

# ***THE IMPLEMENTATION OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG) AND LEARNING ORGANIZATION IN STATE COMPANIES AND GOVERNMENT***

**Obing Zaid Sobir**

Institute of Business and Informatics Kosgoro 1957 Jakarta

Email : *obinkleo@gmail.com*

## ***ABSTRACT***

*Economic growth is still in the area of Centre Capital Jakarta also cause social problems. The regional community to speculate Jakarta, in the hope of getting a better life, but without adequate education and expertise, will be a burden for the Provincial Government of Jakarta, will increase Capital of the poor, not to mention the many acts of criminality. The government should have to think about equalization Development Center in 34 province in Indonesia, so that people feel at home in their own region has a steady job and have a place to stay, so reluctant to move to the Capital City. Currently the Indonesian nation faced Asean Economic pada Masyarakat (MEA), the International Trade free entry to the countries of Asia, Human Resources free entry into the Asian countries, many foreign employees working for companies that exist here at home. Therefore government should have a membership program for people not to be a spectator in his own country.*

*Key words : Economic growth, equity, human resources, skills program*

---

## ***IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG) DAN LEARNING ORGANIZATION PADA PERUSAHAAN BUMN DAN PEMERINTAHAN***

### ***ABSTRAK***

Pertumbuhan Ekonomi yang masih di area Pusat Ibu Kota Jakarta juga menyebabkan masalah social. Masyarakat daerah mengadu nasib ke Jakarta dengan harapan mendapatkan kehidupan yang lebih baik, padahal tanpa memiliki pendidikan yang cukup dan keahlian, akan menjadi beban untuk pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Hal ini dikarenakan akan bertambah masyarakat miskin Ibu Kota, belum lagi banyak tindakan kriminalitas. Seharusnya Pemerintah Pusat perlu memikirkan pemerataan Pembangunan di 34 Provinsi yang ada di Indonesia, agar masyarakat betah tinggal di daerahnya sendiri memiliki pekerjaan tetap dan memiliki tempat tinggal, sehingga enggan untuk pindah ke Ibu Kota Negara.

Saat ini Bangsa Indonesia dihadapkan pada Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), Perdagangan Internasional bebas masuk ke negara-negara Asia, Sumber Daya Manusia yang bebas masuk ke Negara-negara Asia, sudah banyak karyawan asing bekerja pada perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia. Maka dari itu Pemerintah harus memiliki program untuk keahlian masyarakat agar tidak menjadi penonton di negerinya sendiri.

Kata kunci : Pertumbuhan ekonomi, pemerataan, sumberdaya manusia, program keahlian

## PENDAHULUAN

Pasca terjadinya krisis ekonomi yang berkepanjangan pada tahun 1998, hingga tumbangannya Pemerintahan Orde baru, masyarakat negeri ini berharap ada perubahan yang signifikan terhadap sektor ekonomi, baik ekonomi makro dilihat dari laju pertumbuhan infrastruktur maupun ekonomi mikro yang dapat menyentuh dan dirasakan langsung oleh masyarakat Indonesia dari Sabang sampai Merauke. Pergantian rezim ini sudah 18 tahun lamanya dan sudah 5 (lima) kali pergantian Pemerintahan, Masyarakat negeri ini masih menunggu terobosan Pemerintahan saat ini dalam menerapkan paket kebijakan ekonomi sehingga pertumbuhan dan daya serapnya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat.

Pertumbuhan Ekonomi yang masih di area Pusat Ibu Kota Jakarta juga menyebabkan masalah sosial, masyarakat daerah mengadu nasib ke Jakarta, dengan harapan mendapatkan kehidupan yang lebih baik, padahal tanpa memiliki pendidikan yang cukup dan keahlian, akan menjadi beban untuk pemerintah Provinsi DKI Jakarta, akan bertambah masyarakat miskin Ibu Kota, belum lagi banyak tindakan kriminalitas. Seharusnya Pemerintah Pusat perlu memikirkan pemerataan Pembangunan di 34 Provinsi yang ada di Indonesia, agar masyarakat betah tinggal di daerahnya sendiri memiliki pekerjaan tetap dan memiliki tempat tinggal, sehingga enggan untuk pindah ke Ibu Kota Negara.

Masih banyaknya perilaku Korupsi disejumlah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menjadikan kendala bagi pemerintahan saat ini untuk bertindak cepat, baru baru ini Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) telah menetapkan Dirut Perusahaan Pelindo II sebagai tersangka, Bank Century yang akhirnya diakuisisi pemerintah dan berubah nama menjadi Bank Mutiara, juga sejumlah Direksinya ditetapkan sebagai tersangka oleh KPK, hal ini merupakan contoh buruknya Sistem Tata Kelola yang diterapkan oleh Perusahaan milik Pemerintah.

Korupsi juga masi terjadi pada Organisasi Birokrasi Pemerintahan, baru baru ini juga Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) telah menetapkan tersangka pada Gubernur Sumatera Utara, Gatot Pudjo. Dari contoh kasus-kasus diatas menandakan masih terdapat celah

“transaction Cost” negative, sehingga Negara dirugikan akibat perilaku korupsi tersebut.

Saat ini Bangsa Indonesia dihadapkan pada Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), Perdagangan Internasional bebas masuk ke negara-negara Asia, Sumber Daya Manusia yang bebas masuk ke Negara-negara Asia, sudah banyak karyawan asing bekerja pada perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia. Maka dari itu Pemerintah harus memiliki program untuk keahlian masyarakat agar tidak menjadi penonton di negerinya sendiri. MEA harus dihadapi pemerintah, Pengusaha, dan Rakyat Indonesia, sebagai konsekuensi dari Perdagangan Internasional, Kita tidak dapat menghindari MEA, maka seluruh komponen negeri ini harus mempersiapkan regulasi untuk mengukur Standar Mutu dalam menghadapi MEA. Memperbaiki Budaya Organisasi dengan cara Tata Kelola Yang Baik, mempersiapkan Keahlian bagi masyarakat sesuai dengan kompetensinya, sesuai Level Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI).

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Model GCG (*Good Corporate Governance*) Tata Kelola Perusahaan Yang Baik**

GCG adalah “Tata Kelola Perusahaan yang Baik” atau yang lebih dikenal dengan istilah asing adalah *Good Corporate Governance*, tidak dapat dilepaskan dari maraknya skandal besar yang ada di republik ini, disebabkan Tata Kelola Perusahaan yang Buruk (*Bad Corporate Governance*) dan Tata Kelola Pemerintahan juga (*Bad Government Governance*) sehingga memberi peluang besar timbulnya praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Fakta tersebut adalah mudahnya para spekulan mata uang mempermainkan pasar valuta asing disebabkan tidak adanya alat kendali yang efektif, mudahnya para konglomerat memperoleh pinjaman dana dari perbankan, banyak Direksi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) termasuk di bank-bank pemerintah juga tidak Independen, para Komisaris di BUMN sering kali bukan orang Profesional melainkan orang-orang birokrasi yang memasuki usia pensiun, Banyaknya profesi yang terkait dengan kegiatan bisnis ini seperti akuntan publik, perusahaan penilai, konsultan keuangan, dan sebagainya yang mudah diajak bekerja sama untuk

merekayasa laporan audit, laporan keuangan, dan laporan penilaian harta (*asset*) perusahaan untuk berbagai keperluan, seperti tender, aplikasi kredit bank, penerbitan saham di bursa, dan sebagainya. Pada saat timbul krisis moneter, Bank Indonesia mengucurkan dana berupa bantuan likuiditas Bank Indonesia (BLBI) yang mencapai triliunan rupiah kepada sektor perbankan nasional dalam upaya membantu perbankan agar tidak ambruk akibat penarikan dana nasabah secara besar-besaran.

### Pengertian GCG dari beberapa ahli:

#### a. Cadbury Committee of United Kingdom:

"Seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka; atau dengan kata lain suatu sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan.

#### b. Forum for Corporate Governance in Indonesia FCGI (2006)

adalah "...seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka; atau dengan kata lain suatu sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan."

### Prinsip-Prinsip GCG

Perlakuan yang setara antar pemangku kepentingan (*fairness*), Transparansi (*transparency*), Akuntabilitas (*accountability*), Responsibilitas (*responsibility*).

Dalam hubungannya dengan tata kelola Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Menteri Negara BUMN juga mengeluarkan Keputusan Nomor Kep-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan GCG (Tjager dkk, 2003). Ada lima prinsip menurut keputusan ini, yaitu kewajaran (*fairness*), Transparansi, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban, kemandirian.

*National Committee on Governance* (NCG, 2006) memublikasikan "Kode Indonesia tentang Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Indonesia's Code of Good Corporate Governance*)" pada tanggal 17 Oktober 2006. Sebagaimana

dinyatakan dalam kata pengantarnya oleh Menteri Koordinator Bidang Perekonomian, kala itu Prof. Dr. Boediono,

"GCG ini bukan merupakan suatu peraturan, tetapi dapat menjadi pedoman dasar bagi seluruh perusahaan di Indonesia dalam menjalankan usaha agar kelangsungan hidup perusahaan lebih terjamin dalam jangka panjang dalam koridor etika bisnis yang pantas".

### Manfaat GCG

Berdasarkan survei yang telah dilakukan oleh McKinsey & Company bahwa para investor institusional lebih menaruh kepercayaan terhadap perusahaan-perusahaan di Asia yang telah menerapkan GCG. Berdasarkan berbagai analisis, ternyata ada indikasi keterkaitan antara terjadinya krisis finansial dan krisis berkepanjangan di Asia dengan lemahnya tata kelola perusahaan, Internasionalisasi pasar termasuk liberalisasi pasar finansial dan pasar modal menuntut perusahaan untuk menerapkan GCG, sistem ini dapat menjadi dasar bagi berkembangnya sistem nilai baru yang lebih sesuai dengan lanskap bisnis yang kini telah banyak berubah. Secara teoritis, praktik GCG dapat meningkatkan nilai perusahaan.

### GCG dan Hukum Perseroan di Indonesia

- Didasarkan atas Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas.
- Undang-Undang ini kemudian dicabut dan diganti dengan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007.
- Sebagaimana diatur dalam Pasal 1 ayat 1 UU nomor 40 Tahun 2007,

Yang dimaksud dengan Perseroan adalah badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam Undang-Undang ini serta peraturan pelaksanaannya.

### Learning Organization, The Fifth Discipline

Dalam bukunya Peter M. Senge, *learning organization*, Fokus perhatian sesuai dengan judul bukunya adalah *the fifth discipline* atau **disiplin ke lima**, yaitu berfikir sistemik (*systems thinking*), merupakan fundamen utama dari proses *learning organization*. Disiplin ini juga

merupakan dasar dari bekerjanya ke-4 disiplin lainnya bagi terbangunnya *learning organization*. Menurut Senge *system thinking is the discipline that integrates the discipline, fusing them into a coherent body of theory and practice*.

Konsep tentang disiplin sebagaimana dikemukakan Peter M. Senge tidak mengenal istilah *arrive*, setiap waktu sesungguhnya adalah tahap-tahap dalam suatu proses perubahan menuju kondisi lebih baik atau lebih buruk. Perubahan ke arah lebih baik hanya dapat terjadi, jika kemampuan kolektif SDM organisasi lebih tinggi dari kemampuan individu, atau gabungan individu-individu. Kemampuan kolektif ini dibangun melalui **dialog**, yaitu proses saling belajar di antara anggota-anggota organisasi.

### **Peter Sange mengidtrodisir 11 HUKUM dasar dalam berfikir sistem, yaitu:**

- *Today's problems come from yesterday's "solutions"*. Solusi cenderung dirancang dari pemahaman secara parsial dan konsekuensinya tindakan pemecahannya pun bersifat parsial. Berfikir sistem adalah berfikir waspada bahwa seringkali tidak disadari bahwa tindakan yang kita ambil acapkali hanyalah sekedar solusi memindahkan masalah dari satu bagian ke bagian lain dalam suatu sistem. Tidak tertutup kemungkinan bahwa solusi ini justru menjadi problem kelak di kemudian hari. Masalahnya menjadi rumit karena boleh jadi orang yang mengambil keputusan pertama berbeda dengan orang yang memecahkan berikutnya.
- *The harder you push the system, the harder the system pushes back*. Dalam *systems thinking* sering dijumpai fenomena "*compensating feedback*", yakni situasi dimana intervensi apapun yang diarahkan pada suatu sistem akan mengundang respon dari sistem tersebut, yang justru akan mengurangi makna intervensi itu sendiri. Bahkan tidak mustahil bila lebih banyak upaya kita untuk memperbaiki suatu keadaan, justru akan dibutuhkan lebih banyak usaha lagi.
- *Behavior grows better before it grows worse*. Perilaku cenderung membaik dahulu sebelum kemudian memburuk. Bekerjanya sistem seringkali ditandai oleh apa yang disebut "penundaan" (*delay*), yakni jurang antara

keuntungan jangka pendek dengan keuntungan jangka panjang. Solusi tertentu seperti ini, tetapi sebenarnya ini hanyalah menyentuh kejadian-kejadian yang tampak. Boleh jadi hal yang membaik dalam jangka pendek ini justru memicu problem baru di masa mendatang. Inilah sulitnya memahami perilaku sistem.

- *The easy way out usually leads back in*. Jalan keluar yang cepat biasanya menceburkan kembali kita ke masalah yang utama. Kaidah ini mengingatkan kita bahwa solusi yang seperti ini baik dan mudah dikenali bisa jadi menjumpai masalah fundamental yang tetap belum terpecahkan.
- *The cure can be worse than the disease*. Penyembuhan boleh jadi lebih memperburuk keadaan dibanding penyakitnya sendiri. Inilah kaidah yang umum. Apapun tindakan kita tentu saja mempunyai dampak. Bila ternyata tindakan kita tidak menyentuh akar masalah, boleh jadi akar masalah ini justru lebih memperburuk akibat tindakan kita tersebut.
- *Faster is slower*. Lebih cepat justru lebih lambat. Sistem memang mempunyai karakter unik seperti ini. Bagaimana pun ada batas-batas pertumbuhan dari mekanisme suatu sistem. Manakala pertumbuhan dalam sistem tersebut berlebihan, sistem itu sendiri akan melakukan koreksi dengan menumbuhkan cara-cara yang memperlambat pertumbuhan itu sendiri.
- *Cause and effect are closely related in time and space*. Antara sebab dan akibat seringkali tidak langsung berhubungan pada konteks ruang dan waktu tertentu. Sering kita berfikir bahwa tindakan terbaik menghadapi kurang pangan adalah menambah supply pangan, tindakan terbaik menghadapi kurang rumah adalah membangun lebih banyak rumah, dst. Dalam berfikir sistem kita harus berfikir apa yang menjadi penyebab mendasar adanya selisih antara kebutuhan pangan dengan ketersediaan pangan, apakah laju pertumbuhan penduduk ataukah sikap mental budaya yang menomorsatukan jumlah anak, ataukah pergeseran pola makan dan berbagai alternatif jawaban lainnya.

- *Small changes can produce big results but the areas of highest leverage are often the least obvious.* Perubahan kecil sering mempunyai hasil yang besar, tetapi daya ungkit yang terbesar acapkali tidak mudah dikenali. Karakter sistem seringkali memang terasa aneh terutama karena kita sudah terbiasa berfikir linier. Solusi yang baik jangka pendek seringkali mengundang masalah dalam jangka panjang, tetapi tindakan kecil justru sering mempunyai andil yang besar bila memang ditempuh pada waktu dan tempat yang tepat. Inilah yang disebut daya ungkit (leverage). Yang sulit memang menemukan daya ungkit ini.
- *You can have your cake and eat it too but not at once.* Kita bisa memperoleh kue dan dapat menikmatinya, tetapi tidak sekaligus. Kaidah ini mengingatkan kita bahwa sering kita memandang sesuatu sebagai dilemma. Tetapi sebenarnya hal ini bukanlah dilema yang sesungguhnya. Hal ini mungkin disebabkan karena kita terpaku pada gejala sesaat bukannya melihat pada proses perilaku dalam kerangka bentangan waktu tertentu. Bila kita dapat mengamati proses perubahan secara seksama, kita akan dapat mengidentifikasi masalah yang sesungguhnya; dengan demikian kita dapat merancang tindakan yang tepat.
- *Dividing an elephant in half does not produce two small elephants.* Membagi gajah menjadi dua tidak akan menghasilkan dua gajah kecil. Kaidah ini mengingatkan kita bahwa memahami sistem haruslah memahami keseluruhan. Memang memahami keseluruhan gajah tidak harus memahami semua isu organisasi gajah. Yang harus menjadi perhatian kita adalah interaksi atas faktor-faktor kunci yang terjadi secara sistemik. Dengan demikian memang kita perlu mempunyai pembatasan interaksi apa saja yang harus dianalisis. Karena itulah ada pembatasan (*system boundary*).
- *There is no blame.* Tidak ada gunanya menyalahkan. Kaidah ini mengingatkan kita untuk tidak mudah mencari kambing hitam. System thinking mengingatkan bahwa tidak ada orang luar bahwa kita dan penyebab problem kita, ada dalam satu jalinan sistem.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah Deskriptif kuantitatif, yaitu suatu metode penelitian yang bertujuan untuk meluruskan pengaruh antar variabel, menguji teori dan mencari generalisasi yang mempunyai nilai produktif. Perbedaan dengan Metode Kualitatif adalah bahwa Metode Kuantitatif menggiring pembuktian hipotesis, dan membuat kesimpulan dengan angka, sehingga penggunaan alat uji statistik sangat diandalkan dapat membuktikan adanya korelasi/ hubungan atau pengaruh antar variabel.

### Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini terdiri atas Karyawan dengan populasi terjangkau, yaitu Karyawan Tetap yang bekerja pada Perusahaan BUMN dan Instansi Pemerintahan.

Sample yang penulis gunakan adalah seluruh Karyawan terjangkau, merupakan pegawai tetap.

### Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dengan penyebaran kuesioner dengan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui daftar pertanyaan yang disusun sedemikian rupa sehingga dapat dengan mudah dijawab oleh para responden, adapun yang menjadi responden adalah Karyawan. Sifat dari kuesioner yang diajukan ialah pertanyaan tertutup yaitu pernyataan yang variasi jawabannya sudah ditentukan dan disusun terlebih dahulu sehingga para responden hanya memilih jawaban yang telah disediakan. Dengan demikian penulis dapat mengukur pendapat dan sikap dari para responden, selain itu penulis juga menggunakan tabel dimana terdapat jumlah serta persentase dari para responden dalam suatu tabel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

*The fifth discipline* atau disiplin kelima, adalah berfikir sistemik (*systems thinking*), merupakan fundamen utama dari proses *learning organization*. Disiplin kelima merupakan landasan dari bekerjanya keempat disiplin lainnya bagi terbangunnya *learning organization*.

*System thinking is the discipline that integrates the discipline, fusing them into a coherent body of theory and practice.*

### **Sebab-sebab terjadi krisis ekonomi tahun 1998 adalah:**

1. Hutang luar negeri swasta sangat besar dan berjangka pendek telah menciptakan ketidakstabilan, hal ini diperburuk oleh percaya diri yang berlebihan.
2. Pemerintah tidak memiliki mekanisme pengawasan (controlling) terhadap hutang yang dibuat oleh sektor swasta Indonesia, setelah terjadi krisis baru disadari bahwa hutang swasta masalah yang serius. Antara tahun 1992 sampai dengan bulan Juli 1997, 85% penambahan hutang luar negeri kita berasal pinjaman dari swasta (World Bank, 1998).
3. Kelemahan dalam sistem Perbankan Indonesia. Dengan kelemahan sistemik perbankan tersebut, masalah hutang swasta eksternal langsung beralih menjadi masalah perbankan dalam negeri.
4. Perkembangan situasi politik sangat tajam dan keras yang diakibatkan krisis ekonomi, yang pada akhirnya memperbesar krisis tersebut.
5. Tidak jelas arah perubahan politik menyebabkan isu tentang pemerintahan otomatis menjadi isu ekonomi.
6. Banyak hutang dalam bentuk valuta asing (valas), banyak proyek-proyek jangka panjang yang dibiayai oleh hutang jangka pendek, pengambilan kredit perbankan melebihi nilai proyeknya, devisa hasil ekspor disimpan di luar negeri, perbankan yang kurang sehat.
7. Jumlah orang miskin dan pengangguran masih tinggi.
8. Tata Kelola yang Buruk (Bad Governance) dan tingkat Transparansi yang rendah baik sektor publik maupun swasta (Marie Muhammad)
9. Krisis disebabkan terlampau besarnya investasi yang dipicu modal asing karena tabungan nasional sudah habis untuk berinvestasi. Krisis ini disebut Over Investment, itulah krisis yang terjadi di negeri ini, yang dampaknya masih ada sampai sekarang.

Pada awal Mei 1998 besarnya hutang luar negeri swasta dari 1800 perusahaan diperkirakan

berkisar US\$64 milyar, sedangkan utang pemerintah US\$ 53,5 milyar. Sebagian besar pinjaman luar negeri swasta ini tidak hedge (Nasution:12). Sebagian orang Indonesia malah bias hidup mewah dengan menikmati selisih biaya bunga antara dalam negeri dan luar negeri (Wessel et al, hal, 22).

Pinjaman luar negeri dan dana masyarakat yang masuk ke sistem perbankan, banyak yang dikelola secara tidak *prudent*, yaitu disalurkan pada kegiatan grupnya sendiri dan untuk proyek-proyek pembangunan real estate dan kondominium secara berlebihan hingga jauh melampaui dari daya beli masyarakat, kemudian macet dan uangnya tidak kembali (Nasution: 28 ; Ehrke: 3). Pinjaman luar negeri dalam jumlah besar yang dilakukan sistem perbankan, sebagian di salurkan ke sektor investasi yang tidak menghasilkan devisa (*non traded*), di bidang tanah seperti pembangunan hotel, resort pariwisata, taman hiburan, taman industri, shopping mall dan real estate (Nasution: 9; IMF Research Department staff: 10). Proyek besar pada umumnya tidak menghasilkan barang-barang ekspor dan mengandalkan pasar dalam negeri, sedikit sekali penerimaan devisa yang bisa diandalkan untuk membayar utang luar negeri.

Belajar dari pengalaman terdahulu, sebaiknya Budaya Organisasi Perusahaan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maupun Pemerintahan baik Pusat maupun Daerah (Keuangan pusat dan Daerah) sudah selayaknya melakukan model lain yaitu mengelola organisasi secara Profesional, Transparan dan Akuntabel, sebagaimana yang diajarkan dari GCG (*Good Corporate Governance*) Tata Kelola Perusahaan Yang Baik. Praktik ini agar dapat meminimalisir terjadinya kebocoran anggaran, cara ini tidak ada salahnya dilakukan. Di beberapa Negara maju sudah melakukan pengelolaan dengan cara GCG, seperti Inggris, Kanada, Swedia, Jerman, Prancis, Korea, Jepang, dan hasilnya memang sangat baik untuk diterapkan. Praktik ini dilakukan harus ada kemauan yang kuat dari pemangku kepentingan, baik perusahaan pemerintah maupun organisasi pemerintah pusat dan daerah.

Learning Organization dalam bukunya *The fifth discipline* atau disiplin kelima, karangan Peter Senge memberikan inspirasi, terhadap sebuah Organisasi Perusahaan maupun Pemerintah agar bekerja dengan cara Tim

Organisasi yang berfikir secara linier, saling mendukung antara atasan dan bawahan, antara pimpinan dan karyawan secara sistemik dan saling mendukung, hal ini dapat dilakukan untuk menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), dituntut kerjasama yang baik, ada beberapa hal yang harus kita pahami kaitan dengan *The fifth discipline* atau disiplin kelima, yaitu:

### **DISIPLIN-DISIPLIN YANG MENDASARI SYSTEM THINKING**

#### 1. Disiplin kesatu, *Personal Mastery*.

*Personal Mastery* merupakan disiplin pertama dari *learning organization*. *Learning organization* hanya terjadi apabila anggota-anggota organisasi terus menerus belajar, mengembangkan keterampilan dan kompetensinya. Memang dengan adanya anggota organisasi yang belajar, belum tentu secara otomatis akan terjadi *learning organization*. Namun tanpa anggota organisasi yang belajar tidak akan terjadi *learning organization*. Karena itu, organisasi perlu menciptakan iklim mendorong anggota-anggotanya untuk selalu belajar dan mengembangkan diri

*Mastery* berarti suatu kepribadian dari seorang individu yang proaktif, bukan reaktif. Individu proaktif pada umumnya mempunyai visi pribadi. Tindakan yang dia lakukan tidak mengikuti arus atau semata-mata didikte oleh lingkungan luar, tetapi memiliki kebebasan untuk bertindak berdasarkan pengetahuan dan keyakinannya sendiri. Namun pada saat bersamaan, terjadi ketegangan untuk mencapai visi pribadi tersebut. Ada perasaan tidak berdaya ketika akan berkerja menuju visi pribadi. *Personal mastery* adalah individu yang mampu mengelola ketegangan secara kreatif (*creative tension*) antara keinginan untuk mencapai visi pribadi terhadap hambatan perasaan tidak mampu/tidak berdaya. Individu dituntut untuk secara terus menerus belajar untuk mengelola *creative tension*. Proses belajar ini tidak mengenal istilah *arrive*. Menurut Senge: *personal mastery is not something you possess. It is a process. It is lifelong discipline.*

#### 2. Disiplin kedua, *Mental Model*.

Integritas individu akan menentukan tingkatan mental model seseorang. Tingkatan integritas individu terus berkembang sejalan dengan kemampuan dia dalam memahami dunia (*world view*). Seorang individu akan memiliki pemahaman yang berbeda terhadap suatu

peristiwa yang sama. Kemampuan seseorang dalam memahami esensi suatu peristiwa secara akurat dan mendasar berkaitan erat dengan kemampuannya (jam terbang) untuk secara terus menerus melakukan refleksi, klarifikasi dan penyempurnaan dalam pandangan kita terhadap dunia (*world view*). Dia semakin menyadari bagaimana dunia itu mempengaruhi tindakan dan keputusan-keputusan yang dia ambil. Jadi, mental model adalah kemampuan seseorang untuk mengambil keputusan dan tindakan dengan mendasarkan diri pada pemahamannya terhadap dunia, yang selalu disempurnakan secara terus menerus.

#### 3. Disiplin ketiga, *Shared Vision*.

Proses belajar individu tidak akan secara otomatis menjamin terjadinya organisasi belajar, **jika tidak ada komitmen bersama tentang masa depan yang ingin dicapai bersama**. Mereka harus sadar bahwa tanpa ada organisasi (tindakan kolektif – bersinergi), pencapaian visi atau perjuangan pribadi sulit untuk dicapai. Melalui tindakan kolektif visi pribadi tersebut lebih realistis untuk dicapai. Misalnya, perjuangan buruh pimpinan SPARTACUS. Ketika tentara Romawi mencari Spartacus, secara sukarela para buruh mempertaruhkan keselamatan jiwanya dengan mengaku sebagai Spartakus. Mereka sadar bahwa gerakan pembabasan buruh dapat diwujudkan melalui tindakan kolektif. Intinya *shared vision* adalah terbangunnya komitmen anggota organisasi untuk mengembangkan visi bersama, serta sama-sama merumuskan strategi untuk mewujudkan visi tersebut.

#### 4. Disiplin keempat, *Team Learning*.

Terdapat dua aspek utama yang menjadi syarat terbangunnya *team learning*, yaitu; kesadaran masing-masing individu untuk terus belajar meningkatkan kemampuan dan bakat masing-masing, serta komitmen bersama untuk mewujudkan visi bersama. Stephen Covey (1991) mengintrodusir tiga kondisi bagi terbangunnya *team learning*, yaitu berfikir *win-win*, membangun sinergi, dan mengembangkan sikap *emphaty*. *Team learning* akan menjadikan kemampuan kelompok jauh lebih tinggi dari gabungan kemampuan individual, karena terbangun sinergitas potensi individu. *Team learning* dapat dicapai melalui DIALOG.

#### 5. Disiplin kelima, *System Thinking*.

*System thinking* merupakan disiplin yang menjadi landasan bagi keempat disiplin

sebelumnya dalam mewujudkan terbentuknya *learning organization*. Dengan demikian, untuk membentuk suatu organisasi yang terus menerus belajar dibutuhkan kemampuan untuk mengembangkan keseluruhan disiplin sebagai satu kesatuan yang utuh.

## SIMPULAN

1. Pertumbuhan Ekonomi yang masih di area Pusat Ibu Kota Jakarta juga menyebabkan masalah sosial, masyarakat daerah mengadu nasib ke Jakarta, dengan harapan mendapatkan kehidupan yang lebih baik, padahal tanpa memiliki pendidikan yang cukup dan keahlian, akan menjadi beban untuk pemerintah.
2. GCG adalah “Tata Kelola Perusahaan yang Baik” atau yang lebih dikenal dengan istilah asing adalah *Good Corporate Governance*, tidak dapat dilepaskan dari maraknya skandal besar yang ada di republik ini, disebabkan Tata Kelola Perusahaan yang Buruk (*Bad Corporate Governance*) dan Tata Kelola Pemerintahan juga (*Bad Government Governance*) sehingga memberi peluang besar timbulnya praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN).
3. Yang dimaksud dengan Perseroan adalah badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam Undang-Undang ini serta peraturan pelaksanaannya.
4. Dalambukunya Peter M. Senge, *learning organization*, Fokus perhatian sesuai dengan judul bukunya adalah *the fifth discipline* atau **disiplin ke lima**, yaitu berfikir sistemik (*systems thinking*), merupakan fundamen utama dari proses *learning organization*.
5. Belajar dari pengalaman terdahulu, sebaiknya Budaya Organisasi Perusahaan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maupun Pemerintahan baik Pusat maupun Daerah (Keuangan pusat dan Daerah) sudah selayaknya melakukan model lain yaitu mengelola organisasi secara Profesional, Transparan dan Akuntabel, sebagaimana yang diajarkan dari GCG (*Good Corporate Governance*) Tata Kelola Perusahaan Yang Baik

## DAFTAR PUSTAKA

- Muhammadi, Erman Aminullah, Budhi Soesilo. 2001. *Analisis Sistem Dinamis: Lingkungan Hidup, Sosial, Ekonomi, Manajemen*. UMJ Press
- Peter M. Senge, 1994. *The Fifth Discipline; The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Covey, Stephen R. 1993. *The 7 Habit of Higly Efective People*. Simon & Schuster Inc
- Sudarsono Hardjosoekarto. 2003. *Krisis di Mata Presiden: Kaidah Berfikir Sistem Para Pemimpin Masa Depan RI*. draft. Jakarta: Balitbang Depdagri