



HUBUNGAN *PERSONAL MASTERY* DENGAN KEPEMIMPINAN PADA ORGANISASI BAREKSKRIM POLRI

Dadang Hartanto

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji tentang hubungan *personal mastery* dengan kepemimpinan Organisasi Bareskrim POLRI. Metode penelitian yang diterapkan adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan cara mengumpulkan data wawancara dan observasi terhadap informan. Selanjutnya tehnik analisis yang dilakukan adalah analisis deskriptif kualitatif yaitu dengan menjelaskan hasil temuan dalam bentuk penyajian data narasi atau kata-kata bersumber dari transkrip wawancara yang telah diolah. Hasil penelitian ini menemukan bahwa didapati hubungan *personal mastery* dengan kepemimpinan dalam organisasi Bareskrim POLRI. Hal ini terbukti bahwa dalam implementasinya faktor yang dianggap oleh informan sebagai sesuatu yang menentukan kelangsungan dirinya tetap dapat bertahan dan hidup dalam organisasi atau kelompok adalah faktor pimpinan atau atasan dan jaringan individu atau kelompok yang mempunyai hubungan dengan pimpinan tersebut. Sehingga, ditekankan bahwa seorang anggota organisasi harus *personal mastery* guna membangun organisasi yang kreatif dan inovatif.

Kata Kunci: *Personal Mastery*, Kepemimpinan, Organisasi

PENDAHULUAN

Desain organisasi sebagai salah satu persyaratan pembelajaran di dengan memfokuskan pada upaya peningkatan secara terus menerus kapasitas sumber daya manusia atau personil, memberikan peluang dan mengelola pola pikir yang baru dan luas, menyerap berbagai aspirasi dan senantiasa mendukung pembelajaran bersama dalam menghadapi tantangan tugas. Oleh (Senge, 1999) menyebut organisasi tersebut dengan organisasi pembelajaran (*the learning organization*). Pada organisasi pembelajaran ini akan hadir anggota organisasi yang dari waktu ke waktu meningkatkan kapasitasnya. Organisasi Bareskrim memiliki desain yang mekanistik namun dalam operasionalnya bersifat fleksibel atau organik. Organisasi ini memiliki karakteristik rantai komando, hierarki, kepangkatan dan spesialisasi pembagian tugas. Karakteristik yang demikian ini tidak menjadikan organisasi Bareskrim bergerak secara kaku dan standar. Fleksibilitas organisasi Bareskrim sangat dituntut karena

tugas penegakan hukum yang diembannya disertai kewenangan diskresi kepolisian mengharuskan anggota organisasi dapat mengambil inisiatif dan tindakan lain yang bertanggungjawab guna menghadapi ancaman kejahatan dan tantangan yang sangat tinggi berupa lingkungan yang kompleks dan dinamis yang mempengaruhi perkembangan, ragam dan variasi jenis kejahatan dengan modus canggih dan memerlukan cara-cara baru serta luar biasa (*extraordinary*) untuk mengatasinya.

Berbagai konsep perubahan organisasi dan reformasi birokrasi di atas terutama dibidang Reserse ditujukan untuk menjamin pencapaian kinerja agar sesuai harapan masyarakat namun pada implementasinya program tersebut dinilai tidak sinkron dan berlanjut oleh Satjipto Rahardjo karena “ganti pimpinan ganti kebijakan”. Berikut pernyataan Rahardjo :

Selama ini dinamika pembangunan Polri dapat diamati melalui lontaran parade slogan, antara lain “Rekonfu” (Reorganisasi, Konsolidasi dan Fungsionalisasi), “Opdin” (Optimasi dan Dinamisasi), “Tekadku pengabdian terbaik”. Gerakan pembenahan Polri secara berencana dimulai oleh Kapolri Jenderal Awaloedin Djamin, tetapi tampaknya usaha yang sistematis dan seharusnya berkelanjutan tersebut menjadi terputus, oleh karena kemudian tampaknya ada pola “ganti Kapolri, ganti rencana”, Kapolri Jenderal Kunarto berusaha untuk mengakhiri pola tersebut tetapi karena sudah terbiasa dengan pola tersebut, maka keinginan untuk sekedar mendorong “pengabdian terbaik” pun diterima sebagai suatu konsep baru (Rahardjo, 2001).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa praktik disiplin *personal mastery* belum mampu memberikan dampak pada pembelajaran individu pada setiap level sehingga realitas yang sistematis tidak dipahami oleh seluruh anggota. Kebijakan yang diambil oleh pimpinan bagi anggota organisasi tidak dipahami berada pada posisi dimana dari rencana dan tahapan upaya pencapaian visi bersama dan tidak tergambar secara jelas letaknya dalam rangkaian hubungan sebab akibat dalam pola berpikir serba sistem. Hal ini berakibat tindakan yang dilakukan pimpinan di level pelaksana dan anggotanya hanya bersifat reaktif dan memenuhi perintah pimpinan di atasnya.

Penerapan praktik disiplin khususnya dalam melakukan kontrol penyidikan dapat menjadi penghambat dalam pencapaian visi bersama akibat perbedaan pandangan dalam menentukan posisi kasus. Perbedaan pandangan ini terjadi karena tidak disertai penerapan *personal mastery* dan *team learning* dimana individu-individu yang berperan melakukan pengawasan dan kontrol tidak memiliki kompetensi dalam penyidikan (kualifikasi) dan pemikiran kolektif dalam mengarahkan pencapaian visi bersama.

PEMBAHASAN

Personal mastery salah satu disiplin dalam organisasi pembelajaran mempunyai peran yang sangat penting (Wahyudi 2009), karena tanpa *personal mastery* sebagai manusia yang belajar di dalam organisasi atau tanpa individu yang belajar tidak akan ada pembelajaran pada tingkat organisasi. Senge mengutip pendapat Kazuo Inamori, pendiri dan pimpinan Kyocera bahwa manusia di dalam organisasi merupakan sumber daya organisasi dengan kekuatan yang aktif (*the active force*) karena mampu berpikir, mempunyai keinginan dan

bertindak, tanpa manusia, sumber daya lain dalam organisasi tidak akan bergerak, tanpa *personal mastery* tidak akan ada kelompok yang belajar demikian pula tidak ada organisasi yang belajar. Oleh karena itu *personal mastery* juga dinyatakan sebagai *the spirit of the learning organization*.

Selanjutnya apa yang dilakukan oleh seorang *personal mastery*. Seseorang yang mempunyai kualitas *personal mastery* yang tinggi akan senantiasa meningkatkan kemampuannya untuk berkreasi dalam upaya mencapai hasil yang diinginkan dalam kehidupan. Dua hal pokok sebagai suatu aktivitas yang harus dilaksanakan oleh *personal mastery*, yaitu: pertama, senantiasa melakukan klarifikasi melalui berbagai usaha, upaya dan tindakan tentang hal-hal yang dianggap penting bagi seseorang, kelompok dan organisasi. Hal-hal yang dianggap penting ini dinyatakan dalam suatu rumusan tentang sesuatu yang diharapkan dan ingin dicapai. Kegiatan ini menjadi dasar dalam upaya merumuskan visi (*vision, what we want*). Kedua; senantiasa belajar bagaimana melihat realitas saat ini lebih jelas (*it is vital to know where you are now*). Visi dan realitas mempunyai suatu gap (jarak). Mendampirkan antara visi dan realitas akan menghasilkan suatu tegangan yang disebut dengan tegangan kreatif (*creative tension*) yaitu suatu kekuatan yang berupaya membawa realitas dan visi menjadi satu kesatuan. Pada intinya *personal mastery* adalah belajar bagaimana menghasilkan dan mendukung keberadaan tegangan kreatif dalam kehidupan organisasi.

Selain itu, *personal mastery* juga sebagai suatu keahlian pada level tertentu (*a special level of proficiency in every aspect of life—personal and professional*). Seseorang yang mempunyai *personal mastery* dengan kualitas unggul mempunyai ciri-ciri yaitu : mempunyai "*a special sense of purpose*" yang berada di belakang visi dan tujuan, melihat kenyataan sebagai teman bukan musuh, belajar menerima dan bekerja dengan kekuatan perubahan, mencari dan melihat kenyataan terus menerus secara akurat, merasa menjadi bagian dari yang lain, tidak mengorbankan orang lain untuk suatu keunikan, merasa bagian dari proses kreativitas yang lebih besar, mempengaruhi tetapi tidak melakukan kontrol sesuai dengan kehendaknya sendiri, *personal mastery* bukan sesuatu yang dimiliki tetapi suatu proses yang dilaksanakan sebagai *a life long discipline* dan hidup dalam mode belajar yang terus menerus "*never arrive*" serta menyadari kekurangan, ketidakmampuan dan kelebihan atau area perkembangan yang dimiliki.

Seseorang yang mempunyai *personal mastery* akan mengambil inisiatif, mempunyai sensitivitas yang lebih luas dan dalam untuk melaksanakan tanggung jawabnya di dalam pekerjaan yang dibebankan kepadanya. *Personal mastery* juga akan belajar lebih cepat. Namun beberapa pendapat juga menolak keberadaan seseorang yang memiliki *personal mastery*. Pendapat tersebut didorong dengan alasan secara kuantitas tidak ada hubungan antara *personal mastery* dengan produktivitas. Mendayagunakan seseorang yang tidak selaras dengan organisasi akan menjadi kontra produktif. Oleh karena itu, *personal mastery* keberadaannya harus diselaraskan dengan disiplin organisasi pembelajaran lainnya dalam hal ini *share vision* dan *mental models*, sehingga seseorang dengan *personal mastery* yang baik tidak mengambil langkah yang bertentangan dengan berbagai aspek dalam organisasi sehingga memberi konsekuensi yang tidak baik bagi organisasi. *Personal mastery* mempunyai beberapa disiplin, yaitu : Pertama, visi pribadi (*personal vision*)

Visi sebagai pandangan yang ingin dicapai dengan didukung ketulusan untuk melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai apa yang diinginkan. Keinginan tersebut bersifat intrinsik, sesuatu yang mendasar yang benar-benar diinginkan. Kedua, menahan

tegangan kreatif (*holding creative tension*) Perbedaan posisi antara visi sebagai keinginan yang sangat mendasar untuk diwujudkan dengan realitas sebagai suatu keadaan yang sebenarnya sedang berlangsung memerlukan kekuatan agar keberadaan realias terhadap visi tidak semakin lebar tetapi semakin mendekat bahkan berjalan bersama. Kekuatan untuk mendekatkan posisi tersebut merupakan tegangan kreatif (*creative tension*) yang keberadaanya harus dijaga sehingga tidak melemah, karena lemahnya tegangan kreatif akan menjadi kontra produktif dengan keinginan untuk memposisikan realitas mendekat dengan visi.

Upaya untuk menjaga dan memperkuat tegangan tidak mudah karena dapat menimbulkan kecemasan atau tegangan emosional (*emotion tension*). Oleh karena perlu memperhatikan adanya penyeimbangan yang dilakukan dengan dua cara, yaitu pertama : solusi yang bersifat "simptomatik" melalui tindakan dengan menurunkan posisi visi atau menurunkan standar keinginan. Solusi simptomatik berdampak realitas dapat semakin menjauh kembali bila tegangan kreatif tidak dijaga dengan kekuatan mendekat pada visi. Kedua solusi fundamental melalui tindakan dengan membawa realitas menuju visi yang telah ditentukan. Kekuatan menjaga agar realitas semakin mendekatkan diri pada posisi visi memerlukan waktu dan berbagai upaya yang tidak mudah.

Selanjutnya disiplin ketiga dari *personal mastery* adalah konflik struktural : kekuatan dari ketidakberdayaan (*structural conflict : the power of your powerlessness*). Posisi diri saat ini sebagai realitas ditarik dengan kekuatan (*creative tension*) menuju visi, ternyata dihadapkan dengan kekuatan yang berlawanan disebut dengan kekuatan atas ketidakberdayaan yang timbul dari keyakinan yang meragukan kemampuan untuk mencapai visi yang ditetapkan. Kondisi ini menunjukkan skema adanya konflik struktural (*structural conflict*) dalam bentuk kekuatan yang arahnya berlawanan satu sisi kekuatan tersebut menarik mendekati visi yaitu tegangan kreatif dan di sisi lain kekuatan arah berlawanan menarik realitas semakin menjauh dari visi. Kekuatan tersebut adalah kekuatan atas ketidakberdayaan diri seseorang (*the power of your powerlessness*). Senge menyampaikan :

Most of us hold one of two contradictory beliefs that limit our ability to create what we really want. The common is belief in our powerlessness-our inability to bring into being all the things we really care about. The other belief centers on unworthiness – that we do not deserve to have what we truly desire.

Selanjutnya Senge mengutip pendapat Fritz dalam mengatasi konflik struktural dilakukan tiga strategi umum yaitu : pertama, mengikis keberadaan visi. Kedua, manipulasi konflik berupa melakukan berbagai usaha untuk mencapai sesuatu hal yang tidak diinginkan terjadi (*creating artificial conflict*) seperti seseorang tidak menginginkan organisasi dibubarkan, anti KKN, anti kekerasan. Ketiga: kekuatan kemauan (*will power*) melalui upaya memotivasi diri sendiri dengan menekan ketidakberdayaan dan ketidakyakinan pada diri sendiri, menemukan pengungkit yang signifikan sehingga kemauan dapat lebih berdaya guna.

Disiplin *personal mastery* keempat : komitmen terhadap kebenaran (*Commitment to the truth*). Strategi sederhana namun mendalam dalam menghadapi konflik struktural menurut Peter Senge dengan menyampaikan kebenaran tentang realitas yang ada antara lain menyadari dan meyakinkan dalam hati tentang struktur konflik yang berlangsung dan membatasi perilaku seseorang.

Disiplin *personal mastery* kelima : mendayagunakan alam pikiran bawah sadar (*Using the subconscious or you don't really need to figure it all out*). Keunggulan pribadi atau keahlian pribadi sebagai suatu kemampuan yang didapat melalui pikiran bawa sadar dimana keunggulan atau keahlian pribadi ini terwujud dalam cara berpikir dan bertindak yang tepat dalam menghadapi dan melakukan hal-hal dalam berbagai aspek terkait dengan situasi dan permasalahan yang kompleks dan dinamis.

Berbagai kegiatan dalam menghadapi hal-hal yang bersifat kompleks dan dinamis di dalam organisasi dihadapi dengan melibat kegiatan yang dilakukan dengan pikiran bawah sadar seakan-akan sebagai suatu yang bergerak secara otomatis. Peter Senge memberikan contoh bagaimana proses bawah sadar merekam kegiatan yang dilakukan secara otomatis dalam mengendarai kendaraan roda empat, ketika seseorang baru belajar menyetir kendaraan pikiran sadarnya bekerja sehingga ia tidak mampu melakukan berbagai rangkaian kegiatan yang terkoordinasi antara mengendalikan kemudi, mengatur gigi dan melihat lingkungan sekitarnya, namun seiring dengan waktu latihan telah merekam berbagai kegiatan di dalam pikiran bawah sadar sehingga dengan keahlian menyetir yang tinggi seseorang akan mampu mengendarai kendaraan bermotor sambil berbincang-bincang dengan orang lain di sebelahnya dengan kondisi santai.

Lebih lanjut Senge menyatakan bahwa orang yang sudah mempraktikkan *personal mastery* akan pertama; mampu mengintegrasikan *reason* dengan intuisi. Integrasi antara *reason* dengan intuisi dapat diperoleh secara alamiah. Intuisi menolak cara berpikir linear yang menyandarkan diri pada hukum sebab akibat sehingga intuisi sering kelihatan tidak masuk akal. Kedua; menempatkan dirinya sebagai bagian dari sistem. Kemampuan memperluas kesadaran dan saling pengertian, lebih mampu melihat hubungan antara tindakan dengan realitas, dan lebih mampu melihat hubungan antara dirinya dengan dunia di luarnya. Ketiga; Lebih memiliki rasa kasihan dan empati. Orang-orang yang mampu menempatkan dirinya di tengah-tengah sistem dan mengetahui adanya tekanan-tekanan yang muncul di antara satu orang dengan yang lainnya biasanya akan lebih memiliki rasa kasihan dan empati. Keempat; memiliki komitmen kepada "*the whole*". Perasaan adanya saling berhubungan akan menyebabkan seseorang akan menempatkan kepentingan kelompok di atas kepentingannya sendiri.

Personal mastery merupakan kemampuan anggota organisasi. *Personal mastery* berarti individu yang belajar untuk dapat menghasilkan kekuatan (*creative tension*) yang mendekatkan jarak (*gap*) antara visi dengan realitas. Pembelajaran oleh individu dilakukan melalui proses memahami realitas organisasi dengan mengidentifikasi berbagai faktor yang dapat mempengaruhi eksistensi diri dan organisasinya dengan cara antara lain pengumpulan data sebagai sebagai dasar analisa yang akan digunakan untuk memprediksi tantangan yang dihadapi ke depan, baik dalam hal kualitas dan kuantitas sumber daya organisasi, kemajuan dan perkembangan serta pemanfaatan teknologi maupun perangkat Undang-Undang. Pembelajaran dapat juga dilakukan dengan cara mengkaji organisasi lain (*bench mark*) karena dipandang lebih maju dalam memenuhi harapan masyarakat (Azizah, 2009). Temuan yang diperoleh dari informan mengungkapkan :

"Dari penyidik KPK yang kembali ke Bareskrim. Saya membandingkan kalau cara kerja seperti itu pasti jauh lebih, satu lebih menyenangkan karena tugas kita juga

tidak terlalu terbebani, tidak terlalu banyak. Kalau ada pembagian tugas yang jelas siapa yang membuat apa”.

Proses pembelajaran individu terhadap realitas organisasi berjalan terus hingga terjadi *metanoia-shift of mind* (Marquard, 2002) dalam berbagai aspek dalam diri anggota organisasi. Berikut ini keterangan informan terkait perubahan pemikiran yang memberikan dampak pada peningkatan kompetensi (Hergenhausen, 1997) kreativitas dan loyalitas (Adair, 2003).

“Kalau awal-awal saya masuk kan lebih cenderung ke arah ikut senior tapi begitu sudah mulai memegang perkara sendiri...setelah 6 sampai 7 bulan. Setelah itu ikut memeriksa, di awal – awal kan hanya mendampingi, setelah 7 bulan kita sudah mulai ikut bagian tim, kita pergi memeriksa kemudian kalau ada hambatan kita minta arahan pimpinan, ke senior, ada hambatan seperti ini, kita harus mengambil langkah apa, ya memang proses belajar dulu”

Pembelajaran individu terhadap realitas organisasi juga dapat memberikan aspek perubahan pada pemikiran untuk patuh terhadap *ideal values* dan norma yang berlaku secara tertulis yang menjaga moralitas penyidik atau peningkatan integritas anggota organisasi. Informan menyebutnya dengan kata “lurus” artinya bersifat obyektif, berdasarkan aturan hukum (legalitas) dan tidak ada kepentingan (*vested interest*) selain untuk kepentingan penegak hukum. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan informan level Direktur mengungkapkan :

“Ya juga “TB satu” karena menurut saya, saya pernah jadi anggota langsung, saya tahu bagaimana beliau lurus karena apapun diluruskan. saya belum pernah menghentikan kasus dengan dasar intervensi apapun karena yang saya tahu itu banyak”

Temuan penelitian di atas menunjukkan bahwa proses individu belajar, banyak dipengaruhi oleh orang-orang atau kondisi yang berada di lingkungan pekerjaannya (Aguins, 2009). Temuan penelitian ini juga menunjukkan, faktor yang dianggap oleh informan sebagai sesuatu yang menentukan kelangsungan dirinya tetap dapat bertahan dan hidup dalam organisasi atau kelompok adalah faktor pimpinan atau atasan dan jaringan individu atau kelompok yang mempunyai hubungan dengan pimpinan tersebut. Persepsi informan tersebut sejalan dengan teori kepemimpinan yang dikemukakan (Cunningham, 2003) yaitu pada organisasi Bareskrim ditemukan tidak hanya individu belajar untuk mendorong upaya terjadinya penyatuan realitas terhadap visi tetapi individu belajar agar mampu hidup dan bertahan di dalam organisasi dengan visi pribadi. Oleh karena itu, terdapat dua tipe *personal mastery* yang ditemukan dalam organisasi Bareskrim yaitu :

1. *Personal mastery* : Individu belajar berorientasi dengan visi pribadi.

Personal mastery pada tipe ini berorientasi bahwa hidup dan bertahan dalam organisasi adalah hal utama sebagai visi pribadi yang harus diwujudkan. Individu yang memiliki *personal mastery* ini selanjutnya belajar dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang menentukan dan meniadakan dirinya dapat terus hidup dan bertahan dalam organisasi. Informan menyebutkan:

“Kalo temen harus cari yg betul-betul tidak ada kaitan kalo beliau peringatkan jangan nerima apa pun yang bermasalah. Itu kalimat yang saya pegang. jangan terima apapun... Karena suatu

ketika ini, ada memang gak ada masalah, tapi dia diperiksa. harusnya ga masalah karena kasus lain ternyata dia tersangka. Nah bisa muncul”.

Ungkapan informan menunjukkan masih adanya individu belajar dengan kewenangan yang dimilikinya serta menghitung berbagai faktor serta resiko berusaha untuk mewujudkan kepentingan pribadinya (visi pribadi) yang bertentang dengan visi bersama. Temuan berikutnya, informan level Kasubdit menyampaikan :

“Pada saatnya policy berganti itu bisa jalan, tapi tentunya hambatannya akan semakin banyak dikarenakan momentumnya sudah hilang...Dalam artian barang bukti sudah hilang, saksi sudah pindah kemudian mereka juga si pelaku sudah ngatur-ngatur itu. Akhirnya tingkat kesulitannya semakin tinggi. Tingkat kesulitannya makin tinggi jadi tingkat keberhasilan penyelesaiannya semakin rendah”.

Individu yang belajar dengan visi pribadi sangat mengetahui resiko yang dihadapi ketika secara legalitas ditemukan adanya pelanggaran terhadap tindakan yang dilakukannya. Pembelajaran terhadap faktor-faktor yang menimbulkan resiko tersebut dilakukan meskipun adakalanya pembelajaran yang dilakukan mengalami kegagalan mewujudkan visi pribadinya. Temuan data diperoleh bahwa anggota organisasi yang tidak dipercaya atau melanggar visi bersama sangat mungkin dipindahtugaskan atau dimutasi keluar dari Direktorat Bareskrim.

2. *Personal mastery* : Belajar dengan orientasi visi organisasi

Pada Bareskrim, visi organisasi dirumuskan dari visi kepolisian yang mengakomodasi tuntutan, kehendak dan harapan masyarakat serta situasi, kondisi dan perkembangan lingkungan organisasi masa mendatang. Visi organisasi ini juga mengandung nilai-nilai idealis yang hidup di lingkungan masyarakat. Visi Bareskrim dirumuskan secara sama karena Bareskrim sebagai bagian dari organisasi kepolisian yang merupakan organisasi publik.

Pada organisasi Direktorat Bareskrim, berbagai individu dan kelompok hidup menjalankan roda organisasi dengan visi pribadi. Oleh karena itu visi organisasi akan selalu dilingkupi oleh visi pribadi maupun kelompok. Visi organisasi dengan visi pribadi atau kelompok dapat saling bertentangan dan dapat pula saling menguatkan. *Personal mastery* yang berorientasi dengan visi organisasi memiliki sudut pandang yang lebih luas, tidak hanya kepentingan pribadi atau kelompok tetapi kepentingan organisasi. Dari pengamatan terhadap sejumlah informan, pada level pimpinan (Direktur) memiliki pandangan lebih luas yang disertai pemikiran sistemik, mampu menganalisis berbagai faktor yang mempengaruhi kepentingan organisasi yang akan mempengaruhi kelompok dan dirinya sendiri. Pemikiran bahwa dirinya merupakan bahagian yang tidak terpisahkan dari organisasi menjadikan individu dengan *personal mastery* tipe belajar visi organisasi akan mampu hidup dan berkembang.

Pada penelitian ini ditemukan bahwa praktik *personal mastery* terjadi mulai dari pembelajaran yang berorientasi terbatas (sempit) sampai dengan *scope* yang lebih luas termasuk mulai dari mempertimbangkan visi yang dimiliki individu, menyebar pada visi dimiliki kelompok hingga visi bersama yang mendukung eksistensi organisasi. Proses pembelajaran dari visi dimiliki individu ke arah pembelajaran yang berorientasi pada visi bersama sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sujin Kim, 2003) bahwa proses awal

pembelajaran umumnya didominasi oleh determinasi individu atas kelompok, kemudian beralih kepada organisasi atau kolektivitas. Pembelajaran individu yang menjadi titik awal untuk melangkah ke pembelajaran organisasi dan mulai memandang visi bersama juga didukung oleh riset yang dilakukan oleh (Arieane Berthoin Anta, 2001) bahwa kunci pembelajaran terletak pada individu dan selanjutnya berkembang ke arah organisasi. *Personal mastery* pada tipe pertama dapat berubah ke tipe kedua melalui *building shared vision* yang berupaya melemahkan *creative tension (Punishment)* yang diarahkan untuk mencapai visi pribadinya dan memperkuat *creative tension (Reward)* untuk mencapai visi bersama (organisasi). Individu yang belajar dengan visi bersama akan berupaya memperpendek *gap* atau menyamakan arah visi dirinya dengan visi organisasi sehingga organisasi mengalami perubahan ke arah pencapaian realitas yang diinginkan. Informan pada level direktur menyampaikan :

“Untuk apa reward and punishment ya harus. kalo ga gitu nular. Masih banyak orang pintar yang mau jadi anggota Polri dan kedepannya harus diingetin gak ada lagi uang untuk ini-itu”

Personal mastery yang berorientasi visi bersama akan selalu menciptakan *creative tension* dalam menghadapi berbagai persoalan dan keterbatasan yang ada pada realitas. Berikut ungkapan informan level Panit yang menunjukkan *creative tension* mengatasi realitas permasalahan peningkatan kompetensi penyidik melalui pemanfaatan teknologi:

Ide ada yang dari bawah selain Direktur...Ada juga seperti itu, seperti bagaimana membuat BAP, kemudian dikumpulkan menggunakan milis, Bang R. yang mantan KPK itu... untuk satu Subdirektorat.. disampaikan ada ide bagaimana kita membuat milis.

Creative tension yang dimilikinya muncul dari adanya pembelajaran yang menciptakan *metanoia* pada aspek kompetensi karena belajar di organisasi lain. *Metanoia* memberikan kesadaran sehingga mendorong munculnya motivasi sebagai *creative tension* untuk mengatasi permasalahan yang ada pada organisasi. Temuan lain yang diperoleh dalam penelitian ini didukung oleh data dari informan level Direktur :

Tapi ahli satunya kurang puas. Nah cari ahli lain bilang gitu juga. Nah bilang kayak gitu. Nah ini ga bener kalo ga punya izin. Berarti ya gak punya izin...Saya ga puas akhirnya kita buat surat dari Kementerian Pertanian kalo ga ada izin berarti melanggar

Keterangan ini memberikan gambaran bahwa karakteristik kerja dan persoalan di Direktorat Bareskrim senantiasa menghadap realitas yang kompleks. Tugas menyelesaikan dan memecahkan suatu tindakan kejahatan akan membutuhkan uraian langkah pekerjaan berdasarkan pola seperti: modus, pelaku, korban dan kerugian serta Undang-Undang yang dapat menjangkau perbuatan, setiap kasus berbeda-beda penanganannya. Pernyataan informan di atas juga menunjukkan bahwa proses belajar dengan orientasi visi bersama memerlukan individu yang memiliki *special sense of purpose* (Rasa dan keinginan untuk menyelesaikan perkara secara obyektif) yang secara sistemik memberikan dampak pada organisasi agar dapat bertahan dan hidup di dalam lingkungan yang berkembang dinamis dan kompleks. Secara praktik, individu yang belajar harus mampu menyesuaikan antara kapasitas diri, target

pekerjaan, orientasi tugas, dengan irama sistem yang bekerja dalam organisasi itu sendiri, sehingga tidak ada benturan kepentingan ataupun disorientasi tujuan.

PENUTUP

Personal Mastery merupakan *special level of proficiency in every aspect of life—personal and professional*). Seseorang yang mempunyai *personal mastery* dengan kualitas unggul yang memiliki mempunyai “*a special sense of purpose*” yang berada di belakang visi dan tujuan, melihat kenyataan sebagai teman bukan musuh, belajar menerima dan bekerja dengan kekuatan perubahan, mencari dan melihat kenyataan terus menerus secara akurat, merasa menjadi bagian dari yang lain, tidak mengorbankan orang lain untuk suatu keunikan, merasa bagian dari proses kreativitas yang lebih besar, mempengaruhi tetapi tidak melakukan kontrol sesuai dengan kehendaknya sendiri. Individu belajar, banyak dipengaruhi oleh orang-orang atau kondisi yang berada di lingkungan pekerjaannya. Dalam temuan penelitian ini menunjukkan bahwa faktor yang dianggap oleh informan sebagai sesuatu yang menentukan kelangsungan dirinya tetap dapat bertahan dan hidup dalam organisasi atau kelompok adalah faktor pimpinan atau atasan dan jaringan individu atau kelompok yang mempunyai hubungan dengan pimpinan tersebut.

Daftar Bacaan

- Adair, J. (2003). *Not Bosses But Leaders*. London: Great Britain Clesys Ltd.
- Aguins, H. (2009). *Performance Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Andrieane Berthoin Antal et.al. (2001). “*Organizational Learning and Knowledge: Reflection on The Dynamic o the Field and Challenge To the Future*”, dalam Meinolf Dierkers
- Atmoko. W.A.(2009). *Dinamika Knowing Organization di Perusahaan Konsultasi Manajemen SDM :Studi Kasus Daya Dimensi Indonesia, , Jakarta: Universitas Indonesia*
- Azizah, N. 2009. “*Analisis Peta Potensi Learning Organization Di BPSDM Hukum Dan Ham Departemen Hukum Dan Hak Asasi Manusia RI, Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik*”, Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi UI
- Cunningham, WG. & Cordeiro, PA.,(2003). *Educational Leadership: A Problem Based Approach*. Boston, MA: Allyn & Bacon
- George P. Huber and Reuben R. McDaniel. (1986). “*The Decision-Making Paradigm of Organizational Design*,” *Management Science*, Vol. 32, No. 5, *Organization Design*
- Hergenhahn, B.R., Olson, Matthew H. (1997). *An Introduction to Theories of Learning, 3rd edition*. New Jersey: Prentice-Hall International
- Marquard, M.J. (2002). *Building The Learning Organization: Mastering 5 Element for Corporate Learning*, Davies-Black Publishing, An Imprint of Consulting Psychologists Press, Inc.
- Rahardjo, S. (2001). *Community Policing Indonesia*. Jakarta: UI-Press.
- Senge, P.M. *The Fifth Discipline :The Art and Practice of The Learning Organization*, New York: Doubleday
- Sujin Kim, (2003).” *Research Paradigm in Organizational Learning dan Performance: Competing Modes of Inquiry.*” *Information Technology, Learning and Performance Journal* 21.1 Spring
- Thomas Kuhn, (1990). *The structure of scientific revolution*. London: Cambridge Univ Press