

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN  
**PERSONAL MASTERY**



Dosen Pengampu:  
Dr. Edhy Susatya

Progran Pascasarja  
Universitas Ahmad Dahlan

## PERSONAL MASTERY (PENGUASAAN DIRI)

Penguasaan diri bukan sesuatu yang Anda miliki.  
Penguasaan diri adalah sebuah proses dan  
merupakan disiplin selama hidup.



***Kuasai dan atur diri sendiri lebih dulu,  
sebelum mengatur orang lain.***  
*(sumber ilustrasi; SlideShare)*

Tuntutan pembaharuan sesuai perkembangan zaman memerlukan kesiapan dan keahlian sumber daya manusia. Di masa yang akan datang, kekayaan alam bukan lagi andalan sebuah negara dan bukan senjata paling ampuh untuk menaklukkan dunia. Sumber daya manusia kreatif hasil pendidikan berkualitaslah yang merupakan ujung tombak menguasai dunia. Sekolah, bagian dari pendidikan, merupakan tempat mendidik dan menggembleng manusia menjadi sumber daya yang memiliki kompetensi, keahlian, daya tahan, dan potensi untuk menjawab tantangan masa yang akan datang.

Kesuksesan menghadapi perubahan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia sebagai pemegang peran, agen perubahan, perencana, dan motivator organisasi. Kualitas sumber daya manusia sangat beragam dan masing-masing mempunyai keunggulan dan kelemahan, sehingga peran yang dimainkan juga bervariasi. Senge (1990) mengatakan bahwa kesuksesan organisasi, termasuk sekolah, dipengaruhi oleh kemampuan belajar dalam mewujudkan organisasi pembelajaran (*learning organization*) dan esensi organisasi pembelajaran.

Pencapaian keunggulan organisasi tergantung pada kualitas kinerja individu. Prestasi individu sebagai bagian dari kelompok secara otomatis mendongkrak kinerja kelompok, dan berdampak pada peningkatan performa organisasi. Pencapaian kinerja berkualitas ditentukan oleh perilaku. Salah satu unsur yang memengaruhi perilaku adalah *personal mastery* atau penguasaan diri.

*Mastery* berakar dari Bahasa Sansekerta *mah* yang memiliki arti "lebih besar". Dalam kamus Bahasa Inggris, *mastery* mempunyai arti "dominasi terhadap sesuatu", dan dalam Bahasa Perancis, *maitre* berarti "orang yang berkeahlian, cerdas, atau terampil pada bidang tertentu". Secara terminologis, *mastery* diartikan orang yang berkeahlian khusus,

tidak hanya dalam hal menghasilkan produk, tetapi termasuk memahami proses menghasilkan produk.

Pengertian *personal mastery* dari beberapa pakar yang diambil dari Modul Diklatpim II (2008) antara lain:

1. *Personal mastery is the discipline of continually clarifying and deepening our personal vision, of focusing our energies, of developing patience and of seeing reality objectively* (Peter Senge).
2. Penguasaan diri adalah pengembangan diri seseorang yang prosesnya terus berkesinambungan, selalu mencari jalan untuk terus berkembang, hal baru untuk dipelajari, bertemu dengan orang baru, merupakan suatu jalan kehidupan personal dan profesional (Fran Sayer).
3. Penguasaan diri adalah suatu cara yang berkesinambungan untuk menjernihkan dan memperdalam visi, energi, dan kesabaran seseorang (Michael J. Marquardt).
4. Penguasaan diri adalah sebuah proses pembelajaran kehidupan seseorang, bukan sesuatu yang sudah dimiliki. Penguasaan diri itu tentang mencintai diri sendiri dan mengembangkan bakat yang dimiliki semaksimal mungkin (Priska Hapsari).
5. *Personal mastery is, well, personal. What you choose to do, the agreements you keep with yourself, how you go about maintaining self-confidence and self-esteem are things that you decide for yourself* (Karen Childress).

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *personal mastery* adalah proses belajar hidup seseorang bukan sekedar produk nyata, melainkan termasuk penguasaan diri, cara menghayati diri sendiri, dan mengembangkan potensi pribadi secara optimal. Orang kebanyakan beranggapan bahwa *personal mastery* adalah cara mengontrol dan mengendalikan diri, tetapi itu kurang tepat, sebab *personal mastery* lebih

condong pada memahami diri sendiri, yaitu usaha untuk mengetahui kebiasaan pada diri kita dan cara mengendalikan kebiasaan tersebut.

Senge (1990) mengatakan bahwa seseorang yang mempunyai *personal mastery* tingkat tinggi akan selalu meningkatkan kemampuannya sampai mencapai hasil yang diinginkan. Tekad dan disiplin *personal mastery* untuk selalu mencari dan belajar inilah yang memunculkan semangat untuk membangun organisasi pembelajar.

Komponen penting *personal mastery* yaitu cita-cita ideal di masa yang akan datang (visi) dan realita saat ini sebagai pijakan merumuskan visi. Seseorang dikatakan berusaha keras dalam mencapai visi jika selalu berupaya dengan cara apa pun secara terus menerus, termasuk menyempurnakan belajar, walau memerlukan waktu lama (*generative learning*). Antara realita dan visi terdapat kesenjangan atau *gap* yang biasa disebut tegangan kreatif (*creative tension*), dan tegangan kreatif muncul karena adanya dorongan kreatif (*creative drive*).

*Personal mastery* adalah unsur pengembang suasana psikologis organisasi. *Personal mastery* merupakan faktor individu untuk memperdalam visi pribadi secara berkesinambungan, berpusat pada kemampuan pribadi, mengelola kesabaran, dan mempertimbangkan realita secara objektif. Optimalisasi kualitas diri diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Jangkauan *personal mastery* lebih luas daripada kompetensi atau keterampilan. Walaupun pada dasarnya *personal mastery* bertumpu pada keduanya, ada unsur spiritual menyertai proses tersebut. *Personal mastery* merupakan bagian dari *learning organization* yang merupakan salah satu unsur *The Fifth Discipline* (Senge, 1990), yaitu; *system thinking*, *personal mastery*, *mental models*, *building shared vision*, dan *team learning*.

## **Karakter Dasar Penguasaan Diri (*Personal Mastery*)**

Perkembangan emosional memberikan daya ungkit (*leverage*) kuat untuk menggali potensi individu. *Personal mastery* bukan sesuatu yang Anda miliki, melainkan suatu proses yang berkembang sepanjang hayat. Karakter dasar *personal mastery* menurut Senge (1990) adalah *confidence*, *current reality*, pembaharuan sebagai kekuatan, komitmen, proses kreatif, lingkungan belajar, dan menyadari kekurangan.

1. Percaya diri atau *confidence* merupakan unsur utama pada pribadi individu untuk berkembang. Seseorang dengan kepercayaan diri tinggi lebih mudah mengeksplorasi potensi diri, menyampaikan gagasan di depan umum, dan mengoptimalkan penampilan.
2. Melihat *current reality* sebagai kawan, bukan lawan. *Current reality* merupakan titik awal perencanaan program dan dasar menghadapi tantangan masa yang akan datang.
3. Memahami pembaharuan sebagai kekuatan, bukan melawan pembaharuan. Perubahan adalah suatu kepastian, dan pembaharuan merupakan hasil dari perubahan, maka gunakanlah pembaharuan sebagai pijakan dalam merencanakan masa yang akan datang.
4. Memiliki komitmen, berarti tidak merasa telah sampai tujuan atau berakhir, melihat realita secara objektif, dan selalu ingin tahu (terus belajar). Komitmen merupakan unsur kuat dalam menjaga konsistensi dan kebersamaan. Jangan merasa sudah sukses dan aman dengan pencapaian saat ini. Kita harus tetap berkembang dan bekerja keras karena suatu saat pasti terjadi perubahan. Lihatlah realita secara objektif, jangan menggunakan realita sebagai alasan untuk gagal maupun sebagai penghalang. Teruslah belajar karena ilmu pengetahuan selalu berkembang sejalan dengan tuntutan dan tantangan masa yang akan datang.

5. Merasa sebagai bagian suatu proses kreatif. Jangan beranggapan dapat sukses sendiri maupun dapat berkembang sendiri, dan jangan merasa cerdas tanpa proses kreatif. Proses kreatif merupakan langkah strategis dalam meningkatkan kemampuan dan keahlian, maka belajarliah dengan menggunakan kreativitas sehingga lebih baik dibanding orang lain.
6. Merasa hidup dalam lingkungan belajar berkelanjutan. Belajar adalah bagian hidup yang dapat melalui pendidikan formal, pelatihan, atau secara mandiri. Hiduplah dalam lingkungan belajar berkelanjutan karena kita akan termotivasi dan selalu tertantang untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi.
7. Menyadari kekurangan, ketidaktahuan, dan ketidakmampuan. Setiap orang pasti mempunyai kekurangan, ketidaktahuan, dan ketidakmampuan. Jika menyadari hal itu, kita pasti akan selalu berusaha untuk belajar, berusaha, dan berjuang mencapai kesuksesan.

Marty Jacobs (2007) menjelaskan cara menilai *personal mastery* seseorang dengan melihat hal-hal berikut ini.

1. *a special sense of purpose* (*sense* khusus mengenai tujuan hidup)
2. *accurately assess their current reality, in particular they quickly recognize inaaccurate assumption* (memiliki ketelitian menilai realitas dan cepat tanggap mengenali asumsi yang tidak akurat)
3. *skilled at using creative tension to inspire their forward progress* (keterampilan mengelola tegangan kreatif untuk memotivasi diri dalam mencapai kemajuan ke depan)
4. *see change as opportunity* (melihat perubahan sebagai peluang)
5. *deeply inquisitive* (rasa keingintahuan besar)

6. *a high priority on personal connections without giving up their individuality* (prioritas dalam hubungan personal tanpa memperlihatkan egoism)
7. *systemic thinkers, that is they see themselves as one part in a large system* (pemikir sistemik untuk melihat dirinya sebagai salah satu bagian sistem lebih besar).

Orang yang memiliki tingkat *personal mastery* tinggi, dengan kesadaran sendiri, secara berkesinambungan meningkatkan potensi diri guna mengantisipasi masa yang akan datang. Dia memanfaatkan potensi diri untuk mengelola dan membangun organisasi berkualitas. Orang dengan tingkat *personal mastery* tinggi mempunyai ciri-ciri:

1. Menganggap visi sebagai ungkapan hati, panggilan jiwa, dan bukan sebatas uraian gagasan
2. Mempunyai komitmen kuat terhadap ketentuan yang sudah disepakati, memiliki inisiatif kreatif, dan lebih cerdas dibanding orang lain
3. Memahami pentingnya penguasaan diri untuk melakukan proses belajar sepanjang hayat
4. Memiliki motivasi kuat untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian agar mudah menyesuaikan diri dengan perubahan dan pembaharuan.

Orang dengan penguasaan diri rendah memiliki sikap pasif dan senang pada *status quo*, nyaman dengan keberadaan aman saat ini, sulit menerima upaya pembenahan diri, dan menganggap perubahan sebagai sesuatu beban. Mereka menganggap *personal mastery* merupakan pengekangan yang membatasi kebebasan, dan merusak suasana tenteram yang sudah dinikmati. Namun, sebetulnya, pemikiran tersebut tidak tepat, sebab *personal mastery* tidak bersifat konseptual semata, tetapi di dalamnya terdapat kebebasan berbicara, membuat produk, dan mengembangkan kreativitas. Kelompok ini sangat

nyaman dengan kondisi saat ini, menikmati *comfort zone*, sehingga tidak pernah berpikir bahwa suatu saat pasti ada perubahan. Tujuan hidup mereka sebatas menikmati hal yang diperoleh saat ini tanpa memiliki visi untuk mengantisipasi tantangan masa yang akan datang, sehingga mereka sulit menyesuaikan diri jika ada perubahan. Mereka akhirnya frustrasi bila terjadi pembaharuan organisasi.

Modul Diklatpim II (2008) menguraikan keuntungan orang yang memiliki *personal mastery* tinggi sebagai berikut.

1. Berani bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan, tidak melemparkan kesalahan atau mencari kambing hitam jika terjadi kegagalan.
2. Profesional dalam melaksanakan tugas dan berkomitmen terhadap keputusan yang sudah diambil.
3. Kohesif dalam *teamwork*, sehingga memudahkan adaptasi dan kinerja.
4. Cerdas mengelola emosi, pintar mengatasi stres, dan selalu bersikap positif.
5. Pandai mengatur strategi untuk meningkatkan organisasi jangka panjang.
6. Memiliki tanggung jawab sosial tinggi.
7. Berpotensi melaksanakan kepemimpinan kreatif.
8. Tidak memiliki kesulitan dalam kecerdasan emosi.

Berdasarkan keuntungan di atas, *personal mastery* sangat baik untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dan berpotensi positif dalam memengaruhi lingkungan kerja.

### **Organisasi pembelajar (*learning organization*)**

Senge (1990) menyatakan bahwa organisasi pembelajar adalah tempat seseorang belajar secara berkelanjutan untuk mengembangkan kapasitas dan kompetensi, memelihara pola pikir, membebaskan aspirasi individu, dan menanamkan pemahaman tentang cara belajar bersama.

Berdasarkan pola pikir tersebut, ciri organisasi pembelajar adalah berisi orang-orang yang luwes, mudah beradaptasi, produktif, dan kokoh walaupun terjadi perubahan. Untuk itu, organisasi harus mencari cara menampung dan merealisasikan komitmen serta kapasitas anggota untuk belajar berkelanjutan di tingkat organisasi. Walaupun seseorang mempunyai kapasitas untuk belajar, tetapi bila situasi organisasi tidak kondusif dan sarana tidak mendukung, semua itu tidak berarti.

Organisasi pembelajar bukan sekedar upaya untuk bertahan hidup atau *adaptive learning*, tetapi harus digabung dengan *generative learning*, yaitu belajar yang menggabungkan kapasitas dengan kemampuan berkreasi. Senge mengatakan bahwa dalam organisasi pembelajar terdapat lima komponen disiplin yang menjadi kunci keberhasilan, yaitu *system thinking*, *personal mastery*, *mental models*, *building shared vision*, dan *team learning*.

#### 1. *System Thinking*

*System thinking* atau berpikir secara sistem adalah konsep tentang pengamatan dan pengelolaan rantai sistem organisasi: tidak hanya memikirkan per individu anggota, melainkan seluruh aspek. Konsep berpikir secara sistem adalah semua aspek organisasi saling terkait, tidak ada yang dapat berdiri sendiri, semua saling mengisi dan membutuhkan, serta mempunyai ketergantungan satu sama lain.

#### 2. *Personal Mastery*

*Personal mastery* atau penguasaan diri adalah cara menghayati diri sendiri dan mengembangkan potensi pribadi secara optimal. Anggapan kebanyakan orang bahwa *personal mastery* adalah cara mengontrol dan mengendalikan diri sebenarnya kurang tepat. Sebab, *personal mastery* lebih condong pada memahami diri sendiri, yaitu usaha untuk mengetahui kebiasaan diri kita dan cara mengendalikan kebiasaan tersebut.

### 3. *Mental Models*

*Mental models* atau model mental merupakan kemampuan atau keahlian individu dalam membuat asumsi atas sesuatu kejadian, menanamkannya dalam pikiran, kemudian digeneralisasi, sehingga mampu memahami, mencerna, dan mengambil tindakan atas kejadian tersebut.

### 4. *Building Shared Vision*

*Building shared vision* atau membangun visi bersama merupakan usaha bersama dalam menentukan visi, mengambil keputusan, dan berkomitmen untuk melaksanakan visi bersama. Membangun visi bersama dimulai dari pengungkapan visi pribadi, kompilasi visi pribadi, diskusi dan perumusan, pementapan komitmen, sampai deklarasi visi bersama.

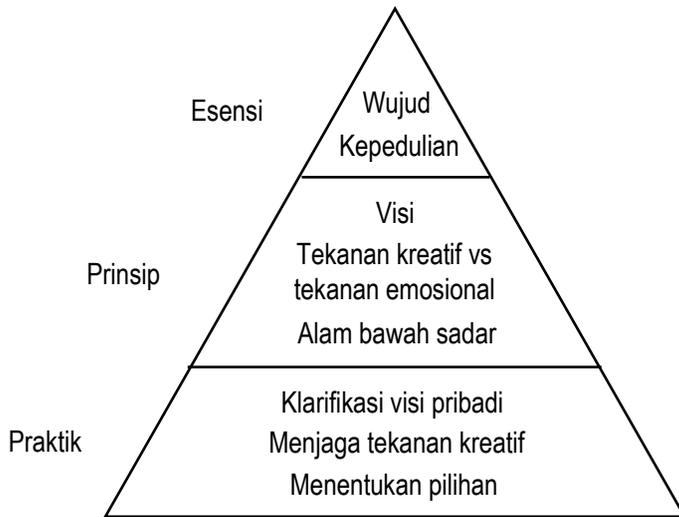
### 5. *Team Learning*

*Team learning* atau tim pembelajar merupakan sekelompok individu yang mempunyai tugas untuk membelajarkan seluruh anggota dalam pengembangan pengetahuan, kemampuan berpikir, keterampilan bekerja, dan menjaga keharmonisan lingkungan kerja.

*Personal mastery* merupakan pendorong bagi organisasi pembelajar untuk tumbuh dan berkembang. *Personal mastery* adalah spirit untuk membangkitkan komitmen belajar anggota organisasi. Orang dengan *personal mastery* tinggi banyak mengambil inisiatif, tanggung jawab, lebih cepat belajar, dan memberi motivasi bagi anggota lain.

## **Esensi, Prinsip, dan Praktik**

Disiplin *personal mastery* terdiri atas esensi (*essence*), prinsip (*principles*), dan praktik (*practices*). Grafik hubungan ketiga aspek tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1.

Esensi, Prinsip, dan Praktik *Personal Mastery*

Sumber: Modul Diklatpim II (2008)

### 1. Esensi

Esensi atau hakikat *personal mastery* adalah wujud atau keberadaan (*being*). Keberadaan di tengah organisasi berfungsi untuk memberikan makna positif pada kelompok. Memiliki kemampuan menciptakan hal yang bermakna bagi seluruh jajaran organisasi dengan mengembangkan kreativitas dan produktivitas secara berkelanjutan, dan memiliki kesadaran bahwa dirinya terkait dengan dunia luar lebih bermakna daripada kehidupan organisasi dan diri sendiri.

### 2. Prinsip

Menjalani kehidupan harus berlandaskan visi. Visi dirumuskan berdasarkan realita objektif, sebagai dasar merencanakan langkah, serta harus menyadari bahwa pasti ada kesenjangan antara realita dengan visi. Berdasarkan kesenjangan tersebut, hidup dihadapkan pada dua hal, yaitu tegangan kreatif dan tegangan emosional. Visi akan menjadi kekuatan aktif untuk

menghilangkan kesenjangan. Orang dengan *personal mastery* tinggi dapat melakukan hal rumit dengan susah payah, tetapi penuh keceriaan (*subconscious*).

### 3. Praktik

Praktik adalah usaha seseorang yang bersifat kegiatan fisik secara berkelanjutan dan progresif untuk mewujudkan visi, memfokuskan energi, dan mengembangkan kesabaran dengan melihat realita. Praktik adalah upaya memanfaatkan energi untuk mempertahankan tegangan kreatif demi merealisasikan visi.

## **Aspek *Personal Mastery***

Seseorang dengan tingkat *personal mastery* tinggi mempunyai komitmen kuat terhadap sesuatu yang telah diputuskan, terdepan dalam mengambil inisiatif, dan selalu belajar untuk meningkatkan kemampuan. *Metaversity course* menyatakan terdapat empat unsur dalam *personal mastery*, yaitu emosional, spiritual, fisik, dan mental (Modul Diklatpim II, 2008).

#### 1. Emosional

Unsur emosional berhubungan dengan kemampuan seseorang dalam menahan, menguasai, dan mengendalikan emosi (kecerdasan emosi). Kecerdasan emosi sangat penting untuk:

- a. memahami tingkat emosi dan dampak emosi
- b. mempelajari emosi orang lain dan akibat emosi
- c. memberdayakan emosi dalam kehidupan nyata
- d. membuka diri dan menerima kenyataan lingkungan.

#### 2. Spiritual

Unsur spiritual merupakan kemampuan seseorang dalam memahami suatu hal yang berhubungan dengan hati atau batin. Unsur ini kadang bersinggungan dengan Sang Pencipta dan atau alam di luar nalar yang sering disebut

kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual sangat berguna untuk memahami diri sendiri, saling menyayangi antarmanusia dan menjalin hubungan dengan lingkungan, menghargai perbedaan, dan melihat dunia sebagai tempat kehidupan yang penuh dengan kedamaian.

### 3. Fisik

Unsur fisik merupakan bentuk, kondisi, atau keadaan tubuh seseorang yang berpengaruh kuat terhadap *personal mastery*. Unsur fisik berpengaruh terhadap kemampuan menyikapi dan mengadaptasi lingkungan, hubungan antara kekuatan tubuh dengan pikiran, pertanggungjawaban dalam memutuskan sesuatu, serta mengelola stres dan keseimbangan.

### 4. Mental

Unsur mental merupakan kemampuan seseorang dalam mengelola perpaduan antara emosi, pikiran, kekuatan fisik, dan spiritual. Mental kuat berguna untuk mempelajari pola kerja pikiran disesuaikan dengan realita, memfokuskan konsentrasi dan pikiran, menjernihkan pikiran, dan mewujudkan impian menjadi realita.

Jika seseorang dapat mengelola dan memadukan empat unsur di atas menjadi satu bagian, maka secara teori dia sudah menguasai *personal mastery*.

## **Disiplin Penguasaan Diri (*The Discipline of Personal Mastery*)**

Penguasaan diri bukan pekerjaan mudah. Orang yang mampu menguasai diri berarti sudah melewati beberapa tahap dan melalui waktu panjang. Disiplin, kemauan, dan belajar tanpa kenal lelah adalah modal utama penguasaan diri. Dengan penguasaan diri tinggi, seseorang dapat mengelola emosi, kemampuan, kreativitas, dan mental. Guna mempertajam pengendalian diri, individu harus terus belajar untuk

meningkatkan kompetensi dan keahlian untuk mewujudkan visi. Senge (1990) mengatakan, untuk mencapai *personal mastery* diperlukan visi pribadi, tegangan kreatif, dan komitmen.

### 1. Visi Pribadi

Setiap manusia memiliki tujuan hidup, tetapi jika manusia tidak dapat merumuskan tujuan ke dalam visi, tujuan hidupnya mungkin saja gagal. Visi adalah ungkapan pribadi yang dirumuskan dalam kalimat berisi tujuan dan impian yang ingin diwujudkan. Visi pribadi manusia satu berbeda dari manusia lain. Visi pribadi dipengaruhi banyak unsur, antara lain jenis kelamin, status sosial, tingkat pendidikan, lingkungan, dan pengalaman. Contohnya, visi pribadi laki-laki biasanya berbeda dari visi pribadi perempuan, visi pribadi orang kaya tentu berbeda dari visi pribadi orang miskin, visi pribadi orang pintar tidak sama dengan visi pribadi orang kurang pandai, visi pribadi orang kota berbeda dari visi pribadi orang desa, dan visi pribadi orang berpengalaman berbeda dari visi pribadi orang yang kurang pengalaman. Visi dan tujuan merupakan dasar untuk mencapai penguasaan diri.

### 2. Tegangan Kreatif

Visi pribadi menjadi panduan arah untuk mewujudkan cita-cita. Dengan visi, orang diharapkan memperoleh kesuksesan, tetapi kadang visi bertolak belakang dengan fakta. Visi pribadi sangat indah dan menyenangkan, tetapi setelah dilaksanakan ternyata mengalami kegagalan. Dalam posisi gagal seperti ini, setiap orang dapat memilih atau berusaha untuk mengubah fakta agar sesuai visi, atau sebaliknya, menyerah menerima nasib. Orang kreatif akan berusaha mengubah fakta agar sesuai visi, sedangkan orang kurang kreatif dan senang *status quo* memilih menyerah pada nasib. Perbedaan visi dengan fakta inilah yang disebut tegangan kreatif. Orang kreatif selalu berupaya untuk menyeimbangkan tegangan fakta

(kenyataan) dengan visi melalui kreativitas, berpikir positif, dan menyadari kekurangan pribadi. Upaya yang tidak kenal lelah inilah yang membedakan antara orang kreatif dengan orang kebanyakan.

### 3. Komitmen

Orang dengan penguasaan diri tinggi pantang berbohong, menolak kesalahan, selalu terbuka, dan bekerja berdasarkan kebenaran. Kebenaran adalah inti dari komitmen, jika bekerja berdasarkan aturan, melakukan kerja sesuai prosedur, dan mengelola keuangan tanpa penyelewengan adalah kebenaran. Kebenaran memengaruhi kemampuan dan keahlian seseorang dalam pembaharuan.

Disiplin *personal mastery* didasarkan pada prinsip *personal vision*, *personal purpose*, keseimbangan, mengurangi pertentangan, komitmen, dan efek bawah sadar (Modul Diklatpim II, 2008).

#### 1. *Personal Vision*

*Personal vision* atau visi pribadi jarang dimiliki pemimpin. Pemimpin selalu mempunyai tujuan, tetapi sedikit yang merumuskan *personal vision*. Visi pribadi menguatkan tekad dan disiplin untuk memfokuskan pikiran, sehingga peningkatan motivasi, kekuatan, dan hasrat berubah. Visi pribadi merupakan kunci keberhasilan, menjadi penguat tekad, menjadi wahana untuk melakukan tindakan, dan penjamin komitmen.

#### 2. *Personal Purpose*

*Personal purpose* atau tujuan pribadi adalah target yang ingin diwujudkan seseorang untuk meningkatkan kualitas hidup. Tujuan setiap orang berbeda, tetapi kadang terjadi persamaan, sehingga sering terjadi benturan kepentingan.

#### 3. Keseimbangan

Keseimbangan diperlukan setiap orang untuk meminimalisir kesenjangan visi dengan fakta. Perbedaan antara visi dengan fakta disebut tegangan kreatif.

4. Mengurangi pertentangan antaranggota akibat dari visi pribadi, tujuan, dan penguasaan diri.

5. Komitmen

Komitmen pada kebenaran adalah unsur pokok dalam penguasaan diri. Berpikir, bekerja, dan berkreasi berdasarkan kebenaran menjamin tumbuhnya komitmen dalam merealisasikan visi bersama.

6. Efek Bawah Sadar

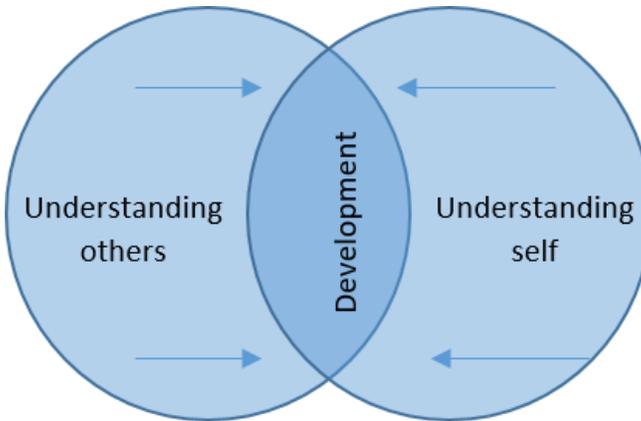
Puncak penguasaan diri adalah memahami dan mengelola kemampuan bawah sadar kita untuk kesuksesan. Kemampuan bawah sadar merupakan potensi manusia yang jarang terekspos, jarang dimengerti, dan jarang dimanfaatkan secara optimal karena ketidaktahuan. Kemampuan bawah sadar manusia tidak sama. Manfaatnya juga berbeda, tergantung pada dapat atau tidaknya menggunakan kemampuan bawah sadar tersebut. Efek bawah sadar dapat positif dan negatif.

### **Dimensi *Personal Mastery***

Senge (1990) menyatakan bahwa fungsi penguasaan diri adalah merealisasikan tujuan dan mengukur keberhasilan tujuan. Kedua fungsi tersebut harus tertanam pada setiap orang sebagai pedoman dalam melakukan aktivitas. Setiap orang harus selalu menanamkan pikiran bahwa penguasaan diri merupakan sebuah proses mencapai sukses, karenanya harus selalu diasah, dipertajam, dan ditingkatkan.

*United Nations Education, Scientific, and Cultural Organization* (UNESCO) menjelaskan, penguasaan diri merupakan sebuah proses komunikasi dua arah dalam kehidupan kita, yaitu mengetahui posisi diri dan usaha bekerja

sama dengan orang lain. Dengan memahami proses dua arah tersebut, diharapkan muncul pengembangan penguasaan diri yang berimbang pada kesuksesan organisasi. Hubungan komunikasi dua arah dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2.

*Development as Dialectical Process of Interaction*

*Personal mastery* adalah kekuatan pribadi anggota yang sangat memengaruhi keberhasilan organisasi. Peter Senge (1990) mengatakan, terdapat empat dimensi penguasaan diri yang perlu dibiasakan sebagai pendukung proses peningkatan *personal mastery*, yaitu *self-awareness*, *perceptual acuity*, *emotional mastery*, dan *openness*.

1. *Self-Awareness*

*Self-awareness* atau kesadaran diri adalah kemampuan dasar *personal mastery* untuk berhubungan dengan orang lain secara efektif. *Self-awareness* menjadi kunci pemegang kendali pengembangan diri seseorang secara profesional. Pengembangan diri merupakan proses memahami diri sendiri, mengenal diri sendiri, dan mengelola kemampuan diri untuk berinteraksi dengan masyarakat dan lingkungan.

2. *Perceptual Acuity*

*Perceptual acuity* atau ketajaman persepsi adalah kemampuan seseorang dalam menerima dan menafsirkan pesan, kemudian mengutarakan atau menginformasikannya kepada orang lain secara jelas. Pesan dapat diperoleh melalui keahlian mendengar perkataan orang lain, observasi, membaca, dan pengalaman nyata.

### 3. *Emotional Mastery*

*Emotional mastery* atau penguasaan emosi adalah kemampuan seseorang dalam memahami emosi pribadi, mempelajari emosi orang lain, dan keahlian mengelola emosi. Goleman (2004) membagi kecerdasan emosi menjadi lima, yaitu:

- a. kesadaran diri: memahami emosi pribadi dengan melihat waktu, tempat, penyebab, dan cara pengelolaan gejala emosi pribadi, serta dampaknya terhadap orang lain.
- b. regulasi diri: kemampuan seseorang dalam menahan, mengolah, dan mengendalikan emosi, sehingga mampu tetap berpikir jernih walaupun emosi sedang berkejang.
- c. motivasi diri: kemampuan seseorang dalam memotivasi diri dalam keadaan apa pun, tidak tergantung motivasi orang lain, sehingga mempunyai kemauan keras, pantang menyerah, dan selalu berusaha.
- d. *Empathy*: kemampuan seseorang dalam mengamati emosi dan karakter orang lain, sehingga mampu bertindak sesuai kondisi orang lain.
- e. *social skill*: kemampuan seseorang dalam bermasyarakat, membina hubungan dengan lingkungan, membangun jaringan, dan hidup berdampingan dalam perbedaan.

### 4. *Openness* (keterbukaan)

Organisasi bukan hanya satu pemikiran, tetapi puluhan, ratusan, atau mungkin ribuan pemikiran. Untuk itu, setiap anggota harus mau dan mampu membuka diri menerima pemikiran orang lain demi kepentingan organisasi. Keterbukaan membutuhkan keluwesan pemikiran, kemampuan adaptasi, dan otonomi pemikiran, sehingga dapat berpikir jernih, berakal panjang dan memiliki daya kreativitas tinggi.

### ***Personal Mastery dan Leadership***

Senge (1990) mengatakan bahwa *personal mastery*, *learning organization*, dan *leadership* memiliki keterkaitan, saling melengkapi, tetapi tidak saling menjatuhkan. Walaupun *personal mastery* berpengaruh langsung terhadap organisasi, organisasi tidak dapat berubah karena *personal mastery*. Dengan kata lain, dinamika *learning organization* tidak akan terjadi tanpa *personal mastery*.

Seseorang dengan *personal mastery* kuat dan didukung pengetahuan kepemimpinan (*leadership*) yang baik sangat mungkin menjadi pemimpin hebat. Bermodal dasar visi, komitmen, dan *personal mastery*, seorang pemimpin dapat menjadi panutan dan teladan bagi anggota.

*Personal mastery* yang berkualitas juga berpengaruh pada sikap humanis seorang pemimpin, sehingga menimbulkan rasa teduh, penuh kasih sayang, memberi rasa hangat, dan keharmonisan suasana. Hubungan antaranggota yang damai, hubungan atasan dan bawahan yang sejuk, atasan dapat merangkul semua anggota tanpa membedakan, dan bawahan menghormati atasan dengan takzim merupakan dambaan semua orang. Pemimpin yang mengutamakan kepentingan kelompok dan kepemimpinan yang mengutamakan keharmonisan menjadi daya ungkit untuk meningkatkan kinerja.

## **Strategi Pengembangan *Personal Mastery***

*Personal mastery* merupakan pilihan terbaik dalam disiplin pembelajaran, karena di samping mengembangkan kemampuan individu, *personal mastery* juga berperan dalam mendorong kompetensi orang lain. Organisasi dapat maju jika anggota selalu meningkatkan kualitas diri dan kerja sama. Walaupun seseorang tidak dapat meningkatkan *personal mastery* orang lain, ia dapat mengambil peran untuk memberikan suasana kondusif, agar orang lain dapat mengembangkan *personal mastery*.

Anggota harus saling memotivasi dan memberi dukungan, karena tidak akan terjadi proses pembelajaran jika tidak ada semangat dan minat belajar dari anggota. Jika anggota sudah mempunyai minat dan rasa ingin tahu belajar, maka ia akan patuh menerima pelatihan, walaupun banyak godaan dan rintangan. Efek pelatihan yang dipaksakan biasanya berjangka pendek, maka perlu komitmen kuat dari anggota pascapelatihan untuk mengaplikasikan keterampilan hasil pelatihan tersebut. Namun, jika anggota mengikuti pelatihan berdasarkan visi, maka anggota tersebut pasti berusaha keras untuk menerapkan hasil pelatihan, bahkan mengembangkannya lebih dalam lagi.

Robert Fritz dalam Modul Diklatpim II (2008) membuat tiga tahap proses orientasi kreatif, yaitu mengutarakan visi pribadi atau percakapan dalam diri, memandang realita sekarang secara jernih, dan berkomitmen untuk mewujudkan cita-cita. Sementara itu, untuk penguatan *personal mastery*, dapat dilakukan dialog dalam diri sendiri, menganggap pemimpin sebagai pelatih, dan membuat komitmen untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Penguasaan diri tidak sekadar menguasai teori, tetapi lebih banyak memerlukan praktik untuk menginternalisasi hasil pelatihan menjadi kebiasaan. Banyak peserta pelatihan tidak konsisten menerapkan hasil pelatihan di tempat kerja, bahkan

ada yang sama sekali tidak mengimplementasikannya. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman visi dan penguasaan diri belum meresap di hati mereka. Mereka cenderung memikirkan diri sendiri, nyaman dengan kondisi aman saat ini, dan tidak menghendaki adanya perubahan.

Senge (1990) menjelaskan, untuk mengembangkan *personal mastery* dapat dilakukan empat hal, yaitu berpikir sistemis, menaksir realita saat ini, menjaga keseimbangan, dan membuat makna bersama.

#### 1. Berpikir Sistemis

Berpikir sistemis adalah upaya mengelola daya pikir untuk saling menghubungkan satu sama lain dalam satu rangkaian atau sistem yang teratur. Sistemis berarti tidak berdiri sendiri, tetapi terdiri atas beberapa bagian atau komponen yang saling berkaitan. Berpikir sistemis dapat digunakan untuk memecahkan masalah atau mencari penyebab kegagalan rangkaian sistem yang ada, sebab tidak mungkin kegagalan itu hanya disebabkan oleh satu bagian; pasti ada keterkaitan dengan bagian lain. Dengan kata lain, jika terjadi kegagalan, jangan menyalahkan satu orang. Lebih baik menganalisis sistem yang sedang dijalankan.

#### 2. Menaksir Realita Saat ini

Realita saat ini merupakan batu pijakan untuk merencanakan masa yang akan datang. Untuk itu, untuk memperoleh taksiran besarnya pengaruh realita saat ini terhadap perubahan masa yang akan datang perlu dianalisis. Taksiran dapat dilakukan dengan teknik analisis SWOT atau analisis internal eksternal.

#### 3. Menjaga Keseimbangan

Keseimbangan dalam hal apa pun perlu kita jaga agar tidak terjadi ketimpangan atau kesenjangan terlalu lebar. Menjaga keseimbangan dalam mempertahankan pendapat harus kita lakukan untuk menjaga perpecahan

dan menghindari kondisi kaku dalam organisasi. Menjaga keseimbangan kebutuhan pribadi dengan kebutuhan organisasi perlu dilakukan untuk menghindari konflik kepentingan, dan menjaga keseimbangan kebutuhan jasmani dan rohani mesti kita lakukan guna memperoleh ketenangan hati.

#### 4. Membuat Makna Bersama

Membuat makna bersama bertujuan untuk memupuk kebersamaan, keharmonisan, dan persatuan. Jika suatu organisasi sudah menyepakati makna kebersamaan, pasti terjamin keharmonisan dan kebersatuan. Orang dengan *personal mastery* tinggi pasti memahami bahwa kemampuannya belum tentu sempurna, untuk itu perlu diskusi dengan orang lain guna memperoleh masukan untuk menutup kekurangan dan ketidaksempurnaan.

### **Penerapan *Personal Mastery* di Sekolah**

*Personal mastery* atau penguasaan diri adalah kemampuan belajar seseorang dalam mengembangkan kapasitas pribadi untuk mencapai keberhasilan pendidikan di sekolah. Meningkatnya kapasitas pribadi diharapkan dapat mendorong warga sekolah menuju sasaran yang direncanakan. Senge (1994) mengatakan ada dua unsur penguasaan diri dalam membangun organisasi pembelajar (*building learning organization*), yaitu guru harus mempunyai visi dan guru harus memahami realita saat ini.

Organisasi pembelajar berasumsi bahwa potensi sekolah berasal dari potensi individu warga sekolah. Potensi itu ada pada perorangan, kelas, kelompok guru, atau sekolah. Potensi perorangan dapat berada di kepala sekolah, guru, karyawan, teknisi, atau siswa. Potensi di kelas dapat melekat di ruangan, perabot, fasilitas pembelajaran, atau suasana kelas. Potensi kelompok guru dapat berada pada kelompok guru mata pelajaran, kelompok seni, kelompok olahraga, dan kelompok

sosial. Potensi sekolah merupakan perpaduan antara potensi perorangan, potensi kelas, dan potensi kelompok guru ditambah dengan kondisi gedung, fasilitas umum, bentuk bangunan, dan suasana lingkungan sekolah. Prinsip dasar organisasi pembelajar adalah semua potensi yang ada di sekolah harus mau belajar sepanjang hayat untuk mewujudkan pendidikan berkualitas.

Jika dihubungkan dengan berpikir sistemis yang terkait satu sama lain, kualitas guru berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Kualitas guru sangat tergantung pada kebijakan dan kepemimpinan kepala sekolah, dan kepemimpinan kepala sekolah tidak dapat lepas dari keterlibatan warga sekolah. Fasilitas belajar juga berperan penting dalam kesuksesan pembelajaran, tetapi keberadaan guru kreatif dan inovatif dapat menutupi kekurangan fasilitas belajar.

Manusia sebagai personal maupun dalam hubungan sosial harus dapat mengembangkan *personal mastery*, bermental baja, berpikir sistemis, berkomitmen membangun visi bersama, dan terus belajar untuk mengeliminasi kekurangan diri, sehingga akan mencapai kesuksesan luar biasa.

## **Kesimpulan**

*Personal mastery* adalah kemampuan seseorang dalam penguasaan diri agar membawa dampak keberhasilan organisasi. Setiap individu harus belajar berkelanjutan, mempunyai visi, kreatif, dan berkomitmen pada kebenaran. Orang dengan *personal mastery* tinggi memiliki komitmen kuat terhadap suatu hal, sering mengambil inisiatif, dan terus mengembangkan kemampuan guna mewujudkan kesuksesan hidup.

*Personal mastery* atau penguasaan diri adalah salah satu pilar *Fifth Discipline* (Senge, 1990) dalam membentuk organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar adalah

organisasi yang anggotanya terus-menerus belajar memperluas kapasitas untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan dengan mengelola pola baru dan ekspansi pemikiran, serta kebebasan aspirasi dan pembelajaran dilakukan berkelanjutan.