnal Administrasi pemerintahan Daerah, vol III, Edisi 13, Jakarta, , hal 107
- Nurhandayani, 2011, *Pengaruh Pelaksanaan Diklat dan Promosi Jabatan terhadap Profesionalitas Pamong Pengasuh IPDN*, Jurnal Visioner Vol. 5 No. 3, Agustus 2011
- Robbins, P. R and Barnwell, N, 2002, *Organization Theory, Concepts and Case*, Pearson Education Australia Pty, Ltd.
- Ruhana, Faria, 2011, *Model Learning Organization dalam memperbaiki Budaya Organisasi Penyelenggara KTSP*, Jurnal Visioner Vol. 5 No. 3, Agustus 2011
- Senge, P, 2002, *Disiplin kelima*, Batam Centre, Interaksa
- Siagian, P, 1998, *Teori Pengembangan organisasi*, Jakarta, Bumi Aksara
- Winardi, J, 2003, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Quiqley Joseph, Mc Graw Hill , 1993 *“Vision,”*, New york,

### **Peraturan Perundang-undangan**

Peraturan Menteri Dalam Negeri No 45 Tahun 2009 tentang Standar Kompetensi Pengasuh IPDN,

Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 2004 tentang Penggabungan Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri ke dalam Institut Ilmu Pemerintahan, dan kemudian namanya diubah menjadi Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)

Peraturan Presiden Nomor 1 Tahun 2009 tentang Perubahan Atas Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 2004.