



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK



Sistem Pendidikan masa depan

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

Sistem Pendidikan masa depan



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :
YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-634-7227-97-3 (PDF)



9 786347 227973

Sistem Pendidikan Masa Depan

Penulis :

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

ISBN : 978-634-7227-97-3 (PDF)

Editor :

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

Penyunting :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yuniato, S.Ds., M.Kom

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Anggota IKAPI No: 279 / ALB / JTE / 2023

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. 08122925000

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. 08122925000

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
apapun tanpa ijin dari penulis

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, hikmat, dan kekuatan yang dianugerahkan sehingga buku *Sistem Pendidikan Masa Depan* ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini merupakan hasil refleksi akademik yang panjang, dialog dengan berbagai pemangku kepentingan pendidikan, serta perenungan kritis terhadap arah dan praktik pendidikan di era kontemporer.

Pendidikan dewasa ini berada dalam pusaran perubahan yang sangat cepat dan kompleks. Perkembangan teknologi digital, transformasi ekonomi global, dinamika sosial-budaya, serta meningkatnya kesadaran akan kesehatan mental telah mengubah lanskap pembelajaran secara fundamental. Namun demikian, banyak sistem pendidikan masih beroperasi dengan paradigma lama yang berorientasi pada standarisasi, pengukuran sempit atas capaian akademik, dan penekanan berlebihan pada kompetisi. Akibatnya, muncul kesenjangan antara tujuan ideal pendidikan—yakni pengembangan manusia seutuhnya—dengan praktik yang berlangsung di ruang-ruang kelas.

Bab pertama buku ini mengkaji realitas pendidikan kontemporer beserta dampaknya terhadap berbagai pihak. Kaum muda menghadapi tekanan akademik, krisis makna, dan tantangan identitas; pendidik dituntut berperan sebagai fasilitator, pembimbing emosional, dan inovator kurikulum tanpa dukungan sistemik yang memadai; orang tua dibayangi ekspektasi sosial serta ketidakpastian masa depan dunia kerja. Di sisi lain, masyarakat dan sektor ekonomi memerlukan lulusan yang tidak hanya unggul secara kognitif, tetapi juga berkarakter, kreatif, dan kolaboratif. Dengan demikian, pendidikan merupakan persoalan multidimensional yang menuntut solusi menyeluruh, bukan parsial.

Bab kedua menghadirkan kilasan perubahan melalui telaah pemikiran para tokoh pendidikan progresif seperti John Dewey yang menekankan pengalaman sebagai inti pembelajaran, Jean Piaget dengan teori perkembangan kognitifnya, serta Howard Gardner melalui gagasan kecerdasan majemuk. Selain itu, pendekatan Montessori dan Steiner dibahas sebagai model pendidikan yang menempatkan anak sebagai subjek aktif dalam proses belajar. Program International Baccalaureate turut dikaji sebagai kerangka kurikulum internasional yang berorientasi pada pembentukan profil pembelajar global. Sistem Pendidikan Finlandia juga disoroti sebagai contoh praktik yang menekankan kesejahteraan, kepercayaan kepada guru, serta pemerataan kualitas.

Memasuki bab ketiga, buku ini menegaskan pentingnya kesadaran sebelum perubahan. Transformasi pendidikan tidak dapat dilakukan secara reaktif atau sekadar mengikuti tren. Ia menuntut refleksi mendalam terhadap asumsi, nilai, dan paradigma yang selama ini mendasari kebijakan dan praktik pendidikan. Perubahan yang berkelanjutan berawal dari kesadaran kolektif akan urgensi pembaruan.

Bab keempat dan kelima membahas pengembangan individu dalam ranah teori dan praktik. Di sini diuraikan kesenjangan antara pembelajaran akademik dan pengembangan

personal, termasuk krisis kesehatan mental yang semakin nyata di kalangan peserta didik. Buku ini menekankan pentingnya pengembangan kecerdasan fisik dan emosional yang lebih tinggi, pemahaman nilai-nilai personal, serta proses kematangan ego sebagai fondasi kepemimpinan diri. Pendidikan dipandang bukan semata-mata sebagai transfer pengetahuan, melainkan sebagai proses pembentukan identitas dan karakter.

Bab keenam melanjutkan pembahasan melalui intervensi yang dirancang secara komprehensif, mengintegrasikan dimensi kognitif, afektif, dan sosial dalam satu kerangka pengembangan yang utuh. Sementara itu, bab ketujuh hingga kesembilan memperluas perspektif menuju pengembangan kolektif. Buku ini menyoroti bahwa banyak individu tidak pernah diajarkan cara berkomunikasi secara efektif, menghargai perbedaan, ataupun memahami bagaimana nilai memengaruhi relasi. Oleh karena itu, pengembangan tim, analisis jaringan, serta kemampuan berpikir secara menyeluruh menjadi elemen penting dalam membangun budaya sekolah yang sehat dan kolaboratif.

Bab kesepuluh hingga kedua belas mengkaji perilaku dan pengembangan sistem melalui landasan teori motivasi intrinsik dan ekstrinsik, teori penentuan diri, teori keterlibatan, serta teori sistem. Kerangka teoretis tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam praktik perancangan motivasi dan keterlibatan dalam solusi pendidikan yang aplikatif. Studi kasus sekolah berkebutuhan khusus memberikan ilustrasi konkret mengenai implementasi pendekatan sistemik dalam konteks nyata.

Bab ketiga belas menyajikan studi kasus TKAT secara mendalam, mulai dari katalis perubahan, perjalanan pengembangan, intervensi yang dilakukan, hingga transformasi kepemimpinan pada tingkat manajemen puncak dan tim kepemimpinan senior. Analisis ini menunjukkan bahwa perubahan pendidikan yang autentik menuntut keberanian, konsistensi, dan visi jangka panjang. Buku ini ditutup dengan kesimpulan yang merangkum temuan utama sekaligus menawarkan arah strategis bagi masa depan pendidikan.

Secara keseluruhan, *Menciptakan Kembali Pendidikan* menegaskan bahwa pembaruan pendidikan harus bersifat integral—mencakup dimensi individu, kolektif, dan sistem. Pendidikan perlu dirancang ulang sebagai ekosistem yang menumbuhkan kesadaran, karakter, kompetensi, dan kolaborasi. Tanpa transformasi paradigma dan struktur, perubahan hanya akan bersifat kosmetik dan sementara.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan di masa mendatang. Semoga karya ini dapat menjadi rujukan akademik, bahan refleksi, serta inspirasi bagi para pendidik, pemimpin sekolah, pembuat kebijakan, dan seluruh pihak yang memiliki komitmen terhadap masa depan pendidikan yang lebih manusiawi, inklusif, dan transformatif.

Semarang, Maret 2026
Penulis

Dr. Agus Wibowo M.Kom., M.Si., M.M.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB 1 REALITAS PENDIDIKAN SAAT INI.....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Bagaimana Realitas Saat Ini Mempengaruhi Kaum Muda?	4
1.3 Bagaimana Realitas Saat Ini Mempengaruhi Para Pendidik?	8
1.4 Bagaimana Realitas Saat Ini Mempengaruhi Orang Tua?.....	10
1.5 Bagaimana Realitas Saat Ini Mempengaruhi Masyarakat Dan Ekonomi?	11
1.6 Pendidikan Sebagai Masalah Rumit Di Abad Ke-21.....	13
BAB 2 KILASAN PERUBAHAN	21
2.1 Pendahuluan.....	21
2.2 John Dewey	23
2.3 Jean Piaget.....	24
2.4 Howard Gardner	25
2.5 Montessori, Steiner, Dan International Baccalaureate (IB).....	27
2.6 Sistem Pendidikan Finlandia	30
BAB 3 KESADARAN SEBELUM PERUBAHAN	34
3.1 Pendahuluan.....	34
3.2 Sepatah Kata Tentang Perubahan.....	37
BAB 4 PENGEMBANGAN INDIVIDU DALAM TEORI.....	41
4.1 Pendahuluan.....	41
4.2 Kesenjangan Antara Pembelajaran Dan Pengembangan	50
4.3 Memahami Krisis Kesehatan Mental.....	56
BAB 5 PENGEMBANGAN INDIVIDU DALAM PRAKTIK.....	58
5.1 Pendahuluan.....	58
5.2 Mengembangkan Kecerdasan Fisik Dan Emosional Yang Lebih Tinggi	60
5.3 Memahami Nilai-Nilai Anda	79
5.4 Kematangan Ego	83
BAB 6 PENGEMBANGAN INDIVIDU DALAM PRAKTIK.....	89
6.1 Pendahuluan.....	89
6.2 Intervensi Lengkap	90
BAB 7 PERKEMBANGAN KOLEKTIF DALAM TEORI	96
7.1 Pendahuluan.....	96
7.2 Kita Tidak Diajarkan Cara Berkomunikasi	98
7.3 Kita Tidak Menghargai Perbedaan	103
7.4 Kita Tidak Menghargai Bagaimana Nilai Mempengaruhi Hubungan	109
BAB 8 PENGEMBANGAN KOLEKTIF DALAM PRAKTIK	112
8.1 Pendahuluan.....	112
8.2 Nilai-Nilai Yang Ditinjau Kembali	114

8.3	Pengembangan Tim	118
8.4	Analisis Jaringan	129
8.5	Berpikir Secara Menyeluruh	131
BAB 9	PENGEMBANGAN KOLEKTIF DALAM AKSI	136
9.1	Pendahuluan.....	136
BAB 10	PERILAKU DAN PENGEMBANGAN SISTEM DALAM TEORI.....	143
10.1	Pendahuluan.....	143
10.2	Teori Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik.....	143
10.3	Teori Penentuan Diri.....	148
10.4	Teori Keterlibatan	151
10.5	Teori Sistem	154
BAB 11	PERILAKU DAN PENGEMBANGAN SISTEM DALAM PRAKTIK	161
11.1	Pendahuluan.....	161
11.2	Merancang Motivasi Dan Keterlibatan Ke Dalam Solusi	164
11.3	Sekolah Sebagai DAO Dan DDO	166
BAB 12	PERILAKU DAN PENGEMBANGAN SISTEM DALAM PRAKTIK	170
12.1	Pendahuluan.....	170
12.2	Studi Kasus Sekolah Berkebutuhan Khusus (SEND).....	171
BAB 13	STUDI KASUS TKAT	180
13.1	Pendahuluan.....	180
13.2	Katalis Perubahan	180
13.3	Perjalanan Pengembangan	180
13.4	Intervensi Pengembangan	184
13.5	Manfaat Utama Yang Diberikan.....	185
13.6	Perjalanan Transformasi Ceo TKAT	185
13.7	Pembinaan Untuk Tim Kepemimpinan Senior (SLT).....	187
13.8	Pengembangan Kepemimpinan Untuk Kepala Sekolah	187
13.9	Rencana Masa Depan	190
DAFTAR PUSTAKA	191



BAB 1

REALITAS PENDIDIKAN SAAT INI

1.1 PENDAHULUAN

Jika kita melihat pendidikan di Inggris dan di seluruh dunia, sebagian besar sistem terkunci dalam pertempuran ideologis dengan dua gelombang yang sangat berbeda (Gelombang Prinsip dan Gelombang Kinerja) yang saling bertabrakan, dengan mahasiswa dan pengajar terjebak dalam arus silang dan arus bawah. Gelombang Prinsip berupaya memaksakan kepatuhan pada aturan melalui jalur pembelajaran yang preskriptif. Gelombang Kinerja menganjurkan pengukuran keberhasilan pembelajaran atau transfer pengetahuan melalui serangkaian tes yang tak ada habisnya untuk menentukan kinerja peserta didik dan sistem. Tarik-menarik yang tak ada habisnya antara kedua gelombang ini kontraproduktif, menguras sumber daya dan menciptakan kekacauan.

Jika kita ingin mengatur ulang sistem, kita harus mulai dengan membahas tujuan pendidikan. Banyak yang percaya bahwa tujuan pendidikan adalah 'belajar'. Di Inggris, kita memiliki 'kurikulum yang kaya pengetahuan' dan fokus pada 'pembelajaran sepanjang hayat' dengan banyak diskusi tentang lingkungan belajar, gaya belajar, dan kesiapan untuk belajar. Tidak mengherankan, pengajar cenderung tetap menggunakan metode tradisional papan tulis dan ceramah, dan seringkali takut untuk beralih pendekatan pedagogis dalam sesi pembelajaran. Dalam banyak hal, fokus pada pembelajaran masuk akal secara logis. Tentu saja, pendidikan ada untuk mengajarkan anak-anak pengetahuan yang akan mempersiapkan mereka untuk kehidupan dewasa dan bagaimana menjadi anggota masyarakat yang produktif. Tetapi apa sebenarnya arti anggota masyarakat yang produktif, terutama ketika masyarakat tersebut telah berubah secara dramatis sejak sistem pendidikan muncul?

Pada masa Gelombang Energi, anggota masyarakat yang produktif adalah seseorang yang bekerja berjam-jam di pabrik, dan itu termasuk anak-anak. Pendidikan mereka, jika memang ada, dirancang untuk membuat mereka kembali ke mesin mereka lebih cepat. Atau pendidikan adalah pengajaran gaya magang dari orang dewasa kepada anak yang memungkinkan anak tersebut untuk mengoperasikan mesin. Untuk tujuan itu, pendidikan memang mempersiapkan anak untuk kehidupan dewasa. Tetapi itu bukanlah pendidikan seperti yang kita pahami saat ini.

Jelas, setiap sistem pendidikan modern harus mengajarkan anak-anak cara membaca, menulis, dan mampu melakukan aritmatika dasar. Standar minimum ini sama relevannya saat ini seperti sebelumnya. Keterampilan seperti itu diperlukan agar anak-anak dapat memahami dunia di sekitar mereka dan berinteraksi dengan orang lain. Namun, menjadi anggota masyarakat yang produktif saat ini sangat berbeda dengan apa yang dibutuhkan selama Gelombang Kekuatan Revolusi Industri.

Pada tahun 1904, ketika Dewan Pendidikan menciptakan kurikulum standar pertama yang tersedia untuk semua, tidak ada standar tentang bagaimana mengajarkan setiap mata pelajaran. Hal itu diserahkan kepada kebijaksanaan guru, yang memiliki keuntungan dan





kerugian. Kurikulum dan bagaimana mata pelajaran harus diajarkan tidak diperbarui dan dimodernisasi secara formal hingga tahun 1988 melalui Undang-Undang Reformasi Pendidikan, yang memperkenalkan 14 mata pelajaran wajib. Ini memperkenalkan cara yang lebih preskriptif tentang bagaimana mata pelajaran ini harus diajarkan, pada saat itu, melalui buku teks yang selaras dengan 'pengetahuan esensial'. Namun, penggunaan buku teks telah digantikan oleh sumber daya daring yang lebih murah, kualitas dan tujuan finansial di baliknya tetap menjadi perhatian, begitu pula penggunaan makalah latihan yang lebih preskriptif yang semakin mempersempit apa yang perlu diketahui untuk lulus ujian.

Penetapan aturan tentang bagaimana mata pelajaran harus diajarkan dan pembuatan Kurikulum Nasional keduanya muncul dari Gelombang Prinsip. Hal itu dianut oleh Gelombang Kinerja yang sangat rasional dan pragmatis sebagai cara untuk memberikan hasil yang lebih baik dan peningkatan produktivitas. Hal ini juga menyediakan cara untuk menilai pengajar berdasarkan serangkaian kriteria. Para pendukung Performance Wave termotivasi untuk memahami bagaimana sesuatu bekerja dan sering kali memecah suatu sistem menjadi bagian-bagian komponennya. Dalam pendidikan, itu berarti menguraikan pengetahuan apa yang perlu dipelajari anak-anak ke dalam bidang studi yang relevan, dan selanjutnya menyaringnya menjadi apa yang akan dibahas dalam setiap mata pelajaran.

Meskipun versi Kurikulum menyatakan bahwa sekolah harus “mendorong perkembangan spiritual, moral, budaya, mental, dan fisik mahasiswa di sekolah dan masyarakat” dan “mempersiapkan mahasiswa di sekolah untuk peluang, tanggung jawab, dan pengalaman kehidupan selanjutnya”, fokusnya tetap pada hasil akademik. Pemikiran reduksionis ini memicu dorongan Kinerja lainnya – keinginan untuk menguji, memisahkan, dan memberi peringkat individu berdasarkan kemampuan. Sayangnya, sistem penilaian kinerja yang dibangun dan diterapkan di semua sekolah jauh dari sempurna, dengan bukti kuat bahwa banyak lembar ujian dinilai secara salah. Meskipun demikian, Kurikulum Nasional dan silabus yang terstandarisasi telah memungkinkan sistem pengujian untuk berkembang.

Ketika kita melihat pendidikan melalui lensa gelombang evolusi yang didukung oleh sistem nilai yang berbeda, sisi positif dan negatif dari sistem kita saat ini menjadi jauh lebih masuk akal. Masalah dengan sistem saat ini bukan karena niat buruk atau pelaku yang buruk. Sebagian besar inovasi pendidikan diciptakan dengan niat terbaik, dan Kurikulum Nasional tidak terkecuali. Itu masuk akal pada saat itu. Tetapi tidak lagi. Salah satu konsekuensi yang tidak disengaja dari Gelombang Kinerja, yang semakin menyebabkan masalah pendidikan dan sosial, adalah 'Kultus Pakar'.

Di sebagian besar sistem sekolah dasar di dunia, satu pengajar mengajar semua mata pelajaran kepada semua anak di kelas. Tetapi di sekolah menengah, setiap mata pelajaran diajarkan oleh 'pakar mata pelajaran'. Jika anak itu melanjutkan ke universitas, mereka sering mengalami spesialisasi mikro dengan kuliah dari seorang ahli super. Filosofi dan arah perkembangannya secara umum adalah kita semakin sering bertemu seseorang yang semakin banyak tahu tentang semakin sedikit hal.

Di setiap tingkatan mulai dari sekolah menengah dan seterusnya, akan terlalu berlebihan untuk mengatakan bahwa para pengajar adalah ahli dalam mata pelajaran spesifik





mereka. Ini bukan penghinaan terhadap guru. Kita tahu banyak pengajar tidak menganggap diri mereka ahli di bidang mereka. Bukan itu yang diminta dari mereka. Tugas mereka adalah mengajarkan paket informasi yang telah ditentukan kepada mahasiswa mereka, sehingga mahasiswa tersebut dapat mengulang materi tersebut dalam ujian dan menunjukkan keberhasilan transfer pengetahuan.

Namun seringkali kurikulum yang diikuti pengajar sudah berusia sepuluh tahun atau lebih. Kurikulum Nasional di Inggris misalnya, belum diperbarui sejak 2014. Sebagai ilustrasi, dalam bidang ekonomi, Milton Friedman masih diajarkan sebagai teori ekonomi yang baik, meskipun pemikirannya telah didiskreditkan dan dianggap sangat ketinggalan zaman. Friedman sebagian besar bertanggung jawab atas maksimalisasi nilai pemegang saham secara sistemik yang bahkan para kapitalis paling keras kepala pun mengakui sebagai tindakan berlebihan dan kontraproduktif terhadap keberlanjutan ekonomi.

Selain itu, penyempitan transfer pengetahuan seputar topik yang akan muncul dalam ujian berarti hampir tidak ada pertukaran pengetahuan antar mata pelajaran. Pengetahuan tetap terkotak-kotak. Seorang pengajar sejarah kemungkinan besar tidak mengetahui tentang batasan geografis suatu masyarakat sepanjang sejarah dan bagaimana hal ini mungkin telah berkembang. Mereka tidak diharapkan untuk mengetahui tentang perkembangan pemikiran matematika sepanjang sejarah atau bagaimana perubahan opini artistik memengaruhi budaya dan persepsi fakta sejarah. Semua interaksi mata pelajaran yang halus ini sebagian besar diabaikan. Kekayaan pemahaman seperti itu tidak tersedia bagi sebagian besar mahasiswa hanya karena pendidikan tidak dianggap sebagai olahraga interdisipliner. Pendidikan dipandang sebagai kumpulan desa pengetahuan independen yang terputus dengan sedikit atau tanpa jalan penghubung, jalur setapak, atau jalan setapak.

Keinginan Gelombang Kinerja untuk tetap berpegang pada Kultus Pakar ketika pengetahuan terus berubah tampaknya naif dan sia-sia. Hal-hal yang kita anggap benar, bahkan sepuluh tahun yang lalu, terutama dalam sains, tidak lagi akurat. Pada tahun 1981, sebelum revolusi industri ke-4 dengan percepatan digitalnya, AI (kecerdasan buatan), pembelajaran mesin, dan model bahasa yang besar, futuris dan penemu R. Buckminster Fuller mengusulkan sesuatu yang disebut "kurva penggandaan pengetahuan". Ia memperhatikan bahwa semakin banyak pengetahuan yang kita kumpulkan, semakin cepat kita menciptakan dan mengumpulkan lebih banyak pengetahuan lagi.

Misalnya, hingga tahun 1900 pengetahuan manusia berlipat ganda setiap seratus tahun atau lebih. Pada tahun 1945, pengetahuan lengkap umat manusia berlipat ganda setiap 25 tahun. Pada tahun 1982, pengetahuan berlipat ganda setiap 12–13 bulan. IBM memprediksi bahwa pengetahuan akan berlipat ganda setiap 11 jam. Tidak ada yang mencoba memperbarui angka ini, mungkin karena sekarang terlalu kompleks, tetapi aman untuk diasumsikan bahwa kecepatannya bahkan lebih cepat dari itu.

Namun kita masih mengajarkan anak-anak tentang dunia yang ada ketika Kurikulum Nasional dibuat pada tahun 1988 atau paling baik tahun 2014. Selain itu, apakah anak-anak benar-benar perlu tahu bahwa stratosfer adalah lapisan kedua atmosfer Bumi, yang terletak di atas troposfer dan di bawah mesosfer? Atau apa ibu kota Nigeria? Mereka mungkin perlu tahu





jika mereka berencana untuk mengambil spesialisasi dalam ilmu iklim atau ingin melakukan perjalanan ransel melalui Afrika, tetapi apakah pengetahuan itu perlu ada di benak mereka pada usia 14 tahun? Apakah ada yang menjadi lebih bijak atau lebih mampu karena pengetahuan itu? Mungkin berguna dalam kuis sekolah, tetapi ada banyak hal yang jauh lebih berguna untuk diketahui oleh remaja. Lagipula, dalam skenario yang tidak mungkin terjadi bahwa mereka perlu mengetahui informasi spesifik tersebut, mereka memiliki Google.

Kita semua sekarang terhubung ke internet, perpustakaan terbesar di dunia melalui ponsel pintar kita 24 jam sehari. Kemajuan teknologi membuat Kurikulum Nasional menjadi usang. Selain itu, kemajuan dalam AI sudah membuat pengajar tidak mungkin membedakan antara esai yang dibuat oleh mahasiswa dan esai yang dibuat oleh ChatGPT. Dalam sebuah studi terhadap mahasiswa berusia di atas 18 tahun, 89% mengaku menggunakan AI untuk menyelesaikan tugas belajar.

Kita tidak lagi membutuhkan transfer informasi sederhana dari satu otak ke otak lainnya. Kebutuhan mendesak adalah untuk berpikir kritis, pemecahan masalah, dan mengajarkan anak-anak bagaimana menilai keakuratan dan validitas tsunami informasi yang mereka terima setiap hari di dalam sistem yang didedikasikan untuk pengembangan dan bukan hanya pembelajaran.

Belajar saja sekarang relatif tidak ada gunanya. Pembelajaran harus diterapkan dan digunakan agar relevan. Tidak heran jika sebagian besar orang dewasa kesulitan menyebutkan apa pun yang mereka pelajari di sekolah yang mereka gunakan setiap hari kecuali membaca, menulis, dan berhitung!

Kita harus membimbing mahasiswa untuk menggunakan cadangan pengetahuan yang luas yang tersedia bagi mereka, untuk membuat hidup mereka lebih baik dan untuk mempersiapkan mereka lebih baik untuk dunia yang sangat berbeda dari dunia tempat orang tua mereka tumbuh. Di masa remaja, para pelajar dibentuk dan dialihkan perhatiannya oleh informasi yang semakin palsu atau memecah belah. Tidak heran jika anak muda saat ini merasa tersesat dan masalah 'kesehatan mental' meningkat.

1.2 BAGAIMANA REALITAS SAAT INI MEMPENGARUHI KAUM MUDA?

Pendidikan saat ini tampaknya menjadi metode yang sangat efektif untuk menghancurkan semangat dan rasa ingin tahu alami siswa, dan ini dapat menyebabkan sejumlah konsekuensi negatif.

Menurut psikolog sosial Thomas Curran, banyak kaum muda kita berada dalam cengkeraman perfeksionisme yang meningkat. Pencarian kesempurnaan tanpa henti ini, yang digunakan sebagai indikator harga diri, telah meningkat dengan kecepatan yang mengkhawatirkan selama 25 tahun terakhir. Namun perfeksionisme menyembunyikan sejumlah tantangan psikologis, termasuk depresi, kecemasan, anoreksia, bulimia, dan ide bunuh diri. Tingkat bunuh diri di AS saja meningkat sebesar 25% dalam dua dekade terakhir. Dan ada tren serupa di Kanada dan Inggris.

Penyakit mental di kalangan kaum muda sekarang lebih tinggi daripada sebelumnya, sebagian besar karena benturan antara dua tren yang bertemu. Pertama, pendidikan menjadi





serangkaian tes, ujian, metrik, peringkat, dan tabel liga yang konstan. Dan ukuran-ukuran ini digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan. Individu dan sekolah sekarang dikuantifikasi, diberi peringkat, dan diurutkan berdasarkan serangkaian kemampuan yang sangat sempit.

Dan seperti yang diingatkan Curran kepada kita, pengukuran ini dimulai sejak usia muda. Anak-anak muda di sekolah menengah atas kota-kota besar Amerika mengikuti sekitar 112 ujian standar wajib antara pra-TK dan akhir kelas 12. Ini berarti sekitar sembilan ujian setahun, atau kira-kira satu setiap bulan. Jika sistem pendidikan tidak sesuai dengan cara belajar mahasiswa tersebut, itu adalah pengingat bulanan tentang betapa gagal mereka.

Sejak Gelombang Kinerja mendominasi pendidikan, pengujian telah begitu meluas dan tanpa henti sehingga mahasiswa sekarang dicuci otaknya. Banyak mahasiswa mendefinisikan diri mereka sendiri dalam istilah yang sangat sempit, berdasarkan nilai dan persentil. Orang tua sering tertarik pada obsesi metrik semacam itu dan sering melihat anak-anak mereka sendiri sebagai berharga jika mereka tetap menjadi mahasiswa 'berprestasi'. Dengan disintegrasi penanda sosial lainnya, orang tua sering hidup melalui kesuksesan anak mereka.

Selain pengukuran dan peringkat yang terus-menerus, media sosial adalah tren disruptif utama lainnya yang memberikan tekanan besar pada kaum muda untuk menjadi sempurna. Data dari Pew Research Centre menunjukkan, misalnya, bahwa kaum muda yang lahir di AS pada akhir tahun 1980-an 20% lebih mungkin melaporkan tujuan hidup yang mencakup kekayaan materi dibandingkan dengan orang tua atau kakek-nenek mereka. Kaum muda lebih banyak meminjam dan menghabiskan lebih banyak pendapatan mereka untuk barang-barang yang menunjukkan citra dan status untuk dipamerkan di media sosial guna menghadirkan ilusi kesempurnaan, tidak hanya di dunia nyata tetapi sekarang juga di dunia maya.

Konvergensi kedua tren ini menghancurkan harga diri dan membuat terlalu banyak anak mengalami kegagalan dan rendah diri. Anak-anak yang dinilai dan dibandingkan sepanjang waktu baik oleh sistem pendidikan, masyarakat, atau teman sebaya mereka terus-menerus digolongkan sebagai pemenang atau pecundang, dan tentu saja sebagian besar dari mereka termasuk dalam kategori yang terakhir. Tidak heran jika sebagian besar anak merasa tertinggal, membuat mereka rentan terhadap perilaku ekstremis. Hal ini terutama berlaku untuk kaum muda laki-laki yang terpinggirkan, yang mencari rasa memiliki dan tujuan yang sekarang berisiko dimanipulasi oleh influencer misoginis seperti Andrew Tate. Pengaruh dan jangkauan Tate terhadap jutaan anak laki-laki muda sangat mengkhawatirkan sehingga sekolah-sekolah di seluruh Inggris harus mencari cara agar para pengajar dapat meresponsnya.

Meskipun sebagian ideologinya berfokus pada pengembangan pribadi yang sederhana, sikapnya terhadap perempuan sangat menjijikkan. Idenya adalah bahwa jika perempuan kembali ditundukkan dan dipaksa kembali ke rumah dan keluar dari tempat kerja, tidak masalah jika begitu banyak anak laki-laki 'gagal', mereka tetap akan bisa mendapatkan pekerjaan yang baik. Kebencian yang sama terhadap 'yang lain' meluas melampaui komunitas incel (selibat tanpa disengaja) yang membenci perempuan tetapi juga orang-orang kulit berwarna dalam nasionalisme kulit putih.





Tentu saja, ini adalah contoh ekstrem, tetapi hal ini memiliki dampak yang signifikan. Contoh-contoh modern dari sikap yang sudah usang ini menunjukkan bahwa kita harus menantang ketidaknyamanan kuno tersebut, jika tidak, pengaruhnya dapat tumbuh. Sekarang ada jutaan individu yang terpolarisasi atau terpinggirkan, terutama laki-laki muda yang merasa tidak mampu dan tertinggal. Dan mereka tertinggal, tetapi begitu pula jutaan perempuan muda yang juga dinilai dan dikategorikan secara tidak adil berdasarkan definisi kemampuan (atau kecantikan) yang sangat sempit yang diukur melalui tes (atau "like") yang seharusnya mempersiapkan mereka untuk dunia yang sudah tidak ada lagi!

Anggapan bahwa jika seorang mahasiswa dapat mengingat fakta dan mengulanginya dalam kondisi ujian, mereka adalah pemenang dan jika tidak, mereka adalah pecundang adalah hal yang menggelikan. Selain itu, ujian-ujian tersebut dimanipulasi untuk memastikan bahwa hanya 60% yang dapat lulus setiap tahunnya! Ada dua jenis penilaian: penilaian berdasarkan kurva lonceng dan penilaian berdasarkan standar. Penilaian berdasarkan kurva lonceng adalah penilaian berdasarkan posisi. Dengan kata lain, nilai seorang mahasiswa bergantung pada posisi mereka relatif terhadap mahasiswa lain yang mengikuti ujian, dengan $x\%$ teratas mendapatkan nilai A, $y\%$ berikutnya mendapatkan nilai B, dan seterusnya. Penilaian berdasarkan standar adalah ketika setiap mahasiswa yang mendapat nilai misalnya, 80% atau lebih mendapatkan nilai A, 70–79% mendapatkan nilai B, dan seterusnya. Sebagian besar sistem ujian berskala besar seperti GCSE dan A level bahasa Inggris menggunakan elemen dari keduanya. Ujian GCSE & A level sebagian besar berbasis standar, tetapi beberapa elemen penilaian berdasarkan kurva lonceng digunakan untuk menyelesaikan batas nilai, karena meskipun kesulitan ujian dapat bervariasi dari tahun ke tahun, kemampuan kelompok besar mahasiswa yang masuk tidak banyak berubah. Jadi, secara kasar, jumlah nilai A atau Level 1, dan lain-lain, dianggap layak setiap tahunnya. Semua orang di bidang pendidikan mengetahui hal ini, namun pemerintah masih mengkritik profesi ini karena standar yang menurun, padahal pemerintahlah yang menerapkan dan menyesuaikan standar tersebut!

Dan peralihan ke penilaian berkelanjutan juga tidak membantu. Alih-alih stres selama beberapa minggu sebelum ujian, kaum muda sekarang stres sepanjang waktu, dengan dampak yang sesuai pada kesehatan mental dan kesejahteraan. Selain itu, penilaian berkelanjutan secara tidak proporsional menguntungkan anak perempuan, yang cenderung lebih rajin daripada anak laki-laki, sehingga secara tidak sengaja meningkatkan risiko lebih banyak anak laki-laki gagal dalam pendidikan. Penilaian berkelanjutan juga merupakan pendorong motivasi ekstrinsik, yang diterapkan dari luar, namun kita sudah tahu dari teori motivasi bahwa pendorong ekstrinsik hanya berdampak pada tugas-tugas sederhana dalam jangka waktu singkat dan penilaian berkelanjutan bukanlah salah satunya (lebih lanjut tentang itu di bab 10).

Ada juga banyak jenis kecerdasan manusia, jadi memberikan penghargaan yang tidak proporsional pada matematika, bahasa Inggris, atau sains dan kurang menghargai kemampuan musik, visual-spasial, atau kinestetik/olahraga, untuk menyebutkan beberapa saja, tampaknya sudah ketinggalan zaman mengingat apa yang sekarang kita ketahui tentang prediktor keberhasilan dan perkembangan.





Bahkan sebagian kecil mahasiswa yang berhasil dalam sistem dan diberi penghargaan, juga dibina menuju perfeksionisme, dengan tekanan yang sesuai pada kesehatan mental. Kita hidup dengan sistem yang berpotensi membuat semua mahasiswa menjadi pecundang dalam permainan kehidupan jangka panjang.

Selain itu, ada ribuan anak yang dikeluarkan dari sekolah di Inggris setiap tahunnya. Dari mereka yang kembali bersekolah setelah dikeluarkan, banyak yang hanya sekadar menjalani rutinitas dan tetap tidak terlibat dan tidak tertarik – pola yang seringkali mengakar jika mereka kemudian berusaha memasuki dunia kerja. Para mahasiswa ini telah dikondisikan untuk percaya bahwa mereka tidak berharga dan tidak dapat mengharapkan apa pun selain posisi bergaji rendah atau kontrak tanpa jam kerja tetap, yang melanggengkan atau memperlebar kesenjangan kemiskinan. Mereka setara dengan pekerja pabrik di Revolusi Industri, yang harus menanggung kondisi buruk karena mereka tidak percaya bahwa mereka memiliki pilihan.

Ironisnya, mereka yang disebut sebagai pemenang mungkin tidak jauh lebih baik. Mereka tidak lebih siap menghadapi dunia daripada teman-teman mereka yang kurang berprestasi secara akademis. Mereka mungkin mendapatkan tempat di universitas dan memperoleh gelar mereka, tetapi itu bukan lagi jaminan kesuksesan di masa depan.

Seperti yang dikemukakan oleh mendiang Sir Ken Robinson, ketika Generasi Baby Boomer dan Generasi X bersekolah, mereka tetap di sana dengan cerita bahwa jika mereka bekerja keras, berprestasi, dan mendapatkan gelar universitas, mereka akan mendapatkan pekerjaan yang baik. Namun anak-anak zaman sekarang tidak lagi mempercayai hal itu dan mereka benar untuk tidak mempercayainya. Bagi banyak lulusan, yang mereka dapatkan dari usaha mereka hanyalah utang mahasiswa yang besar, mimpi yang hancur, dan pandangan yang terpinggirkan.

Robinson juga mengingatkan kita bahwa cara sekolah didirikan, menanamkan gagasan bahwa ada orang-orang akademis dan orang-orang non-akademis ke dalam sistem. Seiring waktu, hal ini disederhanakan menjadi mereka yang pintar dan mereka yang tidak. Akibatnya, jutaan anak-anak cerdas dan berbakat meninggalkan sekolah dengan keyakinan bahwa mereka tidak pintar. Kita melihat bias terhadap kesuksesan akademis yang sempit ini diperkuat dalam krisis biaya hidup, karena sumber daya yang langka di sekolah negeri semakin ditarik dari kegiatan non-akademis, yang semakin mengurangi nilai yang dirasakan dari mata pelajaran tersebut.

Tidak ada yang memangkas pendanaan untuk matematika. Bahkan, jika mantan Perdana Menteri Inggris Rishi Sunak berhasil, semua orang di Inggris akan dipaksa untuk belajar matematika hingga usia 18 tahun. Sunak mengatakan dia ingin orang-orang merasa percaya diri dalam hal keuangan! Lupakan sejenak bahwa ada kekurangan pengajar matematika nasional atau bahwa matematika tidak diperlukan untuk setiap profesi atau bahwa tidak semua orang memiliki otak yang cocok untuk matematika, matematika tidak banyak membantu mahasiswa memahami cara kerja uang. Itu adalah topik yang sama sekali berbeda yang biasanya sepenuhnya diabaikan dalam kurikulum atau dibahas sebagai tambahan sebagai bagian dari pendidikan pribadi, sosial, kesehatan, dan ekonomi (PSHE).





Mungkin yang terburuk dari semuanya, baik bagi pemenang maupun pecundang, sekolah, dan secara tidak langsung pembelajaran, sebagian besar dipandang sebagai sesuatu yang harus ditanggung, dengan harapan bahwa itu akan meningkatkan masa depan. Sistem pendidikan menumbuhkan kekecewaan terhadap gagasan pembelajaran itu sendiri. Kecenderungan reduksionis dari Gelombang Kinerja memecah pengetahuan menjadi mata pelajaran, tetapi dengan demikian mata pelajaran tersebut dipisahkan satu sama lain dan dari kehidupan. Ini dapat membuat mereka steril, abstrak, dan membosankan. Apakah mengherankan jika anak-anak sangat ingin mengakhiri pembelajaran mereka dan melanjutkan hidup?

Bahkan jika seorang mahasiswa melanjutkan ke universitas, mereka secara naluriah menghela napas lega ketika pembelajaran selesai dan mereka mendapatkan kualifikasi. Para 'pemenang dan pecundang' meninggalkan sekolah atau universitas dengan kesan buruk tentang pembelajaran dan sedikit pengalaman, atau bahkan tanpa pengalaman sama sekali, dalam pengembangan diri, yang dapat membatasi prospek mereka. Jika hal ini tidak diatasi, kita akan melanggengkan ekspektasi yang sangat rendah yang mungkin dimiliki generasi selanjutnya terhadap sistem pendidikan. Selain itu, kita hidup di dunia yang terus berkembang pesat di mana pembelajaran dan pengembangan diri tidak akan pernah berakhir. Kita perlu menginspirasi kaum muda dan orang dewasa untuk menjadi sangat ingin tahu, dan secara berkelanjutan berkomitmen pada pembelajaran dan pengembangan diri sepanjang hayat, bukan hanya sebagai jargon tetapi sebagai cara hidup.

1.3 BAGAIMANA REALITAS SAAT INI MEMPENGARUHI PARA PENDIDIK?

Mengingat perang budaya pendidikan antara Gelombang Prinsip dan Gelombang Kinerja, tidak mengherankan jika pengajar menjadi sangat fokus pada isu-isu yang terpisah namun saling terkait, termasuk beban kerja, gaji, pemotongan anggaran, penilaian terus-menerus, dan perilaku siswa.

Sistem yang terobsesi dengan kinerja dan kecanduan pengumpulan data dan pengujian tanpa henti tidak hanya membuat mahasiswa stres, tetapi juga mengerikan bagi guru. Bahkan jika transfer pengetahuan merupakan landasan yang berguna dari sistem pendidikan, ukuran kelas yang besar membuat hampir tidak mungkin untuk mengulang materi untuk memastikan semua orang telah memahaminya dan semakin merusak hubungan di kelas.

Mungkin tidak mengherankan, survei tenaga kerja terbaru dari Departemen Pendidikan Inggris (DfE) menemukan bahwa dari 40.000 guru, hampir 9% dari tenaga kerja tersebut mengundurkan diri dari sekolah negeri pada tahun 2022, jumlah tertinggi sejak DfE mulai menerbitkan data tersebut pada tahun 2011. Dan 4.000 lainnya pensiun.

Tentu saja, kepergian pengajar secara besar-besaran juga memberikan tekanan tambahan pada pengajar yang tersisa. Ukuran kelas semakin besar dan tidak dapat dihindari bahwa penyampaian materi, peran serta, dan hubungan akan terganggu, terutama ketika pendanaan untuk asisten kelas untuk membantu di kelas dengan kemampuan beragam telah dipotong. Lowongan staf yang tidak dapat diisi menambah tekanan lebih lanjut. Semakin banyak pengajar diharapkan untuk bekerja lebih lama, sementara mereka juga harus





menghadapi persepsi publik yang buruk terhadap profesi mereka, sebuah warisan sejarah dari masa-masa pengajar sebagai pengasuh anak, terutama di Inggris dan AS. Seringkali diasumsikan bahwa pengajar memiliki pekerjaan yang mudah karena mereka memiliki banyak waktu libur. Akibatnya, kita mempercayakan masa depan masyarakat kita kepada sekelompok individu yang tidak termotivasi, terpinggirkan, kekurangan sumber daya, bergaji rendah, kurang terlatih, dan kurang berkembang, meskipun berkomitmen dan berusaha sebaik mungkin di dalam sistem yang runtuh. Tidak heran banyak yang mengundurkan diri atau mempertimbangkan perubahan karier. Tidak masuk akal bahwa pendidik dihargai begitu rendah padahal peran mereka adalah membentuk pikiran anak muda di masa kini dan membangun masa depan.

Selama tahun 2022 dan 2023, pengajar di Inggris, bersama dengan banyak pekerja sektor publik lainnya, terlibat dalam serangkaian pemogokan untuk menuntut upah yang lebih adil. Menurut serikat pekerja yang mendukung pemogokan tersebut, inflasi tinggi dan krisis biaya hidup berarti pengajar mengalami pemotongan upah sebesar 20% sejak tahun 2010.

Tetapi bukan hanya gaji mereka yang begitu menyedihkan bagi para guru; Puluhan tahun kekurangan dana telah menyebabkan sumber daya dan anggaran dipangkas, gedung sekolah seringkali tidak layak pakai namun diharapkan dapat menyediakan pendidikan kelas dunia. Diperkirakan 700.000 anak di Inggris saja diajar di gedung sekolah yang tidak aman atau sudah tua, yang berdampak negatif pada kualitas pendidikan mereka. Laporan Kantor Audit Nasional (NAO) Inggris menyatakan bahwa Departemen Pendidikan (DfE) sejak tahun 2021 telah menilai risiko cedera atau kematian akibat runtuhnya gedung sekolah sebagai "sangat mungkin dan kritis". Para pengajar telah menyatakan kekhawatiran tentang risiko yang ditimbulkan oleh kebocoran limbah dan asbestos.

Situasi bagi mereka yang memiliki kebutuhan pendidikan khusus dan disabilitas (SEND) memiliki kesulitan tambahan. Perhatian yang diberikan oleh staf yang menghadapi beberapa kebutuhan perilaku dan pembelajaran yang paling menantang di sektor ini benar-benar berani. Hal ini sering dilakukan tanpa pengakuan atas kemajuan sebenarnya yang dicapai oleh anak-anak muda ini terhadap metrik hasil. Terlepas dari upaya luar biasa yang dilakukan oleh kelompok-kelompok ketenagakerjaan dan sosial seperti Project Search dan pemahaman tentang dampak keuangan jangka panjang dari kurangnya intervensi dini dan dukungan untuk mendapatkan pekerjaan, masih terdapat hampir sepenuhnya kurangnya tujuan dan arah dalam agenda Kebutuhan Pendidikan Khusus (SEND). Penyediaan kebutuhan khusus saat ini tidak dapat dikatakan tidak bermoral. Pendanaannya sangat kurang, dan banyak otoritas pendidikan lokal secara aktif mengaburkan tanggung jawab hukum mereka dan meninggalkan orang tua, sambil mengklaim terlibat dalam 'kemitraan orang tua'. Pemerintah dan karenanya pemegang anggaran terus-menerus mengubah target untuk menghindari pendanaan bagi mereka yang sudah berjuang dengan keterlambatan perkembangan atau membutuhkan akses ke penyediaan pendidikan yang sesuai. Kurangnya kepemimpinan yang mendalam di tingkat senior, koordinasi yang sangat buruk di tingkat lokal dan nasional, serta menyusutnya anggaran untuk segala hal di luar matematika, bahasa Inggris, dan sains, terus terang sangat memalukan. Seni, musik, dan drama, di antara yang lain, telah terpinggirkan, menciptakan apa yang oleh





sebagian orang disebut sebagai 'Krisis Kreativitas'. Dan, jika kehidupan sehari-hari seorang pengajar belum cukup menegangkan, inspeksi Kantor Standar Pendidikan, Layanan Anak dan Keterampilan (Ofsted) menambah tekanan. Ofsted terkenal kaku; ini adalah produk dari Gelombang Prinsip dan sangat sedikit nuansanya. Sebuah sekolah diberi penilaian singkat dan berjenjang, yaitu nilai 1 (luar biasa), nilai 2 (baik), nilai 3 (membutuhkan perbaikan), atau nilai 4 (tidak memadai). Pada Maret 2023, Ruth Perry, kepala sekolah di Sekolah Dasar Caversham di Reading selama 13 tahun, bunuh diri setelah sebuah laporan menurunkan peringkat sekolahnya dari luar biasa menjadi tidak memadai. Sayangnya, Perry bukanlah orang pertama yang bunuh diri karena penilaian Ofsted yang kejam. Seperti banyak ide dalam pendidikan, Ofsted terdengar logis. Tujuannya adalah untuk memberi orang tua cara mudah untuk menilai dan membandingkan sekolah di daerah mereka. Tetapi pengurangan kompleksitas yang sangat besar dari apa yang terjadi di sekolah, di antara begitu banyak mahasiswa dan begitu banyak mata pelajaran, menjadi satu nilai tunggal, secara efektif membuat laporan tersebut tidak berarti. Mungkin sederhana, tetapi sangat tidak realistis untuk membayangkan bahwa semuanya di sekolah selalu luar biasa. Setiap sekolah – yang baik, yang buruk, dan yang jelek – terus berkembang. Apa yang akurat hari ini mungkin tidak akurat besok, namun penilaian ini berdampak pada jumlah mahasiswa dan oleh karena itu pendanaan.

Secara kolektif, ini telah memperburuk masalah perekrutan dan retensi yang ada. Asosiasi Kepala Sekolah Nasional telah mengidentifikasi hal ini sebagai “krisis pasokan kepemimpinan sekolah”, yang memiliki konsekuensi luas terhadap kemampuan sistem untuk memberikan kualitas pendidikan yang dibutuhkan untuk ‘memperbaiki keadaan’ setelah pandemi, apalagi mencapai target ambisius yang ditetapkan pemerintah untuk tahun 2030.

Tambahkan ketidakhadiran mahasiswa (22,5% mahasiswa sering absen pasca-pandemi) dan perilaku yang mengganggu ke dalam campuran tersebut, dan tidak mengherankan jika pengajar mencari pilihan pekerjaan alternatif. Menurut Asosiasi Nasional pengajar Sekolah dan Serikat pengajar Wanita (NASUWT), pelecehan fisik dan verbal (dari mahasiswa dan orang tua) dan pelecehan daring kini umum terjadi di sekolah dasar dan menengah.

1.4 BAGAIMANA REALITAS SAAT INI MEMPENGARUHI ORANG TUA?

Dampak pada orang tua sangat bergantung pada orang tua dan letak geografisnya. Di Inggris, keluarga memberi peringkat tiga atau enam pilihan sekolah untuk anak-anak mereka. Otoritas lokal kemudian bertindak sebagai perantara menggunakan algoritma untuk mencocokkan pelamar dengan sekolah berdasarkan preferensi orang tua, kriteria penerimaan, dan ketersediaan tempat. Ditetapkan dalam undang-undang sejak tahun 1988, hal ini dimaksudkan untuk memberi orang tua lebih banyak pilihan, tetapi justru menyebabkan stres yang lebih besar. Menurut sebuah studi oleh Social Market Foundation, pilihan sekolah yang lebih banyak telah membuat orang tua merasa lebih "sinis, fatalistik, dan tidak berdaya" daripada orang tua di Skotlandia, misalnya, di mana mahasiswa hanya diberi tempat di sekolah terdekat mereka kecuali orang tua mereka memutuskan untuk mendaftar ke sekolah yang berbeda.





Karena banyaknya pilihan, orang tua stres dalam membuat pilihan yang tepat, bahkan lebih stres lagi ketika satu anak bersekolah di satu sekolah dan anak lain bersekolah di sekolah lain atau ketika mereka harus pindah rumah untuk mengakses sekolah yang mereka inginkan. Dan itu sebelum anak tersebut menginjakkan kaki di lingkungan sekolah.

Setelah anak masuk sekolah, orang tua khawatir tentang kualitas pendidikan, prestasi akademik anak mereka, apakah anak mereka tertinggal, dan apakah mereka akan diberitahu jika hal itu terjadi. Jika anak mereka memiliki kesulitan belajar, kekhawatiran ini semakin meningkat karena pemotongan anggaran telah menyebabkan penundaan penilaian, dukungan keuangan yang lebih rendah untuk intervensi, dan lebih sedikit asisten kelas. Setiap orang tua berharap anak mereka akan berkembang secara sosial, bahagia, dan berteman, tetapi ada juga peningkatan tekanan teman sebaya dan perundungan yang harus dihadapi. Saat ini, media sosial memberi para pelaku perundungan akses tanpa batas ke target mereka 24/7. Akses ini juga menjadi kekhawatiran ketika mengkhawatirkan bagaimana menjaga keselamatan anak-anak.

Orang tua sering kali cemas tentang pekerjaan rumah, apakah terlalu banyak atau terlalu sedikit. Pola asuh helikopter tidak membantu perkembangan, dan kita dapat melihat sisi negatif dari pengawasan orang tua yang berlebihan di banyak negara Asia di mana 'Ibu Macan' telah mengadopsi pendekatan pendidikan yang sangat berorientasi pada kinerja. Istilah 'Ibu Macan' digunakan untuk menggambarkan gaya pengasuhan yang ditandai dengan keketatan, harapan tinggi, dan penekanan pada prestasi akademik dan ekstrakurikuler. Orang tua yang disebut Ibu Macan sangat terlibat dalam kehidupan anak-anak mereka, memantau dengan cermat prestasi akademik mereka dan mendorong mereka untuk unggul dalam berbagai kegiatan, seperti musik, olahraga, dan kegiatan lainnya.

Para kritikus pendekatan ini mengatakan bahwa hal itu menghentikan anak untuk menjadi anak-anak, meningkatkan stres, meningkatkan tekanan untuk sukses, dan berpotensi membahayakan kesejahteraan emosional anak. Dalam memoarnya, *Battle Hymn of the Tiger Mother*, Amy Chua menguraikan metode keras yang ia gunakan untuk membesarkan putrinya dan menimbulkan beberapa kontroversi. Chua tampaknya tidak tertarik untuk membesarkan 'pemalas yang tidak berharga'. Dia menginginkan anak-anak jenius, meskipun itu berarti kerja keras tanpa henti dan melelahkan. Buku ini mencatat tuntutan, bujukan, omelan, dan teriakan terus-menerus dari penulis seputar sesi piano dan biola yang tampaknya tak berujung. Serangkaian kegiatan ekstrakurikuler yang tak ada habisnya di atas tumpukan pekerjaan rumah yang sangat banyak tidak selalu baik bagi individu atau masyarakat.

Pola pikir Asia yang sangat berorientasi pada kinerja ini telah berperan penting dalam apa yang disebut Jepang sebagai 'Karoshi', kematian akibat kerja berlebihan. Dan sebanyak satu juta kematian di Tiongkok dapat dikaitkan dengan filosofi yang sama.

1.5 BAGAIMANA REALITAS SAAT INI MEMPENGARUHI MASYARAKAT DAN EKONOMI?

Jika kita melihat tingkat pencapaian pendidikan di Inggris dan secara internasional, sistem yang terobsesi dengan kinerja belum tentu menghasilkan mahasiswa yang lebih berwawasan luas, berempati, dan baik hati yang dapat dibanggakan orang tua, diinginkan oleh





perusahaan di organisasi mereka, atau berkontribusi pada hasil ekonomi yang lebih baik bagi masyarakat.

Mungkin benar bahwa jumlah mahasiswa yang mencapai setidaknya lima GCSE atau yang setara meningkat dari kurang dari 40% pada awal tahun 1990-an menjadi 82% pada tahun 2012. Dan jumlah orang dengan gelar sarjana di kalangan penduduk usia kerja telah meningkat lebih dari dua kali lipat sejak tahun 2000. Tetapi terlepas dari peningkatan kualifikasi ini, Inggris menonjol secara internasional karena hampir tidak ada peningkatan keterampilan ketika membandingkan antar generasi. Di hampir semua negara Organisasi untuk Kerja Sama Ekonomi dan Pembangunan (OECD), keterampilan literasi dan numerasi jauh lebih tinggi di kalangan anak muda berusia 16–24 tahun daripada di kalangan generasi yang lebih tua (berusia 55–65 tahun). Inggris adalah pengecualian dari aturan: sementara penduduk berusia 55 hingga 65 tahun di Inggris memiliki kinerja yang relatif baik, terutama dalam hal literasi, kaum muda di Inggris sama sekali tidak mengalami peningkatan dalam keterampilan ini. Hal ini menyebabkan Inggris berada di peringkat ke-25 dari 32 negara dalam hal keterampilan literasi kaum mudanya. Dan literasi adalah salah satu dasar yang menjadi fokus sekolah!

Ini jelas mengkhawatirkan bagi bisnis dan pengusaha yang tidak mendapatkan akses ke pasokan tenaga kerja yang dapat memenuhi kebutuhan mereka. Menurut jajak pendapat yang dilakukan oleh CBI, lebih dari 40% pengusaha melaporkan terpaksa membayar pelatihan remedial untuk meningkatkan keterampilan dasar lulusan sekolah. Survei terhadap 566 pengusaha juga menemukan bahwa 42% khawatir tentang standar literasi dasar sementara 35% khawatir tentang kemampuan berhitung di kalangan lulusan sekolah baru-baru ini.

Tidak diragukan lagi bahwa kekurangan pendidikan ini berperan dalam perekonomian Inggris yang paling buruk kinerjanya dibandingkan dengan negara-negara lain yang memiliki perekonomian serupa setelah tahun 2008. Hal ini diperparah oleh krisis keuangan global, Brexit, dan pandemi. Namun, sistem pendidikan yang tidak lagi sesuai dengan tujuan dan gagal memenuhi harapan semua pemangku kepentingan tentu tidak membantu.

Setiap perekonomian membutuhkan tenaga kerja terampil. Saat ini, proporsi orang dewasa berketerampilan rendah yang relatif tinggi di Inggris berarti kinerjanya jauh di bawah rata-rata baik untuk OECD maupun Uni Eropa.

Dan yang lebih buruk lagi, meskipun telah mendapat perhatian kebijakan selama beberapa dekade, hampir tidak ada perubahan dalam 'kesenjangan kerugian' dalam pencapaian GCSE selama 20 tahun terakhir. Meskipun pencapaian GCSE telah meningkat dari waktu ke waktu, anak berusia 16 tahun yang berhak mendapatkan makanan sekolah gratis masih sekitar 27% lebih kecil kemungkinannya untuk mendapatkan nilai GCSE yang baik daripada teman sebaya yang kurang beruntung. Anak-anak dari latar belakang kurang beruntung juga mengalami kemajuan yang lebih lambat di sekolah menengah. Dan kesenjangan ini semakin melebar ketika melihat tolok ukur pencapaian yang lebih ketat. Murid yang tidak memenuhi syarat untuk mendapatkan makanan sekolah gratis memiliki kemungkinan sekitar tiga kali lebih besar daripada teman sebaya mereka yang lebih kurang beruntung untuk mencapai tingkat di atas yang diharapkan pada usia 11 tahun dan pada ujian





GCSE. Mereka juga tiga kali lebih mungkin untuk masuk ke salah satu lembaga pendidikan tinggi yang paling selektif. Sistem ini jelas mempertahankan ketidaksetaraan sosial.

Ketidaksetaraan ini dimulai sejak dini dalam sistem pendidikan saat ini, dan kesenjangan tersebut tentu saja telah diperburuk oleh pemotongan anggaran yang tak berkesudahan. Ketidaksetaraan ini juga mengancam kohesi sosial di banyak negara, termasuk Inggris. Kita membutuhkan sistem pendidikan yang mendorong kohesi sosial, yang seperti yang disarankan OECD, “melihat melampaui angka pendaftaran dan prestasi dan mempertimbangkan inklusivitas sistem pendidikan... untuk meningkatkan rasa memiliki dalam masyarakat dan meningkatkan kualitas pendidikan untuk prospek mobilitas sosial ke atas yang lebih baik.” Tanpa kesempatan mobilitas sosial ke atas yang seharusnya diberikan oleh pendidikan yang baik, orang dewasa terlalu sering pasrah dengan pekerjaan bergaji rendah dan perjuangan finansial yang tak berujung serta tantangan kesehatan mental yang dapat ditimbulkannya. Dan tanpa intervensi, pencapaian yang buruk dan siklus kemiskinan selanjutnya berulang lintas generasi.

Terakhir, perlu dicatat bahwa pendidikan menderita karena merupakan bola politik. Dalam 20 tahun terakhir, telah ada 15 Menteri Pendidikan di Inggris, masing-masing menjabat kurang dari dua tahun, dan enam dari tahun 2021 hingga 2023! Hal ini menciptakan terlalu banyak ketidakstabilan, yang mengakibatkan koreksi arah yang tak berujung karena pemerintah beralih dari satu solusi cepat jangka pendek ke solusi berikutnya.

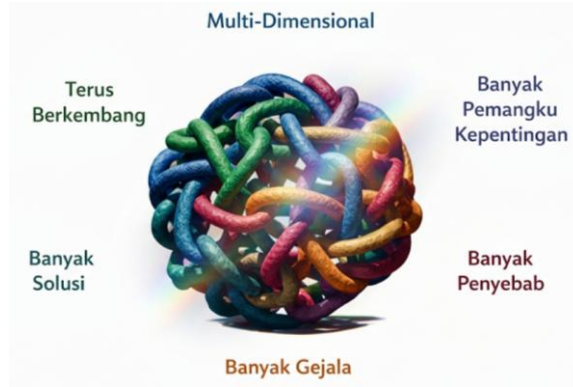
1.6 PENDIDIKAN SEBAGAI MASALAH RUMIT DI ABAD KE-21

Tantangan yang telah kita uraikan sejauh ini sama sekali tidak lengkap, tetapi ini merupakan gambaran sekilas tentang pengalaman dan isu-isu yang dihadapi berbagai pemangku kepentingan dalam pendidikan. Pendidikan memang merupakan masalah rumit di abad ke-21.

Istilah ‘masalah rumit’, yang awalnya dicetuskan oleh Profesor Horst W J Rittel pada tahun 1967, tidak digunakan untuk menunjukkan bahwa masalah tersebut jahat, meskipun konsekuensi dari tantangan ini tentu saja dapat tampak demikian, tetapi lebih untuk menunjukkan bahwa ada perbedaan yang jelas antara masalah yang ‘jinak’ dan dapat dipecahkan dengan masalah ‘rumit’ yang sulit atau tidak mungkin dipecahkan. Masalah rumit memiliki enam sifat utama (Gambar 1.1):

1. Multidimensi
2. Banyak pemangku kepentingan
3. Banyak penyebab
4. Banyak gejala
5. Banyak solusi
6. Terus berkembang





Gambar 1.1 Definisi Masalah Rumit

Multidimensi

Semua masalah bersifat multidimensi. Filsuf Ken Wilber mungkin adalah akademisi pertama yang secara jelas mendefinisikan gagasan multidimensi kehidupan (Gambar 1.2).



Gambar 1.2 Model Asli Semua Kuadran Semua Tingkat (AQAL)

Ia menyarankan bahwa setiap aspek pengalaman manusia dan setiap detik dari pengalaman itu terjadi dalam lebih dari satu dimensi. Oleh karena itu, semua masalah, baik yang rumit maupun tidak, dapat dilihat dari dimensi-dimensi ini.

Ia menggambarkan dimensi-dimensi ini sebagai dunia objektif rasional yang dapat diamati dari tindakan individu ('IT'), serta tindakan kolektif dan sistem atau proses ('ITS'). Tetapi ia juga menunjukkan bahwa ada dua dimensi internal: dimensi internal pribadi yang subjektif ('I') dan dimensi 'di dalam kolektif' dari hubungan antarpribadi di mana semua norma budaya ada ('WE').

Ketika membahas masalah yang rumit, kecenderungan umum adalah untuk secara eksklusif melihat perilaku ('IT') atau sistem, proses ('ITS') di dunia 'melakukan'. Apa yang





dilakukan orang-orang tentang masalah tersebut? Sistem dan struktur apa yang perlu kita terapkan? Kita mengabaikan dimensi internal subjektif 'I' atau 'being' dan 'WE' atau 'relationating'.

Kita akan mengupas dimensi-dimensi ini lebih dalam di Bagian Kedua, tetapi untuk saat ini, ingatlah bahwa masalah kompleks ada di keempat dimensi: 'Saya', 'Kita', 'Ia', dan 'Ia'. Setiap dimensi memiliki kebenaran, nilai, dan perspektifnya sendiri. Dan semuanya sangat penting. Jika kita tidak mengenali sifat multidimensi pendidikan sebagai masalah kompleks sejak awal, maka upaya kita untuk menyelesaikannya akan terus gagal.

Banyak Pemangku Kepentingan

Masalah kompleks tidak hanya multidimensi, tetapi juga melibatkan banyak pemangku kepentingan, yang masing-masing juga multidimensi.

Masalah kompleks disebut kompleks terutama karena melibatkan banyak orang – biasanya banyak orang. Jelas ada banyak orang yang terpengaruh oleh sistem pendidikan, termasuk orang tua, siswa, guru, pemimpin bisnis, politisi, pembuat kebijakan, dan peneliti. Setiap pemangku kepentingan, seperti yang telah kita bahas sebelumnya, memiliki pengalaman yang berbeda, harapan dan aspirasi yang berbeda, ketakutan dan kekhawatiran tentang sistem tersebut. Setiap pemangku kepentingan melihat dunia dengan cara unik mereka sendiri dan oleh karena itu memiliki gagasan yang berbeda tentang masalah yang kita hadapi dan bagaimana cara mengatasinya. Hubungan antar pemangku kepentingan juga telah berubah, dan dalam sistem pendidikan yang terkunci dalam Gelombang Kinerja, banyak pemangku kepentingan dipandang sebagai sesuatu yang mirip dengan pelanggan.

Setiap kelompok pemangku kepentingan memandang masalah tersebut secara berbeda; mereka memiliki motif, pendapat, dan tujuan yang berbeda dan pasti akan mendukung versi 'kebenaran' yang sesuai dengan tujuan mereka, sambil secara bersamaan mengabaikan pandangan orang lain tentang masalah dan solusinya. Jika kita tidak dapat mendefinisikan masalah atau definisi tersebut sangat bervariasi tergantung pada pemangku kepentingan yang kita tanyakan, maka tidak akan ada penentuan objektif yang diterima tentang masalah tersebut, apalagi kesepakatan tentang solusi yang berkualitas.

Ketidakmampuan pemangku kepentingan untuk berkolaborasi secara efektif atau bahkan mengelola perbedaan pendapat dari orang yang berbeda membuat semua upaya untuk meningkatkan pendidikan menjadi sangat sulit. Sampai kita dewasa sebagai manusia dan mengembangkan kemampuan untuk bekerja dengan terampil dengan perbedaan pendapat dan meninggalkan sikap 'Saya benar, Anda salah', kita akan selamanya berjuang. Perbedaan pendapat yang mengakar menciptakan faksi dan perpecahan yang membuat pencarian solusi berkelanjutan hampir mustahil. Masalah-masalah rumit selalu melintasi banyak kelompok orang yang tidak mudah diselaraskan dalam narasi seputar penyebab masalah, apalagi solusinya.

Oleh karena itu, membangun solusi berkelanjutan bergantung pada integrasi yang terampil dari berbagai pandangan dan menghindari argumen dangkal tentang apa yang 'lebih baik' atau 'lebih buruk'.





Berbagai Penyebab

Masalah-masalah rumit tidak hanya multidimensi dan melibatkan banyak pemangku kepentingan, tetapi juga memiliki banyak penyebab. Dan tentu saja, berbagai pemangku kepentingan tidak pernah sepakat tentang berbagai penyebab tersebut!

Apa yang menyebabkan banyaknya masalah dalam sistem pendidikan? Itu sangat bergantung pada siapa yang Anda tanya. Ketika ada banyak penyebab, menjadi sangat sulit untuk memisahkan penyebab-penyebab tersebut dan mengidentifikasi penyebab mana yang memiliki dampak terbesar. Ditambah lagi, penyebab-penyebab tersebut seringkali sangat saling terkait dan saling bergantung sehingga mustahil untuk mengetahui secara pasti apa yang menyebabkan masalah yang kompleks tersebut. Hal ini tentu berlaku dalam pendidikan.

Tentu saja, apa pun penyebab yang diusulkan, hal ini pasti akan memengaruhi pandangan tentang apa yang merupakan solusi optimal. Misalnya, kelompok pemangku kepentingan yang percaya bahwa pengajar yang harus disalahkan akan mengusulkan solusi seputar pengajaran. Mereka yang percaya bahwa pemerintah yang harus disalahkan akan mengusulkan serangkaian solusi berbeda yang melibatkan perubahan kebijakan.

Ironisnya, seringkali hanya ketika kita telah menerapkan solusi, yang membutuhkan waktu, usaha, dan uang, barulah kita lebih sepenuhnya menghargai penyebab sebenarnya. Biasanya implementasi pertama gagal, tidak ada yang berubah atau mungkin situasinya malah memburuk. Melihat kegagalan implementasi sebagai bagian dari solusi untuk masalah yang rumit bertentangan dengan cara kita diajarkan untuk memecahkan masalah. Secara tradisional, kita diberitahu bahwa untuk memecahkan masalah, kita perlu mengumpulkan semua informasi yang relevan, menganalisis informasi tersebut, dan memutuskan tindakan terbaik untuk memecahkan masalah.

Pendekatan seperti itu tidak berhasil dengan masalah yang rumit karena kita tidak dapat memahami masalah tanpa mengetahui konteksnya, dan kita tidak dapat secara bermakna mencari semua informasi yang kita butuhkan tanpa terlebih dahulu memiliki beberapa gagasan tentang apa yang kita pikirkan sebagai penyebabnya dan oleh karena itu apa yang kita pikirkan sebagai solusinya. Dengan kata lain, untuk masalah yang rumit, semuanya terbalik. Hanya ketika kita telah mengimplementasikan solusi berdasarkan penilaian terbaik kita dan beberapa asumsi yang terinformasi tentang penyebabnya, barulah kita sepenuhnya menghargai kompleksitas masalah yang saling terkait dan luas sejak awal.

Selain itu, kita didorong untuk menghindari kegagalan dengan segala cara sejak usia dini. Namun ketika menyangkut pemecahan masalah yang rumit, kita benar-benar harus nyaman dengan kegagalan agar kita dapat lebih dekat dengan kesuksesan. Melalui kegagalanlah kita belajar apa yang benar-benar perlu kita pelajari. Secara paradoks, ketika berhadapan dengan masalah yang rumit, kegagalan dapat menyebabkan keberhasilan, yang mungkin merupakan salah satu alasan mengapa kita tampaknya tidak dapat menyelesaikannya karena kita begitu terobsesi dengan keberhasilan dan kesempurnaan sehingga gagasan kegagalan itu sendiri menjadi begitu tidak menyenangkan sehingga kita berhenti mencoba.





Berbagai Gejala

Masalah kompleks tidak hanya multidimensi, melibatkan banyak pemangku kepentingan, dan memiliki banyak penyebab yang sulit disepakati, tetapi juga memiliki banyak gejala. Seringkali, banyaknya gejala inilah yang mengaburkan masalah dan mendorong berbagai pemangku kepentingan untuk bergerak ke arah yang berbeda karena masing-masing berusaha mengatasi gejala yang sangat relevan bagi mereka, sambil mengabaikan gejala lain yang tampaknya kurang relevan. Untuk menambah kompleksitas, banyak gejala dari satu masalah kompleks merupakan masalah kompleks tersendiri.

Jika Anda memikirkan kemiskinan dan pendidikan yang buruk, misalnya, keduanya adalah masalah kompleks, dan masing-masing merupakan gejala dari yang lain. Kemiskinan dapat menjadi gejala pendidikan yang buruk karena kecuali seseorang dapat memperoleh setidaknya pendidikan dasar di mana mereka dapat membaca, menulis, dan berhitung, maka akan jauh lebih sulit untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang baik.

Sebaliknya, pendidikan yang buruk juga dapat menjadi gejala kemiskinan karena jika seorang anak terus-menerus dikirim ke sekolah tanpa makanan karena orang tuanya tidak mampu membeli sarapan, maka anak tersebut mungkin tidak memiliki konsentrasi yang diperlukan untuk mendapatkan pendidikan yang baik yang dapat membantu mengangkat mereka keluar dari kemiskinan. Selain itu, di banyak negara berkembang mungkin tidak ada sekolah di dekatnya atau anak-anak mungkin dikeluarkan dari sekolah dan dikirim untuk bekerja guna menambah penghasilan keluarga karena keluarga tersebut sangat miskin. Tentu saja, anak-anak tersebut kemudian tidak pernah mendapatkan pendidikan yang dapat membantu mereka memutus siklus kemiskinan.

Sebelumnya kita telah membahas tentang marginalisasi kaum muda laki-laki, yang tertinggal oleh sistem yang mereka yakini sekarang telah diatur untuk merugikan mereka. Fenomena ini menguraikan berbagai gejala yang diwarisi dari berbagai penyebab. Menurunnya standar perilaku di sekolah juga merupakan gejala dengan berbagai penyebab.

Masalah kompleks sangat menantang untuk ditangani karena adanya saling ketergantungan antara penyebab, gejala, dan solusi potensial. Jika pendekatan keseluruhan kita, sejak awal, diarahkan pada berbagai dimensi dan saling ketergantungan di hampir semua bidang, maka kita jauh lebih mungkin untuk dapat melihat – dan mengatasi – berbagai kompleksitas ini sejak awal.

Berbagai Solusi

Jelas, jika suatu masalah kompleks bersifat multidimensi, melibatkan banyak pemangku kepentingan, memiliki banyak penyebab yang tidak dapat disepakati oleh siapa pun, dan menunjukkan banyak gejala, maka pasti akan ada banyak solusi potensial.

Jika, misalnya, seorang pemangku kepentingan percaya bahwa kemiskinan disebabkan oleh rendahnya pencapaian pendidikan, maka keyakinan mereka akan memengaruhi pilihan solusi potensial mereka. Saat mencari solusi, mereka hanya akan melihat pendidikan dan bagaimana mereka dapat 'memperbaiki' pendidikan dari perspektif mereka. Tentu saja, banyak pemangku kepentingan yang berbeda telah mengusulkan banyak solusi berbeda untuk memperbaiki pendidikan. Misalnya, peringkat sekolah diperkenalkan di Inggris untuk memberi





peringkat semua sekolah satu sama lain berdasarkan hasil siswa. Idenya adalah bahwa jika kinerja diukur dan diberi peringkat, itu akan meningkatkan pendidikan, tetapi seperti yang telah dibahas, solusi ini penuh dengan masalah. Peringkat sekolah tidak meningkatkan kinerja mahasiswa dengan cara yang sama seperti daftar tunggu perawatan kesehatan tidak meningkatkan kinerja profesi perawatan kesehatan. Yang sebenarnya dilakukan oleh daftar tunggu dan peringkat sekolah adalah memungkinkan mereka yang berada di dalam berbagai sistem untuk mengabaikan tujuan sebenarnya dan secara efektif memanipulasi penampilan luar kinerja. Pergeseran menuju 'gamifikasi' metrik apa pun telah menjadi aktivitas yang sangat besar dan memakan waktu. Namun, hanya karena kita dapat memanipulasi data agar terlihat seolah-olah kinerja meningkat, baik dengan menolak menambahkan orang ke daftar tunggu hingga menit terakhir atau dengan menurunkan tingkat kelulusan ujian atau penilaian yang diberikan, bukan berarti kinerja benar-benar *meningkat*. Itu hanya berarti terlihat seperti meningkat.

Inisiatif yang dirancang untuk meningkatkan kinerja, dalam banyak kasus, justru mencapai hasil yang sebaliknya, karena orang menghabiskan waktu mereka untuk memperbaiki atau memanipulasi hasil daripada memperbaikinya. Dalam pendidikan, pengenalan 'penilaian berkelanjutan' di sekolah adalah 'solusi' lain untuk meningkatkan prestasi pendidikan. Namun, seperti banyak 'solusi' untuk masalah yang rumit, hal itu justru memperburuk keadaan. Jelas idenya adalah untuk memastikan bahwa anak-anak yang tidak mampu mengatasi tekanan intens dari tes atau ujian tunggal tidak dihukum secara tidak adil. Sampai batas tertentu, itu adalah ide yang valid, tetapi masalah yang rumit itu kompleks dan saling bergantung, yang berarti bahwa setiap upaya untuk menyelesaikannya seringkali menghasilkan konsekuensi negatif yang tidak diinginkan di tempat lain. Akibatnya, sekarang semua anak sering mengalami stres sepanjang waktu, bukan hanya sekali di akhir semester atau akhir tahun!

Masalah-masalah rumit tidak ada dalam ruang hampa. Karena penyebab, parameter, dan tujuannya bervariasi, seringkali solusi yang diberikan malah memperburuk masalah atau menciptakan masalah tambahan baru. Jika kita melihat kembali pendidikan, apakah tujuannya untuk membuktikan bahwa sesuatu yang bermanfaat sedang terjadi di sekolah? Atau, apakah tujuannya untuk menumbuhkan rasa ingin tahu bawaan anak-anak kita dan bekerja dengan apa yang mereka ketahui untuk mengembangkan hasrat belajar seumur hidup? Apakah tujuannya untuk menyampaikan informasi tentang dunia atau membekali anak-anak dengan keterampilan hidup yang dapat ditransfer yang akan tumbuh dan berkembang seiring pertumbuhan dan perkembangan mereka? Banyak hal yang terjadi dalam sistem pendidikan modern tampaknya lebih berfokus pada menuangkan informasi ke dalam kepala anak-anak dan kemudian memberi penghargaan kepada mereka karena mengulang informasi tersebut, daripada benar-benar mendidik mereka dan mempersiapkan mereka untuk dunia tempat kita hidup saat ini atau dunia tempat mereka akan hidup di masa depan.

Terus Berkembang

Pada akhirnya, apakah suatu solusi 'cukup baik' atau tidak sebagian besar akan bergantung pada konteks sosial, siapa yang melakukan penilaian, dan apa nilai dan tujuan yang





saling bergantung dari para pemangku kepentingan. Keterkaitan antara semua penyebab dan gejala juga berarti bahwa penilaian biner 'benar' dan 'salah' tidak mungkin dilakukan. Dalam upaya mencapai kemajuan pada masalah yang kompleks, kita harus mencari 'solusi yang paling layak untuk saat ini'. Karena masalah itu sendiri terus berkembang, demikian pula solusinya.

Risiko dalam melakukan hal ini adalah adanya berbagai macam intervensi yang mungkin dilakukan, beberapa di antaranya dapat membuat keadaan jauh lebih baik, beberapa lainnya jauh lebih buruk. Tujuannya adalah untuk mengembangkan jawaban yang jauh lebih lengkap yang harus mencakup berbagai tujuan dan mengintegrasikan berbagai perspektif, berbagai bidang pengetahuan, berbagai kemampuan, dan berbagai kapasitas jika kita ingin meningkatkan prospek pendidikan untuk generasi mendatang. Membuka diri terhadap berbagai kemungkinan bukan berarti kita harus terlibat dalam kompromi politik. Sebaliknya, kita harus menyusun jalur pengembangan yang dapat diinvestasikan, dan yang dapat beradaptasi sesuai dengan dunia yang berubah dengan cepat.

Seiring kita melangkah maju dengan solusi-solusi yang terus berkembang ini, kita harus selalu ingat bahwa semua dimensi dari semua masalah kompleks, termasuk para pemangku kepentingan yang bertugas untuk menyelesaikan masalah kompleks tersebut, terus berubah. Beberapa pemangku kepentingan meninggalkan departemen atau kehilangan kekuasaan, terutama ketika terjadi perubahan rezim politik. Para pemangku kepentingan itu sendiri juga secara pribadi berkembang seiring pemahaman, pandangan, dan opini mereka berubah dari waktu ke waktu. Selain pemangku kepentingan yang terus berkembang, penyebab masalah kompleks juga terus berkembang. Penyebab baru diidentifikasi dan gejala baru muncul.

Selain itu, setiap solusi biasanya menyoroti aspek baru, berbeda, dan seringkali bertentangan dari sifat masalah tersebut, sehingga tidak ada titik akhir. Kita tidak akan pernah mencapai titik di mana kita dapat, misalnya, mencentang 'pendidikan' sebagai tugas yang telah diselesaikan dan masalah kompleks yang telah diberantas. Proses pemecahan masalah, serta masalah itu sendiri, terus bergeser dan berkembang, sehingga hanya berakhir ketika kita kehabisan sumber daya, baik itu waktu, uang, keinginan untuk menyelesaikannya, atau kepunahan umat manusia. Pemerintah yang berkuasa secara berturut-turut, misalnya, mungkin mengalihkan fokus mereka dari satu area ke area lain karena keyakinan politik mereka, tetapi masalah itu sendiri masih ada.

Mencoba memecahkan masalah yang rumit seringkali seperti mencoba mengenai target yang bergerak. Secara paradoks, memecahkan masalah yang rumit mengharuskan kita untuk menghargai bahwa yang benar-benar dapat kita lakukan hanyalah terus mencoba. Yang dapat kita lakukan hanyalah mendapatkan pemahaman yang lebih baik atau lebih buruk tentang tantangan yang rumit pada titik waktu tertentu. Oleh karena itu, solusi apa pun mungkin akan ketinggalan zaman atau bahkan usang pada saat dievaluasi dan diimplementasikan. Namun, alih-alih mencoba, gagal, dan berpaling dari masalah, kita perlu mencoba, gagal, dan kembali ke masalah tersebut dengan wawasan baru dan pemahaman yang lebih baik tentang apa yang kita hadapi.

Tidak ada akhir karena lanskapnya berkembang begitu cepat sehingga tidak mungkin untuk mengetahui kapan kita telah 'selesai' atau berhasil. Fakta bahwa tidak ada akhir itu





sendiri bukanlah hal yang buruk. Evolusi tidak memiliki akhir, dan kita masih menganggapnya sebagai fenomena yang sangat positif. Dan hanya karena tidak ada akhirnya bukan berarti kita tidak perlu berusaha.

Paradoks utamanya adalah jika kita benar-benar ingin menyelesaikan masalah-masalah kompleks: kita perlu menerima bahwa kita tidak akan pernah menyelesaikan masalah-masalah kompleks! Kita hanya akan mampu menyelesaikan dan menyelesaikannya berulang kali. Evolusi konstan ini adalah bagian dari hakikat kehidupan itu sendiri. Kita tidak perlu takut akan hal itu; kita hanya perlu menerimanya dengan pemahaman yang lebih lengkap tentang apa yang sebenarnya kita hadapi.





BAB 2

KILASAN PERUBAHAN

2.1 PENDAHULUAN

Memperbaiki sistem pendidikan itu sulit karena, seperti semua masalah rumit, isu-isu tersebut terus berkembang. Untungnya, ada tiga fase dasar yang berlaku untuk evolusi apa pun, baik itu produk baru, ide baru, atau sistem pendidikan baru.

- Kemunculan
- Diferensiasi
- Integrasi

Semuanya dimulai dengan kemunculan. Hal-hal tampaknya muncul secara spontan – rekrutan baru, variasi genetik baru, ChatGPT, pemikiran berbeda tentang pendidikan. Bukan berarti hal-hal ini muncul dari ketiadaan dan tanpa asal. Sebaliknya, mereka menembus substrat dari apa yang telah ada sebelumnya dan kemudian muncul dalam kesadaran kita.

Setelah sesuatu muncul, ada banyak pekerjaan yang harus dilakukan. Pada fase kedua evolusi, ini berarti membedakan yang baru dari yang lama. Dimensi, kualitas, atau fitur dari hal baru tersebut harus cukup berbeda dari apa yang telah ada sebelumnya agar dapat menambah nilai baru yang substansial dibandingkan dengan apa yang sudah ada. Jika perbedaannya tidak cukup besar, maka evolusi akan menghapusnya. Namun, jika hal baru tersebut terlalu berbeda secara radikal dari apa yang sudah ada, maka hal itu tidak akan masuk akal atau tidak mungkin untuk selaras atau terintegrasi dengan apa yang sudah ada.

Kemampuan untuk membedakan yang baru dari yang lama berkembang seiring kita bergerak dari Gelombang Kekuatan melalui Gelombang Prinsip ke Gelombang Kinerja. Dekonstruksi pendidikan menjadi kurikulum yang telah ditetapkan, dengan banyak mata pelajaran yang harus dipelajari, adalah contoh diferensiasi atau apa yang disebut sebagian orang sebagai reduksionisme.

Kita juga melihat dekonstruksi reduksionis ini dalam kedokteran ilmiah modern. Pemahaman kita tentang tubuh manusia telah berkembang secara signifikan selama 150 tahun terakhir. Selama sebagian besar waktu itu, para ilmuwan dan dokter telah mengurai kompleksitas tubuh manusia dengan secara sistematis mereduksinya menjadi bagian-bagian yang semakin kecil untuk dipelajari dan dianalisis. Reduksionisme ini sangat berhasil. Membedakan bagian-bagian yang semakin kecil telah memberikan wawasan baru tentang cara kerja tubuh manusia. Hal ini telah menghasilkan sejumlah besar informasi baru, memunculkan bidang penelitian medis yang sepenuhnya baru, dan menciptakan bahasa baru untuk mengartikulasikan berbagai penemuan yang sedang dilakukan.

Salah satu dampak dari diferensiasi ini adalah mustahil untuk mengikuti semua data dan penemuan baru tentang kesehatan atau anatomi manusia. Akibatnya, setiap bagian tubuh manusia mengembangkan ahlinya sendiri. Setiap ahli adalah 'ahli' yang terpisah. Para ahli ini sekarang menerbitkan wawasan yang semakin canggih di jurnal spesialis mereka sendiri atau





menghadiri konferensi spesialis untuk berbagi detail yang semakin halus tentang spesialisasi mereka. Dokter seringkali tidak hanya menjadi spesialis tetapi juga super-spesialis, yang berkontribusi pada Kultus Ahli yang telah kita sebutkan sebelumnya.

Fase diferensiasi evolusi, meskipun diperlukan, seringkali menciptakan konsekuensi yang tidak diinginkan. Dalam bidang kedokteran, misalnya, kita sebagian besar telah menguasai bagian kemunculan dari proses evolusi, kita terampil dalam elemen diferensiasi, tetapi kita masih memiliki jalan panjang untuk menguasai integrasi. Bahkan 'perawatan terintegrasi' dan 'penelitian interdisipliner' baru benar-benar muncul dalam 20-30 tahun terakhir sebagai sebuah konsep, apalagi matang sebagai praktik.

Hal ini menjadi lebih menantang karena para pemangku kepentingan yang terlibat harus memiliki pengetahuan tentang berbagai bidang yang jarang terjadi, *dan* mereka harus cukup dewasa untuk membangun jembatan di antara mereka.

Dalam pendidikan, konsekuensi yang tidak diinginkan dari memecah pembelajaran menjadi bidang studi dan mengharuskan pengajar untuk mengajarkan serangkaian fakta standar seputar mata pelajaran tersebut telah mengakibatkan pengetahuan terpisah dari kehidupan. Banyak mata pelajaran menjadi steril, kurang relevan, dan bahkan lebih membosankan.

Relevansi dengan kehidupan hanyalah salah satu aspek penting dari sistem pendidikan yang berkembang. Aspek lainnya adalah memastikan APA yang diajarkan dan BAGAIMANA cara mengajarkannya menarik bagi SIAPA yang diajar. Beberapa tahun yang lalu, Alan diminta untuk memberikan pidato utama pada konferensi pendidikan di Kauai. Tidak seperti konferensi pendidikan pada umumnya, ada anak-anak yang hadir. Dalam sesi yang diajarkan oleh seorang pengajar dari sekolah pendidikan alternatif di Amerika, sepuluh anak ditanya apa yang menarik minat mereka. Ini adalah titik awal pelajaran. pengajar bertanya kepada anak-anak, yang berusia antara enam hingga 14 tahun, apakah mereka memiliki pertanyaan. Dari semua pertanyaan yang diajukan anak-anak, pertanyaan yang diajukan oleh seorang anak berusia delapan tahun dipilih sebagai yang paling menarik, dan lucu. Pertanyaan yang memulai pelajaran adalah: Apakah ikan kentut?

Yang terjadi selanjutnya adalah sebuah kelas master sejati dalam melibatkan audiens, sambil melakukan eksplorasi mendalam tentang topik yang mencakup matematika, fisika, biologi, dan kimia. pengajar tersebut membahas bakteri apa yang menghasilkan gas di usus ikan, susunan kimia gas tersebut, bagaimana mungkin untuk melihat gelembung gas dalam cairan, dan bagaimana mengukur ukuran gelembung tersebut. Itu sangat lucu. Dan karena itu adalah pertanyaan yang ingin diketahui jawabannya oleh anak-anak, mereka memahami konsep-konsep tersebut dan mengingat lebih banyak hal, bahkan dapat menggeneralisasikan informasi tersebut ke kehidupan mereka sendiri. Inilah yang seharusnya menjadi ciri pendidikan yang baik – membangun jembatan yang dapat digunakan peserta didik untuk menjelajahi dunia, dipersenjatai dengan alat-alat yang membantu mereka memahami pengalaman mereka dan menambah nilai.

Pemikiran baru seperti inilah yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah pendidikan yang kompleks. Jika kita dapat mengintegrasikan yang terbaik dari pemikiran diferensiasi yang





telah muncul selama bertahun-tahun, maka kita memiliki peluang nyata untuk merancang solusi yang dapat diterapkan untuk pendidikan berdasarkan pola-pola yang muncul. Berikut beberapa contohnya.

2.2 JOHN DEWEY

John Dewey (1859–1952) adalah seorang filsuf, psikolog, dan reformator pendidikan Amerika yang berpengaruh dan memberikan kontribusi signifikan bagi pendidikan. Meskipun memulai kariernya sebagai guru, Dewey pindah ke dunia akademis hanya setelah tiga tahun, dan ide serta teorinya, yang secara kolektif dikenal sebagai "pendidikan progresif", merevolusi cara pendidikan didekati pada abad ke-20. Sebagai seorang yang jelas-jelas mendahului zamannya, Dewey menganjurkan tujuh elemen kunci untuk dimasukkan dalam pendidikan untuk pertama kalinya:

1. **Pembelajaran Berbasis Pengalaman:** Dewey menekankan pentingnya belajar melalui pengalaman. Ia percaya bahwa mahasiswa harus secara aktif terlibat dengan materi, daripada secara pasif menerima informasi dari guru. Pengalaman dan aktivitas langsung dipandang sebagai inti dari proses pembelajaran, memungkinkan mahasiswa untuk memahami dan menginternalisasi konsep dengan lebih baik.
2. **Belajar dengan Melakukan:** Dewey menganjurkan kurikulum yang berfokus pada aplikasi praktis dan dunia nyata. Ia percaya bahwa mahasiswa harus belajar dengan melakukan, memecahkan masalah, dan berpartisipasi dalam kegiatan yang bermakna. Pendekatan ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, dan mempersiapkan mahasiswa untuk berpartisipasi aktif dalam masyarakat.
3. **Pendidikan yang Berpusat pada Anak:** Dewey menekankan kebutuhan, minat, dan pengalaman individu siswa. Ia percaya bahwa pendidikan harus disesuaikan dengan tahap perkembangan setiap anak dan bahwa pengajar harus menyesuaikan metode pengajaran mereka sesuai dengan itu. Pendekatan yang berpusat pada anak ini berupaya untuk menumbuhkan kecintaan terhadap pembelajaran dan mendorong rasa ingin tahu alami siswa.
4. **Demokrasi dalam Pendidikan:** Dewey melihat pendidikan sebagai komponen fundamental dari masyarakat demokratis. Ia berpendapat bahwa sekolah harus mencerminkan prinsip-prinsip demokrasi, mempromosikan kewarganegaraan aktif, berpikir kritis, dan tanggung jawab sosial. Ia percaya bahwa pendidikan tidak hanya harus mempersiapkan mahasiswa untuk dunia kerja tetapi juga membekali mereka untuk menjadi anggota masyarakat yang berpengetahuan dan terlibat.
5. **Interaksi dan Kolaborasi Sosial:** Dewey menekankan pentingnya interaksi sosial dalam proses pembelajaran. Ia percaya bahwa mahasiswa harus bekerja sama dalam lingkungan pembelajaran kooperatif, menumbuhkan keterampilan komunikasi dan kolaborasi. Dewey memandang sekolah sebagai mikrokosmos masyarakat, tempat mahasiswa belajar berinteraksi dan terlibat dengan orang lain dari berbagai latar belakang.



6. **Pembelajaran Berkelanjutan:** Pendekatan Dewey terhadap pendidikan berfokus pada pembelajaran seumur hidup daripada sekadar memperoleh pengetahuan untuk lulus ujian. Ia percaya bahwa pendidikan harus menjadi proses yang dinamis dan berkelanjutan yang meluas di luar ruang kelas dan sepanjang hidup seseorang.
7. **Integrasi Mata Pelajaran:** Dewey menganjurkan pendekatan interdisipliner dalam pendidikan. Alih-alih memisahkan mata pelajaran, ia mempromosikan kurikulum terintegrasi di mana berbagai disiplin ilmu saling terkait, memungkinkan mahasiswa untuk melihat relevansi dan keterkaitan berbagai bidang pengetahuan (seperti ikan yang kentut).

Dewey adalah salah satu cendekiawan Amerika yang paling terkemuka di paruh pertama abad ke-20, dan meskipun sudah berusia lebih dari 100 tahun, wawasannya tetap relevan hingga saat ini. Ide-idenya telah memberikan dampak yang mendalam dan abadi pada filsafat dan praktik pendidikan.

2.3 JEAN PIAGET

Jean Piaget (1896–1980) adalah seorang psikolog Swiss yang dikenal karena karyanya yang inovatif dalam psikologi perkembangan dan teori kognitif. Piaget sangat menekankan pentingnya pendidikan anak-anak, menyatakan pada tahun 1934 bahwa “hanya pendidikan yang mampu menyelamatkan masyarakat kita dari kemungkinan keruntuhan, baik secara kekerasan maupun bertahap”. Karyanya secara signifikan memengaruhi bidang pendidikan, dan ide-idenya telah berperan penting dalam membentuk praktik pendidikan modern.

Inti dari teori Piaget adalah bahwa anak-anak dilahirkan dengan struktur mental dasar, yang memungkinkan pembelajaran di masa depan dan akumulasi pengetahuan. Piaget adalah orang pertama yang memisahkan pembelajaran dari perkembangan dan menyatakan bahwa perkembangan adalah reorganisasi progresif dari struktur mental ini. Suatu proses yang difasilitasi oleh pematangan biologis, serta faktor lingkungan. Kontribusi utamanya terhadap pendidikan adalah:

- **Teori Perkembangan Kognitif:** Kontribusi Piaget yang paling berpengaruh terhadap pendidikan adalah teorinya tentang perkembangan kognitif. Ia mengusulkan bahwa anak-anak melewati tahapan perkembangan kognitif yang berbeda, masing-masing ditandai dengan cara berpikir dan memahami dunia yang berbeda. Tahapan-tahapan ini meliputi tahap sensorimotor, tahap praoperasional, tahap operasional konkret, dan tahap operasional formal. Para pendidik menggunakan teori ini untuk memahami kemampuan kognitif mahasiswa dan merancang pengalaman belajar yang sesuai berdasarkan tingkat perkembangan mereka.
- **Konstruktivisme:** Teori Piaget dianggap konstruktivis karena menunjukkan bahwa peserta didik secara aktif membangun pengetahuan berdasarkan pengalaman dan interaksi mereka dengan lingkungan. Menurut Piaget, pembelajaran bukanlah penyerapan informasi secara pasif, tetapi proses aktif membangun model mental dan pemahaman. Gagasan ini telah memengaruhi metode pengajaran modern yang menekankan pembelajaran langsung, pemecahan masalah, dan berpikir kritis.



- **Pembelajaran Berpusat pada Siswa:** Pendekatan konstruktivis Piaget terhadap pendidikan menempatkan peserta didik sebagai pusat proses pembelajaran. Ia percaya bahwa pendidikan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan minat masing-masing siswa, memungkinkan mereka untuk mengeksplorasi dan menemukan pengetahuan sendiri. Pendekatan yang berpusat pada mahasiswa ini mendorong keterlibatan aktif dan menumbuhkan pemahaman yang lebih dalam tentang konsep.
- **Scaffolding dan Zona Perkembangan Proksimal:** Meskipun karya Piaget terutama berfokus pada perkembangan anak-anak, ide-idenya juga telah diterapkan pada pendidikan peserta didik dari segala usia. Para pendidik menggunakan konsep scaffolding, sebuah istilah yang diperkenalkan oleh psikolog Soviet Lev Vygotsky, untuk memberikan dukungan dan bimbingan yang tepat kepada mahasiswa saat mereka mengerjakan tugas-tugas yang sedikit di luar tingkat pemahaman mereka saat ini, dalam apa yang dikenal sebagai Zona Perkembangan Proksimal (ZPD). Ini membantu peserta didik mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka dengan bantuan instruktur atau teman sebaya yang berpengetahuan.
- **Pembelajaran Penemuan:** Piaget menganjurkan pembelajaran penemuan, di mana mahasiswa secara aktif mengeksplorasi dan bereksperimen untuk membangun pengetahuan mereka sendiri. Alih-alih hanya diberi informasi, peserta didik didorong untuk mengamati, membuat hipotesis, dan menguji ide-ide mereka. Pembelajaran penemuan mendorong pemahaman yang lebih dalam tentang konsep dan mendorong mahasiswa untuk menjadi pembelajar yang mandiri dan terarah.
- **Pentingnya Bermain:** Piaget menyadari pentingnya bermain dalam perkembangan kognitif dan sosial anak (sesuatu yang sepenuhnya diabaikan oleh "Ibu Macan"). Ia percaya bahwa bermain bukan sekadar hiburan, tetapi mekanisme penting di mana anak-anak belajar dan mengembangkan kemampuan pemecahan masalah, bahasa, dan keterampilan sosial. Wawasan ini telah mengarah pada integrasi pembelajaran berbasis bermain dalam pendidikan anak usia dini.

Gagasan-gagasannya telah memberikan dampak yang abadi pada filsafat dan pedagogi pendidikan, membentuk bagaimana pendidik memahami dan memfasilitasi proses pembelajaran. Sekali lagi, sangat sulit untuk membantah gagasan dan wawasan Piaget, namun gagasan-gagasan tersebut tidak mewakili norma dalam pendidikan arus utama, tentu saja tidak di Inggris atau AS. Dalam banyak kasus, apa yang dialami di sekolah justru sebaliknya!

2.4 HOWARD GARDNER

Tokoh terkemuka berikutnya di bidang pendidikan mungkin adalah Howard Gardner, seorang psikolog perkembangan Amerika dan Profesor Riset John F. dan Elisabeth A. Hobbs bidang Kognisi dan Pendidikan di Universitas Harvard. Ia paling dikenal karena Teori Kecerdasan Majemuknya. Gardner menyatakan bahwa "sistem pendidikan kita sangat bias terhadap kecerdasan dan penilaian mode linguistik dan, pada tingkat yang agak lebih rendah, terhadap mode logis juga". Kita masih melihat bias ini di sekolah saat ini. Dan itulah mengapa





Sir Ken Robinson mengatakan bahwa jutaan anak cerdas dan berbakat meninggalkan sekolah dengan keyakinan bahwa mereka tidak pintar.

Pada dasarnya kurikulum terlalu sempit dan tidak memperhitungkan berbagai jenis kecerdasan. Awalnya Gardner mengidentifikasi delapan kecerdasan berbeda untuk mengartikulasikan berbagai potensi pada anak-anak dan orang dewasa.

1. Kecerdasan Linguistik (cerdas kata)
2. Kecerdasan Matematika (cerdas angka)
3. Kecerdasan Spasial (cerdas gambar)
4. Kecerdasan Kinestetik (cerdas tubuh)
5. Kecerdasan Musik (cerdas musik)
6. Kecerdasan Interpersonal (cerdas orang)
7. Kecerdasan Intrapersonal (cerdas diri)
8. Kecerdasan Naturalistik (cerdas alam)

Menurut Gardner, dua yang pertama sangat dihargai dalam sistem pendidikan kita. Tiga berikutnya sering dikaitkan dengan 'seni', dua berikutnya adalah kecerdasan pribadi, dan yang terakhir adalah tambahan baru – cerdas alam. Gardner telah mempertimbangkan untuk menambahkan lebih banyak kecerdasan, Kecerdasan eksistensial/spiritual (cerdas isu-isu utama) dan Pedagogis (cerdas pengajaran) dan Digital (cerdas digital), tetapi masih belum pasti apakah mereka akan masuk dalam daftar definitifnya. Kita juga harus waspada agar tidak terjebak dalam anggapan bahwa kreativitas hanya dapat ada dalam mata pelajaran tertentu. Faktanya, seringkali penggabungan kecerdasan-kecerdasan inilah yang memungkinkan munculnya pemikiran kreatif dalam apa yang kita anggap sebagai mata pelajaran 'standar'.

Karya Gardner telah memberikan dampak signifikan pada pendidikan. Teorinya menantang pandangan tradisional tentang kecerdasan sebagai kemampuan tunggal dan umum, dan sebaliknya mengusulkan bahwa ada berbagai jenis kecerdasan dan bahwa kecerdasan-kecerdasan tersebut dapat terintegrasi satu sama lain.

Tidak mengherankan, teori Gardner mendorong pengajaran individual dan pendekatan personalisasi dalam pengajaran dan pembelajaran. Dengan mengakui bahwa mahasiswa memiliki berbagai jenis kecerdasan, pendidik dapat menyesuaikan metode pengajaran mereka untuk memenuhi berbagai gaya belajar, preferensi, dan kekuatan, baik yang bersifat genetik maupun yang dikembangkan. Hal ini dapat menghasilkan lingkungan belajar yang lebih inklusif, efektif, dan beragam. Dengan mengakui definisi kecerdasan yang lebih luas, sekolah dan pendidik dapat lebih menekankan pada pengembangan dan dukungan berbagai bakat, bukan hanya bakat yang secara tradisional dinilai melalui tes standar.

Pada intinya, karya Howard Gardner membawa pendekatan yang lebih inklusif dan personalisasi pada pendidikan. Dengan mengenali dan menghargai beragam bakat dan kemampuan siswa, pendidik dapat menciptakan lingkungan belajar yang sesuai dengan kekuatan individu dan mendorong kreativitas, pemikiran kritis, serta pertumbuhan sepanjang hayat. Setidaknya, itulah teorinya, tetapi sekali lagi, dalam praktiknya wawasan ini belum pernah diintegrasikan ke dalam pengalaman arus utama.





2.5 MONTESSORI, STEINER, DAN INTERNATIONAL BACCALAUREATE (IB)

Bukan hanya kontribusi individu yang muncul untuk menginformasikan pendidikan dan memajukan evolusinya. Proses diferensiasi dalam pendidikan sudah mapan, dan diferensiasi ini telah menghasilkan integrasi baru seperti Montessori, Steiner, atau International Baccalaureate. Pendekatan-pendekatan ini mewakili metodologi pendidikan baru.

Sekolah Montessori, misalnya, adalah pendekatan pendidikan yang mengikuti prinsip dan metode yang dikembangkan oleh Dr. Maria Montessori, seorang dokter dan pendidik Italia. Metode Montessori berbeda dari lingkungan pendidikan tradisional dalam beberapa hal:

- **Pembelajaran yang Berpusat pada Anak:** Sekolah Montessori memprioritaskan kebutuhan dan minat mahasiswa individual. Kurikulum dirancang untuk memenuhi kebutuhan perkembangan setiap anak, memungkinkan mereka untuk belajar dengan kecepatan mereka sendiri dan mengikuti rasa ingin tahu alami mereka.
- **Kelas Campuran Usia:** Di kelas Montessori, mahasiswa dari berbagai usia (biasanya mencakup tiga tahun) dikelompokkan bersama. Pengaturan multi-usia ini memungkinkan anak-anak yang lebih muda untuk belajar dari teman sebaya yang lebih tua dan anak-anak yang lebih tua untuk memperkuat pembelajaran mereka dengan membantu anak-anak yang lebih muda. Ini mendorong kerja sama, kolaborasi, dan rasa kebersamaan.
- **Lingkungan yang Disiapkan:** Ruang kelas Montessori disiapkan dengan cermat untuk mendorong pembelajaran dan eksplorasi mandiri. Lingkungan tersebut dipenuhi dengan materi yang sesuai dengan perkembangan anak dan mudah diakses oleh siswa. Materi-materi ini dirancang agar dapat mengoreksi diri sendiri, memungkinkan anak-anak untuk belajar melalui pengalaman langsung.
- **Pembelajaran Mandiri:** Pendidikan Montessori menekankan pembelajaran mandiri, di mana mahasiswa memilih aktivitas yang menarik minat mereka dan mengerjakannya secara mandiri. pengajar bertindak sebagai pembimbing, mengamati dan memberikan dukungan bila diperlukan, tetapi tanggung jawab utama untuk belajar terletak pada siswa.
- **Fokus pada Keterampilan Hidup Praktis:** Pendidikan Montessori sangat menekankan pengajaran keterampilan hidup praktis, seperti membersihkan, mengelola anggaran, dan menyiapkan makanan.

Aktivitas-aktivitas ini tidak hanya membantu anak-anak menjadi lebih mandiri tetapi juga mengembangkan keterampilan motorik halus dan konsentrasi mereka.

- **Tidak Adanya Sistem Penilaian dan Pengujian Tradisional:** Sekolah Montessori umumnya menghindari sistem penilaian dan pengujian tradisional. Sebaliknya, kemajuan dinilai melalui pengamatan dan dokumentasi yang cermat terhadap perkembangan dan pencapaian setiap anak.
- **Penghargaan terhadap Anak:** Para pendidik Montessori memandang anak-anak sebagai individu yang kompeten dan mampu mengarahkan pembelajaran mereka



sendiri. Mereka menghargai kualitas, minat, dan gaya belajar unik setiap anak, serta membina lingkungan belajar yang positif dan suportif.

- **Penekanan pada Pendidikan Perdamaian:** Pendidikan Montessori seringkali mencakup pendidikan perdamaian, yang mendorong empati, keterampilan penyelesaian konflik, dan rasa kewarganegaraan global. Fokusnya adalah pada pembudidaya individu yang damai dan penuh kasih sayang yang dapat berkontribusi pada masyarakat yang harmonis.
- **Penggunaan Teknologi yang Terbatas:** Pendidikan Montessori umumnya membatasi penggunaan teknologi di lingkungan pendidikan anak usia dini. Sebaliknya, fokusnya adalah pada pengalaman langsung dan sensorik untuk meningkatkan pembelajaran.

Namun, bahkan dalam sistem yang jauh lebih baik ini, terdapat beragam sekolah Montessori dan penerapan metode Montessori dapat bervariasi. Beberapa sekolah mungkin lebih berpegang teguh pada prinsip-prinsip Montessori, sementara yang lain mungkin menggabungkan elemen-elemen pendekatan tersebut bersamaan dengan metode pendidikan lainnya.

Sekolah Steiner adalah pendekatan yang berbeda dari Montessori dan didasarkan pada filosofi dan ajaran Rudolf Steiner, seorang filsuf dan reformis sosial Austria. Di sekolah Steiner, fokusnya adalah pada:

- **Pendidikan Holistik:** Steiner percaya pada perkembangan holistik siswa, yang memenuhi kebutuhan intelektual, emosional, fisik, dan spiritual mereka. Kurikulum dirancang untuk memelihara seluruh anak, mendorong kreativitas, imajinasi, dan pemikiran kritis bersamaan dengan pengetahuan akademis.
- **Kurikulum yang Sesuai dengan Perkembangan:** Sekolah Steiner menekankan pendidikan yang sesuai dengan usia yang selaras dengan tahapan perkembangan anak. Kurikulum disusun untuk mendukung perkembangan alami kemampuan fisik, emosional, dan kognitif anak pada setiap tahap perkembangan.
- **Pembelajaran Terintegrasi Seni:** Pendidikan Steiner sangat menekankan seni, termasuk musik, lukisan, drama, dan kerajinan tangan. Aktivitas artistik ini diintegrasikan ke dalam kurikulum akademik untuk meningkatkan pembelajaran dan merangsang kreativitas.
- **Blok Pelajaran Utama:** Sekolah Steiner menggunakan pendekatan unik yang disebut blok pelajaran utama, di mana mahasiswa memiliki waktu yang lebih lama (biasanya dua jam) setiap pagi yang dikhususkan untuk eksplorasi mendalam tentang satu mata pelajaran. Blok ini dapat berlangsung selama beberapa minggu, memungkinkan pendalaman dan pemahaman materi yang mendalam.
- **Peran Guru:** pengajar Steiner, yang sering disebut sebagai 'guru kelas', idealnya tetap bersama kelompok mahasiswa yang sama selama beberapa tahun, mengembangkan hubungan yang kuat dan pemahaman tentang kebutuhan dan gaya belajar individu setiap anak. pengajar dipandang sebagai pembimbing dan mentor, bukan sebagai figur otoritas.



- **Penggunaan Teknologi yang Minimal:** Sekolah Steiner biasanya membatasi penggunaan teknologi di tahun-tahun awal, bertujuan untuk menumbuhkan permainan kreatif, imajinasi, dan pengalaman dunia nyata. Di kelas yang lebih tinggi, teknologi dapat diperkenalkan secara terbatas dan terencana.
- **Penundaan Pengenalan Akademik Formal:** Sekolah Steiner memprioritaskan pendekatan berbasis permainan dan pengalaman di tahun-tahun awal. Akademik formal, seperti membaca dan menulis, diperkenalkan kemudian, umumnya sekitar usia tujuh tahun, setelah fondasi perkembangan sosial dan emosional telah terbentuk.
- **Pengembangan Imajinasi:** Pendidikan Steiner menghargai pengembangan imajinasi dan kreativitas anak. Dongeng, mitos, dan bercerita sering digunakan sebagai sarana untuk melibatkan imajinasi anak-anak dan merangsang rasa ingin tahu mereka tentang dunia.
- **Keterlibatan Komunitas:** Sekolah Steiner menekankan pentingnya komunitas dan kerja sama. Orang tua didorong untuk terlibat aktif di sekolah, dan rasa kebersamaan dipupuk di antara siswa, guru, dan keluarga.

Secara keseluruhan, sekolah Steiner menyediakan pendekatan unik dan alternatif terhadap pendidikan arus utama, yang berpusat pada perkembangan holistik anak dan menumbuhkan kecintaan belajar yang melampaui prestasi akademik. Sekolah ini sangat menekankan kreativitas, seni, dan individualitas setiap siswa. Sekolah ini sering disebut sebagai pendidikan Waldorf, diambil dari nama sekolah pertama yang didirikan Steiner pada tahun 1919 di pabrik Waldorf-Astoria di Jerman.

Selain Montessori dan Steiner, International Baccalaureate (IB) telah menjadi relatif luas di Eropa sebagai pendekatan alternatif untuk pendidikan. IB diakui secara internasional dan menawarkan pendekatan pendidikan yang khas bagi peserta didik berusia 3 hingga 19 tahun. Program ini dirancang untuk mengembangkan peserta didik yang berpengetahuan luas, memiliki kepedulian, berpikiran terbuka, serta menjadi warga global yang berkarakter menyeluruh. Sekali lagi, terdapat perbedaan-perbedaan mendasar dan karakteristik unik dari International Baccalaureate dibandingkan dengan sistem pendidikan tradisional:

- **Fokus Internasional:** Program IB memiliki fokus internasional yang kuat, mempromosikan pemahaman tentang berbagai budaya dan isu global. Program ini bertujuan untuk mengembangkan mahasiswa yang berwawasan internasional dan dapat berkomunikasi serta berkolaborasi secara efektif dengan orang-orang dari berbagai latar belakang.
- **Profil Pembelajar:** Program IB menekankan pengembangan pribadi secara menyeluruh melalui atribut Profil Pembelajarnya. Atribut-atribut ini meliputi sifat ingin tahu, berpengetahuan luas, pemikir, komunikator, berprinsip, berpikiran terbuka, peduli, berani mengambil risiko, seimbang, dan reflektif. Profil Pembelajar memandu perkembangan pribadi, sosial, dan akademik siswa.
- **Pendidikan Holistik:** Program IB mengambil pendekatan holistik terhadap pendidikan, dengan mempertimbangkan pertumbuhan intelektual, pribadi, emosional, dan sosial



siswa. Program ini bertujuan untuk membina mahasiswa yang tidak hanya kompeten secara akademis tetapi juga sadar secara emosional dan etis.

- **Kerangka Kurikulum:** Program IB menawarkan empat program pendidikan: Program Tahun Dasar (PYP) untuk usia 3–12 tahun, Program Tahun Menengah (MYP) untuk usia 11–16 tahun, Program Diploma (DP) untuk usia 16–19 tahun, dan Program yang Berkaitan dengan Karier (CP) untuk usia 16–19 tahun. Setiap program memiliki kurikulum dan kerangka penilaian yang terdefinisi dengan baik yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa pada berbagai tahap perkembangan.
- **Pembelajaran Berbasis Inkuiri:** Pembelajaran berbasis inkuiri merupakan aspek fundamental dari program IB. mahasiswa didorong untuk mengeksplorasi dan menyelidiki isu dan topik dunia nyata, menumbuhkan pemikiran kritis, keterampilan pemecahan masalah, dan pemahaman konsep yang lebih dalam.
- **Kreativitas, Aktivitas, dan Pelayanan (CAS):** Program DP dan CP mencakup komponen yang disebut CAS, yang mengharuskan mahasiswa untuk terlibat dalam berbagai kegiatan ekstrakurikuler yang mendorong kreativitas, kebugaran fisik, dan pelayanan masyarakat. CAS mendorong mahasiswa untuk menjadi anggota masyarakat yang aktif dan bertanggung jawab.
- **Teori Pengetahuan (TOK):** Program DP mencakup mata kuliah unik yang disebut Teori Pengetahuan, yang mengeksplorasi sifat pengetahuan dan bagaimana kita memperolehnya. TOK mendorong mahasiswa untuk mempertanyakan dasar pengetahuan dan mempertimbangkan cara-cara di mana berbagai disiplin ilmu mendekati pemahaman.
- **Penilaian Eksternal:** Program IB menggunakan metode penilaian eksternal yang ketat, termasuk ujian, yang dimoderasi secara internasional. Hal ini memastikan standar yang konsisten dan pengakuan atas ketelitian akademis program secara global.
- **Penekanan pada Pembelajaran Bahasa:** Program IB sangat menekankan pembelajaran bahasa, mendorong multibahasa dan pemahaman antarbudaya. mahasiswa biasanya diharuskan mempelajari setidaknya dua bahasa selama pendidikan IB mereka.

Penekanan program IB pada pemikiran kritis, pengabdian masyarakat, dan pembelajaran bahasa membedakannya dari sistem pendidikan tradisional. IB juga menawarkan pilihan homeschooling mutakhir di mana mahasiswa dari seluruh dunia bergabung dalam kelas virtual.

Intinya di sini adalah sudah ada beberapa contoh pendidikan hebat yang ditawarkan di seluruh dunia. Tetapi keunggulan tersebut hanya terdapat di beberapa tempat, tidak terintegrasi, dan tentu saja tidak tersedia untuk semua. Pengecualian langka untuk hal ini mungkin adalah Finlandia.

2.6 SISTEM PENDIDIKAN FINLANDIA

Seperti yang disebutkan dalam pendahuluan, sistem pendidikan Finlandia sering disebut sebagai salah satu yang terbaik di dunia. Yang membedakannya dan hampir pasti berkontribusi pada rekam jeaknya yang mengesankan adalah:

- **Fokus pada Kesetaraan:** Sistem pendidikan Finlandia dikenal karena komitmennya terhadap kesetaraan dan keadilan. Tidak ada sekolah swasta, dan semua siswa, terlepas dari latar belakang sosial ekonomi mereka, memiliki akses ke pendidikan gratis dan berkualitas tinggi. Sistem ini bertujuan untuk mengurangi kesenjangan dalam hasil pendidikan dan memberikan kesempatan yang sama bagi semua siswa.
- **Pengujian Standar Minimal:** Tidak seperti banyak negara lain, Finlandia memberikan penekanan minimal pada pengujian standar. Tidak ada tes atau ujian berisiko tinggi hingga akhir sekolah menengah. Sebaliknya, penilaian sebagian besar didasarkan pada evaluasi yang dipimpin guru, penilaian berkelanjutan, dan umpan balik individual.
- **Guru Berkualitas Tinggi:** Finlandia sangat menekankan profesionalisme pengajar dan membutuhkan pelatihan yang ketat untuk guru. Semua pengajar diharuskan memiliki gelar master, dan mengajar adalah profesi yang sangat dihormati dalam masyarakat Finlandia. Fokus pada kualitas pengajar ini dianggap sebagai faktor penting dalam keberhasilan sistem pendidikan.
- **Otonomi Guru:** pengajar di Finlandia memiliki otonomi yang tinggi di kelas mereka. Mereka memiliki kebebasan untuk merancang kurikulum mereka sendiri dan menyesuaikan metode pengajaran mereka untuk memenuhi kebutuhan individu mahasiswa mereka.
- **Pendidikan Anak Usia Dini Berbasis Permainan:** Pendidikan anak usia dini Finlandia berbasis permainan dan menekankan pembelajaran melalui permainan dan pengalaman langsung. Akademik formal diperkenalkan secara bertahap, dan fokusnya adalah pada pengembangan kreativitas, keterampilan sosial, dan perkembangan emosional pada anak-anak usia dini.
- **Hari Sekolah yang Lebih Pendek dan Pekerjaan Rumah yang Lebih Sedikit:** Sekolah-sekolah Finlandia memiliki hari sekolah yang lebih pendek dan pekerjaan rumah yang lebih sedikit dibandingkan dengan banyak negara lain. Pendekatan ini dimaksudkan untuk mengurangi stres dan mendorong keseimbangan kerja-kehidupan yang sehat bagi siswa.
- **Penekanan pada Kesejahteraan:** Finlandia menghargai kesejahteraan mahasiswa dan sangat menekankan pada peningkatan kesehatan fisik dan mental. Pendidikan jasmani dan kegiatan luar ruangan diintegrasikan ke dalam kurikulum, dan ada fokus pada penyediaan dukungan untuk kebutuhan emosional dan sosial siswa.
- **Pembelajaran Kolaboratif:** Kelas-kelas di Finlandia mendorong pembelajaran kolaboratif dan kerja tim. mahasiswa didorong untuk bekerja sama dan berbagi ide, sehingga tercipta lingkungan belajar yang kooperatif dan suportif.
- **Pendidikan Khusus Terintegrasi:** Pendidikan khusus diintegrasikan ke dalam kelas-kelas umum di Finlandia, bukan dipisahkan. Pendekatan inklusif ini bertujuan untuk mendukung kebutuhan semua mahasiswa dan menciptakan lingkungan yang penuh rasa hormat dan pengertian.

Dan yang membuat Finlandia begitu istimewa dan luar biasa adalah, sebagai sebuah negara, Finlandia berhasil mengambil yang terbaik dari yang terbaik dan mengintegrasikannya kembali



ke dalam sistem di seluruh negeri. Dan meskipun mereka tetap terbuka terhadap saran kebijakan dari organisasi internasional seperti OECD dan Uni Eropa, sistem Finlandia tetap relatif kebal terhadap virus GERM. GERM muncul sejak tahun 1980-an dan semakin diadopsi sebagai ortodoksi reformasi pendidikan di banyak sistem pendidikan di seluruh dunia, termasuk di AS, Inggris, Australia, dan beberapa negara transisi.

Sejak tahun 1980-an, setidaknya lima fitur umum global dari kebijakan pendidikan dan prinsip reformasi (standardisasi pendidikan, fokus pada mata pelajaran inti, pencarian cara berisiko rendah untuk mencapai tujuan pembelajaran, penggunaan model manajemen perusahaan, dan kebijakan akuntabilitas berbasis tes) telah digunakan untuk mencoba meningkatkan kualitas pendidikan dan memperbaiki masalah yang tampak dalam sistem pendidikan publik. Tidak satu pun yang diadopsi di Finlandia seperti yang telah diadopsi oleh banyak negara lain termasuk Inggris, yang memiliki salah satu sistem pendidikan paling sukses dan adil di dunia. Fokus mereka adalah pada peningkatan lingkungan belajar, sehingga peserta didik diasuh.

Dalam hal pendidikan, banyak hal telah muncul. Diferensiasi telah memungkinkan kita untuk lebih memahami apa yang berhasil dan apa yang tidak. Tetapi tanpa fase evolusi ketiga, yaitu integrasi, kita mendapatkan fragmentasi dan bahkan disintegrasi yang kita lihat dalam sistem pendidikan Inggris dan di luarnya. Fragmentasi sistem pendidikan berarti keunggulan tersedia bagi sebagian orang tetapi tidak untuk semua orang. Mudah untuk berpendapat bahwa sistem pendidikan saat ini, yang tersedia bagi sebagian besar masyarakat, telah terfragmentasi dan terpecah-pecah – gejala lain dari masalah yang kompleks dan rumit.

Kami percaya sudah saatnya untuk mengintegrasikan semua kearifan dan 'bagian' terbaik dari semua inovasi pendidikan yang tak terhitung jumlahnya untuk merancang dan membangun sistem pendidikan yang lebih lengkap untuk hari ini dan besok. Sistem yang memahami isu-isu mendesak yang kita hadapi dan lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya.

Ketika kita tidak menghargai tiga langkah evolusi, maka kita tidak benar-benar memahami kompleksitas dunia. Ini berarti kemampuan kita untuk menangani kompleksitas itu sangat terbatas dan sistem apa pun dapat dengan mudah menjadi berantakan.

Jika kompleksitas ini salah dikelola, masalah rumit pendidikan tampaknya menentang solusi, yang kurang lebih seperti kondisi kita saat ini. Masalah rumit hanyalah produk dari evolusi kita – masalah ini merupakan produk dari kompleksitas kita yang meningkat. Kemampuan kita untuk memahami kompleksitas yang meningkat itu dan menemukan kerangka kerja untuk mengurai dan memahami kompleksitas itu adalah bagian yang belum kita kuasai. Kabar baiknya adalah masalah rumit dapat dipecahkan, hanya perlu pendekatan yang lebih canggih dan pemahaman yang jauh lebih besar tentang bagaimana menavigasi interaksi manusia dan secara efektif menemukan titik temu untuk mengatur jawaban yang dapat diterapkan secara real time. Jika kita dapat memahami kompleksitas dan mencapai tingkat integrasi yang baru, maka hal-hal baru dan indah akan muncul dan seluruh proses evolusi yang luar biasa akan dimulai kembali.





Pada Mei 2023, Jaringan OECD Schools+ diluncurkan dengan perwakilan dari sekitar 40 negara, 25 organisasi, lebih dari 160 pakar sekolah, pemikir terkemuka, dan inovator. Tujuannya adalah untuk mendorong sekolah dan pendidik, yang sudah berinovasi bersama, untuk mencari solusi yang lebih baik dan menciptakan solusi yang lebih terpadu yang bermanfaat bagi semua orang. Sudah ada pemahaman mendalam tentang apa yang disebut 'kerusakan' dalam pendidikan dan pemahaman yang lebih dalam tentang apa yang berhasil. Yang kurang adalah peta untuk menghubungkan keduanya dan menduplikasi, bahkan meningkatkan, kantong-kantong keunggulan yang sudah ada.

Seperti yang dikatakan Carl Ward, Ketua Yayasan Pengembangan Pendidikan (FED), dalam pembukaan Laporan FED 2023:

Sudah saatnya berhenti mengutak-atik hal-hal kecil di pinggiran, membuat perubahan bertahap yang tidak membuat perbedaan sedikit pun pada isu-isu besar, dan mulai memikirkan seperti apa evolusi sistem pendidikan kita selanjutnya yang kita inginkan... Pendidikan harus berevolusi dari waktu ke waktu, seperti hal lainnya. Seperti yang dikatakan John Dewey, "jika kita mengajar mahasiswa saat ini seperti kita mengajar mereka kemarin, kita merampas masa depan mereka."





BAB 3

KESADARAN SEBELUM PERUBAHAN

3.1 PENDAHULUAN

Ketika sebagian besar dari kita menghadapi masalah, kita sering beralih ke mode solusi. Apa yang bisa kita lakukan? Apa yang perlu diubah? Bagaimana saya bisa memajukan ini? Tetapi refleksi terkondisi ini, untuk bertindak sebelum berpikir, dapat kontraproduktif dan mungkin merupakan alasan signifikan mengapa masalah dalam pendidikan menjadi begitu mengakar.

Kita perlu berhenti sejenak. Dalam ruang tanpa tindakan, kita mengambil kesempatan untuk berpikir sangat dalam untuk memastikan kita lebih memahami masalah yang ingin kita selesaikan. Kesadaran adalah langkah pertama menuju perubahan, tetapi hanya menyadari masalah tidak berarti kita jelas tentang solusinya.

Dalam pendidikan, seperti yang diuraikan di Bagian Satu, sudah ada apresiasi yang mendalam terhadap banyak masalah yang membutuhkan solusi dalam sistem pendidikan. Sebagian besar pemangku kepentingan sangat menyadari luas dan dalamnya masalah-masalah ini. Namun, yang hilang adalah apresiasi terhadap arsitektur yang menciptakan masalah-masalah tersebut dan mempertahankannya.

Kita telah berbagi kerangka kerja untuk memahami bagaimana nilai-nilai semua pemangku kepentingan dalam sistem berkembang. Kerangka kerja evolusi nilai ini memberi kita pemahaman yang lebih baik tentang apa yang telah terjadi dan terus terjadi dalam sistem pendidikan. Ketika kita dapat melihat kerangka kerja atau kerangka teoritis yang mendasari pengalaman kita di dunia nyata, jauh lebih mudah untuk menghargai tugas yang ada di depan.

Alih-alih terlibat dalam diskusi atau argumen tentang siapa yang harus disalahkan, kita dapat melihat bahwa hasilnya hanyalah konsekuensi logis dari serangkaian masukan berbasis nilai yang relevan pada saat itu. Dan ketika kita dapat melihat kerangka kerja atau kerangka teoritis tersebut, kita memiliki peta yang dapat memastikan sistem pendidikan yang kita rancang hari ini relevan untuk hari ini dan juga masa depan.

Dewey benar, "jika kita mengajar mahasiswa hari ini seperti kita mengajar mereka kemarin, kita merampas masa depan mereka." Dan saat ini, kita tentu saja merampas masa depan mereka.

Selain memahami evolusi motivasi pemangku kepentingan melalui kerangka nilai, kami juga mempertimbangkan tiga langkah meta evolusi menggunakan kerangka EDI. EDI adalah singkatan dari emerge (muncul), differentiate (berbeda), dan integrate (integrasi). Segala sesuatu, mulai dari kursi yang Anda duduki hingga halaman yang Anda baca, telah melalui proses kemunculan, diferensiasi, dan integrasi. Sistem pendidikan pun tidak berbeda.

Saat ini terdapat banyak sekali contoh wawasan brilian yang telah muncul dan, jika diterapkan, dapat menjadikan sistem pendidikan kita terdepan di dunia. Terdapat juga beberapa diferensiasi luar biasa seputar metode pendidikan, dengan adaptasi baru dari model-model sebelumnya. Masalah yang kita hadapi adalah kita gagal mengintegrasikan





semua yang telah muncul dan dibedakan ke dalam pendekatan baru yang koheren dan sesuai untuk abad ke-21.

Dan kerangka meta ketiga yang kita singgung adalah untuk menggambarkan topografi masalah yang rumit. Siapa pun yang memperhatikan pendidikan, meskipun hanya sedikit, akan segera menyadari bahwa kegagalan sistem pendidikan adalah masalah yang rumit. Masalah ini multidimensi, memiliki banyak pemangku kepentingan, banyak penyebab, banyak gejala, banyak solusi, dan terus berkembang. Akibatnya, sangat sulit untuk menyelesaikannya.

Di Bagian Kedua, kita akan menawarkan beberapa cara lagi untuk membedah masalah agar penyelesaiannya lebih mudah. Secara khusus, kita akan menyelami lebih dalam salah satu karakteristik rumit – sifat multidimensi dari masalah pendidikan dan bagaimana menangani setiap dimensi secara sistematis.

Untuk membantu kita menggunakan model AQAL Ken Wilber, Alan memutarkannya berlawanan arah jarum jam dan menempatkan pemimpin, atau dalam hal ini sejumlah pemangku kepentingan pendidikan, di tengah, menghadap ke depan ke dunia objektif yang rasional.1 Berdiri di tengah dunia mereka (Gambar 3.1), perhatian pemimpin tertuju ke kiri depan, dan daftar tantangan operasional yang sangat panjang yang ada di setiap sekolah. Isu-isu ini tampak begitu mendesak dan penting sehingga hanya para pemimpin yang paling teguh yang memiliki disiplin untuk melihat isu-isu kepemimpinan jangka panjang di kuadran kanan depan. Sebagian besar pemimpin pendidikan merasa begitu terdorong untuk menyelesaikan isu-isu operasional, di kiri depan, sehingga mereka jarang melihat ke belakang, ke berbagai isu kepemimpinan budaya dan manusia yang ada di setiap sekolah dalam dunia interpersonal 'KITA'. Dan bahkan lebih sedikit pemimpin yang melihat ke belakang ke dunia subjektif batin 'SAYA' dan kinerja pribadi mereka.



Gambar 3.1 Model Kepemimpinan Lengkap Yang Diterapkan Pada Pendidikan





Ketika berhadapan dengan masalah-masalah yang kompleks, kecenderungan bawaannya adalah untuk fokus secara obsesif pada isu-isu operasional, sistem, dan proses di dunia 'TI'/'TIS' atau 'melakukan'. Jika kita memperhatikan isu-isu manusia sama sekali, kita berpikir mereka mungkin membutuhkan proses 'TI' baru untuk mengatasinya, daripada mengatasi dimensi yang lebih dalam, budaya atau intersubjektif atau 'berhubungan'. Dan kita hampir tidak pernah mempertimbangkan bagaimana kedewasaan, ketahanan, atau kualitas berpikir kita sendiri di dunia batin 'keberadaan' akan mengubah hasil.

Namun, jika para pemimpin pendidikan menjadi lebih dewasa dan kekuatan ikatan hubungan dalam tim kepemimpinan mereka meningkat, maka kemampuan kolektif untuk memecahkan masalah 'Saya', 'Kita', dan 'IT'/'ITS' dalam pendidikan akan berubah. Jika tim tersebut kemudian terhubung lebih efektif dengan staf di bawah tim kepemimpinan, ini membantu mereka mengembangkan dan memperkuat ikatan hubungan mereka dengan kolega dan peserta didik, sehingga perubahan nyata di seluruh organisasi menjadi mungkin.

Pada intinya, inilah yang ingin dilakukan OECD dengan Jaringan sekolah OECD+, tetapi belum jelas apakah mereka sepenuhnya memahami semua hambatan 'Saya', 'Kita', dan 'IT'/'ITS' yang menghambat kemajuan dan bagaimana pemahaman yang lebih baik tentang kerangka masalah ini dan kerangka kerja yang tepat dapat menciptakan ruang untuk membantu mereka mengatasi masalah tersebut dengan sukses. Namun setidaknya OECD menyadari bahwa ada masalah serius yang membutuhkan solusi yang lebih lengkap.

Yang jelas, dari puluhan tahun upaya yang gagal, adalah bahwa masalah pendidikan tidak akan terselesaikan secara terpisah. Dan masalah tersebut tidak akan terselesaikan kecuali kita menghargai sifat multidimensi dari masalah yang kita hadapi. Kita melihat kegagalan abadi ini dalam bisnis sepanjang waktu. Tim eksekutif akan memperbaiki proses bisnis, tetapi keadaan tidak membaik karena 'Kita' dalam budaya masih rusak. Atau, seorang konsultan bisnis mungkin menganjurkan pengurangan karyawan untuk memangkas biaya dalam bisnis, yang membuat bisnis terlihat lebih baik di atas kertas, tetapi dengan moral yang rendah dan tidak ada yang melakukan pekerjaan, maka bisnis tersebut tetap gagal. Mengurangi biaya mungkin tepat untuk profitabilitas, tetapi dapat memperburuk masalah 'saya' dan 'kita'. Ini dapat menciptakan masalah yang berpotensi lebih fatal daripada yang seharusnya dipecahkan oleh pengurangan karyawan.

Intinya – Anda tidak dapat menangani dimensi suatu masalah jika Anda bahkan tidak menyadari bahwa masalah tersebut memiliki banyak dimensi sejak awal. Kerangka kerja empat kuadran ini memperjelas bahwa semua tantangan, bukan hanya operasional, harus ditangani.

Jelas bahwa sistem pendidikan tidak akan diperbaiki dengan intervensi parsial dan terputus-putus atau dengan reformasi besar-besaran. Yang dibutuhkan adalah berbagai solusi inklusif dan komprehensif yang memenuhi kebutuhan berbagai pemangku kepentingan, hari ini dan besok. Solusi yang menghilangkan gejala dan penyebab di semua dimensi dan cukup fleksibel untuk berkembang seiring perubahan kebutuhan.

Bagian Kedua mengeksplorasi kerangka kerja dan struktur yang Anda perlukan untuk mengimplementasikan solusi di setiap dimensi dan memandu Anda melalui contoh-contoh sehingga Anda dapat melihat bagaimana solusi tersebut bekerja dalam kehidupan nyata. Pada





akhirnya, yang terpenting adalah perubahan di lapangan, di sekolah-sekolah. Ketika ada kesenjangan abadi antara penelitian akademis, yang sebagian besar terkunci di dalam makalah ilmiah yang sulit dipahami atau ditulis dalam jurnal yang kurang dikenal, dan apa yang terjadi di lapangan, jelas bahwa tidak akan ada perubahan dalam waktu dekat, tanpa pendekatan yang lebih terintegrasi.

Namun dengan pendekatan multidimensi yang lebih lengkap, yang mengintegrasikan kekayaan wawasan yang telah muncul dalam beberapa dekade terakhir dari fisiologi manusia, ilmu saraf, kecerdasan emosional, ilmu perilaku, perkembangan anak dan dewasa, ditambah AI, kita sudah dapat mengimplementasikan solusi dan mengasah dampaknya secara real-time.

Tujuan Bagian Kedua adalah untuk menunjukkan bagaimana kerangka kerja yang tepat memberikan kemajuan nyata dalam kehidupan nyata dan meningkatkan kemampuan semua pemangku kepentingan untuk berkontribusi pada masa depan yang lebih baik. Jadi, baik Anda seorang orang tua yang ingin memberikan masukan yang lebih positif dalam pendidikan anak Anda, atau seorang pengajar yang ingin mendapatkan hasil yang lebih baik di kelas, atau kepala sekolah yang ingin meningkatkan sekolah, atau pembuat kebijakan, atau pemimpin yang ingin mendorong perubahan sistemik, kemampuan Anda untuk melihat hubungan antara berbagai penyebab dan gejala dapat menjadi perbedaan yang membantu sistem pendidikan kita bertransformasi.

Setelah kita memiliki kerangka kerja atau kerangka yang tepat untuk memahami masalah dan solusi yang dibutuhkan, kita dapat melanjutkan pekerjaan untuk mewujudkan cetak biru pembangunan. Dengan secara aktif membongkar aspek-aspek yang tidak efektif dari arsitektur lama yang menahan disfungsi dan membangun bagian-bagian efektif yang kita selamatkan, sesuatu yang baru dan lebih baik dapat muncul sebagai gantinya.

Yang kami sarankan bukanlah solusi tambal sulam, tetapi penemuan kembali total. Perpindahan dari sistem yang dibangun di sekitar pengetahuan ke sistem yang dibangun di sekitar pengembangan yang didukung oleh peta pengembangan yang terbukti yang berlaku untuk setiap pemangku kepentingan.

3.2 SEPATAH KATA TENTANG PERUBAHAN

Sebelum kita membahas solusi yang dibutuhkan untuk mengembangkan dimensi 'Saya', ada baiknya juga untuk mengingat betapa menantangya perubahan. Kita diprogram untuk homeostasis atau pemeliharaan kondisi internal, fisik, kimia, atau sosial yang stabil. Dengan kata lain, kita diprogram untuk menghindari perubahan. Perubahan sering dianggap sebagai risiko. Risiko ini sering dibesar-besarkan karena pemahaman kita tentang perubahan terbatas. Kita tidak diajarkan bagaimana mengembangkan kemampuan perubahan sehingga kita hanya kembali mencoba berbagai solusi tanpa arah untuk melihat mana yang berhasil. Inilah kenyataan dalam sistem pendidikan selama beberapa dekade. Oleh karena itu, pendekatan kita terhadap perubahan itu sendiri perlu diubah!

Semua pemangku kepentingan pendidikan perlu menjadi pembelajar perubahan. Kabar baiknya adalah sudah ada kerangka kerja untuk manajemen perubahan yang lebih baik, sebagian besar berkat karya Joseph Campbell.





Campbell adalah profesor sastra Amerika yang memperkenalkan dunia pada Perjalanan Pahlawan – pada dasarnya peta jalan untuk perubahan. Dengan mempelajari mitos dan cerita dari berbagai budaya di seluruh dunia, Campbell mengemukakan keberadaan apa yang awalnya ia sebut sebagai Monomitos, yang kemudian lebih dikenal sebagai Perjalanan Pahlawan, sebuah pola universal yang umum dalam kisah-kisah kepahlawanan di setiap budaya. Selain menarik perhatian pembaca pada tahapan dasar siklus perubahan mitos ini, Campbell juga mengeksplorasi variasi umum dalam Perjalanan Pahlawan.

Campbell adalah orang pertama yang mengidentifikasi sifat universal dari perubahan individu dan kolektif sekaligus memberi kita tanda-tanda yang jelas dari proses tersebut. Pada intinya, ada tiga tahapan umum: "Keberangkatan" (kadang-kadang disebut *Pemisahan*), "Inisiasi", dan "Kembali". Keberangkatan berkaitan dengan sang pahlawan yang memulai perjalanan, termasuk *panggilan untuk berpetualang*. Inisiasi mengacu pada petualangan sang pahlawan di mana ia diuji di sepanjang jalan. Dan akhirnya, Kepulangan yang mengikuti perjalanan pulang sang pahlawan. Tentu saja, sang pahlawan kini selamanya berubah oleh perjalanan tersebut.

Penelitian dasar untuk temuannya adalah ribuan, mungkin ratusan ribu, cerita dari berbagai budaya dan negara di seluruh dunia. Baik dongeng maupun mitologi, semuanya berbicara tentang kondisi manusia dan bagaimana kondisi itu berubah. Terlalu sering, kita terpaku pada cerita permukaan. Dalam kasus pendidikan, cerita yang baik adalah berita utama yang menyedihkan yang memenuhi media atau forum pemangku kepentingan yang meratapi keadaan pendidikan modern. Tetapi dalam menceritakan dan menceritakan kembali cerita yang sudah familiar, terlalu mudah untuk melewati kerangka meta dan pesan yang mendasarinya. Dan itulah hadiah yang diberikan Campbell kepada dunia. Dia membawa kerangka meta atau kerangka kerja yang mendasari perubahan yang sukses ke permukaan. Ketika kita dapat melampaui cerita permukaan atau berita utama untuk lebih menghargai di mana kita berada dalam proses perubahan dan apa yang ada di depan, perubahan menjadi kurang menegangkan dan penuh tekanan, dan kita lebih siap secara mental untuk menerima perubahan itu.

Peta Campbell memungkinkan kita untuk memastikan bahwa kita berada di jalur yang benar dan tidak menyimpang dari jalur. Kerangka meta ini juga merupakan alegori dari kondisi manusia. Mengetahui bahwa akan *selalu* ada cobaan dan kesulitan sungguh menenangkan. Mengetahui bahwa selalu ada jalan keluar dapat membebaskan.

Namun, jalur awal Campbell sudah berusia lebih dari 70 tahun. Gambar 3.2 adalah versi terintegrasi dan terbaru yang terdiri dari 12 langkah dan empat tahapan.

Berdiri di atas pundak seorang raksasa (Campbell), menambahkan fase-fase tersebut memberikan ketelitian yang lebih besar. Terdapat tiga langkah dalam setiap empat tahapan yaitu menemukan, memutuskan, mengembangkan, dan menyampaikan.





Gambar 3.2 Roda Perubahan

Keempat tahapan ini sesuai dengan tahapan perkembangan manusia. Pertama, kita harus menemukan dan 'tersadar' akan situasi kita saat ini dan 'tersadar' dari ilusi kendali dan kekuasaan. Selanjutnya, kita harus memutuskan untuk 'mengakui' peran kita sendiri dalam situasi tersebut serta 'mengakui' bagian dari sifat kita yang mungkin tidak kita sukai atau yang menghambat kita. Saat kita memasuki tahap pengembangan, kita 'tumbuh dewasa' melalui pelajaran yang harus kita pelajari dan introspeksi yang sering kali dipicu oleh hal ini. Ketika kita mencapai tahap penyampaian, kita dipanggil untuk 'tampil' secara berbeda, dipersenjatai dengan wawasan, pelajaran, dan pertumbuhan baru. Kita benar-benar menjadi orang yang berbeda dari orang yang memulai perjalanan. Ketika kita 'tersadar' dan 'tumbuh dewasa', evolusi ini saja dapat membuat perbedaan dramatis pada bagaimana kita 'tampil' sebagai agen perubahan yang, pada gilirannya, dapat membantu kita berkembang lebih jauh. Jika kita menolak untuk melakukan perjalanan pribadi ini, maka kita hanya akan stagnasi dan menjadi usang. Kita harus berevolusi. Kita semua.

Setiap siklus perubahan mengubah kita dengan cara baru seiring kita menjadi lebih canggih, lebih inklusif, kreatif, dan mampu. Dengan demikian, kita menjadi pejuang perubahan dan dapat berhasil memanfaatkan kompleksitas, intensitas, dan gangguan yang semakin meningkat dalam pendidikan, alih-alih dilemahkan olehnya. Jika kita ingin sukses dalam jangka panjang dan membangun warisan yang abadi, menjadi brilian dalam perubahan adalah satu-satunya jalan. Sesuatu yang baru selalu muncul, tetapi dengan kemampuan perubahan yang ditingkatkan ini, perubahan tidak hanya mungkin tetapi juga terus direncanakan dan dieksekusi dengan sukses untuk kebaikan semua pemangku kepentingan.

Perjalanan perubahan ini sangat relevan saat kita menilai seluruh sistem pendidikan. Tidak ada satu solusi umum yang akan memperbaiki semuanya. Sebaliknya, akan ada jadwal perubahan berkelanjutan di semua bidang yang dikelola dan diimplementasikan langkah demi langkah.

Perubahan yang sukses selalu mengikuti suatu jalur, tetapi jalur tersebut jarang linier. Seperti yang pernah dikatakan Goethe, "Kemajuan tidak mengikuti garis lurus yang menanjak,





tetapi spiral dengan ritme kemajuan dan kemunduran, evolusi dan pembubaran”.³ Para ilmuwan perilaku juga telah mengkonfirmasi wawasan asli Goethe. Kemajuan hampir selalu diikuti oleh kemajuan yang tersendat, stagnasi, atau kemunduran.⁴ Tetapi ketika kita tidak menyadari hal ini, kita berasumsi bahwa kemajuan yang tersendat, stagnasi, atau kemunduran yang kita alami adalah tanda bahwa perubahan tidak berhasil dan bahwa kita harus kembali ke zona nyaman. Ini tidak benar; kebingungan hanyalah langkah selanjutnya menuju langkah berikutnya. Kuncinya adalah membiasakan diri dengan 12 langkah sehingga Anda dapat mendiagnosis diri sendiri dan mengambil tindakan yang tepat menuju perubahan yang sukses.

Menavigasi perubahan bukanlah hal yang mudah. Tetapi tidak ada yang mengatakan itu akan mudah. Lagipula, kemudahan bukanlah tempat kebahagiaan berada. Seperti yang pernah dikatakan Joseph Campbell: “Di mana kita tersandung, di situlah harta karun kita berada”. Psikolog Hungaria Mihaly Csikszentmihalyi mengatakan hal serupa ketika ia berkata:

Berlawanan dengan apa yang biasanya kita yakini, momen terbaik dalam hidup kita bukanlah saat-saat pasif, reseptif, dan santai – meskipun pengalaman seperti itu juga bisa menyenangkan, jika kita telah bekerja keras untuk mencapainya. Momen terbaik biasanya terjadi ketika tubuh atau pikiran seseorang dipacu hingga batasnya dalam upaya sukarela untuk mencapai sesuatu yang sulit dan berharga. Pengalaman optimal adalah sesuatu yang kita ciptakan sendiri.

Ini berlaku untuk kita semua – itulah pengalaman manusia.

Terkenal karena karyanya tentang 'Flow', Csikszentmihalyi selanjutnya mengingatkan kita bahwa

Pengalaman seperti itu tidak selalu menyenangkan pada saat terjadi... Mengendalikan hidup tidak pernah mudah, dan terkadang bisa sangat menyakitkan. Tetapi dalam jangka panjang, pengalaman optimal akan menghasilkan rasa penguasaan – atau mungkin bahkan lebih baik, rasa partisipasi dalam menentukan isi hidup – yang mendekati apa yang biasanya dimaksudkan dengan kebahagiaan seperti hal lain yang dapat kita bayangkan.

Kita perlu membingkai ulang pengalaman-pengalaman menantang ini sebagai sekadar persinggahan dalam perjalanan perkembangan kita dan mendorong semua pemangku kepentingan, dari mahasiswa hingga pemberi kerja, untuk menjauhi jalan yang paling mudah atau pengalihan perhatian dan merangkul tantangan perubahan individu dan sistem sehingga kita dapat mengembangkan ketahanan dan kegigihan – keterampilan penting untuk kehidupan yang dijalani dengan baik.





BAB 4

PENGEMBANGAN INDIVIDU DALAM TEORI

4.1 PENDAHULUAN

Ketika kita bekerja dengan para pemimpin di seluruh dunia, kita sering bertanya kepada mereka pemimpin mana yang memiliki pengaruh paling positif terhadap umat manusia dalam 100 tahun terakhir. Jawabannya selalu sama, baik kita bertanya kepada para pemimpin di Asia, Amerika Utara, Australasia, Afrika, atau Eropa – Nelson Mandela. Salah satu hal yang paling menarik tentang hidupnya adalah bahwa dunia "bertindak" tidak tersedia baginya selama 26 tahun. Ia dipenjarakan di Pulau Robben. Selain itu, ia hanya sedikit berinteraksi dengan orang lain, hanya mengobrol dengan beberapa narapidana, beberapa penjaga, dan mungkin beberapa pengunjung. Ia menghabiskan 26 tahun masa pemenjaranya terutama berfokus pada pengembangan dirinya sendiri, pematangan "jati dirinya". Oleh karena itu, tidak mengherankan jika ketika ia akhirnya dibebaskan dan mampu melakukan sesuatu di dunia, ia menjadi individu yang sangat dewasa, penuh kasih sayang, dan karismatik yang kemudian memberikan dampak besar pada dunia, khususnya Afrika Selatan, dan hampir semua orang yang ditemuinya. Ini memperkuat pandangan yang konsisten di ribuan buku dan artikel – kepemimpinan adalah permainan dari dalam ke luar. Dengan kata lain, itu dimulai dari 'aku' batin dan siapa kita sebagai manusia.

Tetapi agar kepemimpinan kita sendiri meningkat, kita membutuhkan lebih banyak detail. Apa sebenarnya yang dikembangkan Mandela dalam dirinya sendiri untuk memastikan dia menjadi inspirasi bagi jutaan orang? Dan dapatkah kita mengembangkan hal yang sama tanpa harus menghabiskan 26 tahun dalam isolasi? Untungnya, jawaban atas pertanyaan ini sekarang sudah diketahui dengan baik, ironisnya berakar pada penelitian pendidikan dan studi tentang bagaimana anak-anak berkembang.

Ada banyak kontribusi signifikan untuk memahami perkembangan anak. Para pelopor awal memetakan tahapan spesifik perkembangan anak yang kita semua lalui. Para akademisi di bidang ini segera menyadari bahwa perkembangan tidak terbatas pada anak-anak. Dan perkembangan tidak selalu berhenti ketika kita meninggalkan sekolah. Mereka menemukan bahwa ada tingkatan perkembangan yang dapat dilalui orang dewasa. Tingkatan-tingkatan ini sama konsistennya dengan tahapan perkembangan yang dialami anak-anak. Perumusan mengenai tingkat-tingkat perkembangan pada masa dewasa merupakan salah satu temuan yang paling kokoh dalam literatur ilmiah.

Buku ini dibangun berdasarkan penelitian Piaget dan Kohlberg dan memperluas karya Jane Loevinger hingga tokoh-tokoh terkemuka seperti Ken Wilber, Robert Kegan, Eliot Jacques, Kurt Fischer, Susanne Cook-Greuter, William Torbert, dan Clare Graves. Setiap peneliti menggambarkan berbagai tingkatan perkembangan orang dewasa dari perspektif yang berbeda.

Wilber, misalnya, mengamati evolusi kesadaran atau kesadaran diri. Cook-Greuter mempelajari perkembangan kematangan ego. Torbert mendefinisikan jenis "logika tindakan"





apa yang tersedia bagi orang dewasa saat mereka berkembang dan bagaimana tingkatan ini berperan dalam bisnis. Kolaborasinya dengan Cook-Greuter sangat berwawasan luas ketika melihat perilaku. Profesor Clare Graves menggambarkan evolusi sistem nilai, yang telah kita bahas secara singkat.

Secara kolektif, karya ini menawarkan wawasan yang sangat berguna tentang bagaimana kita dapat terus berkembang sebagai manusia, dari hari-hari awal kita di sekolah hingga masa dewasa muda dan sepanjang hidup kita. Karya ini memberi kita kerangka perkembangan yang dapat membantu kita menavigasi berbagai tahapan kehidupan dan menangani tantangan yang kita hadapi dengan lebih anggun dan pengertian. Tidak berlebihan jika dikatakan bahwa penelitian ini dapat mengubah dunia. Dan tentu saja dapat membantu kita mentransformasi sistem pendidikan dan menyelesaikan semua dimensi masalah yang kompleks ini – semuanya sambil tetap menempatkan peserta didik sebagai pusat perhatian, dengan mengetahui bahwa benang emas perkembangan ini berlanjut ke masa depan mereka.

Meskipun penelitian ini berawal dari perkembangan anak, sebagian besar guru, dan pendidik ironisnya, tidak familiar dengan gagasan perkembangan orang dewasa. Dengan demikian, wawasan luar biasa sebagian besar tetap terperangkap di rak-rak akademisi, hanya diketahui oleh sebagian kecil pemimpin dan pemburu harta karun.

Namun, setiap orang tua, atau individu yang pernah menghabiskan waktu bersama anak, akan menyadari bahwa anak-anak bergerak melalui tahapan perkembangan yang terdefinisi dengan baik. Tahapan-tahapan ini memengaruhi pertumbuhan fisik anak; cara berpikir anak; bagaimana mereka berkembang secara sosial dan emosional; kemampuan mereka untuk memahami mana yang benar dan mana yang salah atau perkembangan moral mereka. Faktanya, hampir semua aspek kehidupan seorang anak, termasuk bagaimana mereka memahami diri mereka sendiri dan dunia di sekitar mereka, dapat dilacak melalui tingkat perkembangan ini. Mengingat kekuatan transformatif dari penelitian ini, kami percaya ada baiknya menjelaskan, melalui tur singkat lainnya, perjalanan perkembangan lengkap dari bayi hingga dewasa muda, hingga dewasa yang matang dan pemimpin yang tercerahkan. Temuan penelitian spesifiknya, secara terpisah, tidak luar biasa. Tetapi ketika digabungkan, yang muncul adalah serangkaian wawasan yang paling memukau yang mungkin akan mengubah seluruh pandangan Anda tentang pengajaran dan tujuan sistem pendidikan itu sendiri.

Sekali lagi, mari kita mulai dari awal. Awalnya, seorang bayi tidak memiliki apresiasi terhadap fakta bahwa mereka ada secara terpisah dari orang tua atau lingkungan mereka. Mereka merasakan dan merespons dunia mereka, tetapi mereka belum tahu bahwa mereka hidup. Ini adalah tingkat perkembangan pra-sadar.

Kemudian sekitar usia satu tahun, terobosan yang paling luar biasa terjadi, dan tingkat kesadaran pertama muncul. Seorang bayi menggigit ibu jarinya dan itu sakit. Tetapi ketika mereka menggigit selimut mereka, itu tidak sakit. Mereka mengulangi percobaan dengan memasukkan kaki mereka ke dalam mulut. Bayi dapat merasakan gusi dan kaki mereka. Sebaliknya, ketika bayi menggigit meja, ia tidak dapat merasakan meja tersebut. Mereka mulai menyadari keberadaan mereka – ‘Akulah benda yang sakit ketika aku menggigitnya’. Tingkat





kesadaran pertama ini berakar pada sensasi fisik. Pada tingkat perkembangan ini, yang terpenting hanyalah kebutuhan fisik. Makan, tidur, fungsi tubuh, dan ulangi.

Setelah bayi mengembangkan kemampuan untuk mengobjektifkan diri fisik mereka sebagai terpisah dari orang lain, tingkat perkembangan selanjutnya mengharuskan bayi untuk mengobjektifkan sesuatu yang jauh lebih halus – diri emosional mereka.

Awalnya, bayi memiliki sedikit atau tidak sama sekali kendali atas emosi mereka sendiri – itulah sebabnya orang tua mengalami apa yang mereka sebut 'masa balita yang sulit'. Ketika bayi lapar, mereka percaya bahwa semua orang di dunia lapar dan kita semua harus makan. Mereka belum mengembangkan kemampuan untuk melihat emosi mereka sebagai terpisah dari emosi orang tua mereka. Inilah titik egosentrisitas maksimum.

Kemudian sekitar usia dua hingga tiga tahun, sesuatu yang ajaib mulai muncul, dan Anda dapat menyaksikannya di supermarket di seluruh dunia. Seorang anak kecil mengamuk, berteriak marah karena ayahnya tidak mau membelikannya cokelat. Mereka menatap ayahnya dengan bingung karena ayahnya tidak ikut menangis karena tidak mendapatkan cokelat. Tatapan kosong mereka menunjukkan bahwa tahap perkembangan kedua mulai muncul. Mereka terpisah secara emosional dari ayah dan orang lain, tetapi mereka juga terpisah secara emosional.

Pada tahap perkembangan kedua ini, anak-anak sangat mudah menular secara emosional karena mereka hanya memiliki tingkat pengaturan emosi yang paling dasar. Mereka dapat dengan mudah memicu tawa atau tangisan satu sama lain. Mereka juga sangat dipengaruhi oleh suasana hati orang dewasa di sekitar mereka, meskipun sebagian besar orang dewasa tersebut juga sebagian besar tidak menyadari emosi mereka sendiri. Inilah sebagian alasan mengapa pengasuh dewasa sangat berpengaruh pada usia ini. Dengan kemampuan yang berkembang untuk mengobjektifikasi, pertama-tama keberadaan fisik mereka, kemudian emosi mereka, dunia bayi mulai terbuka dan menjadi dua dimensi (dunia fisik 'IA' dan dunia batin 'AKU'). Emosi bayi memberikan kedalaman pada pengalaman mereka, dan pada tahap ini identitas diri mereka didasarkan pada bagaimana 'AKU' merasa. Pada tingkat kesadaran dasar ini, anak-anak sebenarnya tidak memahami bagaimana dunia bekerja. Pemikiran mereka masih magis, misalnya, anak seusia ini percaya bahwa awan mengikuti mereka.

Tingkat 3 perkembangan anak mengubah segalanya. Tingkat ketiga ini berkembang sekitar usia tiga hingga enam tahun, meskipun mungkin dimulai lebih awal. Pada tingkat perkembangan ketiga ini, kemampuan anak untuk mengobjektifikasi meluas melampaui fisik dan emosi mereka sendiri ke hal-hal 'di luar sana' di dunia. Tingkat ketiga ini adalah munculnya 'diri konseptual'. Hal utama yang muncul adalah bahasa. Seorang anak mulai menggunakan bunyi, gambar, dan simbol untuk merepresentasikan konsep-konsep yang ada di dunia sekitarnya. Dunia yang semula bersifat dua dimensi (yakni diri fisik dan emosional) untuk pertama kalinya berkembang menjadi tiga dimensi.

Selama fase perkembangan ini, anak-anak memperoleh kata-kata dengan kecepatan yang luar biasa, kira-kira enam kata baru sehari. Inilah mengapa membacakan buku kepada anak-anak sejak usia sangat muda sangat penting untuk perkembangan mereka. Anak-anak pada tahap ini mulai bertanya tentang apa saja benda-benda itu dan memberi label pada





segala sesuatu. Ini membantu mereka menavigasi dunia mereka dan seorang anak mulai memahami dunia dan diri mereka sendiri di dalamnya.

Saat seorang anak mulai mengobjektifkan dan memberi label pada benda-benda, kucing, anjing, bola, dan bahkan emosi mereka sendiri, pemikiran mereka beralih dari magis ke mitos. Ini berarti mereka beralih dari tidak mengetahui bagaimana dunia bekerja – “pasti itu sihir” – ke menciptakan cerita atau mitos – untuk menjelaskan bagaimana segala sesuatu bekerja. Misalnya, emosi, yang sebelumnya hanya dirasakan dan ditindaklanjuti sebagai impuls, secara konseptual direpresentasikan sebagai perasaan meskipun sederhana seperti 'senang', 'khawatir', atau 'sedih'. Seorang anak mulai secara sadar menghargai bahwa perasaan mereka adalah milik mereka dan mungkin atau mungkin tidak dimiliki oleh orang lain.

Anak menyadari bahwa mereka tidak dapat memerintah dunia (magis), tetapi seseorang dapat (mitos). Tahap perkembangan ketiga ini bisa sedikit menakutkan, karena seorang anak menyadari bahwa mereka tidak lagi memegang kendali atas dunia, melainkan orang lain. Kekhawatiran atau kecemasan mungkin muncul untuk pertama kalinya. Kekhawatiran tentang ditinggalkan oleh orang tua mereka di kelompok bermain atau kelas penerimaan di sekolah dipandang sebagai kecemasan perpisahan. Pengalaman seperti itu perlu ditangani dengan hati-hati jika kita ingin menghindari masalah kesehatan mental di kemudian hari dan dapat memengaruhi banyak transisi yang akan datang.

Masih sebagian besar beroperasi dari perspektif orang pertama, seorang anak pada tingkat perkembangan ini masih terutama berfokus pada 'aku, milikku, dan saya'. Mereka memiliki kesadaran tentang fakta bahwa mereka mungkin merasa sedih, tetapi mereka masih belum diajarkan atau mengembangkan banyak kemampuan pengaturan diri. Mereka masih sebagian besar didorong oleh kebutuhan dan keinginan egois mereka sendiri. 'Milikku' adalah konsep yang sangat kuat pada anak-anak pada tahap ini. Mereka cenderung percaya bahwa semuanya milik mereka. Semuanya 'milikku'. Itulah mengapa anak-anak pada usia ini tidak dapat dituduh mencuri. Mereka tidak memahami gagasan kepemilikan. Jika semuanya 'milikku', mereka tidak mengerti masalahnya ketika mereka mencuri kotak bekal saudara mereka.

Jika sesuatu berjalan salah pada tahap perkembangan ini, maka anak tersebut mungkin terus bertambah usia tetapi kematangan batin mereka tidak. Inilah mengapa kita dapat melihat orang dewasa terjebak pada tingkat perkembangan egosentris ini. Orang dewasa seperti itu sering percaya bahwa mereka berada di atas hukum, atau hukum tidak benar-benar berlaku bagi mereka. Kohlberg menulis dengan indah tentang perkembangan moralitas dan etika yang sebenarnya baru muncul di akhir level 3 dan seterusnya.

Pertimbangkan saja salah satu dakwaan terhadap mantan Presiden AS Donald Trump terkait dokumen pemerintah, termasuk dokumen rahasia. Tanggapannya terhadap permintaan Arsip Nasional untuk mengembalikan banyak kotak dokumen yang diambil dari Gedung Putih adalah bahwa dokumen-dokumen itu 'milikku', "kotak-kotak itu milikku". Ketika Departemen Kehakiman AS memanggil Trump untuk mengembalikan dokumen-dokumen tersebut, ia diduga menghalangi keadilan dan berusaha menyembunyikan kotak-kotak itu.





Mengapa? Karena "itu milikku". Tentu saja, dokumen-dokumen itu bukan miliknya, melainkan milik pemerintah AS. Bagi orang dewasa yang matang, itu adalah perilaku seseorang yang terjebak di level 3! Tetapi Trump bukanlah satu-satunya. Ruang rapat dipenuhi oleh pria dan wanita paruh baya yang secara teratur mengamuk, terlibat dalam perebutan kekuasaan, atau menindas rekan kerja mereka dengan perilaku yang tidak akan ditoleransi oleh pengajar di halaman sekolah.

Setelah mulai memahami bahwa dunia ini penuh dengan berbagai benda, anjing, kucing, kelelawar, bola, ibu dan ayah, serta emosi, tingkat perkembangan anak selanjutnya berkaitan dengan aturan yang mengatur konsep-konsep tersebut. Dunia tiga dimensi berupa bahasa, simbol, dan konsep menjadi jauh lebih solid, lebih konkret. Pada tingkat perkembangan keempat ini, identitas anak juga lebih solid dan ini disebut 'diri konkret'.

Pada tingkat 4, aturan-aturan baru yang muncul harus dipelajari dan dipatuhi. Anak mulai memahami apa yang 'benar' dan 'salah', 'baik', 'buruk', 'dapat diterima' dan 'tidak dapat diterima'. Mereka mulai menyesuaikan diri dan akan berlatih berbagai skrip sosial sebagai cara untuk mempelajari aturan sosial atau cara berperilaku. Di sekolah bermain atau kelas penerimaan, anak-anak diajarkan untuk berbagi mainan, misalnya, karena tidak semua mainan adalah milik mereka. Ini adalah tahap perkembangan yang krusial karena merupakan fondasi dari pembangunan hubungan dan kesuksesan dalam dimensi 'KITA' dan menjadi landasan bagi semua dinamika hubungan di masa depan sebagai orang dewasa. Tingkat keempat dapat tumpang tindih secara signifikan dengan tingkat ketiga, tetapi tingkat keempat terutama berkembang dari usia lima tahun, ketika sebagian besar anak mulai bersekolah, dan berlanjut hingga mereka berusia sembilan atau sepuluh tahun.

Saat anak-anak menjadi lebih mapan sebagai individu, mereka mulai berteman. Kebutuhan mereka untuk diterima sekarang lebih bersifat sosial daripada fisik. Anak-anak pada tingkat keempat ini sangat rentan terhadap tekanan teman sebaya dan mentalitas kelompok. Rasionalitas dan 'percakapan batin' juga mulai muncul, sebagian besar untuk pertama kalinya. Anak-anak pada tingkat 4 menjadi jauh lebih canggih dalam membenarkan perilaku mereka, baik atau buruk. Kemampuan mereka untuk mengobjektifkan dunia dan diri mereka sendiri di dalamnya menjadi jauh lebih kuat.

Sayangnya, di sinilah perjalanan perkembangan berakhir bagi banyak orang saat mereka menjalani hari-hari mereka di dunia tiga dimensi yang konkret ini, dengan aturan dan peraturan yang harus diikuti atau diabaikan. Ada tingkat kesadaran diri, tetapi kehidupan sebagian besar konkret dan materialistis. Permainan ini adalah untuk mencari tahu aturan mainnya, memutuskan apakah mereka akan patuh (bergabung dengan klub matematika) atau memberontak (menjadi seorang Goth). Sekadar menyelesaikan sekolah bisa menjadi tujuan utama dan ini mungkin terulang ketika mereka mulai bekerja. Banyak orang hanya ingin menyelesaikan shift kerja mereka. Pekerjaan adalah sesuatu yang harus ditanggung dan kehidupan terjadi di luar pekerjaan – ini adalah aturan yang dipatuhi banyak orang, tanpa mengetahui aturan siapa itu atau dari mana asalnya. Aturan atau resep hidup pada tahap kesadaran keempat ini adalah Memiliki/Melakukan/Menjadi. 'Jika saya punya Xbox, saya akan bisa bermain (melakukan) dengan teman-teman saya dan kemudian saya akan bahagia'. 'Jika





saya punya iPhone, seperti semua teman saya, saya akan bisa mengirim pesan kepada mereka (melakukan) dan saya akan populer.’

Sebagian besar anak mengalami tingkat perkembangan selanjutnya sampai batas tertentu, hanya sebagai bagian dari perkembangan fisik mereka. Tingkat perkembangan kelima ini tumpang tindih dengan tingkat keempat, tetapi ketika terjadi, tingkat kelima hadir pada usia sembilan hingga empat belas tahun.

Salah satu hal utama yang terjadi secara fisik pada usia ini adalah bagian depan otak kita menjadi lebih cepat. Jalur saraf mengalami mielinasi. Ini berarti bahwa jaringan di bagian eksekutif otak kita menjadi terisolasi, memungkinkan pesan untuk bergerak jauh lebih cepat. Ini menghasilkan peningkatan besar dalam kemampuan kognitif. Ini setara dengan peralihan manusia dari analog ke digital.

Dengan kecepatan otak yang jauh lebih cepat, kita mampu berpikir secara abstrak dengan benar untuk pertama kalinya. Sebelum peningkatan ini, sebagian besar anak berpikir secara linier dan harfiah. Berpikir abstrak memungkinkan analisis yang lebih canggih, kemampuan penalaran yang lebih besar, dan kemampuan yang lebih maju untuk mengobjektifkan sesuatu. Hal ini berarti bahwa anak-anak telah mampu memahami aljabar. Apabila kemampuan berpikir abstrak tersebut belum berkembang, maka aljabar tidak akan dapat dipahami secara bermakna. Untungnya, kapasitas kognitif abstrak yang baru ini beriringan dengan perubahan dalam kurikulum sekolah menengah atau pendidikan sekunder.

Saat pemikiran level 5 muncul, menjadi jelas bahwa aturan level 4 tidak selalu berhasil atau masuk akal. Anak-anak praremaja yang mencapai level 5 mulai memahami bahwa mereka bukanlah pusat alam semesta. Mereka menyadari bahwa ada sesuatu yang terjadi di luar diri mereka sendiri dan mereka menjadi kurang egosentris. Kesadaran level 5 ditandai dengan munculnya diri transpersonal.

Tingkat perkembangan transpersonal ini merupakan momen penting dalam perjalanan perkembangan setiap orang. Untuk pertama kalinya, kita memiliki kemampuan untuk menyingkap tabir dan memikirkan hakikat pikiran. Apa itu pikiran? Dari mana pikiran berasal? Apa yang menentukan apa yang kita pikirkan dan apa yang menentukan seberapa baik kita memikirkannya?

Dalam pertanyaan-pertanyaan seperti itu terdapat peluang besar. Kita dapat mulai memahami bahwa kualitas pemikiran kita tidak hanya bergantung pada pengetahuan, pengalaman, atau akses kita terhadap data. Itu sepenuhnya bergantung pada tingkat perkembangan yang kita miliki.

Pada level 5, kesadaran diri mencapai tingkat yang baru. Seorang anak pada level ini akan mulai mempertanyakan siapa dan mengapa aturan dibuat. Mereka sering mulai menolak aturan orang tua atau pengajar mereka demi kelompok sebaya mereka. Sayangnya, kelompok sebaya, orang tua, atau pengajar mereka jarang beroperasi dari tingkat perkembangan yang lebih canggih, sehingga konsultasi yang lebih luas jarang membantu.

Pertarungan kehendak seputar aturan dan batasan menyebabkan konflik remaja klasik, karena anak-anak muda di mana pun mulai menyadari bahwa buku aturan, yang diberikan kepada mereka oleh orang tua atau pengajar mereka, adalah karya fiksi. Terkadang, perebutan





kendali, otoritas, atau kepatuhan bisa sangat intens, terutama jika orang tua dan pengajar tidak menyadari bahwa mempertanyakan aturan, dan pembangkangan yang sering menyertainya, adalah tonggak perkembangan normal, bukan permainan 'adu keberanian'.

Saat mereka berjuang untuk memahami peran mereka di dunia, banyak remaja menjadi terlalu fokus pada diri sendiri. Ini berbeda dengan egosentrisme masa bayi. Ini adalah upaya untuk memahami aturan sosial yang rumit dan abstrak yang diciptakan oleh seseorang yang tidak mereka kenal atau pahami.

Jika sebagai orang dewasa muda, mereka tidak terjebak dalam perilaku antisosial atau mati rasa akibat narkoba, mereka mungkin menyadari bahwa ada lebih banyak hal dalam hidup daripada sekadar berkelahi atau mengikuti aturan dan peran yang ditetapkan oleh orang tua, guru, atau masyarakat. Lonjakan rasa ingin tahu tentang bagaimana dunia sebenarnya bekerja berarti bahwa remaja lebih banyak berpikir. Kemampuan untuk menilai dan mengkritik datang dengan keras, dan kaum muda pada tahap ini sering menjadi sangat kritis, terlalu menghakimi, dan tidak toleran terhadap diri mereka sendiri dan orang lain.

Dalam gejolak transpersonal ini, beberapa pertanyaan abstrak dan eksistensial muncul, seperti makna hidup, siapa saya, dan bagaimana saya dapat mengubah masa depan planet ini? Beberapa remaja mencurahkan isi hati mereka di halaman buku harian saat mereka mencoba memproses kompleksitas dunia yang jelas-jelas tidak lagi mereka kendalikan. Beberapa mencari jawaban dalam keamanan klub, geng, atau kesetiaan 'kelompok dalam'. Banyak yang mencoba mengatasi pergumulan mereka dengan 'mabuk' menggunakan narkoba dan alkohol. Perilaku seperti itu adalah pengalihan atau anestesi untuk rasa sakit dari pergumulan mereka.

Kabar buruk bagi para remaja adalah bahwa terlepas dari siapa yang memenangkan perang remaja ini, begitu mereka meninggalkan rumah, orang tua yang jauh lebih kuat yang disebut 'masyarakat' memaksakan aturannya sendiri. Masyarakat memberi tahu orang dewasa muda ini bahwa mereka harus mendapatkan pekerjaan, mencari tempat tinggal, menjalin hubungan, bekerja keras, membayar pajak, dan berkontribusi pada masyarakat yang hampir tidak mereka pahami. Jika mereka menyerah pada orang tua yang lebih kuat ini, kesempatan untuk momen transpersonal akan surut dan mereka tertidur, kembali ke dunia nyata yang mereka tinggalkan saat masih praremaja, biasanya tanpa menyadari kemunduran mereka sendiri. Terhibur secara semu oleh kepatuhan mereka pada sistem yang tidak dapat mereka lihat. Mereka secara efektif telah meminum pil biru dan kembali ke Matrix.⁵ Untuk memparafrasekan Henry David Thoreau, mereka kembali pada konformitas, menerima aturan dan "menjalani kehidupan yang penuh keputusan".

Mereka yang lebih pemberontak mungkin menolak pil biru, tetapi dengan sedikit atau tanpa pemahaman tentang perkembangan, mereka tidak mungkin berhasil melewati rawa transpersonal. Mereka akhirnya terjebak dalam malam nihilistiknya, dalam keadaan limbo, merasa putus asa dan tanpa harapan. Kita melihat ini pada kaum muda sepanjang waktu, terutama jika mereka telah dimarginalkan di sekolah atau tidak sesuai dengan stereotip 'cerdas secara akademis'.





Sebagian besar orang tidak pernah lagi melihat kesempatan untuk perkembangan nyata dalam hidup mereka. Sistem telah mengendalikan mereka, dan mereka bahkan tidak menyadarinya.

Bertahun-tahun kemudian, beberapa orang yang beruntung mungkin kembali melihat peluang keselamatan transpersonal. Jarang karena pilihan, biasanya karena mereka dipaksa oleh peristiwa yang sangat menyakitkan – biasanya di usia paruh baya. Ini mungkin berupa kehilangan pekerjaan, kehilangan pernikahan, kehilangan orang yang dicintai, kehilangan tujuan hidup, atau kehilangan harga diri akibat depresi. Meskipun 'krisis paruh baya' ini biasanya terjadi pada individu di usia 30-an atau 40-an, hal itu juga dapat terjadi di pertengahan usia 20-an atau setelah gangguan signifikan dalam hidup kita. Krisis ini bisa berupa momen sesaat, atau bisa merayap dan berlangsung selama berbulan-bulan atau bertahun-tahun. Mungkin lebih tepat digambarkan sebagai 'penyakit kehilangan makna'.

Rasa sakit akibat penyakit ini, baik akut maupun berkepanjangan, membuat kita menyadari bahwa kita telah mengikuti serangkaian aturan dan memainkan peran tertentu dengan 'pemahaman' implisit bahwa kepatuhan kita terhadap aturan-aturan ini akan menghasilkan imbalan tertentu. Namun, kesehatan, kekayaan, dan kebahagiaan yang 'dijanjikan' kepada kita tidak pernah terwujud!

Ketika dilanda penyakit kehilangan makna, kita bertanya pada diri sendiri, 'Apa gunanya?' Kita merasa putus asa karena telah menepati janji. Kita telah menjadi suami/istri, ayah/ibu, pemimpin, pekerja, teman, dan kolega yang taat, namun semuanya tetap tidak berjalan sesuai harapan. Kita merasa tertipu. Kita mengikuti aturan, tetapi imbalannya tidak pernah datang. Atau, jika datang, imbalannya tidak sebaik yang kita yakini! Kita telah menghabiskan begitu banyak waktu dalam hidup kita di dunia nyata yang penuh janji palsu setelah kita kembali ke dalam Matrix dan sistem masyarakat. Banyak orang dengan gejala yang sama menggunakan solusi yang sama untuk meredakan rasa sakit. Obat bius yang sama (narkoba dan alkohol) dan pengalih perhatian yang sama (pecandu kerja, pecandu belanja, pecandu seks atau perselingkuhan, pecandu olahraga, pecandu media sosial). Tetapi hasilnya tidak lebih baik. Mereka mungkin menenangkan kita untuk sementara, tetapi mereka tidak dapat menyembuhkan penyakit kehilangan makna.

Satu-satunya solusi nyata adalah bangun sepenuhnya dan mulai tumbuh dewasa. Mulailah benar-benar mengembangkan diri kita sebagai orang dewasa. Lepaskan diri dari rawa transpersonal dan temukan kehidupan yang seharusnya kita jalani.

Tetapi jika kita nyaman di dalam Matrix, dalam tidur kita, dan kita setuju bahwa 'Dunia dijalankan oleh Manusia' sehingga lebih baik menyerah saja, tidak ada 'platform yang terbakar' atau kebutuhan kuat bagi kita untuk berkembang lebih jauh. Inilah kehidupan yang dijalani miliaran orang di dunia saat ini. Kita tampak seperti orang dewasa dari luar tetapi kita masih beroperasi secara efektif dari tingkat batin individu seorang remaja, terkadang bahkan lebih muda. Kita belum membuka tingkat perkembangan dewasa yang tersedia untuk semua orang. Kita telah puas. Kita telah menyerah. Dan dengan demikian, kita mungkin tidak akan pernah menemukan tanah impian yang berisi potensi, kebahagiaan abadi, dan kepuasan diri kita sendiri.





Sebagian besar orang meninggalkan sekolah atau universitas dengan berpikir bahwa pembelajaran atau perkembangan mereka telah berakhir. Tetapi pada usia 15 tahun, kita baru mencapai tingkat perkembangan paling dasar dari bayi, anak-anak, remaja, hingga dewasa secara fisik. Bagi sebagian besar orang, perpindahan dari dewasa yang belum matang ke dewasa yang matang belum terjadi, padahal kedewasaanlah yang membawa semua hal baik.

Masyarakat dan hukum menganggap orang berusia 18 tahun sebagai orang dewasa. Seseorang yang berusia 18 tahun atau bahkan 21 tahun paling-paling hanya dewasa dalam nama saja. Seseorang yang berusia 18 atau 21 tahun mungkin terlihat dewasa secara fisik dari luar, tetapi sebagian besar "terjebak" pada usia 14 atau bahkan delapan tahun di dalam. Tidak diragukan lagi mereka mungkin telah melewati berbagai "kurva pembelajaran" di sekolah, universitas, selama magang atau di tempat kerja, tetapi mereka jauh dari orang dewasa yang sepenuhnya berkembang. Mereka belum "terbangun" dan mengembangkan kesadaran diri yang tinggi dan tentu saja belum "tumbuh dewasa", matang, atau mencapai tingkat perkembangan yang tersedia bagi mereka.

Yang lebih mengkhawatirkan, dalam konteks pendidikan, adalah penjelasan ini tidak hanya berhenti pada siswa, tetapi juga menggambarkan perjalanan perkembangan yang harus kita semua lalui, termasuk semua pemangku kepentingan yang terlibat dalam pendidikan. Terlalu banyak orang tua yang ditugaskan untuk mengembangkan orang dewasa yang mandiri, matang, dan produktif, padahal mereka sendiri belum mencapai tingkat kematangan dewasa. Sebaliknya, mereka juga beroperasi dari tingkat perkembangan anak berusia 14 tahun. Mudah untuk berpendapat bahwa pola pengasuhan anak justru mengalami kemunduran, bukan perkembangan. Lihat saja peningkatan jumlah keluarga dengan orang tua tunggal, terutama ibu tunggal. Tidak ada yang membicarakan tentang ayah yang tidak hadir. Semua berita negatif ditujukan kepada ibu tunggal, yang tetap tinggal dan membesarkan anak-anak mereka sementara ayah menghilang secara fisik, emosional, dan finansial. Seberapa banyak pendidikan pribadi, sosial, kesehatan, dan ekonomi (PSHE) benar-benar mempersiapkan kita untuk menjalin hubungan, apalagi mengasuh anak?

Tekanan media sosial untuk menjadi sempurna juga memicu pendekatan permukaan yang dangkal, alih-alih kematangan batin yang lebih dalam, yang menghambat perkembangan orang tua. Orang tua, seringkali dengan nilai-nilai yang berbeda, terobsesi dengan bagaimana membesarkan anak-anak mereka agar menjadi 'sempurna'. Kita dibombardir dengan ekspektasi media sosial untuk terus-menerus menyiarkan tentang anak-anak kita yang berbakat, memberikan tekanan yang tidak realistis pada kita sebagai orang tua dan anak-anak itu sendiri. Dalam kegagalan kolektif kita untuk memenuhi ekspektasi yang tidak realistis dan salah arah tersebut, kita sering mencari seseorang atau sesuatu untuk disalahkan. Seringkali ini berakhir pada sistem pendidikan.

Dan bagaimana dengan para guru? Bagaimana mungkin individu, terlepas dari seberapa baik mereka dilatih, dapat mempersiapkan anak-anak secara memadai untuk dunia yang semakin cepat ini ketika mereka sendiri belum melakukan pengembangan batin untuk membawa mereka melewati tingkat kesadaran dasar seorang remaja berusia 15 tahun yang berfungsi? Hal yang sama berlaku untuk semua pemangku kepentingan yang mencoba





menemukan solusi. Pendidikan memang merupakan masalah yang rumit! Apakah kita benar-benar mengharapkan semua pemangku kepentingan pendidikan, yang sendiri hanya berkembang hingga tingkat kesadaran remaja, untuk dapat menyelesaikan semua aspek dari masalah rumit ini? Tidak tanpa pengembangan.

Yang dibutuhkan adalah upaya bersama untuk meningkatkan kapasitas internal semua pemangku kepentingan agar sesuai dengan kompleksitas dan kecanggihan eksternal dunia di sekitar kita.

4.2 KESENJANGAN ANTARA PEMBELAJARAN DAN PENGEMBANGAN

Saat ini sistem pendidikan dibangun di sekitar gagasan pembelajaran. Ini adalah sistem pembelajaran atau transfer pengetahuan. Tujuan utamanya adalah agar mahasiswa mempelajari serangkaian fakta dan memperoleh pengetahuan yang kemudian akan diuji. Ini adalah prinsip utama Kurikulum Nasional.

Pengembangan, jika dipertimbangkan sama sekali, sebenarnya bukanlah bagian dari pemikiran atau konstruksi sistem pendidikan. Padahal, pengembanganlah yang memegang kunci untuk membuka potensi manusia yang sangat besar pada anak-anak, guru, pemimpin, dan semua pemangku kepentingan pendidikan.

Jika kita menempatkan pengembangan, bukan pembelajaran, di jantung sistem pendidikan, ada peluang besar untuk sepenuhnya mengubah seluruh sistem. Dengan fokus pada pengembangan, kita dapat mulai memetakan, mempersiapkan, dan membimbing setiap pemangku kepentingan melalui pembukaan potensi manusia secara bertahap.

Seperti yang telah kita bahas, pembelajaran hafalan dan pengulangan informasi dalam ujian tidak mempersiapkan kaum muda untuk dunia saat ini. Ini tidak memberikan pendidikan yang bermakna bagi anak-anak yang mempersiapkan mereka untuk kehidupan. Dan tentu saja, ini tidak memberikan kaum muda sikap atau kemampuan yang mereka butuhkan untuk sukses, atau bahkan kemampuan yang dicari oleh para pemberi kerja.

Sebagian dari masalahnya adalah kurangnya pemahaman tentang perbedaan penting antara pembelajaran dan perkembangan. Banyak yang berasumsi bahwa perkembangan secara otomatis mengikuti perolehan pengetahuan. Tetapi pembelajaran tidak selalu mengarah pada perkembangan apa pun. Agar pembelajaran dapat berubah menjadi perkembangan, perlu untuk memahami tingkat perkembangan yang ada pada anak-anak dan orang dewasa.

Untuk memperjelas pentingnya perbedaan ini, kita dapat menganggap pembelajaran sebagai perubahan 'horizontal' dan perkembangan sebagai perubahan 'vertikal'. Pembelajaran horizontal adalah perolehan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman. Inilah yang dilatihkan kepada para pengajar untuk disampaikan. Jelas, setiap anak perlu memperoleh beberapa keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman dasar, tetapi itu sebenarnya hanya awal dari perjalanan perkembangan dan sebagian kecil dari apa yang benar-benar mereka butuhkan di dunia modern.

Pembelajaran 'horizontal' sangat berbeda dari perkembangan 'vertikal'. Pembelajaran horizontal seperti menuangkan air ke dalam gelas kosong, sedangkan perkembangan vertikal





memperluas gelas itu sendiri. Profesor Robert Kegan menyebut perkembangan vertikal sebagai “pergeseran kuantum dalam kompleksitas mental, transformasi dari sistem operasi yang mendasarinya”.

Dengan kemampuan baru ini, pikiran kita dapat beroperasi jauh lebih cepat, kita dapat memproses tingkat kompleksitas yang jauh lebih besar dan menghasilkan solusi yang lebih bijaksana, lebih berempati, dan lebih cangguh untuk masalah yang semakin menantang yang kita hadapi. Seseorang yang telah membuka lebih banyak potensi dan karenanya kemampuan dapat mengubah hasil di bagian mana pun dari sistem pendidikan tempat mereka bekerja.

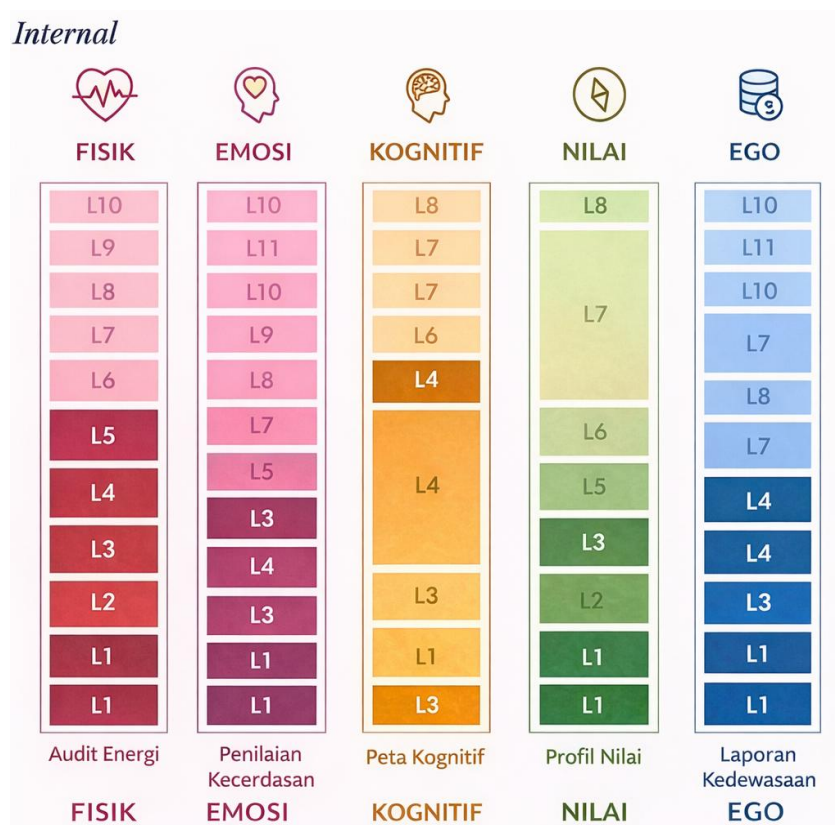
Mari kita telusuri lebih tepat tentang perkembangan vertikal. Ketika kita berbicara tentang mengembangkan kemampuan yang semakin cangguh, kemampuan seperti apa yang sebenarnya kita maksud? Manusia dapat mengembangkan ratusan kemampuan yang berbeda. Pertanyaannya adalah kemampuan mana yang penting dalam sistem pendidikan? Kami percaya ada lima kemampuan utama yang dapat dikembangkan manusia:

1. **Kemampuan Teknis:** Ini membutuhkan pembelajaran dan pengetahuan konten. Inilah yang menjadi dasar sistem pendidikan saat ini. Inilah yang menjadi fokus pelatihan pengajar – mengembangkan kemampuan teknis. Namun dengan ledakan pengetahuan dan munculnya sistem AI seperti ChatGPT, pengajar dan mahasiswa semakin tidak mampu membedakan diri berdasarkan kemampuan teknis. Model AI juga diterapkan dalam profesi hukum, kedokteran, dan akuntansi, serta banyak bidang lainnya. Sistem pendidikan yang dibangun berdasarkan kemampuan teknis justru membuat anak-anak gagal.
2. **Kemampuan Operasional:** pengajar perlu mengembangkan kemampuan ini untuk merencanakan dan melaksanakan pelajaran secara efektif. Untuk mengelola kelas dan anak-anak di kelas, seorang pengajar membutuhkan kemampuan operasional. mahasiswa juga perlu mengembangkan kemampuan operasional agar mereka dapat memaksimalkan pembelajaran mandiri, terutama jika mereka melanjutkan ke universitas di mana hal ini sangat penting. Kemampuan ini biasanya paling baik dikembangkan dan disempurnakan di tempat kerja.
3. **Kemampuan Strategis:** Kemampuan strategis berguna bagi semua orang saat mereka merencanakan hidup dan membuat keputusan tentang tujuan dan cara mencapainya, tetapi sangat penting bagi kepala sekolah dan pemimpin dalam sistem pendidikan. Ini adalah kemampuan untuk membuat pilihan yang mempercepat pertumbuhan individu, tim, atau sistem. Jika kepala sekolah ingin mempertahankan relevansi sekolah mereka dan menciptakan masa depan yang menarik yang dapat menarik dan mempertahankan staf terbaik, mereka membutuhkan kemampuan ini.
4. **Kemampuan Pribadi:** Ini adalah pengubah permainan bagi semua pemangku kepentingan. Kemampuan pribadi bukanlah tentang informasi apa yang diketahui seseorang. Ini tentang kualitas interpretasi mereka berdasarkan informasi tersebut. Ada banyak jenis kemampuan pribadi (dan informasi). Kita akan mengeksplorasi ini secara lebih rinci, sebentar lagi, karena ini adalah pendorong utama transformasi yang dibutuhkan sistem pendidikan.



5. **Kemampuan Perubahan:** Ini dapat dipahami sebagai bagian dari kemampuan pribadi, tetapi kita menyebutnya secara terpisah karena dapat diterapkan pada domain 'KITA' dan 'TI'/'TIS' sama mudahnya dengan domain 'SAYA' dari kemampuan pribadi.

Jika kita membatasi eksplorasi lebih dalam kita, untuk sementara, pada kemampuan pribadi, kita menemukan bahwa ada ratusan cara individu dapat berkembang. Seperti yang telah kita bahas di bab 2, hal ini telah diketahui sejak Teori Kecerdasan Majemuk Howard Gardiner menyoroiti fakta bahwa sebagian besar sistem pendidikan mengutamakan kecerdasan linguistik dan numerik di atas semua jenis kecerdasan lainnya. Saat ini, berbagai 'kecerdasan' ini dianggap sebagai 'jalur perkembangan'. Sebagian besar jalur perkembangan yang dibicarakan Gardiner adalah jalur yang meningkatkan kemampuan teknis (verbal, matematika, visuospatial, kinestetik, musik). Ada jalur berbeda yang mengubah kemampuan pribadi. Lima di antaranya mungkin membuat perbedaan terbesar bagi hampir semua pemangku kepentingan dalam sistem pendidikan (Gambar 4.1). Tidak satu pun dari lima jalur perkembangan utama ini dinilai secara formal dalam sistem pendidikan. Ketika kita menilai kemampuan ini dalam domain pribadi, kita menilainya dengan cara yang sangat berbeda, dan seringkali lebih mendasar, daripada ketika hal-hal tersebut dinilai dalam domain teknis.



Gambar 4.1 Lima Garis Utama Pengembangan Kemampuan Pribadi

Sebagai contoh, jika kemampuan fisik dinilai sama sekali, dalam sistem pendidikan saat ini, hal itu lebih berkaitan dengan penilaian kemampuan olahraga, kemampuan teknis, atau potensi dalam olahraga tertentu. Sebaliknya, menilai kecanggihan perkembangan fisik individu dalam domain kemampuan pribadi adalah tentang mengukur jumlah energi yang dimiliki



individu, dan mendefinisikan kualitas energi tersebut, termasuk kemampuan teknis. Melakukan hal itu sering kali memicu percakapan yang lebih dalam tentang kemampuan mereka untuk merasakan dan mengatur tingkat energi mereka. Penilaian kemampuan fisik dengan cara ini relevan untuk semua olahraga, dan bahkan aktivitas non-olahraga. Jika kita kelelahan dan kehabisan energi, kita tidak dapat berprestasi dalam olahraga kita atau menyelesaikan aktivitas non-olahraga seperti pekerjaan rumah matematika kita.

Garis perkembangan kedua, dalam kemampuan pribadi, yang menjadi pusat perhatian semua mahasiswa dan pemangku kepentingan pendidikan adalah kecerdasan emosional dan sosial (ESQ). Sebagian besar sekolah kini menyadari pentingnya ESQ. Namun, seringkali pemikiran seputar topik ini tetap bersifat teoritis atau, ironisnya, didorong secara kognitif. Jarang ada pelatihan untuk membantu anak-anak atau pengajar mengembangkan kecerdasan emosional dan sosial mereka di kelas, dan ESQ biasanya tidak diintegrasikan ke dalam rencana pembelajaran. Sebagian masalahnya adalah terdapat lebih dari 200 asesmen berbeda di pasaran yang mengklaim dapat mengukur ESQ. Kami telah meninjau semuanya dan lebih dari 650 makalah akademis yang mengeksplorasi pengukuran tersebut. Kami telah menganalisis lebih dari 2.400 pertanyaan ESQ individu dan lebih dari 800 konstruk terpisah yang berkaitan dengan ESQ. Sebagian besar dari 200 asesmen tersebut hanya membahas, paling banyak, setengah dari 12 tingkat ESQ, seringkali secara acak daripada berurutan. Selain itu, banyak dari 200 kuesioner ini terkontaminasi dengan konsep-konsep, seperti introversi, yang sama sekali tidak ada hubungannya dengan ESQ.

Garis perkembangan ketiga, dalam kemampuan pribadi, adalah kecanggihan kognitif. Sejak Undang-Undang Reformasi Pendidikan tahun 1988, ketika Kurikulum Nasional wajib diterapkan, sebagian besar sekolah dan otoritas pendidikan lokal menerima gagasan tabel peringkat berbasis kinerja. Sekarang wajib untuk menilai kemampuan kognitif anak-anak sebelum mereka meninggalkan sekolah dasar menggunakan 'tes penilaian terstandarisasi' (SAT) pada usia 11 tahun di akhir Tahap Kunci 2, di tahun ke-6. Tes SAT ini diterapkan antara tahun 1991 dan 1998 untuk menilai dampak Kurikulum Nasional.

Awalnya rencananya adalah SAT wajib di akhir Tahap Kunci 1 untuk anak berusia 7 tahun, di tahun ke-2, dan SAT di Tahap Kunci 3 juga. Namun, pengujian anak-anak yang masih sangat muda tersebut mendapat penolakan yang signifikan dari para pengajar dan Serikat pengajar Nasional (NUT). NUT menggambarkan SAT untuk anak berusia tujuh tahun sebagai "tidak adil dan tidak dapat diterapkan". Akibatnya, SAT di Tahap Kunci 1 sekarang bersifat opsional tetapi masih diambil oleh sebagian besar siswa. Pada tahun 2008, rencana untuk SAT Tahap Kunci 3 juga dihapuskan karena dianggap menyebabkan terlalu banyak tekanan bagi anak-anak pada usia ini. Dan pada bulan September 2017, setelah periode konsultasi, pemerintah mengumumkan bahwa SAT Tahap Kunci 1 akan dihapuskan pada tahun ajaran 2021–22 untuk digantikan oleh tes 'Penilaian Dasar Penerimaan', yang diberikan ketika anak-anak memasuki kelas penerimaan. Ini dimulai pada tahun 2021.

SAT untuk anak berusia 11 tahun digunakan untuk menilai kemajuan sekolah dan setiap anak dalam bahasa Inggris dan matematika untuk menentukan apakah anak-anak telah





mencapai standar yang diharapkan, berada di bawahnya, atau melampauinya. Semua anak diberi skor antara 80 dan 120, dengan 100 sebagai standar yang diharapkan.

Seperti yang disebutkan dalam bab 1, pemerintah memperbarui Kurikulum Nasional pada tahun 2014. Dan ini tercermin dalam peningkatan SAT pada tahun 2016 yang memperkenalkan tes yang lebih terdiferensiasi dalam matematika dan bahasa Inggris. Tes bahasa Inggris sekarang menilai membaca, mengeja, dan tata bahasa. Tes matematika menilai aritmatika dan penalaran matematika. Pada tahun 2016, cara penilaian SAT juga diubah, dari pelaporan 'tingkat' kemampuan menjadi 'skor ter Skala', meskipun skor SAT mentah seorang anak juga tersedia. Ide skor ter Skala adalah untuk memungkinkan perbandingan antar tahun, mungkin karena kesulitan pertanyaan dapat bervariasi antar tahun dan persentase mahasiswa yang mencapai tingkat tertentu juga akan bervariasi. Selain hasil SAT dalam bahasa Inggris dan matematika, anak-anak juga dapat dinilai oleh pengajar mereka dalam bahasa Inggris, matematika, dan sains. Semua pengujian ini kemudian dimasukkan ke dalam Tabel Liga Nasional untuk memungkinkan sekolah-sekolah dibandingkan satu sama lain. Sekolah menengah menggunakan skor SAT Tahap Kunci 2 untuk mengelompokkan mahasiswa kelas 7 dalam bahasa Inggris dan matematika. Namun, sebagian besar sekolah menengah menggunakan metode mereka sendiri untuk mengelompokkan mahasiswa menggunakan SAT Kelas 7, penilaian guru, dan tes kemampuan kognitif lainnya. Sekolah swasta tidak diwajibkan menggunakan SAT, meskipun sekitar 20% melakukannya. Dan beberapa otoritas masih menggunakan 'ujian 11+' untuk masuk ke sekolah tata bahasa – semuanya tanpa mempertimbangkan konteks pembelajar dan relevansi kemajuan yang telah mereka capai.

Semua pengujian ini hanya menilai kemampuan teknis dalam dua mata pelajaran – bahasa Inggris dan matematika. SAT tidak menilai tingkat kecanggihan kognitif, yang relevan untuk semua mata pelajaran. Pemahaman tentang kecanggihan kognitif dan bagaimana perkembangannya pada anak-anak dan orang dewasa, dan bagaimana menilainya sekarang sudah dipahami. Dan itu jauh melampaui pengujian IQ yang tumpul dan bias yang telah ada sejak tahun 1905. Tetapi sayangnya, pemahaman ini belum diadopsi oleh sistem pendidikan, karena sebagian besar masih terobsesi dengan pengetahuan dan pembelajaran.

Meskipun ada peningkatan kesadaran bahwa pengujian tanpa henti ini tidak memberikan hasil dan bahwa transfer pengetahuan sederhana tidak mempersiapkan anak-anak untuk dunia tempat kita hidup, perubahan di lapangan berjalan lambat. Ada banyak pendidik yang percaya bahwa alih-alih mengajarkan pengetahuan dan menguji daya ingat melalui ujian, sistem seharusnya menggeser apa yang diajarkan dari pengetahuan ke kemampuan seperti berpikir kritis, pemecahan masalah, dan mengajarkan anak-anak cara membedakan berita dan konten palsu dari kenyataan. Misalnya, 4C: Kreativitas, Refleksi Kritis, Komunikasi, dan Kolaborasi atau 6C kehidupan abad ke-21 yang mencakup empat yang telah disebutkan dan karakter serta kewarganegaraan. Tidak diragukan lagi bahwa ini adalah keterampilan yang jauh lebih penting untuk dipelajari di sekolah jika generasi muda kita ingin dipersiapkan untuk dunia yang akan mereka masuki sebagai pekerja. Keterampilan ini juga jauh lebih penting bagi mereka ketika mereka menjadi pasangan dan orang tua serta berusaha untuk mempertahankan persahabatan dalam jangka panjang. Ini adalah kemampuan





perkembangan yang membantu kita dalam dimensi 'Saya', 'Kita', dan 'IT'/'ITS' dan melintasi banyak garis perkembangan, bukan hanya kognitif.

Intinya di sini adalah saat ini tidak ada perhatian nyata yang diberikan pada perkembangan kognitif di luar upaya mengukur transfer pengetahuan – yang merupakan hal yang sangat mudah dicapai dalam pohon kognitif. Tidak ada pemahaman yang mendalam tentang tingkat kemampuan kognitif dan tidak ada upaya untuk memperluas tingkat tersebut. Dan meskipun mungkin ada apresiasi bahwa transfer pengetahuan sudah usang, di sebagian besar sekolah tidak ada solusi yang dapat diterapkan tentang bagaimana mengembangkan kreativitas, berpikir kritis, komunikasi, atau keterampilan kolaborasi. Atau bagaimana mengembangkan karakter dan menciptakan warga negara yang berintegritas. Sebaliknya, kreativitas dinilai melalui 'seni'. Dan sisanya sebagian besar diabaikan atau diserahkan kepada orang tua.

Selain menilai fisik individu, kecerdasan emosional dan sosial mereka, serta perkembangan kognitif mereka, kami percaya bahwa sangat penting untuk juga menilai evolusi nilai-nilai mereka dan kematangan ego mereka. Memahami motivasi seorang anak atau orang dewasa dapat mengubah kemampuan mereka untuk maju dalam hidup. Motivasi adalah kekuatan pendorong utama bagi anak-anak dan orang dewasa. Berapa kali kita mendengar bahwa anak-anak 'bosan' dengan sekolah atau staf tidak terlibat.

Demikian pula, salah satu peran utama pendidikan adalah membantu anak-anak mengembangkan rasa identitas dan rasa diri yang sehat. Inilah tepatnya yang dapat diberikan oleh penilaian kematangan ego.

Mungkin tampak berlawanan dengan intuisi untuk menyarankan kita menilai kelima jalur perkembangan 'internal' ketika sudah ada resistensi budaya yang besar terhadap pengukuran dalam pendidikan. Tetapi jika penilaian tersebut bersifat perkembangan dan bukan reduksionis, maka hal itu akan mengubah kualitas sistem pendidikan. Pendekatan seperti itu akan memungkinkan pengajar untuk memiliki otonomi dan dampak yang jauh lebih besar yang berkorelasi dengan transformasi hasil di kelas. Dengan demikian, resistensi terhadap penilaian kemampuan teknis dapat digantikan oleh antusiasme terhadap penilaian kemampuan pribadi. Setelah pengajar dan pemimpin pendidikan memahami kelima jalur perkembangan ini dan berbagai tingkat kecanggihan dalam setiap jalur, mereka menghargai bahwa ini dapat menjadi salah satu pengungkit utama untuk mengubah seluruh sistem pendidikan.

Jalur perkembangan ini bersifat pribadi, sehingga setiap orang lebih terlibat dalam mengatasi resistensi mereka sendiri yang kemudian menciptakan budaya perkembangan. Mereka menghubungkan titik-titik dan dapat melihat bagaimana pengalaman awal mereka membentuk mereka sebagai manusia dan oleh karena itu bagaimana hal itu kemudian membentuk pendekatan mereka terhadap peserta didik. Dan, yang lebih penting lagi, bagaimana mereka dapat menciptakan sesuatu yang lebih baik untuk diri mereka sendiri yang dampaknya meluas jauh melampaui gerbang sekolah.

Manfaat membuka level perkembangan baru bersifat non-linear. Setiap jalur dari lima jalur perkembangan utama memiliki jumlah level yang berbeda untuk dibuka. Berpindah dari





satu level ke level berikutnya dalam setiap jalur perkembangan tidak selalu mudah. Misalnya, perkembangan di jalur ego pada awalnya mudah dan sebagian besar otomatis saat kita tumbuh dari anak-anak menjadi dewasa, tetapi ada keuntungan besar yang dapat diperoleh jika kematangan ego dikembangkan pada masa remaja hingga dewasa. Dan kerugian besar jika tidak. Tidak seperti perkembangan fisik dari anak-anak menjadi dewasa, perkembangan kematangan dari dewasa menjadi dewasa yang matang bukanlah proses otomatis – hal itu membutuhkan usaha dan perhatian yang sadar.

Untuk berkembang, kita harus terlebih dahulu belajar tentang perkembangan. Tetapi pemahaman teoritis tentang perkembangan tidak sama dengan berkembang, sama seperti mengetahui ada empat level lagi dalam permainan komputer tidak berarti Anda dapat mengakses level-level tersebut. Untuk membuka level di luar tempat kita beroperasi saat ini membutuhkan kerja keras dan seringkali bimbingan terampil dari seorang pelatih yang tahu cara memfasilitasi evolusi tersebut.

Panduan untuk membuka potensi kita sendiri berubah tergantung pada jalur perkembangan mana yang kita bicarakan, selain level mana yang kita bicarakan. Misalnya, jika anak-anak atau orang dewasa ingin mendapatkan penguasaan yang lebih besar atas tingkat energi mereka, maka mereka harus terlebih dahulu mengembangkan sesuatu yang disebut interoepsi, atau kesadaran tubuh. Ini berarti mengembangkan kesadaran akan berbagai sinyal fisiologis yang dihasilkan tubuh mereka. Kemudian mereka harus mampu mengukur secara akurat berapa banyak energi yang mereka miliki. Untungnya, ini dapat diukur secara tepat menggunakan teknologi variabilitas detak jantung dan berbagai perangkat yang dapat dikenakan. Setelah mengembangkan kesadaran yang jauh lebih baik tentang jumlah energi yang mereka miliki, maka dimungkinkan untuk kemudian mengembangkan kesadaran akan kualitas energi mereka. Meningkatkan kecanggihan pengaturan energi mereka jauh melampaui sekadar pernyataan klise tentang pentingnya tidur dan pernyataan dangkal tentang teknik relaksasi.

Untuk membantu anak-anak berkembang secara fisik, kita harus memberi mereka alat untuk mengenali dan mengelola energi mereka.

4.3 MEMAHAMI KRISIS KESEHATAN MENTAL

Demikian pula, jika kita ingin anak-anak mengembangkan kecerdasan emosional dan sosial mereka, kita harus mengajari mereka dengan benar tentang 12 tingkat ESQ dan memperluas literasi emosional mereka secara besar-besaran. Bahkan di sekolah-sekolah yang didedikasikan untuk bekerja dengan anak-anak yang memiliki kebutuhan kesehatan sosial, emosional, dan mental (SEMH), kita jarang mendidik anak-anak tentang ribuan emosi yang mungkin kita rasakan. Dan kita tidak membekali anak-anak atau pengajar dengan alat untuk mengatur diri sendiri. Tidak heran ada krisis kesehatan mental!

Kita sangat perlu mengubah narasi tentang kesehatan mental di sekolah. Ini dimulai dengan pengakuan bahwa masalah ini biasanya bukan 'masalah mental' dan bukan 'masalah kesehatan'. Kesehatan mental bukanlah masalah mental karena, sebagian besar, kognisi normal pada orang yang merasa menderita masalah 'kesehatan mental'. Isi kesadaran mereka





mungkin lebih gelap, tetapi proses kognisi tetap utuh. Skizofrenia adalah masalah 'mental' karena proses kognitif normal terganggu. Masalahnya emosional, bukan mental. Keduanya bukanlah hal yang sama.

Selain itu, kesehatan mental bukanlah masalah 'kesehatan' sama seperti ketidakmampuan membaca bukanlah masalah kesehatan. Jika kita tidak pernah mengajari anak-anak untuk mengembangkan kemampuan mereka dalam menangani emosi negatif, maka seharusnya tidak mengejutkan kita bahwa mereka kewalahan ketika hidup menjadi rumit oleh tantangan yang sulit. Kesehatan mental, seperti yang kita pahami istilahnya saat ini, pada dasarnya adalah kegagalan perkembangan. Kegagalan pendidikan. Sama seperti gagal mengajari anak cara membaca atau menulis, kita telah gagal mengajari anak-anak untuk melek emosi atau mengatur emosi mereka secara efektif. Dan kita dapat sepenuhnya mengubah narasi kesehatan mental dengan mengidentifikasi masalah dengan benar – kegagalan perkembangan emosional. Jika kita membantu anak-anak mengembangkan kecerdasan emosional dan sosial mereka, maka kita dapat memberantas epidemi kesehatan mental secara signifikan.

Bayangkan dampak positif pada keadaan emosional dan mental anak-anak jika literasi emosional dan pengaturan diri dimasukkan ke dalam Kurikulum Nasional dan menjadi pusat sistem pendidikan. Bayangkan dampak positif pada perilaku dan kinerja serta efek domino yang akan terjadi pada guru, orang tua, dan akhirnya pemberi kerja. Bayangkan dampak pada hubungan antar anak dan antar orang dewasa jika pengembangan kecerdasan emosional dan sosial menjadi bagian sentral dari kurikulum. Pergeseran seperti itu didukung oleh penelitian seperti Studi Harvard tentang Perkembangan Dewasa yang telah mengikuti kehidupan 724 pria sejak tahun 1938. Studi ini membuktikan bahwa yang membuat hidup baik bukanlah uang atau ketenaran, atau gelar pekerjaan yang mengesankan, atau bahkan kesehatan yang baik. Itu adalah kualitas hubungan kita. Tentu saja, kita harus memberi anak-anak kita pengetahuan dan alat untuk bahagia dan sehat dalam diri mereka sendiri dan dengan orang lain, sekarang dan di masa depan.

Dengan berfokus pada pengembangan daripada pembelajaran, kita dapat secara besar-besaran memperluas kemampuan 'diri' pribadi bagi semua pemangku kepentingan yang terlibat dalam pendidikan. Saat ini, hal ini bahkan belum masuk dalam radar reformasi pendidikan karena pemahaman tentang pengembangan orang dewasa secara vertikal masih sangat minim, meskipun para pendidik berupaya melakukan yang terbaik untuk peserta didik.





BAB 5

PENGEMBANGAN INDIVIDU DALAM PRAKTIK

5.1 PENDAHULUAN

Baik Anda seorang mahasiswa yang ingin mendapatkan lebih banyak nilai dari pendidikan Anda, seorang pengajar yang ingin meningkatkan cara mengajar dan mengatasi tekanan pekerjaan dengan lebih baik, atau seorang pemimpin atau pembuat kebijakan yang berupaya menemukan perbaikan sistemik, Anda harus terlebih dahulu melihat diri sendiri dan bagaimana Anda dapat berubah jika ingin mengubah hasil sistem. Dalam pengalaman kami, banyak pengajar yang terlalu berpusat pada mahasiswa sehingga cenderung mencari hal-hal yang dapat mereka 'lakukan' kepada atau dengan mahasiswa daripada melihat diri mereka sendiri terlebih dahulu. Seringkali melakukan hal itu terasa 'egois'. Tetapi perubahan kemampuan Anda secara bertahap dapat membuat perbedaan dramatis pada hasil pendidikan. Jika kita ingin mengembangkan diri, kita harus memahami, lebih tepatnya, bagaimana sistem manusia bekerja.

Sangat jelas bahwa hasil yang kita capai bergantung pada apa yang kita lakukan, tindakan dan perilaku kita. Itulah mengapa kita sering fokus pada perilaku kepemimpinan atau perilaku anti-sosial di sekolah.

Tetapi mengubah perilaku pengajar atau mahasiswa bukanlah hal yang mudah. Mengapa? Karena perilaku yang terlihat didorong oleh hal-hal yang tidak terlihat. Hal-hal ini berada di bawah permukaan. Seperti gunung es di mana 80% massanya berada di bawah permukaan air. Yang mendorong perilaku berada di bawah permukaan air (Gambar 5.1).



Gambar 5.1 Model Kinerja Terintegrasi

Hal pertama yang menentukan apa yang kita lakukan adalah berpikir. Apa yang kita pikirkan menentukan apa yang kita lakukan.





Jika Anda membaca ini dan berpikir, "Apa yang dibicarakan orang-orang ini?", kemungkinan besar Anda tidak akan melakukan sesuatu yang berbeda sebagai hasil dari membaca buku ini. Tetapi jika Anda telah sampai sejauh ini, maka Anda mungkin berpikir bahwa mungkin ada beberapa nilai dalam apa yang kami katakan. Jadi, perilaku Anda – melanjutkan membaca buku atau tidak – ditentukan oleh apa yang Anda pikirkan.

Tetapi pikiran kita tidak terjadi dalam ruang hampa. Setiap pikiran yang pernah kita miliki, apa yang kita pikirkan dan seberapa baik kita memikirkannya ditentukan oleh sesuatu yang lebih mendasar dalam sistem manusia. Dan itu adalah bagaimana kita merasa. Bagaimana kita merasa mengubah apa yang kita pikirkan.

Tentu saja, ada hubungan timbal balik antara berpikir dan merasa. Bagaimana kita berpikir mengubah bagaimana kita merasa; Itulah mengapa perasaan, bukan pemikiran, sebenarnya merupakan penentu utama dari apa yang kita lakukan. Kita semua mengetahuinya secara naluriah.

Seorang pengajar mungkin sampai di akhir minggu dan berpikir, 'Saya harus memeriksa lima esai terakhir itu'. Tetapi jika dia 'tidak ingin melakukannya' – apa yang menang? Pemikiran atau perasaan? Perasaan menang – hampir setiap saat. Tentu saja, mungkin untuk mengesampingkan perasaan kita dengan kemauan keras, tetapi perasaanlah yang menentukan tindakan kita hampir sepanjang waktu. Ini terutama berlaku untuk anak-anak, yang belum mengembangkan kemampuan yang canggih untuk mengesampingkan perasaan mereka.

Jadi, jika kita ingin mengubah apa yang dipikirkan seseorang atau seberapa baik mereka memikirkannya, maka kita perlu mengubah bagaimana perasaan mereka. Tetapi mengubah bagaimana perasaan kita saja tidak cukup karena bagaimana perasaan kita ditentukan oleh sesuatu yang bahkan lebih mendasar dalam sistem manusia, dan itu adalah emosi mentah.

Alasan mengapa begitu sulit untuk mengubah cara orang merasa adalah karena kita terlalu sedikit memperhatikan emosi kita dan kebanyakan orang buta huruf secara emosional. Ketika ditanya bagaimana perasaan kita, kebanyakan dari kita sebenarnya tidak tahu. Kita menjawab, 'Saya baik-baik saja', hanya menebak. Kebanyakan orang dewasa hanya mengalami sekitar selusin emosi secara teratur. Jika kita tidak benar-benar tahu bagaimana perasaan kita, karena kita tidak memperhatikan emosi kita, maka tidak mengherankan jika kita tidak dapat mengubah perasaan kita. Bahkan jika kita lebih menyadari emosi kita, itu pun masih belum cukup, karena ada sesuatu yang lebih mendasar yang mendorong emosi kita. Di dasar gunung es, di dasar sistem manusia, terdapat fisiologi – semua reaksi dan proses biologis kita.

Fisiologi hanyalah aliran data atau informasi yang dihasilkan setiap sistem tubuh sepanjang waktu. Saat Anda membaca kata-kata ini, tubuh Anda sedang mengurus jutaan detail kecil yang membuat Anda tetap hidup – ada aktivitas yang konstan. Sejumlah besar data dikirim dan diterima dari satu sistem tubuh ke sistem tubuh lainnya dalam bentuk sinyal listrik, sinyal elektromagnetik, sinyal kimia, tekanan, suara, dan gelombang panas. Dan kita tidak perlu memikirkan semua itu; tubuh manusia adalah mesin berkinerja terbaik.

Kita semua mengalami arus informasi fisiologis yang terus mengalir di sekitar tubuh kita 24/7. Tetapi sangat sedikit orang yang memahami dampaknya, dan lebih sedikit lagi yang





telah belajar bagaimana mengendalikan arus tersebut dan menghasilkan hasil yang lebih berkualitas. Inilah mengapa jalur perkembangan fisik dan emosional dalam domain 'Aku' sangat penting. Jalur ini memberi kita kendali yang jauh lebih besar atas sistem kita. Jika kita mengembangkan kemampuan untuk mengelola fisiologi, emosi, dan perasaan kita, kita mulai mengembangkan kendali yang jauh lebih besar atas pemikiran dan kesadaran kita. Kita tidak dapat berpikir untuk menjadi lebih baik, tetapi kita dapat mengendalikan sistem kita dengan lebih baik yang meningkatkan konteks biologis dan emosional di mana semua pikiran muncul. Dengan pemikiran yang lebih baik, kita membuat pilihan yang lebih baik dan mengambil tindakan yang lebih konstruktif. Semua tingkatan ini terhubung erat, tetapi potensi yang belum dimanfaatkan ada di tiga tingkatan terbawah, yang sebagian besar telah diabaikan. Sebagian besar sekolah lebih menyukai pendekatan yang terutama berfokus pada kognisi.

Kami menyarankan bahwa cara tercepat dan paling berkelanjutan untuk mentransformasi sistem pendidikan adalah dengan membantu semua pemangku kepentingan memulai perjalanan pengembangan diri, mentransformasi diri mereka sendiri, meningkatkan kematangan mereka, kemampuan mereka untuk berpikir lebih cepat dan pada tingkat kecanggihan yang sama sekali baru.

Dari lima jalur pengembangan utama, jalur kognitif membutuhkan perhatian yang lebih sedikit daripada yang lain, sebagian besar karena tingkat kecanggihan kognitif pada sebagian besar pengajar dan pemimpin pendidikan sudah cukup baik. Sebagian besar cukup cerdas untuk mendorong transformasi yang dibutuhkan. Apa yang mencegah transformasi pendidikan terjadi lebih berkaitan dengan jalur pengembangan lainnya. pengajar kelelahan, regulasi emosi tidak memadai. Nilai dan motivasi disalahpahami dan tidak dimanfaatkan atau diintegrasikan. Dan kita perlu meningkatkan tingkat kematangan pribadi untuk membuka potensi dalam sistem.

Mari kita telusuri lebih dalam dan jelajahi bagaimana mempercepat perkembangan di empat bidang perkembangan lainnya yang akan membantu mewujudkan transformasi: fisik, emosi, nilai-nilai, dan kematangan ego.

5.2 MENGEMBANGKAN KECERDASAN FISIK DAN EMOSIONAL YANG LEBIH TINGGI

Mengembangkan kesadaran yang jauh lebih canggih tentang, dan kemampuan untuk mengatur, tingkat energi kita serta kecerdasan emosional dan sosial kita dapat ditangani bersama. Kedua fenomena tersebut – energi fisiologis dan emosi – sangat terkait erat.

Cara tercepat untuk memahami hubungan ini adalah dengan menggunakan metafora bahwa tubuh kita seperti sebuah orkestra. Setiap sistem tubuh, seperti jantung, paru-paru, usus, otot, dan lain-lain, setara dengan berbagai bagian orkestra tersebut. Kita dapat menganggap jantung sebagai bagian alat musik gesek dan usus sebagai bagian alat musik tiup, misalnya. Di dalam setiap bagian orkestra kita memiliki pemain yang berbeda. Jadi, di bagian alat musik gesek kita memiliki biola, cello, dan kontrabas. Dengan demikian, sinyal listrik jantung adalah biola; sinyal elektromagnetik jantung bisa jadi cello; gelombang tekanan darah akan menjadi kontrabas.



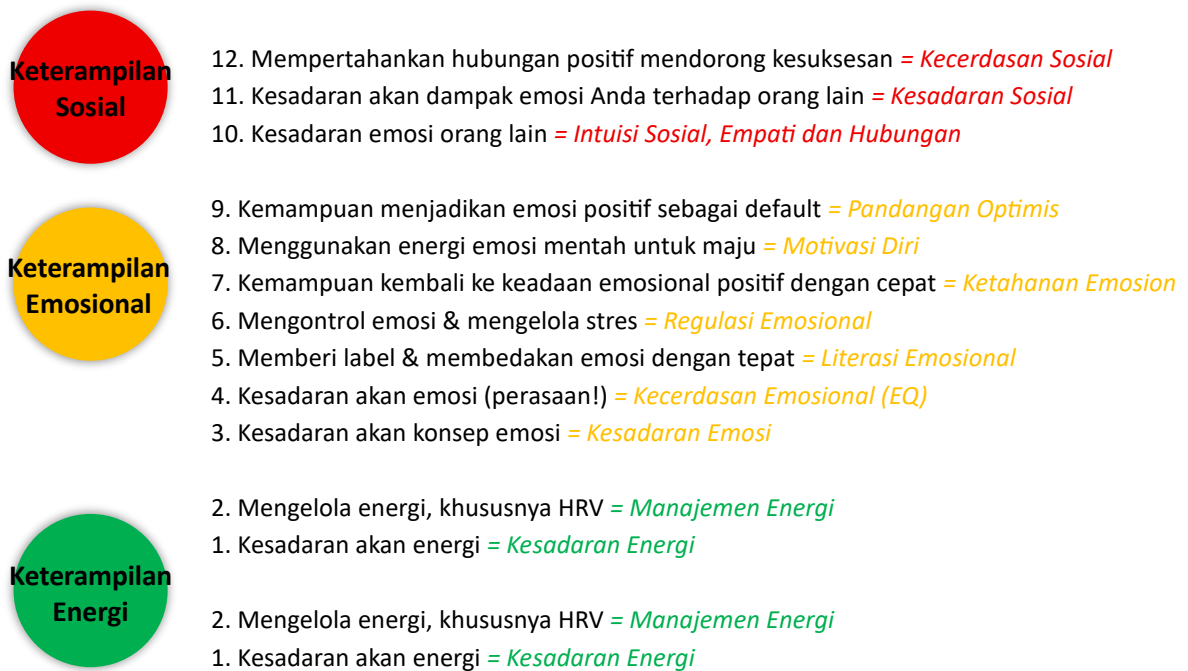


Orkestra memiliki banyak pemain, sama seperti tubuh kita menciptakan banyak sinyal fisiologis. Metafora ini memperjelas perbedaan antara energi fisiologis kita, emosi kita, dan perasaan kita. Energi adalah sinyal individual yang diciptakan oleh setiap anggota orkestra. Emosi adalah sinyal dari semua 'energi yang bergerak' atau gabungan dari seluruh orkestra yang sedang bermain. Dan perasaan adalah kesadaran akan melodi yang dimainkan orkestra.

Setiap anak, setiap guru, dan setiap pemangku kepentingan pendidikan memiliki emosi setiap detik setiap hari, karena 'orkestra' mereka selalu memainkan melodi. Yang tidak dimiliki sebagian besar individu adalah perasaan. Sederhananya karena sebagian besar orang dewasa dan anak-anak tidak menyadari melodi yang dimainkan oleh sistem tubuh mereka. Mereka tidak memperhatikan sinyal internal ini, mereka memperhatikan sinyal eksternal, baik itu TV, permainan komputer, layar ponsel pintar mereka, spreadsheet, atau umpan media sosial. Kita teralihkan oleh kebisingan di luar dan kurang memperhatikan melodi di dalam.

Jika kita mengalihkan perhatian kita ke apa yang terjadi di dalam diri kita, beberapa orang dapat menyelaraskan diri dengan kebisingan yang dibuat oleh satu pemain dalam orkestra mereka. Misalnya, beberapa orang mungkin menyadari bahwa mereka berkeringat. Yang lain mungkin memperhatikan suhu tubuh mereka atau bahwa mereka merasa hangat. Beberapa orang memperhatikan postur tubuh mereka saat duduk atau berdiri dalam waktu lama. Beberapa orang menyadari beberapa aspek pernapasan mereka. Tetapi bagi kebanyakan orang, kesadaran seperti itu, paling banter, masih dasar dan hampir selalu sementara.

Seperti yang telah kami sebutkan di bab sebelumnya, ada 12 tingkat kecerdasan emosional dan sosial (Gambar 5.2).



Gambar 5.2 12 Tingkat Kecerdasan Emosional dan Sosial

Tingkat-tingkat ini mencakup perkembangan fisik dan emosional. 12 tingkat tersebut dibagi menjadi tiga bagian. Setiap bagian dimulai dengan kesadaran karena tidak ada





perubahan tanpa kesadaran. Setiap bagian juga menjelaskan serangkaian kemampuan yang muncul saat kita membuka tingkat perkembangan tersebut.

Tingkat 1 ESQ – Kesadaran Energi

Mengajar bisa menjadi pengalaman yang melelahkan. Bukan hanya tanggung jawab untuk membantu sumber daya masyarakat yang paling berharga, generasi penerus, tetapi juga jumlah persiapan yang harus dilakukan di luar jam sekolah untuk mempersiapkan setiap pelajaran. pengajar menghabiskan waktu berjam-jam untuk menyusun rencana pelajaran yang dapat bertahan dari pengawasan inspektur sekolah, serta berjam-jam untuk memeriksa pekerjaan rumah yang telah dikerjakan. Maka tidak mengherankan jika dalam survei terhadap hampir 1.500 guru, 58% mengatakan bahwa mereka sering mengalami stres terkait pekerjaan. Angka ini hampir dua kali lipat dari yang dialami oleh pekerja lain dalam kelompok perbandingan. Selain itu, 20% pengajar melaporkan mengalami gejala depresi. Seperempat pengajar mengatakan mereka kemungkinan akan meninggalkan pekerjaan mereka dalam waktu satu tahun. pengajar juga melaporkan bahwa stres utama dalam pekerjaan mereka berasal dari mengelola perilaku anak-anak dan seperempatnya mengatakan mereka bahkan takut akan keselamatan fisik mereka sendiri.

Mengukur tingkat energi kita secara akurat sangat penting untuk memastikan kita tidak jatuh ke dalam keadaan kelelahan. Cara terbaik untuk melakukan ini adalah dengan menilai variabilitas detak jantung (HRV) selama satu hingga tiga hari saat bekerja. Kami telah mengukur tingkat energi para pemimpin menggunakan HRV selama lebih dari 25 tahun. Dalam pengalaman kami, pengajar cenderung melebih-lebihkan atau meremehkan seberapa banyak energi yang mereka miliki, karena seperti banyak orang, kesadaran mereka tentang tingkat energi mereka sangat tidak akurat. Kita juga tidak terlalu peka terhadap berbagai bagian dari orkestra kita. Beberapa orang hanya dapat 'mendengar' satu anggota atau satu bagian dari orkestra. Misalnya, kita mungkin sangat peka terhadap detak jantung kita. Atau kita mungkin sangat sensitif terhadap gemuruh, nada, atau kejang di perut kita. Yang lain, seperti pengajar yoga, mungkin sangat menyadari postur tubuh mereka.

Selain itu, kebanyakan orang memiliki sedikit sekali gagasan tentang dari mana energi mereka berasal dan ke mana energi itu pergi. Sangat bermanfaat untuk membuat daftar semua hal yang meningkatkan tingkat energi kita dan semua hal yang menguras energi kita. Kami menyebut ini keterampilan E-Bank. Setelah kita mengidentifikasi orang, tempat, proses, atau hal-hal yang meningkatkan atau menguras energi kita, penting untuk meninjau rekening bank energi kita sehingga kita dapat melihat pola yang kita ciptakan dalam kehidupan kita sendiri. Setelah kita dapat melihat pola-pola ini di E-Bank kita, kita dapat menetapkan beberapa tujuan untuk bagaimana menambal kebocoran energi kita dan memperkuat setoran di rekening kita. Ini adalah bagian besar dari pekerjaan ESQ level 1.

Level 2 ESQ – Manajemen Energi

Setelah kita memiliki kesadaran yang lebih besar tentang tingkat energi kita, kita perlu mengembangkan kendali yang jauh lebih besar atas energi kita – kuantitas dan kualitasnya. Di sini, sekali lagi, kita dapat menggunakan HRV untuk menentukan apakah keterampilan manajemen energi kita berfungsi. Kita juga dapat menggunakan biofeedback HRV untuk





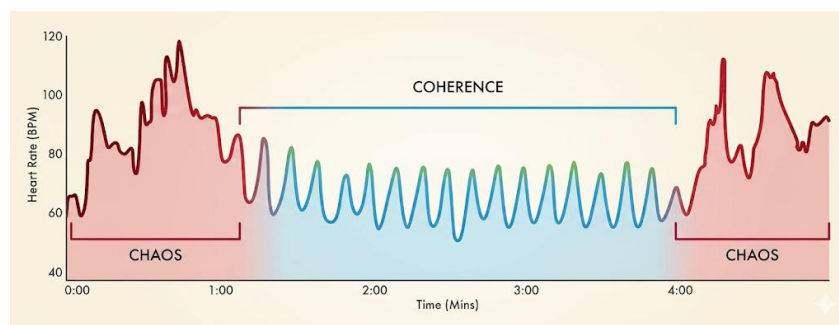
mengkonfirmasi apakah kita mampu meningkatkan kualitas energi kita. Apakah kita menghasilkan HRV yang koheren atau kacau?

Ketika kami bekerja di sekolah, kami melihat anak-anak dengan sangat cepat memahami biofeedback HRV, menggunakan Aplikasi Lengkap kami untuk mengatur diri sendiri. Menggunakan sensor yang dijepitkan pada cuping telinga anak, yang terhubung ke telepon atau iPad, Aplikasi ini memiliki pengatur pernapasan yang diikuti anak-anak untuk menggeser detak jantung mereka dari sinyal kacau 'zona merah' ke sinyal koheren 'zona hijau'.

Seringkali setelah pengalaman yang penuh gejolak di rumah atau saat istirahat makan siang, anak-anak akan datang ke kelas dan dengan sengaja menggeser energi mereka dari keadaan kekacauan fisiologis ke keadaan yang koheren. Ini berarti mereka berada dalam kondisi energi yang jauh lebih baik untuk pelajaran sore dan jauh lebih tidak mengganggu di kelas. Pengaturan diri yang proaktif seperti itu mengubah banyak hal bagi para pengajar dan murid itu sendiri. Sebagian besar anak-anak senang melihat dengan mata kepala sendiri apakah mereka kacau dan 'berada di zona merah', atau teratur dan 'berada di zona hijau'. Bayangkan data langsung untuk menginformasikan zona regulasi!

Keterampilan yang memungkinkan mereka beralih dari kekacauan ke keteraturan adalah belajar mengendalikan pernapasan mereka dengan cara yang sangat spesifik. Ada 12 aspek berbeda dalam pernapasan kita yang dapat kita kendalikan. Daripada mengambil beberapa 'napas dalam-dalam', yang sangat sedikit membantu fungsi otak, kami mengajarkan anak-anak untuk bernapas secara berirama, merata melalui bagian tengah dada mereka melalui pengatur pernapasan di Aplikasi.

Keterampilan BERNAPAS ini (Bernapas Secara Berirama dan Teratur dan Melalui Jantung Setiap Hari) adalah cara yang sangat efektif untuk menutup kebocoran dalam rekening energi kita. Ketika pernapasan kita kacau, sinyal HRV kita juga kacau dan kita kehilangan energi dengan sangat cepat. Namun ketika kita menggunakan keterampilan BERNAPAS, kita dapat menutup kebocoran energi kita karena sinyal HRV kita menjadi jauh lebih koheren (Gambar 5.3).



Gambar 5.3 Pernapasan Berirama Dan Teratur Menciptakan Sinyal HRV Yang Koheren

Mengembangkan koherensi di kelas memungkinkan mahasiswa dan pengajar untuk mempertahankan kendali diri bahkan dalam situasi yang sangat menegangkan. Hal ini mencegah otak kita mati di bawah tekanan dan memungkinkan kita untuk berpikir jernih. Ini adalah keterampilan yang sangat efektif bagi mahasiswa untuk digunakan dalam ujian, atau





bagi pengajar untuk digunakan ketika seorang inspektur sekolah sedang mengamati pelajaran mereka. kecerdasan sosial dan mulai bekerja langsung dengan emosi kita. Ini menggerakkan kita dari sekadar berurusan dengan 'biola utama' dalam orkestra tubuh (sinyal listrik jantung seperti yang terlihat dalam HRV kita) dan memastikan bahwa ia bermain secara koheren, menjadi memastikan seluruh orkestra bermain secara koheren dan 'selaras'.

Level 3 ESQ – Kesadaran Emosional

Level ketiga dari kecerdasan emosional dan sosial berfokus pada membantu kita memahami sifat emosi kita. Ini sangat penting karena sebagian besar kebingungan tentang kesehatan mental, dan bahkan emosi itu sendiri, disebabkan oleh kesalahan pemahaman kita tentang emosi sebagai sebuah gagasan. Hal ini terutama berlaku dalam cara kita mendidik anak laki-laki tentang emosi.

Anak laki-laki diajarkan untuk 'menjadi lebih tangguh' dan menekan emosi mereka, atau lebih buruk lagi, menyangkal keberadaan emosi mereka. Kita masih mendengar hal ini pada para pemimpin dewasa. Anak perempuan sering berbicara satu sama lain tentang perasaan mereka, dan jauh lebih dapat diterima secara sosial bagi anak perempuan untuk mengekspresikan emosi mereka daripada bagi anak laki-laki, namun perempuan dalam peran kepemimpinan sering mengungkapkan bagaimana mereka dipengaruhi untuk mengadopsi 'persona laki-laki'. Tetapi baik anak laki-laki maupun perempuan tidak dididik untuk memahami sifat emosi dan peran sentral yang dimainkannya dalam hidup kita. Maka tidak mengherankan jika kita mendengar orang dewasa mengatakan hal-hal seperti 'kita perlu menghilangkan emosi dari hal ini'. Hal ini tidak hanya tidak mungkin, tetapi juga tidak disarankan. Komentar-komentar tersebut mencerminkan betapa kita salah memahami sifat emosi, dalam semua aspek kehidupan.

Misalnya, emosi adalah apa yang memungkinkan kita untuk membuat keputusan. Bahkan, jika kita merangkum penelitian akademis selama bertahun-tahun tentang lima puluh ilmu saraf pengambilan keputusan, itu dapat disimpulkan dengan satu frasa tunggal 'semua keputusan adalah perasaan yang dibenarkan oleh logika'.

Bahkan para ahli saraf yang paling berpengalaman pun sekarang akan mengakui bahwa 'rasionalitas' tidak ada tanpa emosi.³ Daripada menekan, menyangkal, atau mengabaikan emosi kita, kita harus mempelajarinya. Kita harus memahami apa itu emosi, bagaimana cara kerjanya, dan mengklarifikasi tujuannya dalam hidup kita.

Pada dasarnya emosi hanyalah sinyal fisiologis gabungan yang dirancang untuk memicu tindakan yang tepat. Jika kita tidak memahami sinyal emosional yang dihasilkan tubuh kita, maka kita lebih cenderung mengambil jalan yang salah. Jika kita tidak mendengar pesan emosi kita, kita akan terus membuat kesalahan yang sama.

Singkatnya, emosi sangat penting dalam pengambilan keputusan; Emosi mendorong perilaku kita, mendasari motivasi kita, menentukan kejelasan pemikiran kita, dapat mengubah kemampuan kita untuk belajar, dan merupakan inti dari semua hubungan kita, kemampuan kita untuk mengelola perubahan, kesehatan kita, dan kualitas hidup kita. Emosi mengubah kemampuan kita untuk hadir dan menikmati momen. Emosi memberi makna dan tujuan bagi hidup kita. Emosi menentukan rasa diri dan identitas kita. Emosi sangat penting bagi semua





aspek kehidupan kita, ada alasan kuat untuk menjadikan emosi sebagai mata pelajaran di sekolah yang sama pentingnya dengan matematika atau komputer.

Level 4 ESQ – Kecerdasan Emosional

Sebagian besar dari kita pernah mendengar tentang respons fisiologis 'melawan atau lari'. Dalam keadaan lari, sistem tubuh kita melepaskan adrenalin, yang memberi kita dorongan energi sehingga kita dapat melarikan diri! Sebaliknya, ketika kita melawan, tubuh kita melepaskan saudara perempuan adrenalin, noradrenalin, yang memberi sinyal kepada tubuh untuk berperang. Jika alih-alih mempersiapkan diri untuk menghadapi ancaman, kita malah membeku, berpura-pura mati, atau pingsan, kita mengaktifkan respons fisiologis yang sangat berbeda.

Ketiga respons ini umum terjadi sebelum memasuki gerbang sekolah atau di dalam kelas. Sebagian besar dari kita pernah mengalami respons lari dalam ujian ketika kita membaca pertanyaan pertama, atau respons membeku ketika kita panik karena kita tidak tahu jawabannya. Respons melawan sama lazimnya di sekolah, karena sebagian besar anak harus belajar membela diri atau menghadapi perundungan. Perilaku yang mengganggu di kelas seringkali merupakan konsekuensi dari pemicuan reaksi pertahanan terhadap ancaman ini.

Ketiga respons fisiologis ini sama lazimnya pada guru. Baru-baru ini kami mengadakan sesi desain dengan tim kesejahteraan di sebuah sekolah. Kita melihat bagaimana para staf berjuang untuk mengatasi perilaku mahasiswa yang tidak terkendali hanya karena mahasiswa tidak merasa aman dan fisiologi mereka terpicu. Setiap percakapan yang ingin dilakukan pengajar tentang membangun kepercayaan menjadi sia-sia sampai ancaman fisiologis dasar ini ditangani, dan barulah kemudian keamanan psikologis dapat terwujud di kelas. Sekarang kami mendorong para pengajar untuk memulai setiap pertemuan dengan pengecekan emosional sebelum mencoba mencapai hal lain. Kita harus terlebih dahulu menangani fisiologi dan emosi kita sebelum kita berharap dapat mengadakan pertemuan atau pelajaran yang efisien.

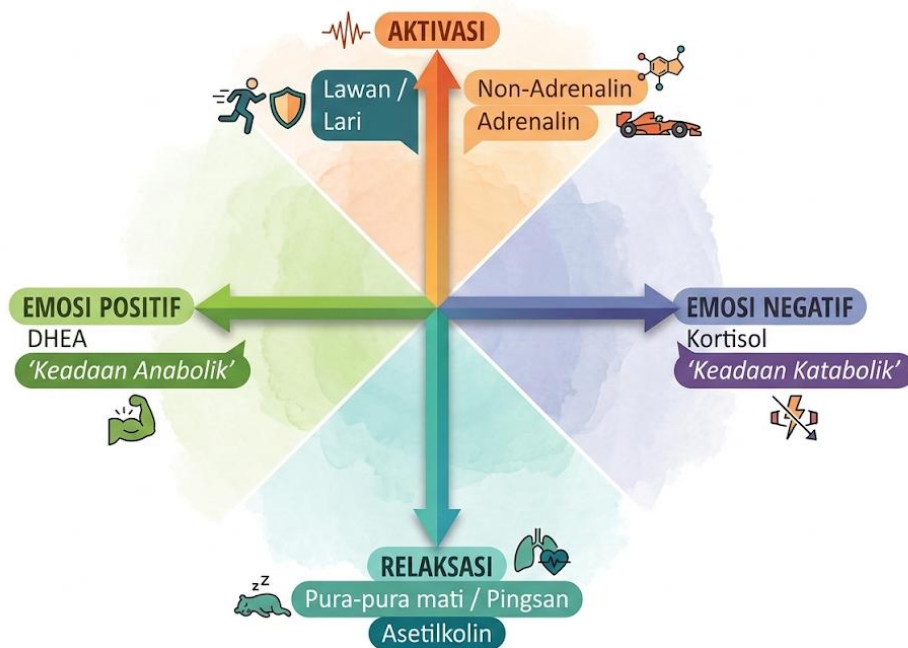
Meskipun sebagian besar orang pernah mendengar tentang adrenalin, yang dianggap sebagai 'cairan akselerator' kita, sangat sedikit orang yang pernah mendengar tentang cairan rem, yang merupakan zat kimia yang disebut 'asetilkolin'. Secara umum, memanaskan sistem tubuh kita membutuhkan adrenalin, dan mendinginkan sistem tubuh membutuhkan asetilkolin. Zat kimia ini diciptakan oleh sistem saraf otonom (ANS) kita, yang menentukan tingkat aktivasi, gairah, atau animasi kita serta tingkat relaksasi kita.

Namun bertentangan dengan kepercayaan umum, bersemangat atau tegang di bawah tekanan tidak menentukan kualitas kinerja kita. Apakah kita berkinerja baik atau gagal jauh lebih ditentukan oleh sistem hormonal atau 'neuroendokrin' (NE) kita. Sistem NE kita mendasari keadaan emosional kita, sedangkan ANS menentukan tingkat gairah kita.

Jika kita menggabungkan sumbu aktivasi ANS dengan sumbu keadaan emosional NE, kita mendapatkan gambaran yang jauh lebih jelas tentang apa yang mendasari kemampuan kita untuk berhasil (Gambar 5.4). Hubungan antara dua sistem fisiologis yang sangat penting ini pertama kali dijelaskan oleh James P. Henry, profesor fisiologi di Fakultas Kedokteran Universitas Southern California di Los Angeles.



Kecerdasan emosional tingkat 4 mengharuskan kita untuk mengembangkan kesadaran apakah kita aktif atau rileks, positif atau negatif. Tingkat kesadaran diri yang sangat mendasar ini sangat penting bagi kesehatan dan kinerja kita. Jika kita berada di sisi kiri sumbu Henry, tubuh kita menghasilkan steroid anabolik yang membangun tubuh kita, meningkatkan kesehatan dan kinerja kita. Jika kita berada di sisi kanan sumbu tersebut, tubuh kita memproduksi hormon katabolik, khususnya kortisol, yang merupakan hormon stres utama tubuh. Hal ini menyebabkan sistem kita memasuki keadaan 'kerusakan'.



Gambar 5.4 Sumbu Henry Mendasari Kinerja

Ketika tubuh kita memproduksi terlalu banyak kortisol, kita menjadi depresi. Dan ketika kita depresi, kita memproduksi kortisol dalam kadar tinggi. Kortisol menciptakan suasana hati yang buruk yang kemudian menghasilkan lebih banyak kortisol. Ini adalah lingkaran setan. Emosi negatif sangat mengganggu kemampuan kita untuk belajar, dan kadar kortisol yang tinggi secara terus-menerus dapat membuat kita tidak mampu membuat kemajuan selama berbulan-bulan atau bahkan bertahun-tahun.

Sebaliknya, ketika kita berada di sisi positif sumbu NE, tubuh kita memproduksi berbagai hormon anabolik, khususnya dehidroepiandrosteron (DHEA). DHEA dikenal sebagai 'hormon kinerja' atau 'hormon vitalitas', dan penawar alami tubuh terhadap kortisol. Hal ini dikaitkan dengan emosi yang lebih 'positif'. Ketika kita mengalami emosi positif, kita secara alami menghasilkan lebih banyak DHEA, yang membuat kita merasa lebih baik, yang kemudian menghasilkan lebih banyak DHEA lagi. Kita menciptakan siklus yang baik. Inilah mengapa, dalam olahraga, tim sering kali memiliki rentetan kemenangan, atau rentetan kekalahan jika mereka menghasilkan terlalu banyak kortisol. Inilah mengapa jika anak-anak berprestasi baik dalam ujian pertama mereka, mereka mungkin akan 'berada di jalur yang benar' dan melampaui harapan dalam semua ujian mereka.



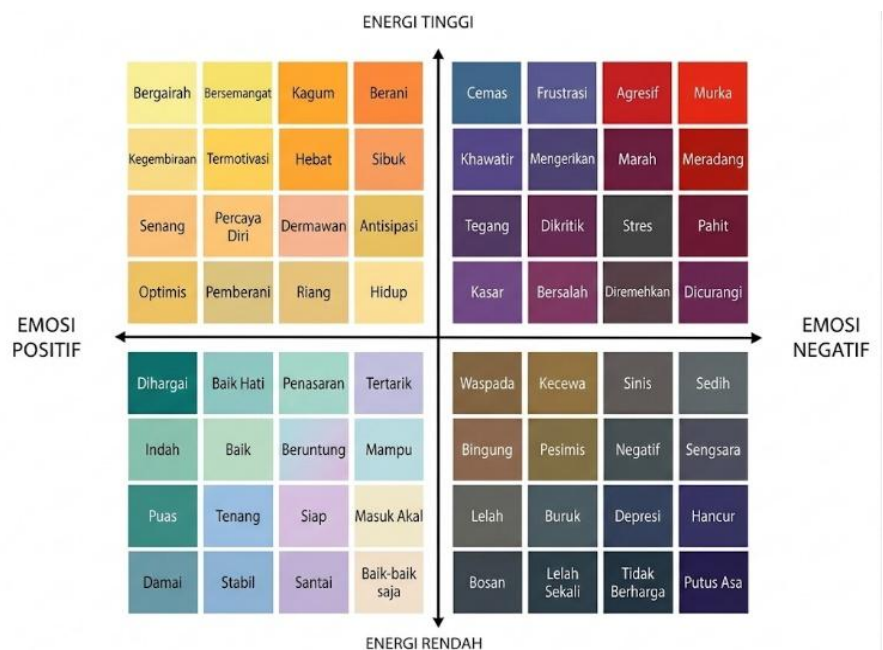
Hubungan antara fisiologi dan emosi tidak hanya memengaruhi kinerja ujian. Jika seorang anak memiliki kehidupan rumah yang sulit atau memulai hari mereka dengan konflik atau berita buruk, bahkan sebelum mereka sampai di sekolah, mereka tidak akan berada dalam kondisi yang tepat untuk mendapatkan manfaat apa pun dari pelajaran pagi. Ini juga berlaku untuk guru. Jika pengajar mengalami perjalanan yang sulit ke sekolah, mungkin mereka tertunda oleh kemacetan lalu lintas atau kesulitan mengantar anak-anak mereka sendiri, mereka mungkin tiba dalam kondisi yang kurang optimal untuk mengajar. Emosi negatif pengajar dan anak-anak di awal hari kemudian diperparah oleh suasana negatif di ruang pengajar atau di taman bermain, sehingga gangguan belajar dan mengajar yang dipicu oleh kortisol dapat menjadi endemik. Keadaan emosional mereka dapat menjadi ciri khas, yang menyebabkan reaksi emosional negatif bahkan terhadap pikiran tentang sekolah, sehingga menciptakan ketidaktifan lebih lanjut. Tetapi bagaimana jika kita merancang lingkungan belajar untuk menciptakan pengalaman suasana hati yang optimal? Mungkin kita bisa menciptakan respons positif terhadap gagasan pergi ke sekolah.

Jelas sangat penting bagi anak-anak dan orang dewasa untuk mengetahui kuadran sumbu Henry mana yang mereka tempati. Apakah mereka berada di sisi positif atau negatif sumbu tersebut? Apakah sistem mereka memanas atau mendingin?

Level 5 ESQ – Literasi Emosional

Ketika kami mulai membantu tim kepemimpinan sekolah untuk berkembang, kami sering meminta mereka untuk meluangkan waktu lima menit untuk menuliskan berapa banyak emosi yang mereka ingat alami dalam seminggu terakhir. Biasanya di ruangan yang berisi 20 orang dewasa, jawabannya rata-rata adalah delapan emosi, dan seringkali sebagian besar emosi tersebut negatif. Kemudian kami meminta mereka untuk menebak berapa banyak emosi berbeda yang mungkin dialami. Bahkan yang paling ambisius pun tidak menebak lebih dari 500 emosi. Faktanya, manusia dimungkinkan untuk mengalami kurang lebih 34.000 jenis emosi yang berbeda.

Jika pengajar hanya mengenal delapan dari 34.000 emosi, pada dasarnya mereka buta huruf emosional. Bahkan, kami telah menguji pertanyaan ini di seluruh dunia, dan hasilnya selalu sama. Sebagian besar orang dewasa buta huruf emosional. Mengapa? Karena emosi bukanlah mata pelajaran yang mereka pelajari di sekolah. Kita tidak pernah belajar tentang



Gambar 5.5 64 Galaksi Di 'Alam Semesta Emosi'





emosi. Kita tidak pernah belajar untuk memahami peran emosi dalam hidup kita, dan kita tentu saja tidak mengembangkan kemampuan untuk membedakan satu emosi dari emosi lainnya, atau secara akurat memberi label pada setiap emosi yang kita alami.

Untuk membantu anak-anak dan pengajar mengembangkan literasi emosional mereka, kami telah memuat lebih dari 2.000 emosi di Aplikasi Lengkap dalam apa yang disebut 'Alam Semesta Emosi'. Mengikuti fisiologi sumbu Henry, kami telah mengidentifikasi apakah setiap emosi bersifat positif atau negatif, berenergi tinggi atau berenergi rendah. Untuk menghindari kebingungan dengan 2.000 pilihan dan untuk membantu anak-anak (dan orang dewasa) membangun literasi mereka, kita dapat mulai dengan empat emosi paling dasar, empat Supercluster: Bahagia, Sedih, Marah, dan Puas. Jika kita memperbesar sedikit lagi, kita dapat memperluas literasi kita ke 16 Nebula: delapan nebula positif yaitu Bersemangat, Kagum, Bahagia, Ceria, Dihargai, Penasaran, Puas, dan Santai; dan delapan nebula negatif yaitu Cemas, Marah, Tegang, Stres, Bingung, Sedih, Lelah, dan Tidak Berharga. Setelah anak-anak dan orang dewasa terbiasa dengan 16 emosi ini dan bagaimana perbedaannya satu sama lain dalam hal energi dan kepositifan, maka mereka dapat menjelajahi 64 galaksi di Alam Semesta Emosi (Gambar 5.5).

Beberapa sekolah merasa sangat bermanfaat untuk menempelkan poster ini di setiap dinding kelas, dan mungkin bahkan di dinding ruang guru, sebagai pengingat bahwa kita semua menghabiskan setiap saat setiap hari di suatu tempat di Alam Semesta Emosi. Satu-satunya pertanyaan adalah: di planet mana kita berada? Sangat bermanfaat untuk menyimpan 'Buku Harian Elektronik' dengan mencatat bagaimana perasaan kita setiap hari, menggunakan Aplikasi Lengkap dan Alam Semesta Emosi. 'Kontrol navigasi' yang mungkin kita miliki atas kehidupan kita sendiri dan seberapa besar pengaruh faktor-faktor di luar diri kita terhadap kita, daripada mengambil kendali kembali atas pengalaman emosional kita sendiri.

Jelas, untuk menjadi pembelajar atau mahasiswa yang efektif, kita perlu berada di galaksi kiri atas dalam Semesta Emosi. Di antara pelajaran, saat istirahat, atau saat makan siang, kita harus memulihkan diri di galaksi kiri bawah. Idealnya, kita harus menghindari terlalu lama berada di galaksi kanan atas. Tetapi yang terpenting, kita perlu keluar dari galaksi kanan bawah jika kita tinggal di sana. Galaksi kanan bawah adalah tempat paling berbahaya bagi mahasiswa dan staf. Galaksi-galaksi ini berbahaya. Orang-orang yang beroperasi dari galaksi-galaksi ini secara keliru percaya bahwa mereka tidak dalam masalah karena mereka tidak gelisah. Tetapi di galaksi kanan bawah, kita masih menghasilkan kadar kortisol yang tinggi, dan ini mengganggu kinerja dan kemampuan kita untuk belajar atau mengajar. Berapa banyak mahasiswa dan pengajar yang tinggal di planet-planet ketidakpedulian, keterasingan, kebosanan, apatis, tidak perhatian, putus asa, tak berdaya, dan banyak planet tidak membantu lainnya di galaksi ini?

Ketika seseorang merasa marah, frustrasi, atau cemas di kanan atas, biasanya hal itu mudah terlihat, dan oleh karena itu tindakan lebih mungkin diambil untuk beralih ke planet yang lebih baik. Tetapi orang dewasa atau anak-anak yang tinggal di kanan bawah seringkali tidak disadari. Ada banyak pembicaraan dalam pendidikan tentang keselamatan psikologis, tetapi kita tidak melihat data mentah dan emosi atau planet mana yang kita alami setiap hari.



Anak-anak yang terjebak di sisi kanan seringkali mengalami masalah kesejahteraan atau 'kesehatan mental', dan tingkat kehadiran seringkali sangat buruk. Seperti yang disebutkan dalam bab 1, sejak pandemi global, ketidakhadiran di sekolah telah meningkat secara dramatis. Sekarang lebih dari 20% dari semua anak telah melewatkan lebih dari 10% pelajaran mereka. Dan datanya lebih buruk di daerah yang lebih miskin, yang hanya akan memperburuk ketidaksetaraan sosial dari waktu ke waktu.

Dan bukan hanya anak-anak yang tidak hadir. Pada tahun ajaran 2020/21, 68% pengajar mengambil cuti sakit dengan rata-rata 9,3 hari per tahun. Ini setara dengan lebih dari 3,2 juta hari yang hilang karena sakit, peningkatan 56% dibandingkan dengan tingkat sebelum pandemi. Bahkan dengan memperhitungkan gaji rata-rata pendidik sebesar Rp.330.000.000, ini berarti Rp.12.550.000 per tahun per orang dan biaya sebesar Rp.4,32 triliun bagi sistem. Berinvestasi dalam pengembangan ini jelas masuk akal secara finansial dan sosial.

Level 6 ESQ – Pengaturan Emosi

Kesadaran emosional, pada level 5, diperlukan tetapi tidak cukup untuk mengubah hasil. Kita harus melakukan sesuatu dengan kesadaran kita dan memperluas literasi emosional. Dan itu adalah mengembangkan kemampuan untuk mengubah perasaan kita sesuai kebutuhan, setiap hari.

Ketika Matt menjadi kepala sekolah, ia memperkenalkan sesi kesejahteraan selama 20 menit setiap pagi yang berfokus pada pengaturan diri fisiologis dan emosional untuk anak-anak dan staf. Itu adalah salah satu keputusan terbaik yang pernah ia buat. Itu dan banyak intervensi terkait lainnya menghasilkan penurunan 80% dalam insiden perilaku negatif di sekolah dengan populasi kebutuhan kompleks dan keterlambatan perkembangan. Dan ini terjadi meskipun ada penolakan awal yang signifikan untuk menggunakan 'waktu belajar yang berharga'. Para mahasiswa memiliki kesempatan untuk memeriksa bagaimana perasaan mereka, melepaskan tantangan dari malam sebelumnya atau selama transisi pagi ke sekolah dan memulai hari dalam keadaan positif. Anda dapat membaca lebih lanjut tentang pengalaman Matt di bab 12.

Meluangkan sedikit waktu di awal hari untuk secara aktif mengatur diri sendiri juga menyoroti siapa yang mungkin membutuhkan dukungan tambahan. Selain itu, menggunakan poster untuk menciptakan bahasa literasi emosional yang umum dengan semua pemangku kepentingan memungkinkan semua orang untuk berbagi pengalaman dan kemajuan mereka dengan lebih mudah satu sama lain, dimulai dengan tim kepemimpinan.

Ini mungkin tampak seperti ide yang relatif mendasar, tetapi tanpa terlebih dahulu mengendalikan keadaan emosional kita sendiri, kita bahkan tidak dapat mulai mengatasi masalah-masalah rumit yang tertanam dalam di seluruh sistem pendidikan.

Matt mengingat bagaimana inisiatif sederhana ini mengubah hasil belajar siswa, bahkan pada mahasiswa yang memiliki kesulitan belajar yang parah. Seorang pemuda berjuang dengan perilaku yang sangat agresif. Guru-guru telah dikirim ke UGD dengan hidung patah dan banyak asisten pengajar terlalu ketakutan untuk bekerja di ruangan yang sama dengan pemuda ini. Tampaknya tidak ada solusi. Ketika membahas ini dengan ibunya, dia tentu saja defensif dan dia mengklaim, "dia tidak seperti ini di rumah".



Matt meminta untuk mengunjungi rumahnya untuk melihat apakah ada sesuatu yang dapat dipelajari dari lingkungan tersebut yang dapat diterapkan di sekolah. Apa yang dia temukan adalah rumah pinggir kota biasa di mana pemuda itu duduk tenang di meja dengan segelas jus jeruk. Ini bukanlah perilaku yang pernah mereka lihat di sekolah, di mana banyak gelas dilempar dan pecah di dinding. Kunjungan rumah berjalan dengan baik dan mengingatkan Matt dan rekan-rekannya untuk meninggalkan asumsi yang telah mereka miliki sebelumnya tentang apa yang mungkin terjadi dan mengingat peran penting konteks dalam memengaruhi keadaan emosional. Hal ini memperkuat pentingnya staf terlebih dahulu mengatur emosi mereka sendiri sebelum mencoba membantu orang lain mengelola emosi mereka. Emosi itu menular, tetapi para pemimpin sering kali menentukan iklimnya.

Ada banyak kompleksitas dalam kebutuhan pemuda ini, tetapi Matt dan stafnya bekerja pada strategi pengaturan diri fisiologis dan emosional, terutama pada titik transisi hari itu. Strategi tersebut termasuk mengurangi kelebihan rangsangan sensorik yang dia rasakan pada saat-saat penting ini. Staf juga bekerja pada keterampilan pengaturan diri emosional, yang digunakan ibunya dengan sangat efektif di rumah. Dengan strategi-strategi ini, perubahannya sangat mencengangkan. Pemuda itu tidak menjadi mahasiswa yang sempurna, tetapi kunjungan ke UGD berhenti, dan perilakunya yang sulit berkurang drastis. Ia kurang rentan terhadap ledakan agresif, lebih terlibat secara sosial, dan bahkan terkadang bisa menenangkan dirinya sendiri.

Strategi ini sangat sukses sehingga diterapkan di seluruh sekolah. Guru-guru mempraktikkan dan mengajarkan teknik-teknik yang dibagikan dalam bab ini sebagai dasar untuk semua interaksi. Dan, tentu saja, teknik-teknik ini tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah. Teknik ini berlaku sama untuk berbicara di depan umum, diskusi tim, belajar mengemudi mobil. Teknik ini juga sangat berguna dalam interaksi sehari-hari tim kepemimpinan, menciptakan lingkungan yang positif dan dasar emosional yang lebih stabil yang memungkinkan staf untuk menangani banyak tantangan yang mereka hadapi dengan lebih efektif. Mereka memahami bahwa membersihkan pemicu emosi yang tidak diinginkan membantu mencegah emosi tersebut memproyeksikan pengalaman mereka sendiri kepada para siswa. Staf sekarang diberdayakan untuk membentuk kembali pola persepsi dan perilaku mereka yang menciptakan iklim untuk kepercayaan, pertumbuhan, dan tantangan. Kita semua ingat pengajar mana yang kita sukai di sekolah. Mungkin emosi yang dibawa guru-guru itu ke kelas dan iklim yang mereka ciptakan adalah bagian besar dari alasan kita menyukai mereka?

Salah satu keterampilan kunci dalam pengaturan emosi adalah mampu mempertahankan emosi yang lebih bermanfaat setelah muncul. Kesulitan yang dialami kebanyakan orang, jika Anda meminta mereka untuk mempertahankan keadaan emosi yang positif, adalah mereka tidak tahu caranya. Sederhananya karena mereka tidak pernah diajarkan keterampilan ini di sekolah dan berlanjut hingga dewasa, memicu sifat siklus pemodelan. Bagi kebanyakan orang, mencoba mempertahankan emosi yang bermanfaat seperti mencoba menggenggam awan.

Untuk membantu, kami telah mengembangkan keterampilan yang disebut PENGUASAAN. Ide dasarnya adalah bahwa keadaan emosional bersifat subjektif. Ini berarti kita



adalah subjeknya. Kemarahan telah menguasai kita. Bukan kita yang menguasainya, melainkan kemarahan yang menguasai kita. Inilah mengapa orang begitu mudah kewalahan oleh emosi mereka, baik itu kemarahan atau kegembiraan. Untuk mendapatkan kendali atas emosi apa pun, perlu untuk mengobjektifikannya. Inilah yang disebut gerakan "subjek ke objek" (S2O).

Daripada mengalami kemarahan atau kegembiraan, kita dapat belajar untuk mengamatinya. Lain kali Anda merasakan sesuatu, lihat apakah Anda dapat merasakan apa yang Anda rasakan. Untuk membantu, keterampilan PENGUASAAN menyediakan kerangka kerja.

Pertama, Anda dapat mengamati 'ciri-ciri dasar' suatu emosi. Di bagian tubuh mana Anda merasakannya? Bagaimana bentuk, ukuran, dan warnanya? Berapa suhu emosi tersebut? Apakah emosi itu memiliki suara? Ini adalah latihan yang menyenangkan untuk dilakukan bersama anak-anak. Anda dapat mencetak gambar tubuh dan meminta mereka untuk mewarnainya ketika mereka merasakan emosi yang berbeda. Kabar baiknya adalah tidak ada jawaban yang benar, jadi tidak ada yang bisa salah menjawab. Ini adalah latihan yang bagus untuk dilakukan di kelas, untuk meminta anak-anak dan pengajar berbagi bagaimana mereka mengalami berbagai emosi. Tidak semua orang mengalami kemarahan atau kegembiraan dengan cara yang sama.

Setelah kita mendeskripsikan ciri-ciri dasar suatu emosi, kita kemudian dapat beralih ke pengamatan ciri-ciri pergerakannya. Bagaimana emosi tersebut bergerak melalui tubuh Anda atau keluar dari tubuh Anda? Semakin detail deskripsi yang Anda buat, semakin kuat pengalamannya. Ingatlah bahwa ini bukanlah visualisasi, penemuan, atau imajinasi. Ini adalah pengamatan. Ketika Anda merasa gembira, apa sebenarnya yang Anda rasakan? Bagaimana energi tersebut bergerak melalui Anda?

Setelah kita mendeskripsikan ciri-ciri pergerakan suatu emosi, kita kemudian dapat beralih ke pengamatan ciri-ciri khusus. Apakah emosi ini membuat Anda bersemangat, apakah emosi ini membuat Anda meneteskan air mata? Apakah emosi ini membuat Anda ingin mengepalkan tinju, mengepalkan tangan, atau mengertakkan gigi?

Semakin detail pengamatan Anda terhadap emosi tersebut, semakin mudah untuk mempertahankan emosi itu lebih lama. Anda juga akan lebih mudah untuk memicu emosi itu atau mengaktifkannya kembali saat Anda membutuhkannya. Setelah Anda memiliki deskripsi dasar, Anda dapat kembali ke deskripsi tersebut berkali-kali dan menambahkan pengamatan yang lebih detail hingga Anda benar-benar menguasai emosi tersebut. Ketika Anda telah menguasai suatu emosi, Anda dapat mengaktifkannya saat Anda membutuhkannya karena Anda sekarang sangat jelas tentang apa yang ingin Anda aktifkan. Bayangkan saja mampu mengaktifkan kepercayaan diri kapan pun Anda membutuhkannya dan mampu mempertahankannya selama satu jam. Betapa mengubah hidupnya hal itu. Mempertahankan kepercayaan diri dimungkinkan setelah Anda menguasai emosi tersebut, seperti emosi lain yang dapat membantu Anda. Untuk meningkatkan kemampuan MASTERY Anda lebih jauh lagi, Anda juga dapat menggunakan keterampilan PEP (Positive Energy Practice). Ide di balik PEP adalah untuk mengidentifikasi ritual dan kebiasaan yang *sudah* Anda lakukan setiap hari dan



menandainya dengan emosi yang sangat spesifik yang ingin Anda alami lebih sering. Anda benar-benar 'meningkatkan' ritual tersebut.

Misalnya, kebanyakan orang mengikuti 'ritual bangun tidur' tertentu setiap hari. Jadi mengapa tidak meningkatkan ritual tersebut dengan menambahkan 30 detik apresiasi ke dalam ritual Anda setiap pagi. Anda dapat melakukan hal yang sama dengan ritual mandi Anda, menambahkan rasa syukur pada pengalaman tersebut karena Anda beruntung memiliki air hangat di rumah Anda. Setiap hari dalam hidup Anda dapat dimulai dengan apresiasi dan rasa syukur. Jika Anda menambahkan PEP berupa perasaan segar saat menyikat gigi dan puas saat sarapan, Anda mulai mempraktikkan semua emosi positif ini tanpa perlu mengingat untuk berlatih. Emosi tersebut terjadi begitu saja sebagai bagian dari ritual harian Anda. Sekali lagi, ini adalah percakapan yang bagus untuk dilakukan dengan staf dan anak-anak di sekolah. Ajak orang-orang untuk berbicara tentang ritual harian dan mingguan mereka dan apa yang dapat ditambahkan untuk membuat praktik tersebut lebih mudah dilakukan. Sungguh menakjubkan betapa banyak ritual yang kita lakukan setiap hari. Ada begitu banyak ritual dalam hidup kita, beberapa akademisi bahkan sampai mempertanyakan apakah manusia masih memiliki kehendak bebas! Kami percaya kehendak bebas pasti ada, tetapi ironisnya, Anda harus terjaga dan sadar untuk menggunakannya.

Jika Anda ingin meningkatkan kemampuan Anda untuk mengatur emosi Anda lebih jauh lagi, Anda dapat menambahkan keterampilan Penataan Lanskap ke keterampilan PENGUASAAN dan SEMANGAT. Penataan Lanskap hanyalah cara untuk mencatat secara lebih formal latihan emosi positif sepanjang hari atau minggu Anda. Ketika Anda melihat buku harian Anda, Anda sering dapat mengidentifikasi kemungkinan momen-momen sulit dalam minggu Anda. Setelah Anda melakukannya, Anda dapat dengan sengaja mencatat beberapa emosi positif baik sebelum atau sesudah pertemuan atau pengalaman sulit tersebut untuk mengurangi potensi dampak negatifnya pada Anda.

Level 7 ESQ – Ketahanan Emosional

Dengan kemampuan baru Anda untuk mengendalikan perasaan Anda kapan pun Anda mau, Anda telah menguasai enam tingkat pertama kecerdasan emosional dan sosial. Langkah selanjutnya adalah membangun ketahanan Anda. Ketahanan hanyalah kemampuan untuk bangkit kembali dengan cepat atau bahkan maju setelah mengalami kemunduran.

Ketahanan dibangun di atas keterampilan yang mungkin telah Anda peroleh saat Anda mengembangkan kecerdasan emosional dan sosial Anda. Dengan demikian, tanpa kesadaran emosional, Anda tidak akan menyadari bahwa Anda sedang mengalami emosi negatif. Dan tanpa literasi emosional, Anda mungkin kesulitan untuk mengetahui apakah Anda mencoba mengatasi kecemasan atau kekhawatiran. Keduanya bukanlah emosi yang sama dan penawarnya sedikit berbeda. Jika Anda belum mengembangkan kemampuan untuk membedakan planet-planet ini di Alam Semesta Emosi, Anda mungkin kesulitan untuk keluar dari planet kekhawatiran, misalnya, karena Anda mengira itu adalah planet kecemasan. Semakin mahir Anda dalam membedakan planet-planet seperti kecemasan, kekhawatiran, keprihatinan, dan kegugupan, semakin terampil Anda dalam melepaskan diri dari planet-planet tersebut dan menuju planet yang lebih bermanfaat. Untuk mencapai planet yang lebih





bermanfaat, dan mengalami emosi positif, Anda pertama-tama perlu memahami planet yang ingin Anda tuju. Misalnya, mencapai planet kepercayaan diri akan mustahil jika Anda tidak tahu apa itu kepercayaan diri sebagai pengalaman nyata. Inilah mengapa keterampilan PENGUASAAN sangat penting. Keterampilan ini membantu Anda mengobjektifkan planet kepercayaan diri, mengaksesnya, dan mempertahankan pengalaman tersebut.

Namun, mengetahui planet mana yang mungkin perlu Anda tuju saja tidak cukup. Anda juga perlu mengembangkan kemampuan untuk berpindah dari planet yang tidak bermanfaat ke planet yang mungkin telah Anda kuasai. Mengubah planet adalah keterampilan terpisah, yang disebut keterampilan PERGESERAN, dan sangat penting untuk ketahanan. Keterampilan PERGESERAN ini memungkinkan Anda untuk mengubah perasaan Anda kapan pun Anda mau.

Sebagian besar waktu, perasaan kita dipengaruhi oleh sesuatu yang terjadi di luar diri kita. Matahari terbit dan tiba-tiba kita merasa lebih ceria. Atau hujan mulai turun dan kita merasa frustrasi. Atau seseorang mengatakan sesuatu yang memuji kita, dan kita merasa dihargai. Sebaliknya, seorang kolega mengatakan sesuatu yang tidak adil dan kritis, dan kita merasa dihakimi. Sebuah surat datang memberitahu kita bahwa kita telah memenangkan Rp.10.000.000, dan kita melompat kegirangan sampai kita menyadari bahwa surat itu ditujukan kepada tetangga kita. Kemudian kita merasa kecewa.

Oleh karena itu, tidak mengherankan jika kebanyakan orang percaya bahwa perasaan mereka disebabkan oleh orang lain atau hal-hal lain di luar diri mereka. Jika kita merasa buruk, itu pasti kesalahan orang lain. Pasangan kita, anak-anak kita, teman-teman kita, bos kita, kolega kita, mungkin pemerintah – seseorang. Jika orang lain yang harus disalahkan atas perasaan buruk kita, dan kita ingin bangkit kembali, masuk akal jika orang lainlah yang harus membuat kita merasa lebih baik. Lagipula, merekalah yang membuat kita merasa buruk sejak awal.

Yang benar adalah tidak ada seorang pun yang membuat kita merasa buruk. Kita semua adalah arsitek emosi kita sendiri. Kita menciptakan sinyal kimia, gelombang tekanan, hormon, perubahan detak jantung, gelombang suara dari setiap emosi yang pernah kita alami. Jika kita berhenti menyalahkan orang lain atas perasaan kita, maka hidup kita akan berubah selamanya. Ketahanan kita bergantung pada hal itu dan ketahanan ini sangat penting untuk evolusi sistem.

Yang menarik dari semua ini adalah kita mengubah perasaan kita sepanjang waktu. Masalahnya adalah kita jarang melakukan ini dengan sengaja dan sadar. Keterampilan SHIFT adalah tindakan mengubah emosi kita dengan sengaja. SHIFT adalah akronim yang menggambarkan langkah-langkah dalam proses tersebut. Setelah kita menyadari bahwa kita mungkin berada di planet yang salah dan mengalami emosi yang tidak membantu:

1. Hentikan apa yang sedang kita lakukan dan alihkan perhatian kita ke
2. Hati, di mana kebanyakan orang merasakan banyak emosi positif mereka. Kemudian
3. Munculkan emosi positif yang harus kita
4. Rasakan, bukan hanya pikirkan pikiran positif. Kita harus merasakan energi emosi positif tersebut, dan jika kita melakukannya dengan baik, kita
5. Aktifkan kembali otak kita, karena otak kita telah dimatikan oleh emosi negatif yang kita alami sebelum melakukan SHIFT.





Keterampilan sederhana ini memiliki keuntungan tambahan, yaitu tidak hanya memindahkan kita ke planet yang lebih membantu tetapi juga mengubah kemampuan kita untuk memecahkan masalah.

Bayangkan suatu malam Anda sedang menulis laporan sekolah. Anda telah mengerjakannya selama beberapa jam dan Anda buntu. Anda berada di planet frustrasi. Anda tidak yakin bagaimana mengatakan apa yang ingin Anda katakan. Apa yang Anda lakukan untuk menjernihkan pikiran Anda? Kami telah mengajukan pertanyaan ini kepada pengajar dan pendidik di seluruh dunia. Orang-orang menggunakan berbagai teknik, yang telah bertahan selama bertahun-tahun karena teknik-teknik tersebut berhasil, tetapi hanya kadang-kadang. Teknik-teknik yang ditawarkan oleh para pengajar adalah:

1. Hitung sampai sepuluh
2. Beristirahat
3. Berjalan-jalan
4. Telepon teman
5. Minum kopi, teh, rokok, cokelat, atau segelas anggur
6. Tidur sejenak
7. Berlari
8. Mandi

Kami menganalisis mengapa teknik-teknik ini kadang-kadang berhasil, tetapi tidak selalu. Yang kami temukan adalah bahwa semuanya melibatkan empat langkah yang sama yang berperan penting dalam keberhasilannya:

1. Setiap teknik melibatkan Anda untuk berhenti melakukan apa yang sedang Anda lakukan dan mengalihkan perhatian Anda ke hal lain. Tidak masalah apakah itu kopi, anggur, teman, atau alam.
2. Setiap teknik ini, ketika berhasil, menimbulkan emosi positif. Ketika gagal, itu karena menimbulkan emosi negatif.
3. Dan Anda harus merasakan emosi positif itu, bukan hanya berpikir positif. Ini bukan afirmasi.
4. Jika Anda merasa lebih positif, kadar kortisol dalam tubuh Anda akan menurun dan otak Anda akan kembali aktif. Dan tiba-tiba Anda menemukan jawaban tentang cara memperbaiki rapor sekolah Anda.

Perbedaan antara semua teknik di atas dan keterampilan SHIFT adalah kami telah menambahkan langkah tambahan. Kami telah memasukkan fokus pada jantung. Penambahan sederhana ini mengubah segalanya. Ini menghilangkan sifat coba-coba dari semua teknik sebelumnya dan memastikan bahwa induksi emosi positif berhasil. Berfokus pada area di sekitar jantung kita membuat kemungkinan kita untuk menginduksi emosi positif jauh lebih besar. Selain itu, ini memiliki manfaat tambahan yaitu tidak mengharuskan kita untuk mencari stimulus positif di luar diri kita sendiri. Kita tidak dapat selalu mengandalkan ketersediaan teman, kita mungkin kehabisan kopi, anggur, rokok, atau sinar matahari. Tetapi yang dapat kita andalkan adalah diri kita sendiri dan jantung kita sendiri untuk kepositifan kita.





Level 8 ESQ – Motivasi Diri

Jika kita mempraktikkan keterampilan yang ditawarkan di atas, dari 7 level pertama kecerdasan emosional dan sosial, kita akan sepenuhnya mengubah kemampuan kita untuk mengatur diri sendiri. Kita juga akan mengalami perubahan signifikan dalam ketahanan kita, kemampuan kita untuk menangani situasi yang menantang, dan kemampuan kita untuk berpikir lebih jernih di bawah tekanan. Pada dasarnya, kita akan mengembangkan tingkat kendali yang lebih tinggi atas Alam Semesta Emosi batin kita.

Level 8 membawa hal ini selangkah lebih maju dan memungkinkan kita untuk menggunakan emosi kita untuk mendorong diri kita sendiri maju. Secara khusus, keterampilan di level 8 memberi kita kendali atas motivasi kita. Emosi dan motivasi keduanya berasal dari asal Latin yang sama; '*emotio*' dan '*motio*', keduanya menyiratkan gerakan. Emosi menggerakkan kita dan ketika kita memiliki kendali atas emosi kita sendiri, kita dapat menggunakannya untuk menggerakkan diri kita sendiri. Keterampilan kunci di level 8 adalah mengungkap tujuan pribadi kita.

Level 9 ESQ – Pandangan Optimis

Level 9 adalah level terakhir dari pengembangan emosi pribadi. Pada saat kita mencapai level ini, kita telah berkembang pesat. Kita mengendalikan emosi kita. Kita dapat menggunakannya untuk memotivasi diri kita sendiri, dan kita memiliki tingkat ketahanan yang tinggi. Kita juga sekarang jelas tentang tujuan pribadi kita dan kita bukan korban orang lain. Puncak dari pengembangan emosi pribadi adalah mampu beroperasi dari sisi kiri Semesta Emosi hampir sepanjang waktu. Ini bukan berarti kita hidup di planet khayalan 'bahagia dan *riang gembira*', atau kita terjebak di planet '*idealisme*'. Jauh dari itu, kita beroperasi dengan tingkat optimisme karena kita tahu bahwa betapapun sulitnya keadaan, atau betapapun sulitnya keadaan di masa depan, kita memiliki kemampuan untuk menghadapi tantangan di depan.

Ini bukan berarti salah untuk hidup di sisi kanan Alam Semesta. Kita semua pernah tersesat dan mengalami beberapa planet yang kurang membantu. Dan terkadang, wajar untuk mengalami kemarahan, frustrasi, atau kesedihan, misalnya. Hanya saja, terjebak di planet-planet tersebut tidak bermanfaat bagi kita atau orang lain. Mengembangkan kemampuan untuk hidup di sisi kiri Alam Semesta Emosi secara sukarela meningkatkan kesehatan dan kemampuan kita untuk berkinerja pada tingkat yang jauh lebih tinggi, apa pun yang kita lakukan.

Kita tidak semua hidup di planet optimisme, kita mungkin memilih untuk tinggal, sebagai titik awal setiap hari, di planet '*ceria*', '*gembira*' atau salah satu dari 17.000 planet di sisi kiri. Misalnya, '*apresiasi*' bisa menjadi tempat yang sangat produktif untuk ditinggali. Apresiasi telah terbukti sebagai pendorong kebahagiaan. Psikolog Sonja Lyubomirsky dari Universitas California menemukan bahwa mereka yang secara sadar menghitung berkat mereka – bahkan hanya sekali seminggu – secara signifikan meningkatkan kepuasan hidup mereka secara keseluruhan selama periode enam minggu.

Kami juga menemukan bahwa berada dalam keadaan apresiasi mengubah kemampuan orang untuk belajar, di sekolah dan dalam kehidupan. Apresiasi membuat kita lebih reseptif





terhadap informasi baru, lebih terbuka terhadap ide-ide baru, lebih mungkin untuk belajar dan berkembang. Jika kita mendekati kehidupan dengan berpikir bahwa kita sudah tahu semua yang perlu kita ketahui, maka kita mungkin bahkan tidak akan mendengarkan.

Mengambil pendekatan optimis terhadap kehidupan dan menumbuhkan tiga emosi positif; Optimisme, rasa syukur, dan penghargaan dapat mengubah hidup kita. Di dunia yang terobsesi dengan media sosial, di mana budaya pembatalan dan perundungan daring lazim terjadi dan banyak anak hidup dalam ketakutan akan penilaian, tindakan sederhana berupa penghargaan diri dapat menjadi penawar yang ampuh. Penghargaan dapat meningkatkan kepercayaan diri dan kemampuan. Salah satu cara sederhana untuk meningkatkan tingkat penghargaan adalah dengan menuliskan semua hal yang kita hargai tentang diri kita sendiri dalam enam bidang utama kehidupan; mental, emosional, fisik, sosial, profesional, dan spiritual (atau tujuan yang lebih tinggi jika Anda mau). Kita tidak perlu menunjukkan daftar ini kepada siapa pun. Tetapi jika kita menuliskan apa yang benar-benar benar terlepas dari apakah kita sedang mengalami hari yang baik atau buruk, dan kemudian kita melihat daftar ini, seringkali, kita akan menemukan bahwa rasa penghargaan kita mulai meningkat. Ketika kita melihat daftar tersebut, sangat penting untuk tidak hanya mengakui pernyataan tersebut sebagai benar, kita harus MERASAKAN rasa penghargaan atas kebenaran pernyataan tersebut. Praktik seperti itu dapat meningkatkan energi kita. Ini dapat membantu kita mengakses emosi serupa seperti dihargai, disayangi, dicintai, dihormati, diberkati, bersyukur, dan banyak lainnya. Ini adalah praktik yang sangat ampuh bagi orang-orang yang hidup dalam keadaan yang sangat sulit. Ini membantu menunjukkan kesadaran dan penerapan, menyoroti kekuatan dan langkah selanjutnya.

Level 10 ESQ – Empati dan Hubungan Baik

Sembilan level pertama dari perjalanan kecerdasan emosional dan sosial berfokus pada energi 'Aku' pribadi kita dan keterampilan emosional. Tiga level terakhir berfokus pada keterampilan sosial yang kita butuhkan untuk mengubah kemampuan kita untuk berhubungan dengan orang lain dalam dimensi 'KITA' yang akan kita uraikan lebih dalam sebentar lagi. Tetapi demi kelengkapan, kita akan menyelesaikan 12 level ESQ di sini.

Level 10 adalah tentang mengembangkan tingkat empati dan hubungan yang lebih tinggi. Empati adalah kemampuan untuk merasakan, memahami, dan beresonansi dengan perasaan orang lain. Ini bukan hanya dimiliki manusia. Penelitian telah menunjukkan bahwa banyak hewan seperti simpanse, lumba-lumba, gajah, anjing, kuda, dan beberapa burung, kelelawar, dan tikus menunjukkan perilaku prososial. Mereka akan membantu atau menghibur anggota kelompok mereka yang sedang kesulitan. Anjing, gajah, dan beberapa primata juga dikenal berempati lintas spesies, termasuk dengan manusia. Tetapi empati manusia jauh lebih maju daripada spesies lain. Kecanggihan empati kita inilah yang membedakan kita dari hewan lain, dan sebagian besar hal ini didasarkan pada literasi emosional kita yang jauh lebih luas.

Empati adalah kemampuan untuk merasakan, memahami, dan beresonansi dengan perasaan orang lain. Karena emosi mendorong perilaku, semakin kita dapat memahami bagaimana perasaan orang lain, semakin kita dapat memprediksi perilaku mereka dan semakin besar kemungkinan kita dapat memotivasi mereka secara efektif. Pemahaman ini jarang





muncul dalam pelatihan manajemen perilaku atau pendekatan kebijakan dan sebagian besar dianggap sebagai hal yang 'lunak' oleh mereka yang belum mampu menerapkannya.

Ada tiga jenis empati: kognitif, emosional, dan welas asih. Empati kognitif adalah kemampuan untuk memahami pikiran dan keyakinan orang lain serta pandangan mereka tentang dunia. Hal ini memungkinkan kita untuk menempatkan diri kita pada posisi orang lain dan melihat dunia dari perspektif mereka. Empati kognitif juga membantu kita memahami apa yang sedang dialami seseorang, tanpa harus berbagi pengalaman emosional mereka.

Empati emosional adalah kemampuan untuk berbagi dan secara tidak langsung mengalami emosi orang lain. Ketika kita merasakan empati emosional, kita benar-benar merasakan emosi yang sama atau sangat mirip dengan orang yang kita empati. Jenis empati ini melibatkan neuron cermin, sejenis sel otak yang menciptakan emosi serupa dalam diri kita meskipun kita tidak melakukan hal yang sama dengan orang lain. Empati emosional menciptakan tingkat keintiman yang jauh lebih besar dan ikatan hubungan yang jauh lebih kuat daripada empati kognitif. Meskipun demikian, hal itu dapat menyebabkan kesusahan jika kita terlalu berempati dengan seseorang yang sedang mengalami sesuatu yang menyedihkan.

Empati penuh belas kasih melampaui sekadar memahami apa yang dipikirkan dan diyakini orang lain (empati kognitif) dan melampaui sekadar berbagi apa yang mereka rasakan (empati emosional). Hal ini didefinisikan oleh motivasi untuk meringankan penderitaan orang lain. Ini membutuhkan sesuatu yang lebih mendalam daripada sekadar merasakan apa yang dirasakan orang lain. Ini membutuhkan pemahaman tentang penyebab perasaan orang tersebut dan keinginan untuk bertindak jika mereka merasa tertekan.

Salah satu keterampilan paling mendalam yang perlu dikembangkan pada tingkat kecerdasan sosial ini adalah keterampilan MAP. Keterampilan ini memungkinkan kita untuk terhubung jauh lebih dalam dengan orang-orang yang kita ajak bicara, dan melakukannya dengan cepat. Kita telah melihat keterampilan ini benar-benar mengubah hubungan pengajar dengan orang tua dalam hitungan menit, serta hubungan anak-anak satu sama lain. Keterampilan ini dan banyak keterampilan sebelumnya dijelaskan secara rinci dalam buku Alan sebelumnya, *Coherence: The Science of Exceptional Leadership and Performance* (Edisi ke-2) tetapi pada dasarnya MAP adalah akronim untuk proses yang kita lalui untuk memastikan bahwa kita benar-benar mendengarkan pada tingkat yang jauh lebih dalam daripada biasanya. Langkah-langkahnya adalah:

1. Alihkan perhatian Anda dari pikiran dan kebisingan di kepala Anda ke tubuh Anda dan BERNAPAS melalui area jantung Anda (bukan perut Anda).
2. Hargai pembicara. Ini berarti temukan sesuatu yang benar-benar dapat Anda hargai tentang orang yang Anda ajak bicara dan cobalah untuk memancarkan penghargaan positif itu kepada mereka. Jika Anda melakukannya dengan baik, mereka akan merasakan dorongan Anda. Menghasilkan keadaan penghargaan mengubah biologi Anda dan secara ilmiah memungkinkan Anda untuk mendengarkan mereka pada tingkat yang jauh lebih dalam.
3. Putar ulang makna yang mendasarinya. Setelah mereka selesai berbicara, jangan hanya meringkas atau menyimpulkan apa yang mereka katakan. Putar ulang apa yang Anda



rasakan sebenarnya mereka maksudkan di balik kata-kata dan emosi penyampaian mereka. Apa sebenarnya inti dari siaran mereka, apa yang sebenarnya terjadi pada mereka saat ini?

Keterampilan MAP jauh melampaui apa yang sering disebut sebagai 'mendengarkan aktif'. Faktanya, ketika Anda mahir dalam keterampilan ini, Anda tidak perlu menghabiskan energi sebanyak yang biasanya dibutuhkan untuk 'mendengarkan secara aktif' siaran seseorang. Keterampilan MAP memungkinkan kita untuk jauh lebih sedikit terganggu oleh kebisingan permukaan dan kata-kata spesifik yang disampaikan. Ini memungkinkan kita untuk mendeteksi makna yang lebih dalam dan mengulanginya. Keterampilan ini secara signifikan meningkatkan intuisi sosial kita dan membantu membangun kepercayaan.

Level 11 ESQ – Kesadaran Sosial

Emosi itu menular. Sinyal fisiologis yang mendasarinya tidak berhenti di kulit. Kita memancarkan energi fisiologis dan emosional kita kepada semua orang di sekitar kita. Jika kita sedang dalam suasana hati yang buruk, kita dapat menguras energi orang-orang yang berinteraksi dengan kita. Sebaliknya, jika kita sedang dalam suasana hati yang baik, kita dapat mengangkat semangat orang lain. Meskipun sebagian besar orang menyadari gagasan ini, hanya sedikit yang menggunakannya untuk memberi manfaat bagi diri mereka sendiri atau orang lain. Faktanya, sebagian besar orang bahkan tidak menyadari betapa signifikan dampak yang mereka berikan kepada orang-orang di sekitar mereka. Untuk membantu orang lebih memahami dampak mereka terhadap orang lain, kami telah membangun 'Jaringan Energi Tim'. Ini adalah alat umpan balik 360 derajat di mana orang menilai dampak yang diberikan orang lain kepada mereka menggunakan Semesta Emosi. Mereka menilai dampaknya pada hari-hari baik dan hari-hari buruk. Mereka juga menilai diri mereka sendiri. Bahkan tindakan sederhana untuk merenungkan 'jejak energi' mereka sendiri dan orang lain pun bermanfaat. Hal ini memicu percakapan yang sangat kaya di sekolah dan mempersiapkan kebutuhan untuk beralih ke level 12 dalam perjalanan kecerdasan emosional dan sosial.

Level 12 ESQ – Kecerdasan Sosial

Dalam banyak hal, semua 11 level pengembangan kecerdasan emosional dan sosial kita sebelumnya berpuncak di sini. Level 12 adalah tentang kecerdasan sosial. Ini pada dasarnya adalah kemampuan kita untuk membangun hubungan positif dan konstruktif dengan siapa pun, bahkan dengan orang yang mungkin tidak kita sukai. Membangun hubungan yang berkelanjutan adalah salah satu kemampuan paling maju yang dapat kita kembangkan sebagai manusia. Ini sangat penting bagi kesuksesan, kepuasan, dan kesehatan kita. Kita adalah hewan sosial, itulah yang membuat kita sangat sukses sebagai spesies. Kita dapat menganggap kecerdasan sosial dan membangun hubungan sebagai 'batas akhir' pengembangan pribadi kita. Jika kita matang dalam domain 'Saya', keberhasilan kematangan itu harus diuji dalam domain 'Kita'.

Kecerdasan sosial berkaitan erat dengan hubungan dan kemampuan untuk secara sadar beralih antara perspektif orang pertama, kedua, atau ketiga adalah kemampuan tingkat lanjut yang tidak dimiliki kebanyakan orang. Kita akan membahas ini lebih detail di bab 7, tetapi kemampuan untuk mengontrol perspektif mana yang kita gunakanlah yang menjadi pembeda



utama. Ini adalah kesadaran dan pergeseran yang disengaja dari satu perspektif ke perspektif lain. Jika Anda tahu perspektif mana yang Anda gunakan saat itu, dan Anda juga dapat secara sadar beralih perspektif, maka ini adalah pengambilan perspektif orang keempat – kemampuan untuk mengambil perspektif tentang perspektif lain. Kemampuan ini sangat berkorelasi dengan kematangan ego yang akan kita jelaskan sebentar lagi.

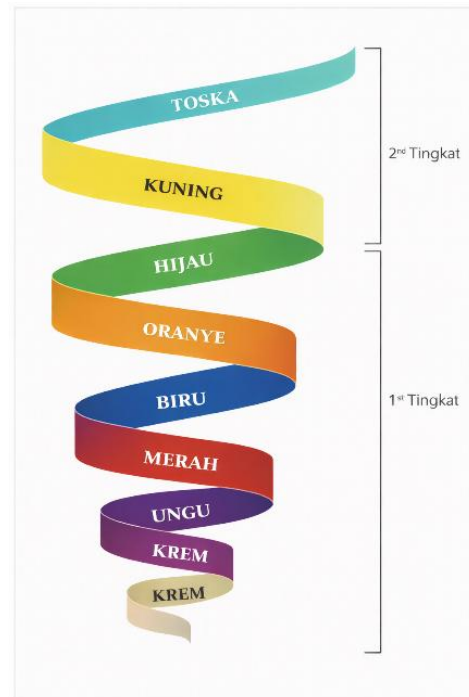
5.3 MEMAHAMI NILAI-NILAI ANDA

Kita memulai buku ini dengan meninjau sejarah sistem pendidikan melalui lensa sistem nilai atau pandangan dunia. Hal ini memungkinkan kita untuk lebih menghargai mengapa kita berada di posisi kita sekarang, dan juga memahami bahwa masalah yang kita alami bukanlah kesalahan siapa pun. Masalah-masalah tersebut merupakan konsekuensi dari apa yang dibutuhkan masyarakat pada setiap titik dalam sejarah, berdasarkan apa yang dihargai masyarakat pada saat itu. Evolusi pendidikan tidak selalu cepat, dan perjalanannya tidak selalu mulus, tetapi evolusi memang tidak pernah mulus. Berbagai sistem yang muncul setidaknya mencoba untuk memenuhi kebutuhan pendidikan masyarakat yang terus berubah.

Seperti yang telah kami jelaskan dalam pendahuluan, gelombang perubahan nilai telah didefinisikan dengan brilian oleh Profesor Clare Graves dan spiral nilainya. Dalam pendahuluan, kita telah mengeksplorasi sistem nilai ini dalam kaitannya dengan sistem pendidikan yang terus berkembang. Sekarang saatnya untuk meninjau kembali spiral nilai sebagai alat yang sangat berharga untuk membantu kita lebih memahami diri kita sendiri dan apa yang memotivasi kita secara pribadi. Nilai-nilai yang kita junjung berubah seiring waktu dan mengikuti jalur yang sama dengan spiral nilai (Gambar 5.6).

Salah satu karakteristik rumit dari masalah yang kompleks adalah melibatkan banyak pemangku kepentingan. Dan banyak pemangku kepentingan tersebut seringkali memiliki banyak ide tentang berbagai penyebab, gejala, dan solusi potensial. Kita dapat melihat ini dalam sistem pendidikan di mana berbagai kelompok pemangku kepentingan terus-menerus mengusulkan solusi tertentu untuk bagian-bagian spesifik dari masalah, yang mereka yakini paling penting, daripada menyarankan jalan ke depan untuk keseluruhan sistem. Dan bagian mana yang mereka kerjakan dan anggap penting ditentukan oleh nilai-nilai pribadi mereka sendiri.

Dengan demikian, pemangku kepentingan yang beroperasi dari sistem nilai Biru berpendapat untuk pendekatan 'kembali ke dasar' dan pentingnya disiplin di sekolah. Mereka mungkin juga berpendapat untuk prinsip-prinsip upah yang adil untuk pekerjaan yang adil bagi



Gambar 5.6 Spiral Nilai





guru. Sebaliknya, pemangku kepentingan yang beroperasi dari sistem nilai Oranye menyarankan bahwa sekolah harus memiliki pengukuran dan metrik, jika tidak, bagaimana kita tahu apakah sekolah tersebut mengalami peningkatan. Mereka akan berpendapat untuk lebih banyak pengujian, bukan lebih sedikit. Mereka mungkin juga menyarankan perlunya 'ekonomi pasar' yang lebih besar untuk sekolah, di mana sekolah-sekolah bersaing untuk mendapatkan pengajar terbaik dan murid terbaik. Mereka mungkin menganjurkan skala ekonomi dalam lembaga multi-akademi dengan pendapatan yang lebih besar untuk mendorong hasil yang lebih baik. Individu yang beroperasi dari sistem nilai Hijau mungkin mengemukakan argumen untuk pembelajaran yang berpusat pada murid, dengan penekanan yang lebih besar pada kesejahteraan dan pendekatan komunitas. Individu yang beroperasi dari sistem nilai Kuning akan mengambil pendekatan yang lebih disruptif terhadap masalah tersebut, tetapi yang terpenting akan berupaya mengintegrasikan ide-ide terbaik dari semua sistem nilai lainnya. Individu dari perspektif Turquoise akan selaras dengan pendekatan integratif Kuning tetapi akan berupaya menyeimbangkan semua kekuatan dalam sistem untuk memungkinkan sistem tersebut berkembang secepat mungkin untuk memenuhi kebutuhan semua pemangku kepentingan.

Sifat masalah dan solusi yang mungkin mereka sarankan berubah berdasarkan sistem nilai yang dianut oleh setiap pemangku kepentingan. Gambar 5.7 memberikan gambaran singkat tentang apa yang dihargai di setiap tingkatan dan kemungkinan masalah yang mungkin ditimbulkan oleh setiap tingkatan.

Sistem Nilai	Tujuan Pendidikan	Pendekatan Belajar & Mengajar	Kualitas yang Ditingkatkan	Masalah yang Ditimbulkan
T	Mendorong kesadaran global yang lebih luas dan pertumbuhan spiritual.	Penekanan pada harmoni sistem, kesejahteraan, dan keberlanjutan untuk semua.	Evolusi sistem harmonis yang melayani semua pemangku kepentingan.	Terlalu filosofis dan mungkin tidak memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan secara langsung.
Y	Memahami kompleksitas dan keterhubungan dalam sistem.	Penekanan pada inovasi, pemikiran kritis, dan pemahaman sistem.	Kualitas ide, pemikiran sistemik, analisis kritis.	Kesulitan menghadapi kaum tradisional, memperumit hal-hal, terlalu banyak perubahan sekaligus.
G	Mempromosikan kesetaraan, keadilan sosial, dan kesadaran lingkungan.	Penekanan pada belajar bersama secara kolaboratif dan empatik.	Kreativitas, kolaborasi, dan komunitas.	Terlalu "woke", etika politik yang berlebihan dengan mengorbankan pencapaian.
O	Mendapatkan pengetahuan, mencapai kesuksesan, dan mengungguli orang lain.	Lingkungan kompetitif di mana kesuksesan individu (nilai) adalah tujuannya.	Adaptabilitas, pragmatisme, dan kebebasan untuk menemukan jawaban.	Daya saing berlebihan, stres dan kelelahan (burnout), mengabaikan seni dan budaya.
R	Menanamkan nilai-nilai moral, agama, atau standar kemasyarakatan yang spesifik.	Jadwal yang terstruktur dan terprediksi di mana hierarki dan aturan jelas.	Keterampilan diplomatik, aturan untuk memungkinkan jawaban yang benar ditemukan.	Kepatuhan kaku pada aturan dan struktur yang menindas, terlalu tradisional.
R	Cara untuk menjadi yang terbaik atau mendapatkan kekuasaan (pengetahuan adalah kekuatan).	Melalui otoritas pribadi, bagan bintang dan poin hukuman sering digunakan.	Kesenangan, permainan, kecepatan, kebaruan, ekspresi diri.	Dapat memicu perilaku disruptif dengan memanjakan individualisme berlebihan.



P	Melestarikan tradisi budaya dan mewariskan pengetahuan leluhur.	Melalui ritual dan mendongeng (tradisi lisan).	Rasa memiliki, kebersamaan, kehormatan, tradisi.	Resistensi terhadap perubahan, mungkin mengecualikan orang dari luar budaya.
R	Memperoleh keterampilan bertahan hidup dan memenuhi kebutuhan mendesak.	Praktik langsung (hands-on).	Memenuhi kebutuhan segera.	Tidak ada perencanaan jangka panjang, ketidakmampuan menghadapi kompleksitas sistem.

Gambar 5.7 Bagaimana Setiap Sistem Nilai Mendekati Pendidikan

Untuk membuat segalanya lebih menantang, terdapat perbedaan yang jelas antara sistem nilai tingkat pertama yang berwarna krem hingga hijau dan tingkat kedua yang berwarna kuning dan biru kehijauan. Seperti yang disebutkan dalam pendahuluan, semua orang yang beroperasi dari tingkat nilai di tingkat pertama percaya bahwa mereka benar dan semua orang lain salah. Mereka yang beroperasi dari tingkat kedua menghargai bahwa setiap tingkat membawa nilai dan oleh karena itu sistem pendidikan yang sehat harus merangkul keragaman setiap tingkat.

Saat ini lebih dari 95% populasi global beroperasi dari tingkat pertama. Ini sering berarti bahwa para pemangku kepentingan yang bertugas mencari solusi bahkan tidak dapat menyepakati sifat masalahnya, apalagi bagaimana cara menyelesaikannya. Dan itu tidak akan berubah sampai semua orang di sekitar meja memahami sistem nilai, dari mana mereka beroperasi, dan oleh karena itu apa yang mereka hargai dan bagaimana hal itu hampir pasti berbeda dari pemangku kepentingan lain di ruangan tersebut. Mereka yang berfungsi dari tingkat pertama masih dapat memberikan nilai tambah yang besar, tetapi sangat penting bagi mereka untuk memahami bagaimana mereka dapat melakukan hal ini daripada menolak untuk menerapkan sesuatu karena itu bukan pandangan mereka.

Sebagian besar dari kita tidak memahami motivasi kita sendiri dan sistem nilai mana yang kita anut. Bahkan jika kita memahaminya, kita seringkali bersikap defensif terhadap berbagai saran karena kita keliru berasumsi bahwa jika saran itu berasal dari tingkatan yang lebih tinggi dalam spiral, maka saran itu pasti lebih baik. Hal itu membuat kita merasa tidak nyaman dan cenderung menolak ide-ide alternatif. Tingkat yang lebih tinggi dalam spiral berarti lebih canggih tetapi belum tentu lebih baik. Mobil lebih canggih daripada sepeda, tetapi belum tentu lebih baik daripada sepeda. Itu tergantung pada apa yang ingin kita capai. Sistem nilai Hijau merasakan dilema 'lebih baik atau lebih buruk, lebih canggih atau kurang canggih' ini lebih tajam daripada sistem nilai lainnya. Orang-orang yang menganut nilai-nilai Hijau seringkali secara pribadi mengalami hierarki patologis. Inilah sebabnya mengapa mereka cenderung melihat hierarki nilai sebagai semacam tirani atau penindasan.

Ada risiko nyata bahwa manfaat dari hierarki nilai akan berkurang menjadi tipologi yang datar. Jika kita melakukan ini, maka kita akan menghilangkan hal yang mendorong kemajuan dan evolusi. Jika semua sistem nilai hanyalah variasi satu sama lain, maka kita tidak akan pernah berkembang.



Tidak mungkin melompat dari satu level seperti Merah ke level dua tingkat di atasnya seperti Oranye. Kita harus berkembang dari Merah ke Biru dan ke Oranye. Setiap level nilai menawarkan manfaat signifikan yang dapat sangat berguna dalam situasi atau lingkungan pendidikan tertentu. Namun, setiap level juga memiliki titik buta uniknya sendiri dan biasanya titik buta inilah yang menyebabkan masalah yang menjadi stimulus bagi munculnya level berikutnya (Gambar 5.8).

	Sisi Positif (Upside)	Sisi Negatif (Downside)
Planetary	Dampak pada konteks di luar sekolah.	Terlalu abstrak.
Polarities	Pemikiran gambaran besar.	Terlalu rumit dan sangat mudah berubah.
Progressive	Pengembangan manusia seutuhnya.	Ketakutan akan potensi penilaian/penghakiman.
Performance	Fokus pada hasil dan efektivitas.	Hanya untuk beberapa 'pemenang', membuat 'pecundang' tidak terlibat.
Principle	Standar kualitas dan terstruktur.	Tidak fleksibel, tidak berkembang seiring zaman.
Power	Mendorong ekspresi diri.	Otonomi berlebih dan kurangnya keadilan.
Pastoral	Komunitas yang aman.	Disorientasi.

Gambar 5.8 Sisi Positif Dan Negatif Dari Setiap Sistem Nilai Dan Gelombang Dalam Konteks Pendidikan

Oleh karena itu, masuk akal bagi semua pemangku kepentingan, terutama guru, pemimpin, dan pembuat kebijakan untuk memahami sistem nilai mana yang mereka gunakan ketika mereka merencanakan perubahan, melaksanakan perubahan, atau mengelola orang lain. Jika, sebagai pemangku kepentingan sistem pendidikan, kita mengembangkan kesadaran akan aset dan liabilitas yang kita bawa ke dalam setiap diskusi, maka akan jauh lebih mungkin kita dapat mentransformasi sistem tersebut.

Begitu kita menyadari bahwa penderitaan dalam gelombang kita saat ini lebih ringan daripada penderitaan yang menanti kita, kita akan terus maju ke gelombang pendidikan berikutnya, dan kita lebih bersedia untuk berkomitmen pada perubahan. Melakukan ini secara terbuka juga menjadi contoh bagi pemangku kepentingan lain bahwa ini adalah pertumbuhan yang menguntungkan semua orang. Setiap kali kita berhasil mengembangkan suatu aspek pendidikan, perasaan menginspirasi orang lain membuat resistensi terhadap perubahan berikutnya menjadi sedikit lebih mudah dan kita mendapatkan momentum untuk revolusi yang lebih cepat, proses bersama, dan oleh karena itu evolusi sistem secara keseluruhan.

Ada dua poin kunci dalam proses ini. Pertama, menyadari bahwa ini adalah perjalanan 'melampaui dan mencakup' di mana kita berevolusi ke atas tanpa kehilangan sisi positif dari tahap-tahap sebelumnya. Kedua, menyadari sisi negatifnya, dan penderitaan yang ditimbulkan oleh sisi negatif tersebut selalu diredakan oleh sisi positif dari gelombang berikutnya.

Untuk tujuan ini, kami telah mengembangkan Profil Nilai Lengkap (Complete Values Profile/CVP) yang memungkinkan pemangku kepentingan pendidikan untuk menilai apa yang mereka hargai dan oleh karena itu apa yang mendorong perilaku mereka, interpretasi mereka terhadap masalah, dan solusi potensial yang mereka sarankan. Dengan mengikuti CVP, para pemangku kepentingan dapat lebih memahami diri mereka sendiri dan orang-orang di sekitar





mereka. Ini mengungkapkan apa yang mendorong mereka dan memungkinkan mereka untuk mengakui dan menghargai perbedaan, sehingga membantu menghilangkan beberapa kecemasan pribadi dan ketidaksepakatan yang sering terjadi ketika para pemangku kepentingan mencari solusi yang kuat dan inklusif untuk masalah yang kompleks.

Bayangkan dampak penilaian semacam itu pada krisis perekrutan dan retensi pengajar dan pemimpin atau tantangan perilaku peserta didik kita jika kita dapat memahami secara akurat apa yang mendorong para pemangku kepentingan kita dan mereka mampu menyadari bagaimana mereka berperilaku dan mengapa.

5.4 KEMATANGAN EGO

Garis perkembangan terakhir dalam dimensi 'Saya' yang memberikan pengembalian investasi eksponensial adalah kematangan ego, yang secara luas didefinisikan sebagai rasa diri kita, siapa kita sebenarnya. Seperti nilai-nilai, kematangan ego berkembang, atau setidaknya seharusnya demikian selama perkembangan manusia normal. Tetapi seperti nilai-nilai, ia juga dapat stagnan.

Pentingnya mengetahui siapa kita, pemahaman kita tentang 'diri' kita dan bagaimana identitas dan ego kita terbentuk dan berkembang tidak dapat diremehkan. Identitas dan politik identitas sangat penting dalam sistem pendidikan saat ini. Rasa diri kita menentukan seberapa baik kita memahami dan menghadapi tantangan dunia. Untuk memahami dunia, kita sering menghubungkannya dengan siapa diri kita.

Oleh karena itu, kita terus-menerus mengevaluasi apakah apa yang kita alami merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup kita; sudut pandang kita, peran atau pekerjaan kita; kedudukan sosial kita dan keluarga kita. Rasa diri yang kuat dan matang sangat penting bagi kesehatan, kepercayaan diri, ketahanan, dan kemampuan kita untuk memberikan kontribusi positif bagi kehidupan orang lain. Rasa diri yang retak atau belum matang seringkali mengganggu kesehatan kita, kemampuan kita untuk berkontribusi, dan dapat menyebabkan penderitaan yang signifikan bagi orang lain, terutama jika kita berada dalam posisi tanggung jawab atau kepemimpinan. Individu yang lebih dewasa dapat mendorong transformasi secara lebih efektif karena mereka dapat:

1. dengan terampil meruntuhkan struktur 'silo'
2. memfasilitasi perubahan perilaku
3. mengelola tingkat kompleksitas yang lebih tinggi
4. melakukan perubahan langkah dalam kolaborasi pemangku kepentingan
5. menyelaraskan berbagai kelompok pemangku kepentingan dengan jauh lebih cepat
6. mengembangkan budaya organisasi yang lebih kuat yang merangkul keragaman yang lebih besar
7. membuka kebijaksanaan yang dibawa oleh keragaman
8. menjadi lebih inovatif dan disruptif di lingkungan yang sulit
9. mendorong tingkat ketangkasan yang lebih tinggi di dunia yang berubah dengan cepat
10. menciptakan narasi yang lebih kuat dan inspiratif.





Kedewasaan yang lebih besar memungkinkan kita untuk melepaskan batasan lama atau kepercayaan yang sudah usang sehingga cara-cara baru dapat muncul, meredakan kecemasan dan kebutuhan akan kontrol. Kita menjadi lebih nyaman berada dalam ketidaknyamanan. Perubahan tidak lagi dilihat sebagai ancaman atau sumber ketidaknyamanan, melainkan disambut dan dirangkul.

Susanne Cook-Greuter, seorang ahli terkemuka dalam teori perkembangan orang dewasa, telah menghabiskan 45 tahun meneliti kematangan ego dan bagaimana hal ini berperan dalam organisasi. Karyanya memberikan penjelasan praktis mengapa ada begitu banyak pertempuran dan 'manuver politik' dalam organisasi. Dan pertempuran ini tentu terjadi di semua tingkatan sistem pendidikan. Ini menjelaskan mengapa para pemangku kepentingan terus menghasilkan serangkaian jawaban yang sama untuk serangkaian masalah yang sama dan mengapa tampaknya tidak ada yang berubah. Bill Torbert, seorang teoretikus terkenal lainnya di bidang ini, telah mengeksplorasi kematangan orang dewasa dari perspektif apa yang mendorong tindakan. 'Logika Tindakan'-nya menggambarkan bagaimana berbagai tahapan berlangsung dalam organisasi dan labelnya biasanya mudah dikenali oleh para pemimpin. Kami telah membangun karya Torbert dan Cook-Greuter bersama dengan banyak lainnya untuk mencoba membuat tingkat-tingkat kunci lebih mudah dipahami. Ada dua belas tingkat kematangan (Gambar 5.9)

Tier	Level	Nama Tingkatan	Berurusan Dengan	Tingkat Berpikir
Tier 3	12	Teriluminasi	Realitas	Post-post-konvensional
Tier 3	11	Terwujud	Realitas	Post-post-konvensional
Tier 3	10	Unifas	Realitas	Post-post-konvensional
Tier 3	09	Alkemis	Realitas	Post-post-konvensional
Tier 2	08	Integrator	Identitas	Post-konvensional
Tier 2	07	Pluralis	Identitas	Post-konvensional
Tier 2	06	Pencapai	Identitas	Konvensional
Tier 2	05	Ahli	Identitas	Konvensional
Tier 1	04	Konformis	Emosi	Konvensional
Tier 1	03	Pelindung Diri	Emosi	Pre-konvensional
Tier 1	02	Ego-sentris	Emosi	Pre-konvensional
Tier 1	01	Impulsif	Emosi	Pre-konvensional

Gambar 5.9 12 Tingkat Kematangan

Teori kematangan semakin dipahami sebagai salah satu peta paling ampuh untuk menggambarkan siapa kita. Teori ini jauh lebih baik dalam memprediksi perilaku manusia daripada tes kepribadian, tipologi, atau alat pengukur kekuatan. Teori ini tentu dapat memberikan kerangka kerja yang sangat mendalam dan praktis untuk memahami sebagian besar disfungsi yang disaksikan dalam pendidikan.

Kita sekarang dapat mengukur tingkat kematangan dewasa kita sendiri dan secara tepat mendefinisikan bagaimana kita dan semua orang di sekitar kita memahami dunia. Tingkat kecerdasan emosional dan sosial, yang telah dibahas sebelumnya, mendefinisikan seberapa





baik kita mengelola emosi kita dan berhubungan dengan emosi orang lain. Penilaian nilai, yang juga telah kita bahas sebelumnya, mendefinisikan apa yang memotivasi kita masing-masing. Sebaliknya, profil kematangan tidak mendefinisikan emosi 'APA' atau motivasi 'APA', melainkan menjawab pertanyaan 'SIAPA' orang yang mengalami kemarahan, dan dorongan motivasi tersebut. Dan 'SIAPA' kita bukanlah sesuatu yang statis yang berhenti pada usia 18 tahun. Mudah-mudahan, kita terus tumbuh dewasa jauh melampaui usia 18 tahun. Meskipun sayangnya bagi banyak orang, mereka berhenti matang jauh lebih awal dalam hidup.

Jika Anda ingin membaca lebih lanjut tentang deskripsi rinci setiap tingkat, Anda dapat menemukannya di buku Alan, *4D Leadership*, tetapi poin kuncinya dalam konteks ini adalah bahwa semua akademisi perkembangan sepakat bahwa sebagian besar pemimpin dan pengajar dalam pendidikan beroperasi dari tingkat 'Pencapaian' atau di bawahnya. Jelas ada pemimpin yang memiliki perspektif yang lebih luas dan kematangan yang lebih besar, tetapi kecenderungan 'sentral kolektif' saat ini, adalah bahwa 85% pemimpin berada di antara Tingkat 5 dan Tingkat 6. Dan dampaknya sangat terasa di dunia saat ini.

Untuk mengembangkan kematangan kita, kita perlu mengetahui dari tingkat mana kita beroperasi saat ini. Di sinilah Profil Kematangan Lengkap (Complete Maturity Profile/CMP) berperan. Dengan memanfaatkan yang terbaik dari berbagai teori perkembangan, CMP memberikan wawasan yang akurat kepada para pemangku kepentingan pendidikan, terutama mereka yang bertugas mencari dan menerapkan solusi, tentang kematangan mereka sendiri dan rekan-rekan mereka. Gambar 5.10 memberikan beberapa detail singkat tentang apa yang dimaksud dengan setiap level. Deskripsi level yang lebih tinggi mungkin tampak membingungkan, terutama jika Anda belum benar-benar mengalami level tersebut. Sebagian besar orang dalam sistem pendidikan, seperti yang telah kami sebutkan, beroperasi dari Level 6 atau di bawahnya.

TIER	LEVEL	NAMA LEVEL	BERHUBUNGAN DENGAN	CARA BEROPERASI	PENGGERAK UTAMA	PENDEKATAN TERHADAP PERMAINAN HIDUP
Tier 3	12	Tercerahkan	Realitas	Menjadi cahaya dan refleksi dari cahaya jaringan yang lebih besar	Radiansi	Tidak ada permainan lagi
	11	Terwujudkan		Berenang di dalam dan menciptakan samudra energi serta partikel tanpa batas	Magnetisme	Menjadi permainan itu sendiri
	10	Menyatu		Memahami sifat realitas yang berkembang, dan kesatuan dari segala hal	Harmoni	Menyatukan semua permainan
	09	Alkemis		Mengalami realitas pada level yang baru; semua jawaban adalah konstruksi	Transformasi	Mengubah permainan
Tier 2	08	Integrator	Identitas	Melihat sistem dan berpikir secara sistemik; semua jawaban bersarang dalam sistem	Disrupsi	Menjalankan permainan
	07	Pluralis		Terbuka terhadap hubungan dengan orang dan ide; semua jawaban bersifat kontekstual	Inklusi	Membingkai ulang permainan



	06	Pencapai		Melihat perbedaan antara pengetahuan dan hasil; percaya pada jawaban yang optimal	Keberhasilan	Memenangkan permainan
	05	Ahli		Terikat pada basis pengetahuan sendiri; percaya pada satu jawaban yang benar	Kecakapan	Mencetak poin dalam permainan
Tier 1	04	Konformis	Emosi	Melindungi dengan menyesuaikan diri; jawaban adalah apa yang disepakati kolektif	Melindungi Peran	Memainkan permainan
	03	Melindungi Diri		Melindungi diri dengan menyembunyikan emosi, defensif & menyalahkan; jawaban adalah apa yang menjaga keamanan	Melindungi Diri	Bertahan dalam permainan
	02	Egosentris		Mengobjektifikasi & membenarkan emosi sendiri; jawaban adalah keyakinan dan opini pribadi	Menegaskan Diri	Di atas aturan atau membuat aturan main sendiri
	01	Impulsif		Hidup pada saat ini; didorong oleh emosi sendiri	Bereaksi seketika	Mengikuti permainan

Gambar 5.10 Detail Tingkat Kematangan Yang Berbeda

Model kematangan ini menjelaskan bagaimana kita dapat berevolusi melalui tiga tingkatan. Kami telah secara signifikan mengadaptasi terminologi yang digunakan oleh para ahli teori perkembangan lainnya agar lebih mudah digunakan. Setiap level baru membuka kemampuan baru dan setiap tingkatan memiliki empat sub-tahap perkembangan.

Memahami kematangan membantu para pemangku kepentingan untuk lebih memahami mengapa semua jenis tantangan yang berkaitan dengan manusia ada. Penilaian kematangan memberikan penjelasan yang jelas mengapa orang berperilaku seperti itu, di mana mereka dapat mengalami kemunduran di bawah tekanan, dan di mana peluang pertumbuhan terbesar bagi individu dan tim berada. Akibatnya, CMP menjelaskan mengapa kinerja individu seringkali kurang memuaskan, mengapa tim tidak bekerja dengan baik, dan yang terpenting, apa yang harus dilakukan untuk mengatasinya.

Banyak pemimpin yang pernah bekerja sama dengan kami melihat diri mereka sebagai pusat dari apa yang ingin mereka capai, di bawah tekanan untuk mengetahui segalanya dan memutuskan segalanya. Matt bekerja dengan seorang Direktur Strategi yang, ketika pertama kali memulai program pelatihannya, merasa sangat kehilangan kendali. Dia baru bergabung dengan tim senior lembaga pendidikan tersebut dan percaya bahwa orang-orang di sekitarnya meragukan kemampuannya. Bagaimana dia bisa memahami semua yang terjadi dalam skala besar, dan mengelola kompleksitas strategi tersebut? Dia adalah kepala sekolah yang inovatif beberapa tahun sebelumnya, tetapi dengan begitu banyak sekolah yang harus diawasi, dia menghabiskan banyak waktunya merasa seperti gagal. Baginya, rasanya seperti dia telah beralih dari menjadi yang terbaik menjadi hampir tidak mampu mengimplementasikan proyek-proyek paling sederhana sekalipun.



Dengan menggunakan model kematangan ego, dia langsung mulai memahami narasi Pencapai yang dia jalani. Pencapai suka memprediksi, mengukur, dan menjelaskan dunia. Hal ini memungkinkan mereka untuk melihat ke depan, dan mereka juga suka melihat ke belakang untuk menemukan pola, aturan, dan hukum yang berlaku. Mereka memperhatikan dan menghargai lebih banyak bagian dari teka-teki daripada para Ahli, dan inilah yang memungkinkan mereka untuk berhasil ketika para Ahli kesulitan.

Namun dalam peran barunya, rasanya ini masih belum cukup. Ia merenungkan bagaimana narasi "Pencapai" yang melekat padanya menghambat dirinya dan staf di sekitarnya. Hal itu juga menentukan harapan staf terhadapnya dan bagaimana mereka melihat perannya. Ia menyadari bahwa ia perlu menjadi lebih dewasa daripada sekadar pemimpin dan pelaksana yang berfokus pada hasil dan capaian. Ia tidak bisa menjadi satu-satunya penggerak utama dan ia menyadari bahwa ia tidak memiliki semua jawaban. Ia perlu mengubah pendekatannya sepenuhnya. Alih-alih berada di pusat dan mendorong segala sesuatu ke depan sebagai pemimpin, ia menjadi lebih dewasa untuk mendengarkan orang-orang dalam timnya dan berusaha untuk lebih memahami mereka sehingga ia dapat lebih menghargai apa yang dapat mereka tambahkan.

Ia mulai belajar dari mereka. Pandangan mereka mengubah cara pandangnya terhadap strategi Yayasan. Ia membuat komitmen publik kepada timnya dan menjelaskan dari mana pendorongnya berasal sejak masa kanak-kanak. Kejujuran, kerendahan hati, dan kerentanannya membangun tingkat kepercayaan baru dalam tim. Tim juga merasa bahwa ia kini mendengarkan mereka dengan lebih saksama dan mereka merasa lebih dihargai. Mereka ikut serta dan menerapkan perubahan dengan lebih antusias daripada yang pernah ia bayangkan. Terjadi pergeseran budaya yang cepat. Dan semua itu karena ia memiliki keberanian untuk menilai kematangan egonya sendiri.

Semua penilaian, alat, intervensi, dan praktik yang dijelaskan dalam bab ini dirancang untuk meningkatkan kemampuan setiap individu. Semua ini mendefinisikan jalur pengembangan yang dapat diikuti oleh semua pemangku kepentingan. Dengan berinvestasi dalam pengembangan diri Anda sendiri, Anda dapat mencapai peningkatan yang signifikan. Kemampuan baru yang Anda peroleh pada tingkat kematangan baru Anda akan berdampak positif pada semua aspek kehidupan Anda. Kemampuan untuk mengelola kondisi Anda dengan lebih baik tidak hanya akan membantu Anda memecahkan masalah di kelas atau sebagai administrator atau pembuat kebijakan, tetapi juga akan meningkatkan hubungan Anda dan membuat kehidupan keluarga lebih bermakna. Kemampuan untuk melindungi tingkat energi Anda sehingga Anda tidak kelelahan karena tuntutan peran Anda, dengan mengendalikan pernapasan Anda secara sadar untuk menciptakan HRV (Heart Rate Variability) yang koheren, adalah keterampilan praktis yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan Anda setiap saat sepanjang hari.

Dalam hidup, selalu ada kecenderungan untuk berpikir bahwa sesuatu di luar sana pasti berubah. Tetapi satu-satunya hal yang dapat kita ubah adalah diri kita sendiri. Kita adalah riak di kolam, dan ketika kita berkomitmen pada pengembangan vertikal, memperluas dimensi





'diri' internal kita dan merangkul semua kemampuan yang menyertainya, kita menjadi, untuk mengutip Gandhi – perubahan yang ingin kita lihat di dunia.





BAB 6

PENGEMBANGAN INDIVIDU DALAM PRAKTIK

6.1 PENDAHULUAN

Untuk memberi Anda pemahaman yang lebih baik tentang seperti apa teori dan praktik pengembangan individu dalam lingkungan pendidikan, kita akan mengikuti perjalanan perkembangan seorang kepala sekolah dasar yang akan kita sebut Adam. Adam mengawasi 270 murid. Ia memiliki 62 anggota staf, termasuk 25 pengajar dan 30 staf pendukung di sekolahnya.

Adam berusia awal 30-an ketika kami bertemu dengannya. Kenaikannya menjadi kepala sekolah sangat cepat. Ia meraih gelar di bidang ekonomi, kemudian mengikuti pelatihan pengajar dan mengajar. Ia menjadi asisten kepala sekolah pada usia 28 tahun, kepala sekolah sementara tidak lama kemudian, dan dipromosikan menjadi kepala sekolah saat berusia 30 tahun. Kemajuannya dipercepat oleh rancangannya terhadap kurikulum Bahasa Inggris dan Matematika kelas 6 yang telah mengubah Hasil Penilaian Standar (SAT) sekolah – menjadikannya SAT tertinggi di wilayah tersebut. Ia terus menghasilkan hasil terbaik di wilayah tersebut dan masih mengajar Bahasa Inggris dan Matematika ketika kami mulai bekerja dengannya. Namun, ia merasa bimbang karena menyadari bahwa ia sebenarnya tidak memenuhi kebutuhan 'seluruh anak'. Salah satu tujuannya adalah membangun kurikulum yang lebih luas. Ia ingin membangun pendekatan yang lebih seimbang tanpa kehilangan kemajuan dalam bahasa Inggris dan matematika, sambil mengajak stafnya, karena mereka melihat hasil yang telah dicapai sekolah sebagai suatu kebanggaan dan tidak ingin membahayakannya.

Meskipun sekolah Adam telah dinilai 'Luar Biasa' oleh Ofsted tiga tahun sebelumnya, Adam tidak berpuas diri. Ia mengharapkan kunjungan lain dalam waktu dekat dan menyadari betapa cepatnya keadaan dapat berubah meskipun hasil positif sebelumnya. Adam ingin merencanakan langkah agar sekolah dapat terus berkembang. Ia ingin membawa sekolah ke tingkat selanjutnya, tetapi menurut pengakuannya sendiri, ia tidak benar-benar tahu bagaimana melakukannya.

Keraguan ini bahkan membuatnya bertanya-tanya apakah sudah waktunya untuk pindah. Retensi pengajar merupakan masalah utama dalam pendidikan, termasuk kepala sekolah. Situasi Adam merupakan pengingat bahwa retensi bukan hanya relevan bagi pengajar yang kesulitan, tetapi juga menjadi masalah bagi mereka yang berprestasi. Mengingat banyak pengajar mendiskusikan pekerjaan lain yang dapat mereka lakukan yang 'menghasilkan lebih banyak uang dan memiliki lebih sedikit stres', tidak mengherankan jika retensi menjadi masalah di seluruh sistem. Dengan menggunakan Roda Perubahan untuk mendefinisikan 'perjalanan' Adam, ia berada di langkah 2, keluar dari zona nyamannya dan mengalami tantangan keraguan diri. Ia juga berisiko terjebak di langkah 3, menolak perubahan, karena ia mulai menghindari seluruh diskusi dan hanya menerima apa yang dianggap 'baik' oleh sistem pusat.





6.2 INTERVENSI LENGKAP

Ketika kami bertemu Adam, titik awalnya adalah membantunya mengendalikan energi dan emosinya dengan lebih baik. Adam merasa sebagian besar hal terkendali, tetapi mengakui bahwa ia berada di bawah tekanan konstan. Kami memintanya untuk mengenakan monitor detak jantung selama 24 jam, menjalani harinya seperti biasa, dan mengirimkan alat tersebut kembali kepada kami untuk dianalisis.

Analisis HRV Adam mengungkapkan bahwa ia memompa terlalu banyak adrenalin daripada yang baik untuknya, hampir pasti karena ia berada di bawah tekanan yang terus-menerus. Seperti banyak orang, Adam berasumsi bahwa ia menangani tekanan dengan baik dan itu tidak berdampak negatif pada kesehatan fisik, mental, atau emosionalnya. Tetapi itu tidak sepenuhnya benar. Ia lebih seperti bebek di kolam, tenang di atas permukaan tetapi mengayuh dengan keras di bawahnya, membakar energi yang luar biasa untuk tetap mengapung dan tampak seolah-olah semuanya baik-baik saja.

Setelah membahas hasil HRV dengan Adam, jelas bahwa ia tidak terlalu menyadari emosinya dan bagaimana emosinya memengaruhi cadangan energinya sepanjang hari. Tugas pertama Adam adalah menggunakan Aplikasi Lengkap untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang kapan pernapasannya kacau dan bagaimana rasanya. Kemudian, dengan sengaja menggunakan keterampilan BERNAPAS dan pengatur pernapasan di Aplikasi untuk mendapatkan kembali kendali atas pernapasannya dan memastikan dia dapat merasakan perbedaan antara pernapasan yang teratur dan pernapasan yang kacau.

Sebagian besar orang secara naluriah tahu bahwa pernapasan itu penting, bukan hanya untuk menjaga kita tetap hidup tetapi juga sebagai faktor yang memengaruhi perasaan kita. Misalnya, sebagian besar dari kita pernah marah atau frustrasi pada suatu saat dan meskipun kita mungkin tidak menyadarinya, hal pertama yang 'hilang' adalah kendali atas pernapasan kita. Sebagian besar emosi melibatkan pola pernapasan tertentu. Untuk sebagian besar emosi negatif, pola pernapasan kita cenderung tidak teratur atau kacau. Frustrasi, misalnya, seringkali melibatkan kita secara tidak sadar melakukan serangkaian penahanan napas mini atau yang dikenal sebagai 'henti glotis'. Jika kita mengganti penahanan napas ini dengan pernapasan yang lancar, berirama, dan merata menggunakan keterampilan BERNAPAS, maka frustrasi akan hilang. Hal yang sama berlaku ketika kita merasa cemas atau panik. Semua emosi ini melibatkan semacam pola pernapasan yang tidak teratur. Jika kita menggunakan keterampilan BERNAPAS, emosi-emosi ini juga akan lenyap. Sangat sulit untuk mempertahankan emosi negatif di hadapan pernapasan yang teratur dan berirama melalui jantung kita.

Adam terkejut betapa besarnya perbedaan yang ditimbulkan oleh perubahan sederhana dalam cara bernapasnya terhadap rasa kendali dan kejernihan pikirannya. Sekarang ia telah menerapkan keterampilan BERNAPAS ke dalam kehidupan sehari-harinya. Ia meluangkan beberapa menit setiap pagi untuk memastikan pernapasannya teratur. Ia juga menggunakan alat PEP dan alat penataan lanskap untuk memastikan ia berada dalam kondisi





emosional yang tepat sebelum semua pertemuannya. Ia telah mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama. Staf bahkan telah memasukkan keterampilan BERNAPAS ke dalam budaya sekolah. Ada beberapa menit latihan pernapasan teratur di kelas pada awal setiap hari, dan saat upacara. Alat sederhana seperti itu pada dasarnya telah mengubah iklim kelas dan sekolah.

Kami juga meminta Adam untuk mencatat peristiwa, situasi, dan orang-orang yang menguras atau meningkatkan tingkat energinya (keterampilan E-Bank). Adam mencatat beberapa E-Bank untuk melihat apakah dia dapat lebih baik mengidentifikasi dari mana energinya berasal dan ke mana energinya pergi (Gambar 6.1).

NO	PENDORONG (BOOSTS)	NO	PENGURAS (DRAINS)
1	Ruang untuk diri sendiri saat sarapan	1	Dibangunkan oleh anak-anak
2	Menyelesaikan email staf dan perlindungan, merasa senang	2	Menuliskan hasil rapat yang sulit kemarin
3	Merencanakan pertemuan orang tua SEND (Kebutuhan Pendidikan Khusus)	3	Menanggapi permintaan orang tua, terasa seperti membuang waktu
4	Pertemuan/upacara anak usia dini (<i>Infant assembly</i>)	4	Memimpin sesi SLT (Tim Kepemimpinan Senior) terasa menguras tenaga
5	Mengajar pelajaran matematika	5	Persiapan rapat pengurus, terlalu banyak dokumen
6	Bertemu dengan orang tua mengenai rujukan ADHD	6	Volume email di akhir hari
7	Hari terbuka orang tua, menceritakan kisah sekolah	7	Perjalanan pulang (menyetir)
8	Rapat dengan manajer bisnis	8	Berjuang untuk bisa hadir sepenuhnya bersama anak-anak saya
9	Menidurkan salah satu anak, menciptakan ruang	9	Bengong di depan TV (<i>Vegetating</i>)
10	(Kosong)	10	(Kosong)

Gambar 6.1 E-Bank Adam

Adam mencatat sembilan peningkatan dan sembilan pengurasan. Kami memintanya untuk merenungkan kedua daftarnya dan apa yang diungkapkannya tentang tingkat energinya. Kami mendorongnya untuk menarik kesimpulan dari pola yang diungkapkan oleh daftarnya. Saat meninjau beberapa E-Bank, ia memperhatikan bahwa orang-orang dan situasi tertentu terus muncul dalam daftar pengurasannya. Rasanya seperti ada debit langsung yang menguras energi dari rekeningnya. Demikian pula, ia memperhatikan bahwa ada beberapa orang dalam hidupnya, dan situasi tertentu, yang selalu dapat meningkatkan energinya. Ini adalah setoran luar biasa yang mengangkat semangatnya.

Dua pengurasan energi dalam rekeningnya merupakan tanda bahaya bagi Adam. Yang pertama adalah pribadi. Dia menyadari bahwa dia menghabiskan sebagian besar energinya yang tersedia di tempat kerja. Pada saat dia sampai di rumah, dia biasanya benar-benar kelelahan. Ini memicu rasa bersalah, yang memperparah pengurasan energi. Dia menyimpulkan bahwa dia ingin lebih hadir untuk anak-anak dan pasangannya, jadi dia

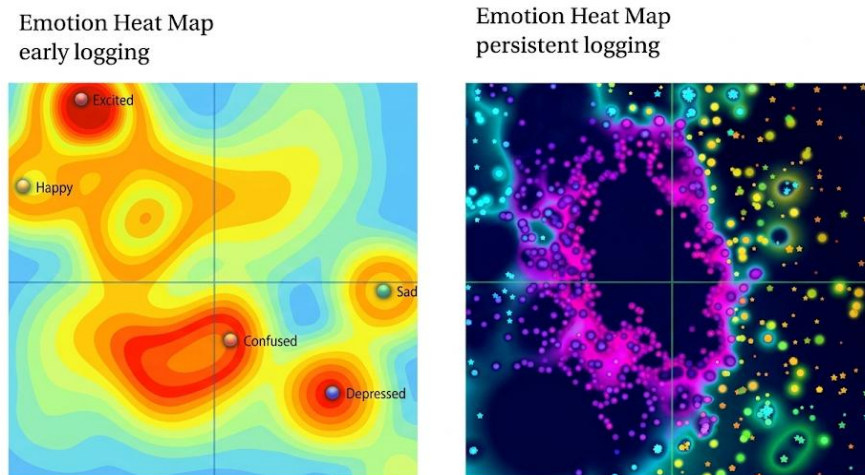




memulai rutinitas baru dengan memarkir mobilnya lima menit berjalan kaki dari sekolah. Ini menciptakan ruang udara segar di pagi dan sore hari yang memungkinkannya merencanakan apa yang ingin dia capai saat berangkat ke sekolah dan juga menjernihkan pikirannya saat pulang.

Dia menggunakan keterampilan PEP dan BREATHE di zona penyangga ini. Tanda bahaya kedua adalah betapa tipisnya tanggung jawabnya di begitu banyak operasi sekolah. Sampai saat itu, tim telah bekerja secara organik. Adam sekarang menyadari bahwa dia belum mendelegasikan tanggung jawab untuk berbagai elemen aktivitas sekolah di seluruh tim kepemimpinannya dengan cukup baik.

Selain menggunakan keterampilan BREATHE, PEP, Landscaping, dan E-Bank, Adam juga berupaya meningkatkan regulasi emosionalnya dengan berlatih MASTERY dan dengan mencatat emosinya di Aplikasi Complete. Pada minggu pertamanya, Adam mencatat 10 emosi yang berbeda, yang lebih banyak daripada yang dilakukan kebanyakan pemula. Ada 2.145 emosi yang tersedia untuk dipilih di Aplikasi Complete. Kebanyakan orang hanya pernah mengalami sekitar selusin emosi, atau planet, di sekitar bintang-bintang 'marah', 'buruk', 'sedih', dan 'senang'! Hanya dalam beberapa minggu, rentang emosi Adam telah meningkat empat kali lipat (Gambar 6.2).



Gambar 6.2 Memperluas Literasi Emosional

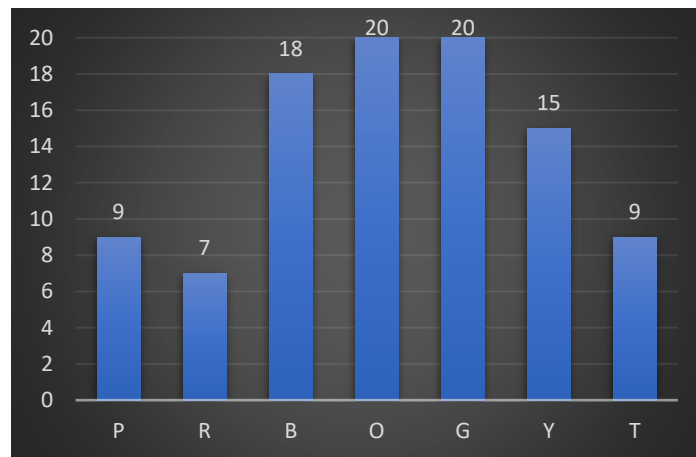
Ia juga menjadi lebih baik dalam keterampilan MAP, yang memungkinkannya untuk terhubung pada tingkat yang jauh lebih dalam dengan stafnya dan membangun empati. Dengan latihan teratur dari semua keterampilan ini, kecerdasan emosional dan sosial Adam meningkat secara dramatis. Ia menjadi lebih sadar akan tingkat energinya dan bagaimana ia dapat mengisi ulang dirinya sendiri dan menjadi lebih efektif ketika berinteraksi dengan stafnya.

Peningkatan kemampuan interpersonal ini selaras sempurna dengan sistem nilai Adam, sebagaimana didefinisikan oleh Profil Nilai Lengkap (CVP). CVP Adam mengungkapkan pusat gravitasnya berada di sistem nilai Hijau dan Oranye (Gambar 6.3).





Orang-orang yang beroperasi berdasarkan nilai-nilai Hijau dan Oranye termotivasi untuk menemukan cara yang lebih inklusif dalam mencapai kesuksesan. Mereka mengambil pendekatan yang lebih sensitif dan berpusat pada orang, dan umumnya lebih cerdas secara emosional, empatik, dan didorong oleh keinginan untuk membantu. Tetapi dalam keinginan mereka untuk inklusif dan mencapai kesepakatan bersama, mereka seringkali terjebak dalam upaya menyelaraskan berbagai pandangan yang berbeda dan akhirnya menciptakan kompromi yang tidak memuaskan daripada mencapai konsensus yang tulus.



Gambar 6.3 Profil Nilai Adam

Ketika kami menjelaskan hal ini kepada Adam, dia dapat melihat dampak pandangan dunia ini terhadap pendekatannya dan bagaimana hal itu berpotensi menghambatnya. Misalnya, dia menyadari bahwa dia seringkali terlalu berlebihan dalam keinginannya untuk melibatkan semua orang. Jika kelompok yang dia kumpulkan mengalami kebuntuan, Adam terkadang, karena frustrasi, akan memaksakan pandangannya dan menjualnya sebagai konsensus di ruangan itu, bahkan ketika itu bukan konsensus. Ini adalah pergeseran halus ke sikap otoriter Merah yang lebih dominan dan seringkali menurunkan motivasi orang lain.

Dalam sesi tim berikutnya, masalah ini dibahas, dan tim secara kolektif membangun cara berinteraksi yang lebih baik berdasarkan sistem nilai seluruh tim. Kami juga mengidentifikasi, berdasarkan nilai-nilai tim, aspek sekolah mana yang paling memotivasi setiap anggota tim untuk bertanggung jawab. Adam juga mampu menata ulang aktivitas staf untuk memberinya lebih banyak waktu untuk berpikir strategis. Perannya menjadi lebih tentang kepemimpinan daripada manajemen. Dia sangat menikmati peningkatan proses tata kelola sekolah, memeriksa tim untuk memastikan proyek berjalan sesuai rencana, sambil secara pribadi menambahkan beberapa pemikiran gambaran besar.

Dengan wawasan ini dan beberapa pelatihan, Adam mulai menjadi lebih dewasa dan dia beralih dari sistem nilai Oranye-Hijau menuju sistem nilai Kuning. Dia mulai melihat seluruh sekolah secara lebih sistematis, mendelegasikan tugas secara lebih konsisten, dan berhenti menyelamatkan orang lain. Dia juga lebih efektif dalam menciptakan budaya yang memungkinkan setiap orang dalam sistem, dari mahasiswa hingga pengajar dan staf





pendukung, untuk mengembangkan potensi mereka juga. Ini termasuk penggunaan kerangka kerja digital yang cerdas untuk memungkinkan sekolah bekerja lebih efektif.

Dengan melampaui inklusivitas yang dipaksakan dari Hijau, Adam menjadi pendengar yang lebih baik. Dia berhenti membuat asumsi atau mengambil kesimpulan terburu-buru, dan resistensi terhadap perubahan yang dialaminya dari orang lain mulai mereda. Stafnya merasa lebih didengar dan dihargai. Kami membantu Adam untuk benar-benar mengeksplorasi asumsinya dan membimbing ulang percakapan seputar apa yang ingin dicapai orang lain. Ini sangat penting untuk manajemen perubahan yang hebat.

Salah satu momen kunci dalam membawa seluruh timnya dalam perjalanan ini adalah ketika Adam berbagi apa yang telah mendorongnya maju. Ketika ia meninggalkan sekolah dasar pada usia 11 tahun, ia tidak dapat membaca. Rasa percaya dirinya diselimuti rasa malu. Pada saat itu, ia membuat komitmen pribadi untuk memastikan anak-anak lain tidak akan mengalami nasib yang sama. Berbagi kisahnya dan mengungkapkan kerentanan seperti itu membutuhkan keberanian yang besar. Timnya dan kemudian stafnya merespons dengan sangat positif, dan pengungkapan ini memberi mereka pemahaman yang jauh lebih besar tentang mengapa Adam begitu bersemangat dan termotivasi. Keterbukaannya juga menjadi teladan bagi tim selama perjalanan mereka sendiri, bahwa kerentanan bukanlah tanda kelemahan, tetapi tanda kekuatan.

Keberanian seperti itu melahirkan inovasi, kasih sayang, dan kreativitas, dan membantu mempercepat pergeseran budaya yang luar biasa. Dengan memahami alur perjalanan perkembangan pribadinya sendiri, Adam mampu menciptakan narasi Pluralis yang jauh lebih kuat dan inspiratif daripada narasi Pencapaian. Dia memahami bahwa ada cara yang lebih dinamis dan menarik untuk menjalankan sekolah. Cara yang sangat berbeda dari apa yang sebelumnya dia yakini dan apa yang telah diajarkan dan dicontohkan kepadanya dalam pelatihan pendidikannya.

Adam sekarang melihat dirinya lebih sebagai pelatih pendidikan dan kepemimpinan, mengetahui kapan harus menggunakan alat-alatnya dari tahap nilai sebelumnya bila sesuai. Dia mengadopsi gagasan yang kami jelaskan kepadanya tentang bagaimana sebuah sekolah dapat menjadi organisasi pengembangan yang disengaja (DDO). Dia telah melepaskan kebutuhan untuk mengendalikan segalanya dan sekarang lebih melibatkan orang lain, khususnya memfasilitasi interaksi mereka. Dia telah menciptakan lingkungan di mana setiap orang bermain sesuai dengan kekuatan mereka sendiri, didorong oleh nilai-nilai pribadi mereka, sebagai bagian dari DDO. Transformasi pribadinya berarti bagaimana orang lain melihatnya telah berubah sepenuhnya. Misalnya, para pengurus sekolah dulu menganggapnya terlalu protektif dan tidak terlibat dengan mereka dalam pemikiran jangka panjang. Sekarang mereka bersama-sama merancang strategi lima tahun, bukan rencana satu tahun. Sekolah tidak lagi bergantung pada ambisi atau gairah Adam. Sekolah ini sedang menentukan nasibnya sendiri dan telah menjadi contoh yang baik di wilayah tersebut tentang bagaimana sistem pendidikan dapat diubah.

Sekolah mana pun dapat menempuh perjalanan yang sama. Semuanya dimulai dengan pemahaman yang lebih baik tentang siapa diri Anda saat ini. Bagi setiap pemimpin, termasuk





kepala sekolah, harus ada penerimaan bahwa perubahan hanya mungkin dilakukan dengan mulai mengubah diri sendiri. Ini sangat penting. Kabar baiknya adalah upaya ini tidak sulit, bahkan bisa membebaskan.





BAB 7

PERKEMBANGAN KOLEKTIF DALAM TEORI

7.1 PENDAHULUAN

Kita manusia adalah hewan sosial. Sejak tahun 1940-an kita tahu bahwa terhubung satu sama lain adalah masalah hidup dan mati. Hal ini sama pentingnya bagi kelangsungan hidup kita seperti makanan, air, dan tempat tinggal. Sains pertama kali menyadari hal ini dengan memperhatikan betapa tingginya angka kematian anak di panti asuhan dibandingkan dengan anak-anak yang lahir di keluarga 'normal'. Awalnya hal ini dikaitkan dengan kebersihan yang buruk. Tetapi kemudian psikoanalisis dan dokter Austria, Rene Spitz, menyarankan bahwa bukan penularan yang membunuh anak-anak, melainkan kurangnya kasih sayang. Pada tahun 1958, psikolog, psikiater, dan psikoanalisis Inggris, John Bowlby, mempresentasikan penelitian pentingnya tentang 'Teori Keterikatan'. Ia menyoroti pentingnya perawatan anak usia dini dan kebutuhan bayi untuk membentuk ikatan fisik yang kuat dengan setidaknya satu pengasuh utama. Sederhananya, jika bayi tidak mampu membentuk hubungan awal dengan orang tua dan merasa dicintai serta terhubung dengan setidaknya satu orang tua atau pengasuh, maka peluang mereka untuk bertahan hidup, apalagi berkembang, akan sangat terganggu. Bowlby mendokumentasikan bagaimana luka akibat pengabaian di usia dini dapat sangat dalam dan seringkali sangat sulit untuk disembuhkan.

Penelitian yang lebih baru menunjukkan bahwa teknologi memberikan ancaman potensial baru terhadap koneksi. Dokter Gabor Maté menjelaskan bagaimana teknologi bertindak sebagai pengalih perhatian, atau pencuri perhatian yang mengaburkan koneksi antar manusia. Bagi anak-anak yang masih sangat kecil, mereka dapat diabaikan oleh orang tua mereka yang teralih oleh teknologi, atau mereka diberi telepon atau tablet sebagai cara cepat untuk menghibur anak tanpa masukan dari orang tua. Meskipun teknologi bukanlah satu-satunya alasan, teknologi sering memperkuat siklus pengalaman masa kanak-kanak yang negatif. Kurangnya perhatian di tahun-tahun awal kehidupan berarti kita tidak menerima perawatan dan koneksi dasar yang dibutuhkan untuk perkembangan emosional, hubungan interpersonal, dan rasa diri kita. Ini berarti kita menjadi takut akan dunia di sekitar kita, dan ketakutan ini dapat menyebabkan kecemasan. Jika orang tua atau pengasuh kita tidak mendengar tangisan kita yang terekspos, tangisan itu dapat menjadi terpendam dan muncul kemudian sebagai gejala kesehatan mental dan keinginan bunuh diri. Ini berarti semakin banyak anak muda memasuki pendidikan dalam keadaan cemas dan berpotensi kecanduan teknologi yang sama dengan orang tua mereka. Dan jika teknologi yang selalu ada membantu mereka menemukan makna dan narasi pribadi daripada orang tua yang terlibat dan selalu hadir, tidak mengherankan jika individu-individu tersebut menjadi takut bersekolah dan memilih untuk tinggal di rumah.

Menariknya, pentingnya hubungan dalam hidup kita telah terkode dalam DNA kita. Mari kita sejenak menengok ke awal mula kehidupan di bumi. Makhluk hidup pertama di planet ini adalah bakteri bersel tunggal. Bakteri ini menguasai planet ini selama sekitar satu





miliar tahun. Mereka menghabiskan seluruh waktu itu untuk berjuang demi kelangsungan hidup. Suatu hari mereka menyadari bahwa bekerja sama satu sama lain jauh lebih hemat energi daripada saling membunuh. Jelas, sel bakteri tunggal tidak menyadari hal ini secara pribadi, tetapi evolusi menyadarinya. Akibatnya, bakteri bersel tunggal ini mulai berperilaku baik. Mereka melakukan ini dengan berbagi sebagian DNA sitoplasma dengan tetangganya. DNA yang dibagikan ini dilindungi di dalam sel oleh membran yang baru terbentuk. Ini melahirkan inti sel. Nukleasi adalah lompatan besar pertama dalam evolusi, dan membutuhkan waktu satu miliar tahun untuk terjadi.

Setelah bakteri diberdayakan oleh nukleasi, perang dimulai lagi. Setiap sel bernukleasi mencoba membunuh tetangganya untuk mendapatkan keuntungan. Satu miliar tahun lagi berlalu hingga bakteri berkata, "Aduh, bukankah bekerja sama lebih hemat energi daripada saling membunuh?" Pepatah evolusi kembali muncul, dan kita mengalami lompatan besar kedua. Kali ini sel-sel, mungkin malu dengan kebodohan dan kelambatan mereka dalam bertindak, berbagi, dan berbagi secara besar-besaran. Bahkan, mereka bergabung untuk melahirkan organisme multiseluler. Setelah sel-sel melewati ambang batas multiseluler, kecepatannya benar-benar meningkat. Dan, seperti yang diceritakan, lima menit sebelum tengah malam pada tahun metaforis yang menggambarkan kehidupan di bumi, manusia akhirnya muncul.

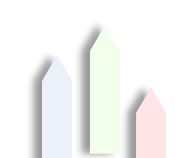
Bahkan, kita dapat berpendapat bahwa apa yang membuat manusia dan bakteri menjadi dua spesies paling sukses di planet ini adalah kebenaran sederhana yang sama – kerja sama. Tetapi inilah plot twist-nya. Jika kita melihat kedua spesies tersebut, kita menemukan bahwa dari 11 triliun sel dalam tubuh manusia, 10 triliun di antaranya adalah sel bakteri. Kita hanya 10% manusia. Kita adalah bakteri dengan lapisan manusia. Jika kita melihat DNA kita, manusia memiliki 30.000 gen dalam tubuh kita, tetapi kita juga memiliki 3 juta gen bakteri di dalam diri kita. Jadi, secara genetik, kita hanya 1% manusia dan 99% bakteri.

Tetapi di dalam diri kita terdapat rahasia kehidupan di bumi – selalu lebih baik untuk berkolaborasi daripada membunuh. Kita adalah kolaborator. Itu ada dalam DNA kita. Itu ada dalam sel kita. Dan tanpa cinta dan hubungan, kita akan mati.

Masalahnya adalah kita masih belajar untuk bersikap baik dan sebagian besar umat manusia masih berjuang dengan konsep tersebut. Lihat saja sekeliling. Kita masih saling membunuh di Ukraina, dan di Timur Tengah, dan di banyak bagian dunia lainnya. Jika kita tidak saling membunuh, kita masih terlibat dalam menciptakan ketidakadilan yang berlebihan. Kesenjangan dan polarisasi tersebar luas. Bahkan ketika kita mencoba untuk bergaul hanya dengan satu orang dan 'menikah', masih ada tingkat perceraian 50% di banyak negara. Dalam hal hubungan, tampaknya banyak dari kita masih perlu banyak belajar.

Hal ini sama benarnya dalam sistem pendidikan seperti di tempat lain. Bahkan, kita bisa berpendapat bahwa salah satu hal terpenting yang seharusnya diberikan oleh sistem pendidikan adalah perubahan mendasar dalam kemampuan manusia untuk berperilaku baik.

Sebagian besar orang tua khawatir apakah anak-anak mereka akan berteman di sekolah, terutama pada momen transisi penting ketika anak-anak berpindah dari taman kanak-kanak ke sekolah dasar, sekolah dasar ke sekolah menengah, dan sekolah menengah ke





universitas atau dunia kerja. Kecemasan orang tua sangat besar terkait dengan hubungan anak mereka. Dan ada banyak hubungan yang harus dikuasai. Anak-anak harus menjalin hubungan yang efektif dengan teman, guru, saudara kandung dalam keluarga, serta dengan diri mereka sendiri.

Ketika hubungan di sekolah berjalan salah, dampaknya bisa sangat besar. Perundungan, terutama daring, telah menjadi masalah umum di sekolah dan merupakan alasan utama mengapa statistik bunuh diri sangat menyedihkan, dalam banyak hal. Sebuah meta-analisis studi yang diterbitkan antara tahun 1996 dan 2017, yang meneliti hubungan antara perundungan daring dan perilaku melukai diri sendiri, atau perilaku bunuh diri pada populasi lebih dari 150.000 anak dan remaja di bawah usia 25 tahun, menyimpulkan bahwa korban perundungan daring berisiko lebih besar daripada bukan korban baik perilaku melukai diri sendiri maupun perilaku bunuh diri. Dan, dalam skala yang lebih kecil, pelaku cyberbullying berisiko mengalami perilaku bunuh diri dan ide bunuh diri jika dibandingkan dengan bukan pelaku. Jelas, perundungan menyakiti semua orang yang terlibat. Dan meskipun sebagian besar pengajar dilatih untuk mewaspadaai perundungan, hal itu bisa sangat sulit untuk dideteksi apalagi diperbaiki, terutama ketika sebagian besar terjadi secara online.

Ketika kita meninggalkan sekolah atau universitas dan memasuki dunia kerja, kemauan kita untuk tetap berada di sebuah perusahaan dan melakukan pekerjaan terbaik kita seringkali lebih berkaitan dengan kualitas hubungan kita dengan orang lain yang bekerja bersama kita daripada gaji yang kita terima atau visi perusahaan. Kita tahu bahwa hubungan dan persahabatan yang baik dapat mengurangi kesulitan hidup. Seperti yang telah kami sebutkan di bab 4, Studi Harvard tentang Perkembangan Dewasa telah membuktikan bahwa hubungan yang baiklah yang membuat hidup menjadi baik. Berbicara tentang pentingnya hubungan, Dokter Dean Ornish berkata, "Saya tidak mengetahui faktor lain dalam kedokteran – bukan diet, bukan merokok, bukan olahraga, bukan stres, bukan genetika, bukan obat-obatan, bukan operasi – yang memiliki dampak lebih besar pada kualitas hidup kita, kejadian penyakit, dan kematian dini dari semua penyebab." Manusia membutuhkan koneksi berkualitas sama seperti kita membutuhkan udara untuk bernapas.

Meskipun kita mengetahui pentingnya hubungan, ada banyak alasan mengapa kita kesulitan. Dan kecuali kita memahami hal-hal ini, akan sangat sulit untuk meningkatkan hubungan. Dan tanpa hubungan yang lebih baik, kita hampir tidak memiliki peluang untuk memperbaiki bagian-bagian yang rusak dari sistem pendidikan. Tidak ada yang dicapai sendirian; kita harus bekerja sama. Tetapi kolaborasi yang efektif menjadi rumit ketika kita bahkan tidak memahami masalah yang bersekongkol melawan kita.

7.2 KITA TIDAK DIAJARKAN CARA BERKOMUNIKASI

Mari kita jelajahi blok bangunan utama dari hubungan yang baik – komunikasi. Saat kita tumbuh dewasa, kita tidak diajarkan cara berkomunikasi dengan benar. Kita hanya diajarkan setengah dari rumusnya. Kita melatih anak-anak kita untuk menyiarkan, tetapi kita tidak mengajari mereka cara menerima pesan. Semuanya transmisi dan tidak ada penerimaan. Obsesi kita terhadap penyiaran telah diperkuat secara besar-besaran oleh media sosial. Kita





percaya bahwa kita harus menyiarkan kehidupan kita sepanjang waktu di saluran sosial. Kita harus berbagi foto makanan kita, menyiarkan pikiran kita, dan membual tentang pencapaian kita. Banyak yang terlibat dalam aktivisme performatif daripada altruisme yang efektif. Kita bahkan menyiarkan tentang masalah kesehatan mental kita, terkadang hingga tingkat kompetitif, mengenakan kerusakan kita sebagai lencana kehormatan, daripada mengeksplorasi cara mengatasi kerusakan tersebut. Kita mencari 'like' untuk siaran kita dalam upaya putus asa untuk memvalidasi diri dan menciptakan legitimasi.

Orang tua menelepon teman-teman mereka dengan gembira untuk merayakan kata pertama anak mereka. Tetapi siapa yang menelepon teman-teman mereka ketika anak mereka menerima pesan dengan akurat, ketika bayi mereka telah memahami perbedaan antara kucing dan anjing? Kita jauh lebih tertarik pada pengiriman pesan daripada penerimaan pesan. Seolah-olah kita percaya bahwa identitas anak kita hanya didasarkan pada apa yang keluar daripada apa yang masuk.

Begitu penerimaan mulai meningkat, sekitar usia dua tahun, anak-anak mulai mempertanyakan segala sesuatu. Penelitian oleh psikolog anak Harvard, Paul Harris, menunjukkan bahwa seorang anak mengajukan sekitar empat puluh ribu pertanyaan antara usia dua dan lima tahun – itu banyak sekali pertanyaan. Seringkali, pertanyaan 'mengapa' yang tak henti-hentinya menjadi tirani, memprovokasi banyak orang tua untuk menyuruh anak-anak mereka diam! Orang tua, dan kemudian guru, mengoreksi pengucapan, tata bahasa, dan sintaksis anak. Semua itu adalah transmisi pelatihan. Tetapi anak-anak jarang mendapatkan pelatihan di kelas penerimaan. Siapa yang meminta anak-anak mereka untuk 'memutar ulang itu untuk memastikan kamu mengerti apa yang baru saja saya katakan'? Orang tua dan pengajar lebih cenderung memerintahkan anak-anak mereka untuk 'dengarkan, ya' atau menuduh anak-anak mereka bahwa mereka 'tidak mendengarkan'. Tetapi mereka tidak membantu anak dengan memberi tahu mereka bagaimana cara mendengarkan.

Tidak heran jika anak-anak tumbuh menjadi orang dewasa dengan keyakinan bahwa 'mendengarkan' hanyalah 'menunggu giliran berbicara'. Bagi kebanyakan orang, mendengarkan adalah momen sebelum mereka mengatakan sesuatu.

Ketika kita berada dalam rapat dan orang-orang di sekitar kita diam, kita salah berasumsi bahwa mereka mendengarkan siaran kita. Mereka tidak. Yang mereka lakukan adalah berpikir. Memikirkan apa yang ingin mereka katakan selanjutnya.

Guru di depan kelas mungkin percaya bahwa jika kelas tenang, anak-anak sedang mendengarkan. Beberapa mungkin mendengarkan. Tetapi beberapa sedang melamun, beberapa memikirkan permainan yang akan mereka mainkan nanti, beberapa bertanya-tanya apa yang ayah buat untuk makan siang, beberapa memikirkan apakah Kirsty dari kelas Kimia menyukai mereka atau tidak. Seluruh gagasan pengajaran dibangun di atas transmisi. Seorang pengajar berdiri di depan kelas dan menyampaikan beberapa informasi – bahkan disebut 'papan tulis dan ceramah'. Mungkin ada beberapa pertanyaan untuk menguji penerimaan instan di dalam kelas, tetapi ujian utama penerimaan yang berkelanjutan adalah ujian atau pekerjaan rumah. Sistem yang dibangun di sekitar transfer pengetahuan menciptakan begitu





banyak konten untuk 'disampaikan' sehingga menjadi tidak mungkin untuk melakukan apa pun selain mengirimkan dan berharap sesuatu diterima.

Semua ini bukanlah disengaja, jahat, tidak profesional, atau bahkan direncanakan. Hanya saja sebagian besar dari kita tidak pernah diajarkan *cara* mendengarkan. Akibatnya, tingkat konektivitas kita dengan orang lain seringkali sangat dangkal. Paling-paling, kita hanya mendengar kata-kata yang diucapkan orang, tetapi kita belum benar-benar memahami satu sama lain.

Ketika seseorang mulai berbicara, kita mulai berpikir. Itu otomatis. Dalam beberapa detik, pembicaraan mereka memicu pemikiran kita. Kita mematikan penerimaan kita dan mulai mengejar pikiran kita sendiri. Kita berdialog dengan diri sendiri daripada berdialog dengan orang lain. Dalam banyak percakapan, penerimaan sangat minim. Kedua pihak seringkali hanya berbicara, hampir secara independen, setelah berdialog internal dengan diri mereka sendiri! Satu orang berbicara, orang lain menunggu untuk berbicara, dan memikirkan apa yang akan mereka katakan.

Kita melihat ini di acara kuis TV, seperti *Family Fortunes*, di mana satu anggota keluarga akan memberikan jawaban dan itu salah, lalu anggota keluarga yang sama berikutnya akan memberikan jawaban yang persis sama. Begitu pertanyaan diajukan, anggota tim kedua berhenti mendengarkan percakapan dan mulai memikirkan apa yang akan mereka katakan ketika ditanya pertanyaan yang sama – sampai-sampai mereka tidak mendengar jawaban saudara perempuan mereka dan akhirnya terlihat seperti orang bodoh di TV nasional!

Kita juga melihat ini dalam rapat. Sebagian alasan mengapa rapat berlangsung begitu lama dan sedikit yang terselesaikan adalah karena tidak ada yang benar-benar mendengarkan satu sama lain. Semua orang hanya berbicara sendiri: "Aku baru saja mengatakan itu!" "Benarkah? Oh, aku tidak mendengarkan." Kita bahkan mengatakan itu satu sama lain! Dan tentu saja, gangguan teknologi digital tidak membantu. Ketika seseorang melihat layar, mereka bahkan tidak perlu berpura-pura tidak mendengarkan! Berapa kali kita terus menulis email selama rapat staf?

Kecenderungan kita sangat kuat untuk menyampaikan informasi, daripada menerima informasi, sehingga sangat sulit untuk menghentikan seseorang dari menyela. Studi menunjukkan bahwa pria lebih sering menyela dan cenderung kurang memberi kesempatan berbicara ketika mereka disela dibandingkan wanita. Pria lebih banyak berbicara dalam rapat, dan pria yang lebih berkuasa bahkan lebih banyak berbicara. Bahkan jika kita menyela karena alasan yang sah, untuk mengklarifikasi pesan, gangguan tersebut tetap memutus penyampaian informasi. Ketika kita melakukan ini, tindakan kita sering kali mengakibatkan perpanjangan siaran, karena penyiar menjadi kehilangan fokus, atau mereka mengulang siaran dari awal, atau mereka mengatakannya dengan cara baru karena menyadari bahwa poin mereka mungkin tidak tersampaikan. Motivasi untuk menyela mungkin untuk mengurangi durasi siaran, tetapi seringkali justru memiliki efek sebaliknya.

Ketika komunikasi terlalu bias terhadap transmisi (penyampaian satu arah), kita tidak hanya melemahkan kemampuan reseptif, tetapi juga menghambat kemungkinan munculnya pemikiran dan refleksi yang lebih mendalam di dalam kelas. Pemikiran yang berkualitas dan





penalaran kritis menuntut kedalaman berpikir, refleksi yang lebih baik, serta kemampuan menerima (resepsi) yang optimal. Tanpa hal tersebut, keterlibatan dan motivasi peserta didik akan menurun, sementara perilaku disruptif atau kecenderungan mencari perhatian justru meningkat.

Pemahaman banyak orang tentang cara meningkatkan penerimaan mereka sangat buruk sehingga mereka, seperti banyak sekolah dalam sistem pendidikan Inggris, menerima gagasan 'mendengarkan aktif'. Mendengarkan aktif berfokus pada karakteristik permukaan siaran – nada, kata-kata, dan bahasa tubuh transmisi. Dengan secara aktif memperhatikan karakteristik permukaan ini, sehingga kita dapat secara akurat meringkas apa yang telah dikatakan, berarti kita tidak merasakan isi yang lebih dalam dari siaran tersebut. Kita tidak mendeteksi pikiran, apalagi perasaan, yang tersembunyi di balik kata-kata. Dan kita tentu saja tidak mendeteksi makna sebenarnya di balik apa yang dikatakan. Komunikasi kita tetap dangkal dan kurang substansi. Kita kurang memahami mengapa orang ini menyiarkan pesan spesifik ini pada saat ini. Apa yang sedang terjadi pada mereka. Keyakinan dan nilai-nilai apa yang mendorong siaran mereka. Apa makna sebenarnya dari semua ini.

Pengambilan Perspektif

Keberhasilan sistem pendidikan kita, seperti kebanyakan sistem kompleks, bergantung pada apakah hubungan antar pemangku kepentingan kuat atau disfungsi. Lebih mudah mengubah proses, struktur, atau menciptakan kesuksesan komersial atau operasional daripada memperbaiki hubungan, membangun tim yang sukses, atau mendorong perubahan budaya. Tim dan budaya diganggu oleh kompleksitas interaksi manusia. Meskipun kita sebagai manusia lebih baik dalam membangun hubungan daripada kebanyakan spesies, kita masih memiliki banyak hal untuk dipelajari, dan masih ada banyak tingkat kecanggihan yang dapat kita kembangkan dalam kemampuan kita untuk bergaul satu sama lain. Kita hanya perlu melihat ke seluruh dunia dan menyaksikan polarisasi di banyak masyarakat dan perang yang berkecamuk untuk mengetahui bahwa kita perlu meningkatkan kemampuan kita agar memiliki harapan untuk memecahkan masalah-masalah rumit yang kita hadapi. Dalam banyak hal, semua masalah rumit, seperti pendidikan, adalah masalah hubungan.

Dan penting untuk menekankan pentingnya pengambilan perspektif karena hal itu berbicara tentang anatomi semua hubungan.

Ketika kita berinteraksi dengan orang lain, sebagian besar dari kita mengambil salah satu dari dua perspektif. Perspektif ini disebut perspektif orang pertama dan orang ketiga. Perspektif orang pertama ditandai dengan sikap subjektif 'saya, milikku, dan aku'. Orang-orang yang datang ke rapat dengan pendapat yang kuat sering kali beroperasi dari perspektif orang pertama. Perspektif ini didorong oleh emosi, seringkali gairah atau frustrasi. Tetapi emosi individu dapat menguasai mereka dan menyebabkan mereka kehilangan pandangan terhadap gambaran yang lebih besar. Sikap mereka berakar kuat pada pengalaman, nilai, dan keyakinan mereka. Mereka cenderung tidak akan berubah karena mereka percaya bahwa semua pengalaman bertahun-tahun mereka membuat pendapat mereka benar.

Jika kita tidak beroperasi dari perspektif orang pertama, kita hampir pasti beroperasi dari perspektif orang ketiga yang jauh lebih tidak emosional, tetapi tidak kurang teguh. Ini





ditandai dengan sikap objektif 'itu, mereka, dan mereka'. Individu yang mengambil sikap ini berakar pada data, bukti objektif, dan apa yang mereka anggap sebagai fakta. Menurut sikap ini, 'ini bukan masalah pribadi...' 'Fakta-fakta menceritakan sebuah kisah'. Perspektif ini sangat disukai oleh para ilmuwan, reporter, wasit, dan ketua rapat. Orang-orang yang beroperasi dari perspektif orang ketiga percaya bahwa mereka hanyalah saksi tanpa opini.

Banyak rapat yang dirancang untuk memecahkan masalah seringkali berputar-putar karena orang-orang dalam rapat tersebut beroperasi dari perspektif orang pertama dan ketiga tanpa menyadarinya. Untuk mencapai keputusan, orang perlu bersikap fleksibel. Tetapi tanpa mengetahui tentang pengambilan perspektif, kebutuhan untuk bersikap fleksibel seringkali bahkan tidak muncul dalam pikiran kebanyakan orang.

Orang-orang yang beroperasi dari perspektif orang pertama merasa sulit untuk bersikap fleksibel karena jika mereka melakukannya, rasanya seperti mereka diminta untuk menyerahkan pendapat dan keyakinan mereka, yang tidak dapat mereka lakukan. Orang-orang yang beroperasi dari perspektif orang ketiga juga merasa sulit untuk bersikap fleksibel karena jika mereka melakukannya, rasanya seperti mereka diminta untuk menyerahkan fakta atau kebenaran, yang tidak dapat mereka lakukan. Kedua perspektif tersebut bersikeras dan rapat berputar-putar.

Yang sering terjadi dalam rapat-rapat ini adalah seseorang menyampaikan suatu poin (dari perspektif orang pertama atau ketiga), peserta lain mengabaikan poin tersebut, dan orang lain lagi menyampaikan poin baru. Poin baru tersebut pun diabaikan. Beberapa poin baru lainnya kemudian disampaikan, seperti popcorn yang meletus di dalam microwave. Rapat-rapat seperti ini bisa berlangsung lama tanpa kesadaran akan kurangnya kemajuan. Orang mungkin mengaku mendengarkan, tetapi mereka seringkali terjebak dalam siklus penyampaian poin yang terus-menerus. Tidak ada yang benar-benar mendengarkan satu sama lain. Ironisnya, hal ini meningkatkan kemungkinan orang-orang kemudian mengulangi poin mereka berulang kali. Rapat-rapat seperti ini merupakan pemborosan waktu yang luar biasa dan menguras moral.

Yang seringkali hilang dalam rapat yang tidak efektif adalah kesadaran akan pengambilan perspektif orang kedua. Hal ini ditandai dengan sikap relasional 'kita dan kami'. Perspektif orang kedua adalah tempat hubungan dibangun. Tetapi jika para pemangku kepentingan tidak menyadari bahwa ketiga perspektif ini ada, mereka cenderung tidak memiliki kendali atas perspektif mana yang mereka gunakan atau mengapa rapat seringkali tampak buntu. Ketika seseorang menggunakan perspektif orang kedua, baik secara spontan maupun sengaja, mereka menyuarakan pandangan bersama di ruangan tersebut, atau mereka mencoba untuk menemukan titik temu. Mengembangkan kemampuan untuk menggunakan perspektif orang kedua dapat mengubah kemampuan kita untuk berkolaborasi, dan secara signifikan meningkatkan kualitas percakapan kita serta semua hubungan kita. Untuk mengakses perspektif orang kedua, ada baiknya untuk:

- membuat orang lain merasa didengarkan
- mengidentifikasi manfaat bersama
- mencapai semua kesepakatan





- menumbuhkan niat baik dan sikap menghargai
- mengajukan pertanyaan terbuka
- mengakui validitas semua pandangan
- berhenti mengambil sikap 'Saya benar, Anda salah'
- mencari dan menyebutkan hal-hal yang dapat disepakati.

Kemampuan untuk mengambil perspektif orang kedua adalah fondasi dari semua hubungan.

7.3 KITA TIDAK MENGHARGAI PERBEDAAN

Hanya sedikit orang yang memiliki kerangka kerja yang canggih untuk memahami bagaimana mereka mungkin berbeda satu sama lain. Sebagian besar sekolah dan bisnis menganggap keragaman sebagai masalah gender atau sesuatu yang berkaitan dengan etnis dan warna kulit. Hal-hal ini penting, tetapi menganggap bahwa warna kulit secara otomatis memberi Anda pandangan dunia yang berbeda, terus terang, agak rasis. Bahkan, terjebak dalam perspektif orang pertama atau ketiga seringkali mencegah mereka yang memiliki narasi budaya yang beragam untuk mendengar, dan karenanya memahami, bagaimana pandangan satu sama lain telah dibentuk, dan apa yang dapat dipelajari dari satu sama lain. Demikian pula, hanya karena seorang pengajar adalah seorang wanita dan bukan pria bukan berarti dia memiliki pandangan yang berbeda tentang pendidikan. Keragaman bukan hanya tentang warna atau gender. Ini tentang keragaman batin sama seperti tentang keragaman luar yang terlihat.

Keragaman batin jauh lebih kompleks daripada keragaman luar. Dan sumber keragaman batin terbesar adalah tingkat perkembangan individu, bukan kepribadian mereka. Ketika orang-orang berkonflik, itu karena mereka memiliki perbedaan pendapat, jarang karena mereka memiliki kepribadian yang berbeda. Dan hal yang menciptakan perbedaan pendapat terbesar adalah tingkat perkembangan mereka.

Mari kita gunakan usia sebagai indikator kasar untuk tingkat perkembangan. Perbedaan antara pendapat anak berusia enam tahun dan pendapat anak berusia 12 tahun jauh lebih besar daripada perbedaan kepribadian antara dua anak berusia enam tahun. Cara anak berusia enam tahun dan anak berusia 12 tahun memahami dunia lebih beragam daripada kemungkinan keragaman dua anak berusia enam tahun.

Jika kita ingin memahami keragaman dan menjadi terampil dalam meredakan ketegangan yang muncul dari perbedaan pendapat, kita akan jauh lebih baik mempelajari tingkat perkembangan daripada mempelajari kepribadian, tipologi, atau bentuk variasi lainnya. Jika kita mempelajari tingkat perkembangan, kita akan melihat bahwa setiap tingkat perkembangan baru ditandai dengan perubahan langkah dalam kecanggihan. Saat kita mencapai tingkat perkembangan selanjutnya, cara-cara baru untuk memahami dunia terbuka, mengarah pada wawasan yang lebih canggih dan cara untuk memahami segala sesuatu. Misalnya, jika kita berpikir nilai, kepercayaan, sikap, dan opini adalah hal yang sama, maka kita belum cukup canggih. Ketika kita dewasa, kita mulai memahami bagaimana konsep-konsep tersebut berbeda satu sama lain. Bahkan, kita mulai menyadari bahwa kemampuan untuk membedakan itu sendiri merupakan tanda kedewasaan. Dan memastikan kita memahami





perbedaan tersebut bukanlah sekadar latihan "memperdebatkan hal-hal kecil" atau "semantik", tetapi sangat penting untuk menyelesaikan beberapa ketegangan yang ada pada tingkat perkembangan sebelumnya.

Mari kita turun satu tingkat dari nilai dan kepercayaan ke blok bangunan dasar keragaman dan budaya. Mari kita lihat perbedaan antara pikiran, perasaan, dan emosi. Ketiga hal ini sangat berbeda. Anda dapat menguji apakah orang memahami perbedaan antara pikiran dan perasaan dengan menanyakan kepada seseorang bagaimana perasaan mereka. Mereka sering kali akan memberi tahu Anda apa yang mereka pikirkan. Mengapa? Karena mereka belum berkembang ke tingkat di mana perbedaan antara pikiran dan perasaan menjadi jelas bagi mereka.

Berpikir adalah proses kognitif yang terjadi di kepala kita. Emosi adalah sinyal biologis gabungan (energi yang bergerak) yang terjadi di tubuh kita. Perasaan menjembatani kesenjangan antara pikiran dan emosi. Perasaan adalah kesadaran dalam pikiran kita tentang energi kita yang bergerak.

Jika kita menggabungkan pikiran dan perasaan bersama dalam koktail kognitif, kita menciptakan nilai dan keyakinan. Keyakinan adalah pikiran yang dibungkus dengan emosi. Nilai adalah perasaan yang didefinisikan oleh pikiran atau prinsip. Keduanya mengandung pikiran dan perasaan, tetapi dalam campuran yang berbeda. Keyakinan berpusat pada pikiran, dan nilai berpusat pada perasaan (Gambar 7.1).



Gambar 7.1 Komposisi Nilai Dan Keyakinan

Jika kita bertanya kepada orang-orang apa yang mereka yakini, mereka biasanya akan menggambarkan kumpulan pikiran yang telah mereka rangkai bersama, beberapa di antaranya cukup terstruktur untuk dianggap sebagai prinsip. Pikiran dan prinsip ini kemudian diresapi, seringkali tanpa disadari, dengan emosi hingga menjadi keyakinan yang kuat. Dan, tergantung pada intensitas muatan emosionalnya, keyakinan mereka mungkin kuat atau lemah. Ketika dirangkai bersama, mereka mengembangkan jaringan keyakinan.

Nilai-nilai, sebaliknya, dapat dirasakan jika Anda berkeliling sekolah. Anda dapat merasakan apa yang dihargai oleh sebuah sekolah hanya dengan mengamati artefak budayanya (simbol, ritual, kebiasaan, dogma, dan metafora), mendengarkan cara orang berbicara, dan menyimak cerita yang mereka ceritakan tentang diri mereka sendiri. Sekolah yang menghargai inovasi terasa berbeda dari sekolah yang menghargai kolaborasi. Budaya sekolah lebih ditentukan oleh nilai-nilainya daripada keyakinannya karena perasaan lebih kuat daripada pikiran dalam mendorong perilaku. Jika kita ingin mengubah budaya di sekolah atau





organisasi, kita harus lebih fokus pada nilai-nilai daripada keyakinan, karena nilai-nilai lebih mudah diubah dan mengikuti jalur perkembangan dan evolusi yang dipahami dengan baik.

Dalam hubungan, menyukai seseorang atau tidak, seringkali bergantung pada apakah kita memiliki nilai dan keyakinan yang sama. Jika kita tidak yakin apakah kita menyukai seseorang, biasanya karena kita belum cukup mengenal mereka untuk menentukan apakah kita memiliki nilai dan keyakinan yang sama. Sebelum kita mengetahui nilai-nilai dan kepercayaan seseorang, kita sering kali menebak apa nilai-nilai mereka dan memutuskan seberapa dekat nilai-nilai tersebut selaras dengan nilai-nilai kita sendiri.

Kita sering secara naluriah menolak siapa pun yang tidak sejalan dengan nilai dan keyakinan kita sendiri, seringkali karena perbedaan tersebut dianggap sebagai ancaman. Menolak orang yang memiliki nilai berbeda dengan kita adalah masalah karena tiga alasan. Pertama, jika kita ingin menyelesaikan tantangan yang kita hadapi dalam pendidikan dan di luar itu, kita harus bekerja sama dengan para pemangku kepentingan yang memiliki nilai-nilai yang sangat berbeda dengan nilai-nilai kita sendiri. Kedua, sangat penting bagi kita untuk memiliki pemangku kepentingan yang memiliki nilai-nilai yang berbeda karena keragaman tersebut, jika dikelola dengan baik, akan menciptakan jawaban yang jauh lebih berkualitas bagi sekolah. Ketiga, semakin kita memahami bagaimana nilai dan keyakinan diciptakan, semakin kita menyadari bahwa keterikatan kita yang kuat terhadapnya, sebagian besar, bersifat acak. Nilai dan keyakinan kita bergantung pada kebetulan kelahiran kita. Jika kita dilahirkan di negara yang berbeda dari orang tua yang berbeda, kita akan mempercayai dan menghargai hal-hal yang sangat berbeda.

Nilai dan keyakinan kita dibangun di masa kanak-kanak melalui pengalaman hidup kita dan sebuah proses yang disebut pengkondisian. Kita semua dikondisikan untuk melihat dunia dengan cara tertentu tergantung di mana dan bagaimana kita dibesarkan. Nilai dan kepercayaan ini mendasari pemahaman kita tentang 'benar', 'salah', 'baik', 'buruk', apa yang 'dapat diterima' dan apa yang 'tidak dapat diterima'. Aturan-aturan tersebut diturunkan kepada kita, sebagian besar secara tidak sadar, dari orang tua, saudara kandung, pengasuh, dan lingkungan serta masyarakat tempat kita tinggal. Kita diajarkan peristiwa atau sensasi apa yang harus diberi 'pentingnya sinyal', yaitu, apa yang penting dan apa yang harus kita abaikan. Itulah mengapa banyak nilai dan kepercayaan kita bersifat sewenang-wenang dan beberapa di antaranya tidak membantu. Semuanya ditentukan oleh kebetulan kelahiran kita.

Pengkondisian pikiran kita dengan cara ini dimulai bahkan sebelum kita lahir dan tentu saja jauh sebelum kita dapat berbicara. Ada dua jenis pembelajaran terkondisi. Yang pertama adalah pengkondisian percobaan tunggal, yaitu pembelajaran yang terjadi secara instan setelah hanya satu peristiwa. Misalnya, seorang anak tidak perlu menyentuh kompor panas lebih dari sekali untuk belajar agar tidak menyentuh kompor panas.

Ketika suatu pengalaman menyakitkan, baik secara fisik maupun emosional, kita cenderung mempelajari pelajaran itu hanya dengan satu kali paparan terhadap peristiwa atau situasi tersebut. Jenis pengkondisian lainnya, yang menentukan sebagian besar nilai dan kepercayaan kita, kurang intens. Ini disebut pembelajaran percobaan berulang. Seperti namanya, ini terjadi seiring waktu. Pengkondisian percobaan berulang ini didorong oleh





pengulangan. Ketika kita diberi tahu sesuatu cukup sering, akhirnya kita percaya itu benar – bahkan jika itu tidak benar.

Dalam sebuah eksperimen yang sekarang terkenal yang disebut *Pygmalion di Kelas*, psikolog sosial Harvard, Dr. Robert Rosenthal, menunjukkan betapa berpengaruhnya pengajar dalam mengkondisikan anak-anak mereka, dan secara tidak sengaja menentukan hasilnya berdasarkan apa yang mereka harapkan secara pribadi akan terjadi.

Pada awal tahun ajaran, Rosenthal menguji 18 kelas anak sekolah dasar menggunakan tes kecerdasan nonverbal. Dua puluh persen anak-anak diidentifikasi sebagai "anak-anak yang berkembang secara intelektual" dan pengajar mereka diberitahu untuk mengharapkan peningkatan intelektual yang signifikan dari anak-anak tersebut di tahun mendatang.

Delapan bulan kemudian semua anak diuji ulang, dan anak-anak yang berkembang secara intelektual memang mengalami peningkatan poin IQ dibandingkan dengan kelompok lainnya. Tidak ada pengajar yang terkejut sampai mereka diberi tahu bahwa anak-anak yang berkembang secara intelektual telah dipilih secara acak. Tes itu hanyalah tipuan.

Para guru, yang mengharapkan anak-anak yang cerdas akan berprestasi dengan baik, hampir pasti mengubah perilaku mereka terhadap anak-anak tersebut secara positif dan mengubah perilaku mereka terhadap anak-anak lainnya secara negatif. Jika Amir kecil adalah anak yang cerdas, pengajar secara naluriah akan memberinya lebih banyak perhatian. Jika dia kesulitan atau bingung, pengajar akan membantu – lagipula dia adalah anak yang cerdas, jadi usaha ekstra itu sepadan. Sementara itu, kebalikannya juga benar. Suzie bukan termasuk kelompok anak yang cerdas, jadi ketika dia bertanya dan membutuhkan bantuan, dia diprioritaskan setelah anak-anak yang cerdas dan terkadang tidak ada cukup waktu untuk membantu Suzie. Harapan dan keyakinan pengajar menjadi ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya. Perubahan perilaku pengajar tersebut sama dengan pengkondisian berulang terhadap anak-anak di kelas mereka. Pengkondisian ini meningkatkan kepercayaan diri anak atau tidak, dan itu menentukan keberhasilan mereka.

Pengkondisian tidak hanya menentukan apa yang kita yakini tentang dunia fisik, tetapi juga menentukan 'fakta' apa yang kita yakini tentang diri kita sendiri, terlepas dari apakah itu benar atau tidak. Dan ini berlaku untuk semua orang di sekitar anak-anak, bukan hanya guru. Jika orang tua terus-menerus memberi tahu anak mereka bahwa mereka ceroboh atau tidak berguna dalam matematika, anak tersebut akhirnya akan percaya bahwa mereka ceroboh atau tidak berguna dalam matematika, terlepas dari apakah itu benar atau tidak. Akibatnya, kepercayaan diri anak tersebut dapat terganggu secara permanen. Hal yang sama dapat dikatakan tentang mendorong anak-anak untuk berprestasi.

Namun bahayanya adalah jika dorongan itu berlebihan dan kita mengatakan kepada seorang anak, dengan kemampuan minimal, bahwa, "kamu adalah bintang", ini dapat menetapkan ekspektasi, yang jika tidak tercapai, dapat menciptakan kekecewaan yang menghancurkan atau perfeksionisme yang beracun.

Terlalu banyak orang memiliki pendapat yang sangat rendah tentang diri mereka sendiri hanya karena 'cerita' berulang yang mereka dengar saat masih kecil dan mereka terima





sebagai kebenaran. Meskipun memahami hal ini, asumsi orang tua dan pengajar tentang potensi seorang anak masih menghambat banyak anak dan staf saat ini.

Segala jenis perubahan, baik perubahan individu maupun sistem, mengharuskan kita untuk secara sengaja keluar dari pengkondisian yang tertanam yang telah kita warisi untuk merancang konteks baru dan menciptakan narasi yang ditulis sendiri yang mendukung perubahan tersebut.

Bertahan Hidup, Bukan Kecanggihan

Sebagian alasan mengapa pengkondisian begitu kuat adalah karena ia memanfaatkan beberapa sirkuit paling mendasar di dalam otak kita, dan sirkuit ini dirancang untuk bertahan hidup, bukan kecanggihan. Respons terkondisi seringkali tumpul dan dapat menyebabkan terciptanya sejumlah besar keyakinan dan gagasan yang salah yang dapat memengaruhi kita hingga dewasa.

Jika Anda memiliki keengganan yang tidak dapat dijelaskan terhadap udang, meskipun udang tidak membuat Anda sakit, itu mungkin respons terkondisi yang dikodekan ke dalam otak Anda ketika Anda masih kecil. Jika Anda langsung tidak menyukai seseorang dan menganggap orang yang baru Anda temui tidak layak untuk waktu Anda, kemungkinan besar sesuatu tentang mereka memicu amigdala Anda dan memperingatkan Anda akan bahaya. Mungkin orang baru ini secara tidak sadar mengingatkan Anda pada tetangga yang berteriak kepada Anda ketika Anda berusia tiga tahun, pengalaman yang mungkin bahkan tidak Anda ingat. Reaktivitas yang salah ini mendorong bias bawah sadar kita dan seringkali mendasari apa yang kita yakini sebagai kebenaran.

Kekuatan suatu kepercayaan bergantung pada tingkat ancaman yang kita rasakan dan intensitas emosi yang menyelimuti pikiran tersebut, yang dikendalikan oleh amigdala kita. Amigdala bekerja dengan terus-menerus membandingkan realitas kita saat ini dengan semua pengalaman sebelumnya sejak kita lahir (karena itu, pengingat tentang tetangga). Setiap kejadian, peristiwa, atau situasi baru secara tidak sadar dibandingkan dengan semua data historis yang kita miliki untuk mencoba memprediksi apakah ada bahaya. Di setiap momen kehidupan kita, otak kita membandingkan semua data sensorik langsung dengan apa yang diharapkan, yang diambil dari rolodex nama dan peristiwa yang luas di amigdala kita, untuk melihat apakah ada korelasi yang dapat menimbulkan masalah. Dan jika amigdala menemukan kecocokan, ia memicu respons biologis. Respons ini dapat membuat kita gugup, jengkel, atau bahkan bersemangat.

Ketika kita bereaksi terhadap seseorang yang baru kita temui, reaksi kita mungkin sah, atau mungkin disebabkan oleh kemiripan historis lama dengan pengalaman yang sudah lama terlupakan yang tidak ada hubungannya dengan momen saat ini. Ketika kita bertemu dengan para pemangku kepentingan pendidikan untuk mencoba menemukan solusi atas masalah yang kita hadapi, amigdala kita sedang memproses apakah kita pernah bertemu seseorang yang serupa sehingga kita dapat sampai pada kesimpulan cepat tentang apakah kita menyukai orang ini atau tidak, atau dapat bekerja sama dengan mereka secara konstruktif untuk menemukan solusi.





Kita secara keliru berasumsi bahwa reaksi kita terhadap orang baru ini disebabkan oleh sesuatu yang terjadi saat ini. Kita biasanya tidak menyadari bahwa reaksi kita mungkin hanya didorong oleh asosiasi yang salah yang telah lama terlupakan yang telah memicu alarm yang sudah usang dan tidak relevan. Karena kita jarang menyadari bahwa alarm kita bersifat historis, kita secara keliru menyalahkan sesuatu di sini dan sekarang atas sesuatu yang terjadi di masa lalu kita, yang tidak ada hubungannya dengan apa yang ada di depan kita.

Sebagai orang dewasa, kita suka percaya bahwa kita rasional, tetapi sains memberi tahu kita bahwa kita tidak rasional. Apa yang kita rasakan dan persepsikan setiap saat tidak dikirim ke neokorteks kita (bagian otak kita yang cerdas, tempat logika dan fungsi eksekutif berada). Pertama-tama, informasi tersebut dikirim ke amigdala kita, kemudian ke talamus untuk diterjemahkan ke dalam bahasa otak, dan hanya setelah beberapa pemrosesan barulah informasi tersebut dikirim ke ruang eksekutif yaitu neokorteks kita untuk pemecahan masalah.

Ahli saraf Joseph LeDoux dari Pusat Ilmu Saraf di Universitas New York telah menulis dengan indah tentang 'pintu keluar darurat' saraf yang menghubungkan talamus ke amigdala. Dia menjelaskan bagaimana sebagian dari pesan asli langsung menuju amigdala, melalui satu sinapsis – melewati otak berpikir sama sekali dan memulai tindakan sebelum otak rasional bahkan tahu apa yang sedang terjadi. Ini memungkinkan respons yang lebih cepat ketika kelangsungan hidup kita mungkin terancam – misalnya oleh sandwich udang! Dan semua ini terjadi dalam sepersekian detik, di bawah kesadaran. Kita pada dasarnya dikondisikan untuk bereaksi terhadap potensi bahaya, dan ini mengesampingkan pemrosesan logis. Ini dapat menjelaskan mengapa beberapa anak menolak untuk bersekolah, atau mengapa beberapa mahasiswa yang sangat mampu kesulitan belajar, atau mengapa banyak pengajar menolak perubahan. Ini adalah keamanan psikologis dasar.

Sebagian besar pengkondisian kita terjadi bahkan sebelum kita menyadari bahwa itu sedang terjadi, dan tentu saja sebelum otak kita sepenuhnya berkembang atau dapat membedakan fakta dari fiksi.

Pengambilan keputusan yang tepat adalah ranah korteks frontal, tetapi korteks frontal tidak sepenuhnya berkembang hingga usia awal dua puluhan – setelah *meninggalkan* universitas! Ketika kita membuat semua koneksi awal ini melalui proses pengkondisian, kita tidak memiliki peralatan kognitif atau kapasitas untuk menilai informasi atau pengalaman yang kita temui dengan tingkat kebijaksanaan apa pun.

Pada saat kita mencapai usia dewasa, kita telah diajari untuk mempercayai ribuan 'fakta', yang seringkali tidak lebih dari pandangan terbatas dan parsial orang tua kita, yang diturunkan kepada mereka oleh pandangan terbatas dan parsial orang tua *mereka*. Dan kepercayaan ini tertanam dalam pikiran kita tanpa izin kita. Dan pandangan-pandangan ini tidak tunduk pada evaluasi kritis internal apa pun. Setelah tertanam, pandangan-pandangan ini berakar dan dapat memengaruhi perilaku kita. Pandangan-pandangan ini juga dapat mengubah siapa diri kita menurut keyakinan kita sendiri. Dan pandangan-pandangan ini sering menentukan dengan siapa kita menjalin hubungan, selama sisa hidup kita, kecuali kita menyadari apa yang telah terjadi.





Untungnya, banyak dari keyakinan ini tidak terlalu merusak, dan banyak di antaranya membantu kita menavigasi dunia dengan lebih cepat dan efektif. Namun, masih ada banyak keyakinan yang tidak lebih dari opini dan bias, yang seringkali tidak membantu.

'Pencucian otak orang tua' ini telah terjadi pada kita dan pada setiap orang yang kita temui. Spesifikasi pencucian otak orang tua orang lain mungkin berarti mereka memiliki keyakinan dan nilai yang berbeda dari kita, tetapi mereka sama terikatnya pada keyakinan yang telah dicuci otaknya seperti kita pada keyakinan kita.

Banyak ketegangan yang terjadi dalam hubungan pribadi kita, berdasarkan perbedaan bawah sadar ini, dapat menjadi hambatan untuk menyelaraskan tim seputar masalah dan solusi yang dibutuhkan dalam pendidikan. Kita dapat melihat hambatan tersebut dengan jelas dalam bias rasial, ekonomi, atau disabilitas yang ada di semua masyarakat.

Karena pengkondisian atau pencucian otak ini terjadi ketika kita berusia enam tahun, atau lebih awal, dibutuhkan upaya untuk mengungkap dan memperbaikinya. Jika kita ingin menciptakan sistem pendidikan inklusif, kita perlu menerima bias kita dan mempertanyakan cara berpikir kita, serta mempertanyakan bagian mana dari apa yang kita yakini bermanfaat, dan bagian mana yang kontraproduktif bagi kita saat ini. Dan kita perlu melakukan pekerjaan ini dengan penuh kasih sayang terhadap diri kita sendiri dan orang tua kita karena semua ini bukanlah sesuatu yang disengaja atau jahat.

7.4 KITA TIDAK MENGHARGAI BAGAIMANA NILAI MEMPENGARUHI HUBUNGAN

Dalam pendahuluan, kita telah melihat bagaimana sistem pendidikan telah berevolusi dan bagaimana evolusi tersebut mencerminkan evolusi kita sendiri sebagai spesies di berbagai sistem nilai. Posisi kita secara individu dalam spiral nilai juga memiliki dampak besar pada kemampuan kita untuk membentuk hubungan yang fungsional dan konstruktif untuk menyelesaikan masalah yang kita hadapi – termasuk pendidikan.

Menghargai sistem nilai kita sendiri dan orang lain dapat sepenuhnya mengubah apa yang dapat kita capai dalam hubungan tersebut. Dan peta semacam itu memberi kita cara untuk menjembatani kesenjangan antara nilai-nilai yang berbeda dan melihat keuntungan dan kerugian dari semua sistem nilai.

Sebagian besar orang tidak menyadari bahwa mereka memiliki keyakinan yang berbeda dari orang lain, atau jika mereka menyadarinya, mereka tidak tahu bagaimana mempertanyakan keyakinan tersebut untuk memastikan keakuratannya atau belajar untuk mengesampingkannya guna mencapai konsensus. Dan hal yang sama berlaku untuk nilai-nilai. Ketika kita tidak memahami sistem nilai, semuanya menjadi pertengkaran. Terlalu mudah untuk menganggap semuanya secara pribadi, yang selanjutnya memperburuk bias, keyakinan, dan sistem nilai kita. Maka tidak mengherankan jika kemajuan seringkali lambat dan sulit. Pola yang berulang di sekolah, misalnya, adalah orang tua yang 'sulit' dengan anak berkebutuhan khusus. Meskipun kita mungkin mengharapkan proses yang diikuti untuk rencana perawatan kesehatan pendidikan, orang tua tersebut kemungkinan besar beroperasi dari sistem nilai bertahan hidup, kewalahan oleh tuntutan yang ada pada mereka dan dipicu oleh keyakinan mereka bahwa sesuatu perlu terjadi sekarang juga!





Ketika kita memahami sistem motivasi utama yang berperan pada orang tua tersebut dan juga di sekolah mana pun, yang mungkin juga berada dalam situasi yang sama setelah laporan Ofsted yang sangat buruk, maka masalah yang muncul sepenuhnya dapat diprediksi. Dan bukan hanya orang tua dan sekolah yang berevolusi melalui sistem nilai yang berbeda ini, semua pemangku kepentingan individu dan kelompok pemangku kepentingan juga berevolusi melalui spiral nilai. Pengetahuan ini juga dapat membantu kita untuk mendamaikan perbedaan kita, mengurangi konflik, dan meningkatkan kualitas komunikasi. Orang lain tidak bersikap sulit atau tidak peka, hanya saja mereka melihat dunia melalui lensa nilai yang berbeda dan mereka memprioritaskan hasil yang berbeda sebagai akibatnya. Lensa itu tidak lebih baik atau lebih buruk daripada lensa kita sendiri, hanya berbeda.

Bayangkan lensa mereka seperti kacamata berkode warna (lihat Gambar 5.6). Mereka yang fokus pada kelangsungan hidup memakai kacamata berwarna krem. Akibatnya, dunia terlihat dengan cara tertentu. Setiap tingkatan memiliki kacamata yang berbeda, di mana warna tersebut memfokuskan fenomena yang berbeda terkait dengan keselamatan (Ungu), status (Merah), stabilitas (Biru), kesuksesan (Oranye), sosial (Hijau), sistem (Kuning), dan masyarakat (Biru kehijauan). Dengan demikian, setiap tingkatan nilai melihat dunia dengan cara yang sangat berbeda.

Ketika kita dapat mengenali perbedaan-perbedaan tersebut, kita tidak merasa begitu terpecah belah atau terpisah dari orang lain. Apa yang tampak seperti jurang, menjadi lebih seperti celah yang harus dijembatani. Idealnya, kita menjadi penasaran tentang perbedaan kita, dan hal-hal yang memecah belah kita menjadi hal-hal yang sekarang menarik minat kita. Ketika kita memahami nilai-nilai bersama dari berbagai pemangku kepentingan dan bagaimana realitas pemangku kepentingan tersebut dapat secara sah berbeda dari realitas kita sendiri, hal itu dapat menjadi sumber daya tarik dan eksplorasi daripada alasan untuk menolak atau membenci.

Perbedaan antara kita dan orang lain, yang seringkali menyebabkan keretakan dalam hubungan, terlalu sering salah didiagnosis sebagai 'bentrok kepribadian' atau 'masalah sikap'.

Perbedaan nilai dan kepercayaan antara kita dan orang lain biasanya dilihat secara negatif, di mana satu pihak akan menyebut pihak lain dengan cara yang merendahkan. Sekarang kita memahami bahwa kepercayaan mungkin perlu dipertanyakan keakuratannya, dan kita mengenali nuansa sistem nilai, kita dapat menghargai bahwa konflik tersebut sangat sedikit hubungannya dengan kepribadian atau sikap. Sebaliknya, hal itu berkaitan dengan sistem nilai yang berbeda yang kita gunakan untuk menafsirkan dunia. Jika kita dapat mengenali bahwa kedua sudut pandang kita yang berbeda memiliki nilai dan muncul dari sistem nilai kita yang berbeda, maka kita akan lebih mampu menemukan cara untuk mendamaikan perbedaan kita dan menemukan solusi yang tulus.

Jika kita ingin menyelesaikan berbagai tantangan dalam sistem pendidikan, maka pengakuan terhadap sistem nilai dapat membantu. Kita perlu menjauh dari dunia yang mendefinisikan segala sesuatu sebagai pilihan antara dua hal. Penyederhanaan biner semacam itu mengurangi nuansa indah kemanusiaan menjadi pembagian dikotomis yang keras. Kita





harus beralih ke pandangan dunia yang "keduanya" dan melepaskan pola pikir "salah satu atau yang lain".

Tim-tim hebat, sekolah-sekolah hebat, dan organisasi-organisasi hebat membutuhkan semua orang, termasuk sistem nilai Beige. Tanpa fokus pada kelangsungan hidup, kita tidak akan berada di sini untuk membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik. Setiap level mulai dari Ungu dan seterusnya menawarkan manfaat yang signifikan. Setiap orang memiliki peran yang memungkinkan kelompok untuk memanfaatkan kekuatan kolektif sambil mengurangi kelemahan. Wawasan ini memungkinkan kita untuk menghargai bahwa banyak hambatan dalam reformasi pendidikan dapat dihindari ketika kita secara efektif memadukan orang-orang yang memiliki nilai-nilai yang berbeda. Agar efektif, kita membutuhkan semua sistem nilai yang berkontribusi pada solusi sehingga solusi tersebut berhasil untuk semua orang, terlepas dari sistem nilai yang mereka anut.

Jelas, semakin canggih individu tersebut, semakin banyak pilihan yang mereka miliki dalam memfasilitasi kolektif untuk jawaban yang lebih bijaksana. Dengan kata lain, semakin tinggi posisi individu dalam spiral tersebut, semakin canggih dan bernuansa masukan mereka.

Jika perkembangan individu kita ('Aku') atau perkembangan kolektif kita ('Kita') terhenti pada usia 15 tahun, kita mungkin terlihat dewasa dari luar, tetapi kita masih belum dewasa di dalam. Keterlambatan perkembangan seperti itu mengakibatkan keyakinan bahwa kita benar dan orang lain, yang tidak memiliki keyakinan dan nilai yang sama, salah. Kita menjadi terikat pada perspektif unik kita dengan keyakinan yang tak tergoyahkan. Memahami cara mengatasi pemikiran biner benar/salah yang dikombinasikan dengan kurangnya kesadaran dan kepekaan terhadap pandangan orang lain sangat penting jika kita ingin bekerja secara efektif dengan orang lain untuk menyelesaikan krisis dalam pendidikan dan mengembangkan sistem.





BAB 8

PENGEMBANGAN KOLEKTIF DALAM PRAKTIK

8.1 PENDAHULUAN

Sebagian besar orang yang ingin mengubah sistem tempat mereka bekerja, baik pendidikan maupun lainnya, dapat dimengerti akan melihat sistem terlebih dahulu dan memikirkan apa yang perlu diubah. Mereka hampir tidak pernah melihat ke dalam diri mereka sendiri dan bertanya-tanya tentang apa yang mungkin perlu mereka ubah tentang diri mereka sendiri dan bagaimana mereka memimpin atau bekerja dengan orang lain. Namun, penelitian tentang pengembangan kepemimpinan dengan jelas menunjukkan bahwa sebagian besar individu yang lebih dewasa lebih siap untuk menangani kompleksitas yang dibutuhkan oleh perubahan sistemik dan lebih mungkin memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan perubahan tersebut.

Oleh karena itu, daripada mengharapkan atau menunggu secara pasif beberapa perubahan sistem, perjalanan menuju transformasi pendidikan dapat dimulai dengan pengembangan mereka yang bertanggung jawab untuk memimpin sistem pendidikan. Ini karena perubahan 'saya' internal akan menyebar ke luar, berdampak positif pada kemampuan kita untuk berkolaborasi secara efektif dengan orang lain. Dan kolaborasi yang lebih efektif secara signifikan meningkatkan peluang kita untuk menemukan dan menerapkan solusi yang dibutuhkan untuk menciptakan sistem pendidikan yang lebih baik.

Tanpa pengembangan 'saya' dan 'kita' ini, kita akan selalu terjebak, dan sangat sedikit kemajuan nyata yang dicapai. Ada baiknya kita sejenak kembali ke realitas itu untuk mengingatkan kita betapa mudahnya disfungsi ini diprediksi.

Ingat kembali pengalaman tim terakhir Anda. Tidak masalah apa yang ingin dipecahkan oleh tim tersebut, atau masalah atau isu apa yang sedang dibahas, pengalamannya hampir selalu sama. Awalnya, anggota tim tertentu akan selaras. Keselarasan ini mungkin didasarkan pada fakta bahwa mereka saling mengenal di luar tim, dan mereka saling menganggap sebagai sekutu alami. Atau mereka secara naluriah mulai selaras dengan sistem nilai mereka. Kita dapat melihat ini terjadi secara langsung saat suatu isu dibahas dalam kelompok.

Seseorang yang beroperasi dari sistem nilai Merah, misalnya, akan menjadi vokal dan berwibawa, menunjukkan bahwa waktu untuk diskusi telah berakhir dan solusinya sudah jelas, semua orang hanya perlu ikut serta dan mewujudkannya. Orang lain dalam kelompok yang beroperasi dari sistem nilai yang sama akan menganggu antusias.

Mereka yang berasal dari sistem nilai Biru mungkin mulai menolak karena mereka percaya kelompok tersebut belum mengikuti prosesnya sendiri dan memberi setiap orang kesempatan untuk berbicara. Rekan-rekan Biru lainnya bergumam setuju, sementara orang-orang Merah menganggap ini tidak perlu.

Mereka yang beroperasi dari tingkat Oranye mungkin mulai melihat garis pertempuran yang ditarik dan menganjurkan pendekatan pragmatis serta menyarankan agar kita tidak





memaksa setiap orang untuk berbicara jika mereka tidak mau atau tidak memiliki sesuatu untuk dikatakan.

Mereka yang beroperasi dari tingkat Hijau mungkin tampak berpihak pada mereka yang berasal dari tingkat Biru, tetapi bukan pada poin proses, melainkan hanya karena keinginan untuk inklusif dan adil.

Setiap tingkat bersikeras bahwa pendekatan mereka terhadap dinamika kelompok dan mengelola ketegangan yang muncul adalah benar. Dan setiap tingkat sama-sama bersikeras bahwa yang lain dari tingkat nilai yang berbeda salah, meskipun sebagian besar tidak akan pernah secara eksplisit mengatakan ini dengan lantang. Sebaliknya, setiap tingkat mencoba untuk mendorong solusi mereka dari tingkat mereka. Mereka yang berada di tingkat Merah mungkin menjadi lebih otoritatif, bersemangat, atau humoris untuk memenangkan argumen. Mereka yang berada di tingkat Biru akan mencoba untuk menyelaraskan orang-orang pada poin prinsip. Mereka yang berada di level Oranye akan menggunakan logika, pragmatisme, dan persuasi. Mereka yang berada di level Hijau akan menggunakan semua keterampilan interpersonal mereka untuk mencapai tujuan mereka sendiri.

Tidak seorang pun di ruangan itu menyadari bahwa dinamika berbasis nilai ini adalah akar penyebab ketegangan, dan hal itu memengaruhi komunikasi dan kemampuan kelompok untuk selaras. Tidak seorang pun di ruangan itu menyadari bahwa setiap orang mengadopsi perspektif orang pertama atau orang ketiga. Level Merah cenderung lebih menyukai sudut pandang orang pertama yang penuh gairah. Level Biru cenderung beralih ke prinsip orang ketiga dengan sedikit animasi orang pertama tentang pentingnya prinsip dan kebutuhan akan proses yang kuat. Level Oranye akan berfluktuasi antara perspektif orang pertama dan orang ketiga untuk melihat mana yang berhasil. Mereka mungkin memilih data yang paling menarik dan dengan penuh semangat mengadvokasinya. Mereka bahkan mungkin mengklaim bahwa mereka menawarkan perspektif orang kedua yang sama kepada ruangan itu, padahal yang sering mereka lakukan adalah menyajikan pandangan orang pertama atau orang ketiga mereka sebagai pandangan bersama padahal sebenarnya tidak. Manuver "tipu daya" semacam itu umum terjadi pada mereka yang beroperasi dari level Oranye. Level Hijau lebih fokus pada menenangkan dan meredakan ketegangan, mendukung pandangan semua orang, dan menganjurkan bahwa tujuan utama adalah untuk bergerak maju bersama daripada terjebak pada detail jawaban. Upaya mereka untuk mencapai konsensus mungkin tampak terlalu lemah lembut atau plin-plan bagi orang lain.

Ketidakselarasan nilai dalam kelompok menciptakan faksi. Setiap sub-faksi mungkin mulai merencanakan dan berkomplot dalam pertemuan sampingan. Hanya sedikit orang yang benar-benar mendengarkan satu sama lain lagi. Sebaliknya, mereka berusaha mencari cara untuk mendapatkan faksi lain di pihak mereka.

Secara keseluruhan, komunikasi buruk. Seringkali kelompok tersebut bahkan tidak dapat menyepakati sifat masalahnya, apalagi cara menyelesaikannya. Hampir tidak ada kepercayaan. Tidak ada posisi bersama yang disepakati. Biasanya, faksi yang paling vokal atau terbesar yang menang. Tetapi karena tidak ada kesepakatan nyata, keputusan apa pun yang





dibuat tetap tidak akan ditindaklanjuti karena pertempuran pasif-agresif berpindah ke luar ruangan, dan perlawanan muncul di kelompok pemangku kepentingan yang lebih luas.

Jika kita menerima bahwa pengembangan 'SAYA' dan 'KITA' dari para pemimpin pendidikan merupakan inti dari transformasi sistem, maka sangat penting untuk mendefinisikan tingkat perkembangan individu dan kolektif yang saat ini dimiliki oleh setiap orang. Sangat penting juga bagi mereka yang memimpin perubahan untuk memahami tingkat perkembangan para pemangku kepentingan lainnya dalam sistem tersebut. Jika salah satu pemangku kepentingan tidak mengetahui tingkat kematangan yang mereka miliki atau sistem nilai yang mereka anut, dan tidak memiliki informasi tersebut untuk orang-orang di sekitar mereka, kita akan terjebak dalam perselisihan dan perbedaan pendapat lama yang telah mencemari diskusi dan menghambat kemajuan selama ini.

Kita telah mengeksplorasi manfaat dari para pemimpin yang mendapatkan akses ke lebih banyak energi, naik satu atau dua tingkat dalam garis perkembangan nilai dan kematangan ego mereka, serta keuntungan yang dapat diperoleh seputar kecerdasan emosional dan sosial (ESQ). Tiga tingkat terakhir ESQ sangat relevan dalam ruang 'KITA' karena berkaitan dengan kapasitas kita untuk empati, kesadaran dampak sosial, dan kecerdasan sosial. Silakan tinjau kembali tingkat-tingkat ini dan praktikkan keterampilan MAP untuk mengembangkan kemampuan ini.

Mengembangkan kemampuan interpersonal Anda, seperti yang dijelaskan sebelumnya, memungkinkan setiap pemimpin untuk mengelola ketegangan yang tak terhindarkan yang muncul ketika mencoba mendorong perubahan sistemik dengan lebih baik. Para pemimpin yang telah meningkatkan kemampuan mereka dengan cara ini juga dapat mendamaikan perbedaan dalam ruang 'KITA' dengan lebih cepat. Oleh karena itu, manfaat pengembangan 'SAYA' tercermin dalam pengembangan 'KITA' dari tim kepemimpinan.

8.2 NILAI-NILAI YANG DITINJAU KEMBALI

Ketika setiap anggota tim juga mulai melakukan sedikit pengembangan 'SAYA' dan menghargai tingkat nilai yang mereka anut dalam berbagai situasi, wawasan mereka dapat digunakan secara kolektif untuk meningkatkan hasil.

Perubahan besar yang ditawarkan oleh identifikasi nilai adalah penyelesaian ketegangan interpersonal dalam ruang 'KITA'. Ketika sebuah tim yang bertugas menyelesaikan suatu masalah atau melakukan perbaikan semuanya memahami Profil Nilai Lengkap (CVP) mereka, mereka tidak hanya mendapatkan apresiasi terhadap sistem nilai mereka sendiri tetapi yang lebih penting, mereka menghargai bagaimana cara bekerja lebih efektif dengan orang lain dalam tim yang tidak melihat dunia seperti yang mereka lihat.

Memahami perbedaan motivasi kita memungkinkan kita untuk lebih menghargai sisi positif dan negatif dari setiap sistem nilai sehingga kita dapat mendamaikan perbedaan, mengurangi konflik, dan meningkatkan kualitas komunikasi. Hal ini selalu meningkatkan hubungan. Kita telah melihat, berulang kali, bahwa wawasan yang diperoleh dari CVP membantu meredakan isu-isu yang kontroversial sehingga diskusi dan negosiasi menjadi jauh lebih konstruktif. Seorang kepala sekolah tertawa ketika membaca hasilnya dan berkata,





“Akhirnya saya mengerti mengapa anggota staf itu sangat menyebalkan meskipun dia sangat baik kepada anak-anak! Sekarang saya mengerti alasannya, dan saya perlu mengubah sudut pandang saya dan cara kita berinteraksi!”

Ketika kita dapat melihat bahwa semua sudut pandang kita yang berbeda memiliki validitas dan muncul dari sistem nilai kita yang berbeda, bukan dari dendam pribadi, kebodohan, atau ketidakmampuan, maka kita akan lebih mampu mengubah posisi kita dan menemukan cara untuk mendamaikan perbedaan kita. Kita belajar untuk melihat kekuatan super dari setiap sistem nilai sebagai alat kolektif yang dapat digunakan untuk mencapai kesuksesan tim.

Ketika kita memahami bahwa orang memiliki motivasi yang sangat berbeda, akan jauh lebih mudah untuk melibatkan mereka dengan menggunakan bahasa sistem nilai mereka untuk menggambarkan masalah dan solusi yang diusulkan. Menggunakan bahasa yang disukai oleh pemangku kepentingan di hadapan Anda dapat mempercepat pengambilan keputusan secara signifikan, mendorong jawaban yang jauh lebih baik yang mencakup keragaman pandangan dari semua pemangku kepentingan yang tersedia. Mengelola pemangku kepentingan dengan cara ini menghemat banyak waktu dan memperkuat ikatan hubungan.

Misalnya, Matt dulu menggunakan pendekatan ini dengan inspektur Ofsted. Seperti yang Anda bayangkan, ada berbagai macam inspektur dan tidak mungkin bagi mereka untuk menghilangkan semua bias mereka. Sebagian besar inspektur, setidaknya pada tahap pertama, melihat sekolah melalui lensa stabilitas Biru. Awalnya mereka mungkin mengevaluasi dan 'memeriksa' apakah sekolah tersebut mematuhi proses hukum dan peraturan. Jika para pengajar mendengarkan dengan saksama, inspektur akan memberikan petunjuk tentang apa yang mereka hargai secara pribadi, meskipun secara tidak sadar, melalui bahasa yang mereka gunakan dalam percakapan. Matt akan mendengarkan kata-kata, frasa, dan pertanyaan yang menyiratkan bahwa mereka menghargai status (Merah), stabilitas (Biru), kesuksesan (Oranye), atau nilai-nilai sosial (Hijau). Dia kemudian akan memposisikan atau menyusun ulang informasi, hasil, atau bukti yang dicari inspektur untuk memastikan bahwa itu sesuai dengan sistem nilai yang dianut inspektur.

Seorang pemimpin tim atau fasilitator yang terampil dapat berkomunikasi secara efektif dengan orang-orang yang berbeda dalam kelompok berdasarkan sistem nilai mereka. Ini bukan manipulasi. Ini lebih tentang secara terampil bertemu orang-orang di tempat mereka berada dan itu berasal dari apresiasi yang lebih besar tentang apa yang mendorong tim, pesan apa yang akan tersampaikan, dan apa yang diperlukan untuk menciptakan konsensus sehingga para pengajar dan inspektur dapat bergerak maju bersama. Ironisnya, sebagian besar tim kepemimpinan tahu bahwa seringkali ada masalah komunikasi; Yang mereka butuhkan adalah bantuan untuk membahas masalah tersebut yang membangun konsensus, bukan perpecahan. Ketika mereka telah mendapatkan sedikit bimbingan untuk lebih memahami beban yang mereka bawa ke dalam diskusi, berdasarkan tingkat nilai, kematangan, atau pengkondisian yang sudah usang, mereka dapat mulai menciptakan jalur baru. Dan ketika semua orang melakukan itu, pengembangan tim yang sejati menjadi mungkin.





Penting juga untuk menyadari bahwa tingkat nilai yang kita anut bervariasi tergantung pada konteksnya. Dengan demikian, apa yang memotivasi kita ketika kita membahas strategi untuk sekolah mungkin sedikit lebih bernuansa daripada apa yang memotivasi kita ketika kita membahas pengelolaan staf, atau ruang kelas. Kita perlu menyesuaikan bahasa kita tidak hanya untuk pemangku kepentingan di depan kita tetapi juga untuk situasinya.

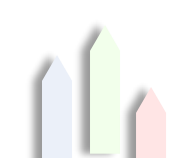
Untungnya, profil nilai memiliki beberapa subskala yang dapat membimbing kita karena subskala tersebut mengungkapkan bagaimana sistem nilai seseorang bervariasi tergantung pada tugas yang mereka lakukan. Misalnya, ketika seorang kepala sekolah berfokus pada strategi, mereka mungkin beroperasi dari tingkat nilai Kuning yang menunjukkan pendekatan inovatif. Pemimpin yang sama kemudian dapat beralih ke sikap yang lebih Biru ketika membahas cara menerapkan strategi, berupaya mengikuti proses dan memastikan sekolah memiliki prosedur yang tepat untuk menjalankan strategi tersebut. Pemimpin tersebut mungkin akan tampil berbeda ketika membahas masalah kepegawaian dan menjadi lebih otokratis dan direktif, berbeda dengan sistem nilai Merah.

Memahami sistem nilai mana yang cenderung kita gunakan dalam berbagai situasi dapat menciptakan landasan yang jelas tentang bagaimana kita dapat memaksimalkan potensi diri dan orang lain. Matt mengingat bagaimana pemanfaatan pengetahuan ini berdampak sangat positif ketika bekerja dengan sebuah yayasan sekolah berbasis amal.

Yayasan tersebut memiliki seorang anggota staf yang beroperasi dari tingkat nilai Merah. Anggota tim lainnya merasa kesulitan dan agak mengabaikan kontribusinya. Manajemennya terhadap orang lain terasa terlalu direktif untuk budaya dan kematangan organisasi. Namun, ketika tim memahami manfaat dari semua sistem nilai yang berbeda, CEO setuju untuk menetapkan tantangan baru untuk memanfaatkan energi Merah, yaitu penggalangan dana. Ini menghasilkan Rp.2.500.000.000 pada tahun pertama. Penggalang dana Merah juga membangun jaringan di berbagai bisnis lokal yang tidak pernah dibayangkan oleh para pemimpin lainnya. Dia memiliki dampak yang diinginkannya dan sangat menikmati melakukannya. Di bidang penggalangan dana, dia memiliki kekuatan untuk menjalankan strategi secara independen dari tim dan mewujudkannya. Ini sangat sesuai dengan motivasi berbasis nilai yang berorientasi pada hasil.

Memahami sistem nilai menjadi sangat menarik ketika kita melihat seluruh kelompok kerja atau tim eksekutif untuk melihat dari mana sebagian besar anggota beroperasi. Ini mengungkapkan kekuatan tim dan cara tim akan mengalami konflik. Misalnya, jika ada sekelompok pemangku kepentingan dalam tim atau kelompok yang beroperasi dari sistem nilai Merah, maka jika ini diidentifikasi dan 'diungkapkan', individu-individu Merah tersebut mungkin dapat menghindari monopoli rapat dan terus-menerus mengesampingkan masukan dari anggota tim lainnya.

Sangat menarik juga untuk melihat bahwa nilai-nilai profesional kita tidak selalu selaras dengan nilai-nilai pribadi kita di luar pekerjaan. Kami bekerja dengan seorang CEO dari sebuah yayasan multi-akademi yang memiliki nilai-nilai pribadi yang sangat Hijau, sangat peduli pada semua orang dalam hidupnya. Namun, di tempat kerja dia sangat Merah. Dia mengelola perubahan sekolah mereka dengan motto 'tebang dan bakar'. Ini terdengar agak brutal, tetapi





pada titik evolusi sekolah tersebut, inilah yang dibutuhkan. Ini merupakan tantangan besar bagi CEO dan ia harus mengelola ketegangan pribadi yang dirasakannya karena ia beroperasi di luar zona nyamannya, menerapkan nilai-nilai yang dibutuhkan tetapi bukan nilai-nilai yang ia terapkan di luar pekerjaan.

Untungnya, ia memahami bahwa cara terbaik untuk mengurus sekolah adalah dengan bersikap sangat jelas dan lugas untuk jangka waktu singkat saat ia membenahi sekolah tersebut. Setelah pembenahan sekolah stabil, ia menyusun program pengembangan tiga tahun untuk dirinya sendiri dan tim untuk mengubah budaya dan merangkul pendekatan Hijau yang lebih peduli, yang lebih selaras dengan jati dirinya. Lembaga ini sekarang memiliki salah satu reputasi terbaik di antara lembaga multi-akademi besar di Inggris. Pemimpinnya sekarang jauh lebih puas dalam pekerjaannya karena ia diizinkan untuk menjadi dirinya sendiri dan peduli terhadap orang lain, sambil tetap meminta pertanggungjawaban mereka. Perjalanan pribadinya bahkan telah menghasilkan perkembangan melampaui nilai-nilai Hijau menjadi pendekatan Kuning. Ia menjadi jauh lebih inovatif. Hal ini telah menghasilkan peningkatan besar dan cepat di seluruh sekolah yang menjadi tanggung jawabnya. Para stafnya berulang kali mengatakan, 'Saya merasa dihargai karena saya merasa dilibatkan', dan ini tercermin dalam keterlibatan para staf. Anda dapat membaca studi kasus lengkap tentang perjalanan perkembangan ini di bab 13.

Memahami ketegangan yang diciptakan oleh sistem nilai yang berbeda dalam konteks yang berbeda benar-benar transformatif. Hal ini juga membantu merekrut orang yang tepat untuk menyeimbangkan dinamika nilai (selama mereka menyadari variabel yang mendasarinya) dalam tim mana pun untuk mencapai hasil lebih cepat dan membantu sistem berkembang. Misalnya, mereka yang beroperasi dari nilai Kuning dan Biru Muda sangat berguna dalam rapat strategi karena mereka dapat menghargai berbagai perspektif dan mungkin menghasilkan inovasi 'di luar kotak'. Setiap tim membutuhkan seseorang yang dapat melakukan ini. Tetapi nilai Kuning dan Biru Muda memainkan peran yang kurang penting dalam hal implementasi strategi. Setiap tim membutuhkan seseorang yang beroperasi dari sistem nilai Hijau. Mereka seringkali terampil dalam melibatkan semua orang dan memastikan hubungan membaik dari waktu ke waktu. Nilai Oranye dibutuhkan untuk kemampuan beradaptasi dan pragmatisme. Nilai Biru sering berkontribusi pada disiplin waktu yang kritis, membangun proses kunci, dan memastikan tim mematuhi prosedur yang diperlukan. Seseorang dalam tim yang membawa energi Merah dapat menjadi kunci untuk memastikan kecepatan dan momentum perubahan dipertahankan untuk menyelesaikan pekerjaan. Seorang pemimpin yang beroperasi dari sistem nilai Ungu akan memastikan rasa identitas dan kepemilikan yang jauh lebih kuat ada di sekolah.

Jadi, tim berkinerja tinggi membutuhkan versi sehat dari setiap sistem nilai agar paling efektif. Setiap orang memiliki peran untuk dimainkan, yang ketika dipahami, memungkinkan kelompok untuk memanfaatkan kekuatan kolektif sambil mengurangi kelemahan kolektif. Memahami semua ini memungkinkan kita untuk menghargai bahwa banyak hambatan yang kita hadapi dalam menemukan solusi untuk apa pun dapat dihindari ketika kita secara efektif





memadukan pemangku kepentingan ke dalam tim yang efektif yang menawarkan perspektif berbasis nilai yang berbeda yang mungkin tidak kita miliki.

8.3 PENGEMBANGAN TIM

Tugas mengembangkan tim menjadi sedikit lebih mudah dengan kesadaran diri yang lebih besar yang mengikuti pengembangan kepemimpinan individu. Pemimpin yang lebih matang lebih baik dalam membawa semua orang dalam kelompok pemangku kepentingan mereka dalam perjalanan pengembangan yang sama yang telah mereka lalui. Jangan salah, pengembangan dalam domain 'KITA' adalah 'batas terakhir' dan jauh lebih rumit daripada pembinaan dan pengembangan pemimpin individu.

Kemampuan untuk menciptakan hubungan yang konstruktif dan produktif yang memungkinkan tim untuk berkembang dan secara kolektif memecahkan masalah membutuhkan kerja keras dan teliti dari para pelatih yang memiliki pengetahuan tentang perkembangan orang dewasa dan dapat melakukan lebih dari sekadar membimbing tim melalui pengalaman pelatihan di luar kantor, kegiatan di luar kantor, atau mengajarkan beberapa keterampilan kepada para guru.

Sayangnya, sebagian besar pelatih tim tidak menyadari sembilan tingkatan pengembangan tim. Banyak yang beroperasi dengan model yang jauh lebih sederhana yang mengacu pada tingkatan pengembangan tim 'pembentukan, penetapan norma, pertentangan, dan kinerja'. Model yang terakhir ini, yang dikembangkan oleh peneliti psikologi Bruce Tuckman pada pertengahan tahun 1960-an, mungkin cukup memadai saat itu, tetapi jauh kurang bermanfaat di dunia yang lebih rumit saat ini. Setelah bekerja dengan tim kepemimpinan di seluruh dunia selama 25 tahun, kami telah mampu mendefinisikan sembilan tingkatan



Gambar 8.1 Sembilan Tahap Pengembangan Tim

pengembangan tim. Tingkatan pembentukan, penetapan norma, dan pertentangan yang dijelaskan Tuckman, menurut pandangan kami, semuanya merupakan variasi dari tim Level 2 yang terdiri dari Pakar yang Bertarung (Gambar 8.1). Tingkatan kinerja yang dijelaskan Tuckman adalah apa yang terjadi ketika sebuah tim mencapai level 3 – Pakar yang Bergantung. Model Tuckman tidak menjelaskan bagaimana sebuah tim menjadi berkinerja tinggi atau salah satu dari enam level yang ada di luar level berkinerja tinggi, yaitu Level 3. Oleh karena itu,





pelatih yang menggunakan model ini kemungkinan besar tidak akan mampu membuka potensi pengembangan mereka yang lebih tinggi, terutama karena model mereka sama sekali tidak memasukkan hal tersebut.

Tim Pra-Level 1 – Individu Berbakat

Saat tim berkembang melalui setiap tingkat kecanggihan baru, energi meningkat, kecepatan meningkat, dan kemampuan baru terbuka. Hingga tim memiliki tujuan bersama, tim tersebut secara efektif merupakan 'Tim Pra-Level 1'. Pada titik ini, tim tersebut merupakan kumpulan individu berbakat. Dengan tujuan bersama, sebuah tim mulai terbentuk.

Tim Level 2 – Para Ahli yang Bersaing

Pada Level 2, individu menyadari bahwa mereka dibayar untuk memberikan hasil. Anggota tim sebagian besar beroperasi dari silo mereka. Mereka melihat diri mereka sebagai individu di dalam tim. Mereka 'melapor' ke rapat tim kepemimpinan, menceritakan kinerja di departemen mereka sendiri, dan bersaing untuk posisi dalam fase normalisasi dan konflik pengembangan.

Setiap anggota tim adalah ahli individu. Mereka berjuang untuk otoritas dan mencoba untuk menetapkan hierarki dalam tim. Pertarungan tersebut terkadang eksplisit tetapi jarang beracun. Ketidakpercayaan yang sopan jauh lebih umum. Pemberian arahan atau arahan balasan yang halus terjadi, dan agresi pasif melalui kurangnya dukungan yang hati-hati adalah hal yang umum.

Pada Level 2, ketegangan dapat menjadi senjata, dan anggota tim dapat saling menyalahkan atau menjatuhkan satu sama lain. Kegagalan ditunjukkan dan sering digunakan oleh individu untuk mengalihkan perhatian dari diri mereka sendiri dalam permainan perlindungan diri yang halus.

Seorang pemimpin tim Level 2 yang belum dewasa dapat memperburuk pertengkaran atau, lebih buruk lagi, mempermainkan individu satu sama lain dalam gagasan persaingan internal yang sangat keliru atau untuk menciptakan ketergantungan pada diri mereka sendiri dan memusatkan kekuasaan di tangan mereka sendiri. Tim Level 2 sangat membutuhkan kepemimpinan yang kuat, dan sampai hal ini terjadi, bekerja dalam tim Level 2 biasanya dapat ditoleransi, jarang menyenangkan, dan selalu suboptimal. Bahkan ketika seorang pemimpin yang kuat muncul, anggota tim individu dapat mengalihkan fokus pertempuran mereka untuk melemahkan pemimpin mereka. Ini dapat dilakukan melalui debat yang terus-menerus atau tuntutan untuk 'lebih banyak kejelasan'. Atau mungkin ada penolakan halus untuk berkomitmen pada perjalanan atau membiarkan pemimpin memimpin.

Tim Berkinerja Level 3 – Pakar yang Bergantung

Sebagian besar tim, jika dibiarkan sendiri, dapat mencapai Level 3. Pada Level 3, tim dapat menghasilkan hasil, tetapi mereka masih jauh dari berkembang atau berkinerja tinggi secara konsisten. Kinerja masih sangat bergantung pada pemimpin tim. Pada Level 3, sebagian besar anggota tim masih fokus pada pencapaian di departemen mereka, daripada membantu seluruh tim untuk berhasil. Hal ini sebagian besar disebabkan oleh naluri mempertahankan diri. Jika departemen saya menghasilkan hasil, saya tidak dapat dipecah. Ini adalah gabungan Darwin dan Maslow.





Ketegangan yang masih ada di Level 3 sering digunakan untuk memperkuat otoritas pribadi seseorang atau membela departemen mereka. Jika terjadi kegagalan, hal itu dianggap sebagai masalah manajemen kinerja (Gambar 8.2).

TIPE	PENDEKATAN TERHADAP KONFLIK	PENDEKATAN TERHADAP KEGAGALAN
3. Ahli yang Bergantung	Orang menggunakan konflik untuk memperkuat otoritas	Melihatnya sebagai masalah manajemen kinerja
2. Ahli yang Bertarung	Konflik dijadikan senjata	Kegagalan digunakan untuk menjatuhkan orang lain

Gambar 8.2 Tim Level 2–3 Yang Belum Matang

Jika anggota tim Level 3 mulai memikirkan ide tentang sebuah tim, mereka mungkin mulai menundukkan keinginan mereka sendiri demi tim. Inilah yang memungkinkan tim Level 3 untuk mulai berkinerja. Tetapi kinerja di Level 3 masih rapuh. Pada hari-hari buruk, ketika pemimpin tidak hadir, tim sering kali kembali ke perebutan kendali yang halus dan Level 2. Para pemimpin Level 3 yang lebih tercerahkan akan mencoba untuk menghilangkan dan menyelesaikan ketegangan, tanpa disadari membuat tim lebih bergantung pada mereka.

Terkadang kepemimpinan diberikan oleh krisis daripada individu. Banyak tim menggambarkan bagaimana mereka berkinerja lebih baik dalam mode krisis. Apa yang membuat banyak tim terjebak di Level 2 atau 3 adalah kegagalan untuk sepenuhnya berkomitmen satu sama lain atau masa depan bersama mereka. Tim mungkin telah mengartikulasikan visi untuk sekolah, tetapi visi tersebut tidak benar-benar terasa hidup atau dimiliki oleh tim, biasanya karena visi tersebut dipaksakan oleh pemimpin atau didefinisikan oleh seseorang di luar tim. Di dalam tim, fokus tetap pada penyampaian operasional di departemen Anda sendiri.

Jika sebuah tim berhasil melewati Level 3, biasanya dibutuhkan 5–10 tahun untuk mencapai Level 4. Namun, jika pelatih tim memahami apa yang dibutuhkan agar tim berkembang, maka dimungkinkan untuk memberikan pertumbuhan yang dipercepat dan membuka 1–2 level baru hanya dalam 18 bulan.

Tim Berkinerja Tinggi Level 4 – Pencapai Independen

Membantu tim untuk keluar dari Level 3 dan membuka Level 4 mungkin merupakan perubahan terbesar bagi tim mana pun. Sebagian besar pemimpin telah mengalami Level 3, dan banyak yang yakin bahwa Level 3 adalah level tertinggi.

Jika Anda tidak yakin apakah Anda pernah berada di tim Level 4, maka kemungkinan besar Anda belum pernah. Tim Level 4 terasa berbeda. Jika Anda menantikan untuk berkumpul dengan 'tim saya' (kelompok tingkat tertinggi yang dapat Anda ikuti), maka Anda mungkin berada di tim Level 4. Pertemuan dengan rekan-rekan Level 4 Anda seharusnya menjadi salah satu momen terbaik bulan ini. Pertemuan ini memberi energi dan menantang. Di sinilah Anda berkumpul dengan orang-orang yang paling menarik bagi Anda. Mereka ada untuk Anda dan Anda ada untuk mereka.

Sebaliknya, jika Anda merasa rapat tim menghambat pekerjaan Anda, maka Anda hampir pasti berada di tim Level 3 atau di bawahnya. Fakta bahwa hanya sedikit orang yang





pernah mengalami Level 4, atau lebih tinggi, merupakan bukti betapa sulitnya mengembangkan tim berkinerja tinggi. Hal ini juga mengungkapkan betapa sedikit waktu atau upaya yang diinvestasikan organisasi dalam pengembangan tim dan betapa sedikit pelatih yang memahami apa yang dibutuhkan untuk membuka kematangan tim. Pelatih tim harus pernah mengalami Level 4 atau lebih tinggi secara pribadi, jika tidak, mereka kemungkinan besar tidak akan mampu membantu orang lain untuk berkembang ke level ini.

Level 4 membutuhkan perubahan mendasar dalam cara berpikir pemimpin tim dan anggota tim, yang membutuhkan waktu untuk dikembangkan dan dikonsolidasikan. Kunci untuk membuka Level 4 adalah komitmen penuh anggota tim satu sama lain. Salah satu manifestasi dari komitmen itu adalah keinginan untuk menerima dan menyelesaikan perbedaan pendapat.

Tim Level 3 hanya 'sepakat untuk tidak sepakat' atau menyerahkan penyelesaian ketegangan kepada pemimpin tim. Tim Level 4 memahami bahwa ada nilai nyata dalam perbedaan pendapat dan karenanya mengembangkan keterampilan kecerdasan sosial dan emosional yang dibutuhkan untuk memproses ketegangan dengan cara yang jauh lebih sehat. Anggota tim Level 4 secara aktif mendorong satu sama lain untuk berbagi sudut pandang mereka. Mereka bekerja keras untuk mengembangkan budaya 'berani berbicara', membangun kepercayaan dan keamanan psikologis. Mereka khususnya mendorong suara-suara yang lebih tenang dalam tim dan berupaya menggali pandangan anggota tim yang lebih reflektif, daripada membiarkan anggota tim yang lebih vokal mendominasi.

Dengan semua kerja interpersonal ini, tim mulai menyadari bahwa ada banyak perspektif yang harus diintegrasikan untuk memberikan jawaban yang lebih cerdas dan lebih berwawasan. Jawaban yang lebih baik menjadi fokus tim Level 4. Anggota tim secara proaktif mulai bekerja lintas silo berpasangan dan dalam kelompok kecil. Kolaborasi yang lebih baik dibahas untuk mendorong interaktivitas yang jauh lebih besar. Ada keinginan untuk menetapkan standar baru dalam fungsi tim. Ketika anggota tim mengalami kemampuan tim Level 4, mereka mulai melihat sekilas kekuatan yang belum terungkap. Ini memungkinkan mereka untuk lebih berkomitmen pada proses pengembangan tim. Seorang pemimpin Level 4, sebagai bagian dari dorongan mereka terhadap kematangan tim, mulai lebih sedikit berbicara dan lebih banyak memfasilitasi.

Tim Terbaik Level 5 – Pencapai yang Saling Bergantung

Langkah peningkatan dari tim Level 4 ke Level 5 lebih kecil daripada transformasi dari tim Level 3 ke 4. Namun, banyak kemampuan baru yang mulai muncul di Level 4 benar-benar berkembang di Level 5. Anggota tim Level 5 bekerja lintas fungsi secara default. Mereka berkolaborasi untuk menyelesaikan tantangan yang dihadapi tim baik di dalam maupun di luar sekolah atau yayasan. Anggota tim melihat diri mereka sebagai pemimpin sekolah, bukan hanya kepala departemen. Tujuan bersama tim mengikat mereka. Semua tujuan adalah tujuan tim, bahkan jika masalah tersebut terutama berdampak pada satu orang.

Anggota tim secara spontan mencari pandangan satu sama lain karena mereka menghargai pendapat masing-masing. Ada dorongan untuk menciptakan lebih banyak saling ketergantungan karena ada kesadaran bahwa ini memberikan hasil yang lebih baik. Sikap





defensif Level 3 telah hilang sepenuhnya. Orang-orang didorong untuk menyuarakan ketidaksepakatan dan mengajukan pertanyaan terbuka yang tulus daripada pertanyaan yang jawabannya sudah mereka ketahui atau pertanyaan yang dirancang untuk membuat diri mereka terlihat baik.

Seorang pemimpin Level 5 lebih suka memfasilitasi kejelasan daripada memberikan jawaban karena mereka menyadari bahwa ini menciptakan tingkat keberlanjutan kinerja yang lebih tinggi. Tim Level 5 jauh lebih baik dalam membedakan isi debat dari proses debat.

Setelah secara langsung mengalami kekuatan kolaborasi dan kerja saling ketergantungan, tim secara aktif berupaya membangun ikatan yang lebih kuat antara berbagai tingkatan organisasi untuk memastikan adanya kepemimpinan yang tepat di semua tingkatan. Tim jauh lebih cepat dalam memproses ketegangan dan menyelaraskan hasil, mengidentifikasi titik temu daripada memaksakan satu sudut pandang. Ketidaksepakatan dipandang secara positif, sebagai cara untuk meningkatkan dinamika tim. Keputusan hampir selalu dibuat secara kolektif.

Tim Kelas Dunia Level 6 – Pluralis Beragam

Sangat sedikit tim yang mencapai Level 6. Jika mereka berhasil, dan tim tersebut tetap bersama, mereka berada di ambang menjadi tim kelas dunia. Tim Level 6 dapat menginspirasi generasi baru pemimpin sekolah dan membangun cara yang lebih baik untuk memimpin sektor pendidikan tempat mereka beroperasi. Seringkali sebuah tim bubar tepat ketika mereka berada di ambang mencapai Level 6. Ini karena kontribusi mereka, di Level 5, sangat signifikan dan dampak kinerjanya sangat besar sehingga para pemimpin tersebut direkrut untuk memperbaiki sekolah lain atau para pemimpin itu sendiri, setelah berkembang begitu pesat, ingin pindah untuk membantu sistem secara lebih luas.

Jika sebuah tim, yang telah mencapai Level 6, tetap bersama, mereka dapat membangun semua yang telah mereka capai, dan meningkatkan kemampuan mereka lagi secara signifikan. Upaya untuk menjadi tim berkinerja tinggi di Level 4 dan tim terbaik di kelasnya di Level 5 mencapai puncaknya ketika tim meletakkan fondasi untuk menjadi kelas dunia di Level 6 dan Level 7. Perubahan utama, dalam beralih dari tim yang berprestasi menjadi tim yang pluralis, adalah luasnya fokus yang dapat dibawa oleh tim Level 6. Ini mencakup semua yang diberikan oleh tim Level 5 tetapi melampauinya. Inti dari pergeseran ini adalah dari optimalisasi operasional ke pemanfaatan hubungan. Dinamika tim jauh lebih kuat, ketegangan diselesaikan dengan cepat, dan kinerja kurang tentang energi tinggi dan lebih tentang alur.

Kemampuan interpersonal yang lebih besar berarti bahwa keragaman, dalam segala bentuknya, dapat digunakan sebagai keuntungan. Fokus juga bergeser dari masalah kinerja di dalam sekolah ke memfasilitasi perubahan sistemik yang lebih luas dalam pendidikan dengan bekerja sama dengan pemangku kepentingan eksternal. Pertemuan tim juga menggeser fokus dari memimpin sekolah ke memberikan dampak pada sektor pendidikan. Pendelegasian dan pengembangan orang lain menjadi area minat utama dan bagaimana membuka potensi yang belum dimanfaatkan dalam diri setiap orang.





Tim Kelas Dunia Level 7 – Pluralis Terintegrasi

Berpindah dari tim Level 6 ke Level 7 sebenarnya adalah tentang mengkonsolidasikan pergeseran yang terjadi ketika tim melangkah ke pluralisme. Tim Level 7 benar-benar kelas dunia, sebagian karena kecepatan anggota tim dalam belajar satu sama lain dan mengubah pengetahuan menjadi pengembangan. Tim Level 7 bergerak dan berjejaring dengan cepat. Mereka mengalir dan saling melayani serta melibatkan pemangku kepentingan yang relevan sesuai kebutuhan. Mengingat fokus mereka yang jauh lebih luas, tim Level 7 mengantisipasi bagaimana dunia di sekitar mereka berkembang. Mereka sudah memikirkan bagaimana merencanakan masa depan Web3 yang dipercepat AI.

Tim Level 7 melampaui 'bekerja dengan keragaman', yang menjadi inti tim Level 6, untuk mengintegrasikan data, pandangan, dan wawasan yang dihasilkan oleh beragam kelompok pemangku kepentingan. Integrasi, bukan agregasi, yang membuka kearifan kolektif. Inovasi di dunia yang semakin cepat juga sangat bergantung pada kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai pandangan dan menciptakan solusi yang mengubah permainan.

Tim Unggulan Dunia Level 8 – Kemitraan Luas

Jika tim Level 7 sangat langka, maka mungkin hanya ada beberapa tim kepemimpinan pendidikan Level 8 dan 9 di dunia. Mungkin sulit untuk membayangkan tingkat kemampuan di luar kelas dunia. Tingkat itu adalah unggulan dunia. Tim unggulan dunia adalah tim yang dapat mengajari tim kelas dunia bagaimana mengubah paradigma sepenuhnya. Pada Level 8 dan 9, tim kepemimpinan lebih merupakan sebuah kemitraan daripada sebuah tim.

Kemitraan Level 8 mampu melakukan semua hal yang mampu dilakukan oleh semua tingkat pengembangan tim sebelumnya, dan dapat mengakses kemampuan apa pun dari tingkat sebelumnya jika diperlukan. Namun, mereka berfungsi sangat berbeda. Perbedaan utama untuk kemitraan Level 8 adalah bahwa mereka melihat peran mereka kurang tentang memimpin sekolah, atau Lembaga Pendidikan, atau sektor pendidikan, dan lebih tentang memberikan dampak pada masyarakat luas. Jika tim dapat mengubah cara masyarakat memandang suatu masalah, maka akan lebih mudah untuk membangun sistem pendidikan untuk memanfaatkan manfaat dari transformasi tersebut. Pada Level 8, semua anggota tim dapat menjadi pemimpin yang sangat efektif dari tim pendidikan kelas dunia pada Level 6–7.

Tim Unggulan Dunia Level 9 – Persekutuan Terpadu

Bahkan ketika beroperasi pada Level 8 yang unggul di dunia, masih ada ruang untuk perbaikan. Tim dapat bergerak dari persekutuan yang luas pada Level 8 ke persekutuan terpadu pada Level 9. Pada tingkat persekutuan ini, semua yang mampu dilakukan tim beroperasi pada tingkat rahmat dan kelancaran yang lebih tinggi. Level ini sangat langka sehingga kebanyakan orang tidak akan pernah mengalaminya, atau bahkan melihatnya selama hidup mereka. Bahkan jika mereka mengalaminya, mereka mungkin tidak dapat merasakan perbedaan antara Level ini dan bagaimana tim Level 5 beroperasi. Ini sebagian karena Anda harus berada di dalam persekutuan untuk merasakan perbedaan itu.

Pada Level 9 terdapat kualitas tanpa pamrih dan pelayanan yang mungkin sulit dipahami oleh kebanyakan orang. Pelayanan ini dapat terwujud dalam berbagai cara yang tampak familiar tetapi sangat berbeda. Sebagai contoh, mungkin ada tantangan yang kuat satu





sama lain, tetapi bahkan ini bertujuan untuk mencapai pandangan dunia yang jauh lebih bernuansa, penuh empati, dan bijaksana. Ada tingkat energi dan kejelasan yang luar biasa dan berkelanjutan. Hidup dalam persekutuan seperti itu seperti menikmati santapan rohani.

Anda dapat menemukan penjelasan rinci tentang sembilan tingkatan pengembangan tim dalam buku Alan, *Coherence: The Science of Exceptional Leadership and Performance (Edisi ke-2)*. Meskipun bermanfaat untuk memahami karakteristik setiap tingkatan, yang lebih penting untuk perubahan yang sukses adalah menghargai beberapa kondisi yang, jika ada, meningkatkan kemungkinan keterlibatan tim yang tulus. Memahami kondisi-kondisi ini juga membantu Anda mengetahui dari mana tim Anda saat ini beroperasi sehingga Anda dapat melihat bagaimana mengembangkan tim Anda lebih lanjut. Syarat-syaratnya adalah:

- **Saling Ketergantungan:** Hal ini dapat membantu membuat keberhasilan seseorang bergantung pada masukan anggota tim lainnya, sehingga menciptakan saling ketergantungan antar fungsi.
- **Tujuan Bersama:** Tim dipersatukan oleh tujuan bersama. Ini dapat dipecah menjadi visi atau impian tim, tujuan mereka, ambisi mereka, dan strategi mereka (lebih lanjut tentang itu nanti). Jika sebuah tim telah berupaya membangun versi bersama dari salah satu dari hal-hal ini, hal itu dapat berfungsi sebagai kekuatan pemersatu. Jika ada keselarasan di seluruh konsep yang berbeda ini, koherensi tim kemungkinan akan jauh lebih tinggi, dan hal-hal tersebut dapat didefinisikan di setiap tingkatan organisasi.
- **Wewenang:** Setiap tim membutuhkan otonomi dan kemampuan untuk menentukan nasibnya sendiri dalam batas wewenang yang diberikan kepadanya. Tim yang jelas tentang wewenang yang didelegasikan dan apa yang dapat diubahnya mampu bersatu di sekitar wewenang tersebut.
- **Ukuran Tim:** Dengan bertambahnya ukuran, kompleksitas pun meningkat. Ukuran tim yang optimal sebenarnya bergantung pada sejumlah faktor, seperti tujuan tim dan berbagai kemampuan yang dibutuhkan dalam mewujudkan tujuannya. Banyak organisasi berpikir enam adalah angka ajaib, tetapi kami telah melihat tim yang disfungsi dengan empat orang dan tim yang sangat efektif dengan 18 orang.
- **Komitmen terhadap Pengembangan:** sebagian besar orang memiliki skeptisisme yang dapat dibenarkan tentang 'acara pengembangan tim di luar kantor'. Namun, komitmen bersama untuk meningkatkan efektivitas tim dan meningkatkan semangat tim, dinamika, dan hubungan interpersonal dapat menjadi kekuatan pemersatu yang ampuh. Ini harus berupa komitmen yang tulus, bukan sekadar basa-basi atau 'sekadar memenuhi persyaratan'.
- **Kepemimpinan:** komitmen seorang pemimpin untuk mengembangkan tim adalah penentu terbesar keberhasilan tim tersebut. Dukungan pemimpin dapat didukung atau ditingkatkan oleh anggota tim lainnya, tetapi jika pemimpin tidak mendukung 'Perjalanan Pengembangan Tim', tim tersebut tidak akan pernah benar-benar berkembang.
- **Satu Perahu:** salah satu aspek terpenting dari keberhasilan tim adalah gagasan bahwa kita 'semua berada dalam satu tim', satu tim, satu perahu. 'Pendayung' di buritan





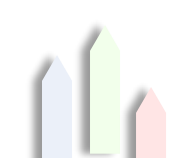
perahu mengatur ritme dan setara dengan CEO, Kepala Sekolah, atau pemimpin tim yang bertanggung jawab atas arahan dan memberikan kecepatan. Tetapi setiap orang di perahu memiliki peran mereka dan peran itu tidak lebih signifikan daripada peran lainnya. Setiap orang harus memainkan perannya dan jika seseorang mencoba 'menjadi pahlawan', mereka biasanya akan memperlambat tim. Status organisasi atau hierarki tidak relevan; yang penting adalah hasil tim, bukan keahlian individu siapa pun. Seringkali para pemimpin yang ingin menggunakan kekuasaan atau otoritas mereka sendiri adalah alasan utama mengapa tim tidak berkembang melampaui tahap ketiga pengembangan tim.

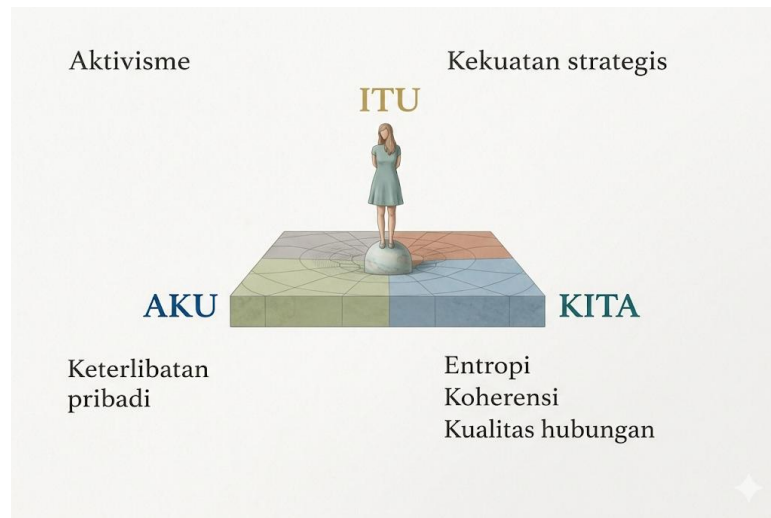
Perlu juga dicatat bahwa membiarkan tim berkembang sendiri secara pasif atau mengadakan acara tim yang tidak terintegrasi ke dalam strategi pengembangan sumber daya manusia mungkin memberikan peningkatan jangka pendek tetapi lebih mungkin membuat tim tetap terjebak di bawah Level 3. Pendekatan pengembangan yang tidak terstruktur seperti itu adalah salah satu alasan utama mengapa sekolah yang ingin berubah gagal melakukannya. Jika sebuah tim mengalami kebuntuan, ini merupakan hambatan besar untuk meningkatkan konteks pembelajaran. Transformasi yang sukses membutuhkan pemahaman yang jauh lebih canggih tentang tingkatan pengembangan tim dan bagaimana menavigasi tingkatan tersebut untuk membuka potensi sebenarnya yang ditawarkan tim. Tim berkinerja tinggi seringkali menjadi pembeda antara keberhasilan dan kegagalan di banyak sekolah, dan ini sangat penting saat kita mencari solusi dalam pendidikan.

Jika Anda tertarik untuk memahami dari level mana tim Anda beroperasi saat ini, Anda dapat melakukannya menggunakan Indeks Pengembangan Tim (Team Development Index/TDI). TDI mengajukan serangkaian pertanyaan kepada setiap anggota tim, dan jawabannya dikumpulkan untuk memberikan skor kepada tim berdasarkan enam faktor:

1. **Aktivisme:** Fokus yang tajam pada prioritas, bertanggung jawab atas hasil, menepati janji, dan terus mengukur serta meningkatkan.
2. **Kekuatan Strategis:** Kemampuan untuk menciptakan visi dan strategi sekolah yang kuat, menarik, khas, unik, dapat dicapai, dan berkelanjutan.
3. **Entropi:** Kemudahan tim dalam menangani konflik dan memproses perbedaan pendapat.
4. **Koherensi:** Kemudahan tim dalam menemukan titik temu dan benar-benar selaras pada suatu posisi menggunakan proses pengambilan keputusan yang fleksibel.
5. **Kualitas Hubungan:** Rasa aman secara psikologis dalam tim, koneksi pribadi yang kuat, dan kemauan untuk saling mendukung dan mengembangkan.
6. **Keterlibatan Pribadi:** Kekuatan komitmen pribadi terhadap tim dan keselarasan tujuan individu dengan tujuan tim.

Enam faktor ini dapat dipetakan ke dalam model kepemimpinan empat kuadran (Gambar 8.3). Beberapa tim kepemimpinan memiliki nilai tinggi pada beberapa faktor, dan beberapa lainnya rendah. Pada tahap awal pengembangan, ketika berhadapan dengan para ahli (Level 2) dan para ahli yang bergantung (Level 3), ada kecenderungan untuk melebih-lebihkan kemampuan di keenam faktor ini.





Gambar 8.3 Hasil TDI Yang Dipetakan Ke Model Kepemimpinan

Secara umum, Kekuatan Strategis, Keterlibatan Pribadi, dan Kualitas Hubungan cenderung meningkat seiring perkembangan tim. Kualitas Hubungan seringkali merupakan indikator terkuat dari tingkat perkembangan tim yang sebenarnya. Tingkat Entropi dan Koherensi bervariasi pada berbagai tingkatan, begitu pula Aktivisme. Bukan kebetulan juga bahwa keenam faktor yang mendorong perkembangan tim ini selaras dengan lima disfungsi tim yang terkenal yang diidentifikasi oleh Patrick Lencioni (Gambar 8.4).



Gambar 8.4 Lima Disfungsi Tim Menurut Lencioni

Dalam model Lencioni, ia menempatkan 'Ketiadaan Kepercayaan' di dasar piramidanya. Ia tidak hanya berbicara tentang kepercayaan interpersonal; ia berpendapat bahwa kualitas hubungan tim ditunjukkan ketika anggota tim merasa nyaman menunjukkan kerentanan dan kelemahan satu sama lain. Tanpa kepercayaan, anggota tim enggan untuk terbuka, jujur, dan transparan. Dalam pendekatan enam faktor kami, kualitas kepercayaan Lencioni akan terdeteksi oleh skor Kualitas Hubungan yang rendah dan skor Entropi yang rendah karena ketika ada kurangnya kepercayaan, anggota tim sering kali menghindari konflik.

Lencioni kemudian berbicara tentang rasa takut akan konflik. Konflik yang sehat sangat penting untuk diskusi dan pengambilan keputusan yang produktif. Dalam tim dengan skor Entropi rendah dan Kualitas Hubungan rendah, isu-isu penting mungkin diabaikan, yang menyebabkan hasil yang suboptimal atau kurangnya komitmen terhadap keputusan. Komitmen membutuhkan partisipasi aktif dan dukungan dari semua anggota tim. Komitmen



menuntut partisipasi aktif serta persetujuan (buy-in) dari seluruh anggota tim. Faktor ketiga yang dikemukakan Lencioni adalah kurangnya komitmen.

Tim yang belum dewasa sering berbicara tentang 'konflik dan komitmen'. Tetapi dalam pengalaman kami, ini seringkali idealis. Tim yang belum dewasa jarang berkonflik dengan cara yang sehat. Mungkin ada prinsip komitmen tim, tetapi dalam praktiknya konflik mereka biasanya menghasilkan perlawanan, atau oposisi diam-diam di luar rapat tim. Skor Entropi rendah menyoroiti rasa takut akan konflik ini.

Dalam enam faktor kami, kami secara khusus menilai komitmen pribadi. Tanpa komitmen, tidak akan ada akuntabilitas, faktor keempat Lencioni. Kami menilai akuntabilitas dalam faktor Aktivisme kami, yang lebih tentang akuntabilitas dalam tindakan. Ketika Aktivisme rendah, anggota tim ragu untuk saling meminta pertanggungjawaban atas tindakan dan kinerja mereka. Ketidakpedulian terhadap hasil adalah faktor kelima Lencioni. Kurangnya perhatian terhadap hasil ditunjukkan oleh skor Aktivisme yang rendah dalam model kami. Model kami menyoroiti dua kualitas penting dalam pengembangan tim yang tidak dibahas oleh Lencioni: Kekuatan Strategis dan Koherensi. Secara garis besar, dapat dikatakan bahwa penghindaran akuntabilitas Lencioni terkait dengan Kekuatan Strategis, tetapi dalam cara dia menggambarkannya, faktornya lebih bersifat operasional daripada strategis. Bagaimanapun, model TDI kami, yang dirinci dalam studi kasus di bab berikutnya, membahas lima disfungsi tim dan menambahkan sedikit lebih banyak ketelitian. Kami telah memetakan lima disfungsi tim Lencioni pada Model Kepemimpinan kami (Gambar 8.5).



Gambar 8.5 Lima Disfungsi Lencioni Yang Dipetakan Ke Model Kepemimpinan

Seiring tim berkembang melalui sembilan tingkatan pengembangan, bagaimana pemimpin dan tim berperan berbeda secara signifikan di setiap tingkatan baru. Gambar 8.6 menawarkan beberapa panduan tentang seperti apa peran tersebut di setiap tingkatan.



TAHAPAN TIM	CARA BEROPERASI PEMIMPIN TIM	CARA BEROPERASI ANGGOTA TIM
9. Persekutuan Terpadu	Kepemimpinan sangat cair, tersebar, sangat fleksibel, dan menginspirasi perubahan sosial.	Anggota tim berpartisipasi dalam pendekatan kepemimpinan yang cair. Semua orang bergerak tanpa upaya berlebih antara detail dan gambaran besar, sekat-sekat (silo), dan tingkat senioritas.
8. Persekutuan Luas	Tim bertindak sebagai pemimpin, dengan peran yang berbeda-beda. Pemimpin menghadap secara eksternal dengan fokus pada misi, mengawasi evolusi individu, tim, dan sistem demi gambaran yang lebih besar.	Semua orang melayani satu sama lain dan misi yang lebih besar. Banyak ide disruptif yang dimunculkan untuk mengubah seluruh industri dan masyarakat.
7. Pluralis Terintegrasi	Pemimpin jauh lebih fokus secara eksternal. Mendorong tim untuk menjadikan hubungan sebagai keunggulan strategis. Menumbuhkan pemikiran industri dan integratif yang lebih banyak.	Anggota tim bekerja jauh lebih cair untuk mengintegrasikan berbagai perspektif dan menciptakan strategi di seluruh organisasi tanpa memandang peran atau senioritas.
6. Pluralis Beragam	Pemimpin memfasilitasi peningkatan kinerja berbasis hubungan dengan mendorong berbagai perspektif, mengembangkan keragaman dan inklusi, serta pembubaran sekat-sekat (silo).	Berupaya memanfaatkan perbedaan pendapat sebagai sumber keunggulan kompetitif. Mengeluarkan suara-suara yang terbungkam dan lebih terbuka terhadap masukan dari level lain.
5. Pencapai Saling Tergantung	Bekerja secara langsung untuk membangun hubungan yang lebih luas dan lebih kuat di seluruh tim dan di berbagai tingkatan dalam organisasi.	Secara otomatis bekerja secara kolaboratif, tanpa kehadiran pemimpin untuk memecahkan masalah bisnis. Pendekatan kinerja tinggi di mana segala sesuatu dapat ditingkatkan.
4. Pencapai Mandiri	Mendorong pengembangan perspektif tim. Ingin anggota tim melampaui sekat (silo) mereka dan bekerja dalam kelompok dua atau tiga orang untuk memberikan hasil.	Anggota tim secara aktif bekerja untuk menyelesaikan masalah bisnis daripada masalah sekat (silo). Pemecahan masalah yang jauh lebih proaktif.
3. Ahli yang Bergantung	Menetapkan arah, memutuskan konflik, dan membuat keputusan akhir; sering menjalankan tim dengan sistem pusat dan jari-jari (<i>hub and spoke</i>). Mendorong tanggung jawab individu daripada kolektif.	Anggota tim memberikan laporan dalam rapat tim, berdebat satu sama lain, dan menyerahkan keputusan kepada pemimpin. Delegasi yang tidak efektif adalah hal yang umum.
2. Ahli yang Bertarung	Pemimpin cenderung otokratis dan ambisius. Mereka mendorong individu untuk mengekspresikan pandangan mereka dan mendebat jawaban dengan pilihan mereka untuk melakukan veto atau pembatalan.	Anggota tim fokus pada mempromosikan, melindungi, dan membela sekat (silo) mereka sendiri. Mungkin saling melakukan <i>gaslighting</i> . Tidak melihat area orang lain sebagai perhatian mereka.
1. Pra-Tim		

Gambar 8.6 Deskripsi Tingkat Berdasarkan Tim Dan Pemimpin

Sebagian besar tim pada tahap awal pengembangannya menunjukkan kinerja yang tidak konsisten dan bervariasi, seringkali bergantung pada topik yang dibahas. Banyak tim Level 3 berkinerja lebih tinggi ketika berada dalam mode krisis. Ini karena mereka bersatu di balik tujuan bersama dan memiliki pandangan yang tidak terlalu terkotak-kotak. Tetapi ketika krisis berlalu, tim perlu berkomitmen dan jauh lebih terbuka terhadap perubahan. Perubahan ini perlu dilakukan pada tingkat individu dan kolektif. Harus ada pergeseran mendasar dari pola

pikir 'ahli' dan rasa ingin tahu serta kesiapan yang jauh lebih besar untuk bereksperimen. Tantangan terbesar bagi semua tim adalah menginvestasikan waktu yang cukup dalam pengembangan diri mereka sendiri dan membiarkan seorang pelatih pengembangan membimbing mereka. Sikap ahli adalah 'Saya tahu'. Ini membuat mereka resisten terhadap masukan. Tetapi untuk berkembang sebagai tim, mereka perlu melepaskan kebutuhan mereka sendiri untuk menjadi ahli, bereksperimen dengan berbagai cara melihat dan melakukan sesuatu sehingga mereka dapat menjadi lebih berprestasi, dan pada akhirnya mengubah cara mereka melihat hubungan untuk menjadi pluralis.

8.4 ANALISIS JARINGAN

Untuk memfasilitasi evolusi cepat melalui tahapan pengembangan tim dan untuk mencapai tim yang berfungsi tinggi dan komunitas eksekutif, memahami jaringan yang ada dalam suatu organisasi juga dapat membantu. Dalam pekerjaan kami, kami membantu para pemimpin senior untuk mendefinisikan konektivitas saat ini dalam suatu organisasi menggunakan diagnostik Analisis Jaringan Lengkap kami. Penilaian ini memungkinkan kami untuk secara tepat mendefinisikan siapa yang terhubung dengan siapa dan mengapa. Dan kami dapat mengidentifikasi seberapa kuat koneksi tersebut.

Salah satu paradoks menarik yang kami lihat dalam bisnis dan di dalam sistem pendidikan adalah bahwa meskipun kita mungkin memiliki lebih banyak cara untuk 'berkomunikasi' satu sama lain daripada sebelumnya, komunikasi semakin dangkal, superfisial, atau transaksional, dan karena itu kita sering merasa kurang terhubung. Kita memiliki alat untuk konektivitas yang lebih besar, tetapi koneksi yang bermakna masih jarang.

Sekarang jelas bahwa 'peluncuran' tradisional dari atas ke bawah untuk inisiatif pendidikan baru dari tingkat paling senior hingga ke ujung sistem tidak efektif. Kami mendorong organisasi untuk berkomunikasi dan terlibat dengan orang-orang mereka melalui mekanisme 'viral', menyebarkan ide melalui jaringan dan forum organisasi yang ada. Dorongan kecil, gelombang antusiasme, dan dialog yang menarik dengan staf jauh lebih efektif daripada sebagian besar proses 'komunikasi internal' tradisional.

Memahami jaringan internal yang ada dapat memfasilitasi riak berkecepatan tinggi dalam sistem karena jika Anda tahu siapa yang terhubung dengan siapa, maka Anda dapat mengidentifikasi cara menyebarkan pesan operasional, budaya, atau strategis dengan cepat dengan melibatkan orang-orang yang paling berpengaruh dalam jaringan tersebut.

Analisis jaringan didasarkan pada teori jejaring sosial yang rumit, tetapi kami menggunakan pendekatan yang jauh lebih sederhana yang menerangi beberapa data yang sangat kuat hanya dalam beberapa menit. Kami mengajukan sembilan pertanyaan sederhana untuk mendefinisikan tiga jaringan penting:

- **Jaringan Operasional:** Sebutkan orang-orang yang biasanya Anda dapatkan informasi terkait pekerjaan darinya. Sebutkan orang-orang yang secara teratur Anda ajak berkolaborasi. Sebutkan orang-orang yang Anda hubungi untuk menyelesaikan sesuatu atau mencapai kemajuan yang lebih cepat.

- **Jaringan Budaya:** Sebutkan orang-orang yang membuat Anda merasa bersemangat. Sebutkan orang-orang yang Anda rasa dapat Anda ajak bicara secara terbuka dan jujur. Sebutkan orang-orang yang Anda mintai dukungan ketika keadaan sulit.
- **Jaringan Kepemimpinan:** Sebutkan orang-orang yang mendorong pemikiran Anda. Sebutkan orang-orang yang Anda mintai kepemimpinan dan bimbingan. Sebutkan orang-orang yang secara aktif mendukung perkembangan Anda di organisasi ini.

Dengan pertanyaan-pertanyaan ini dan beberapa analisis big data, kita dapat menggali banyak informasi penting tentang struktur, kepemimpinan, kumpulan talenta, dan kinerja organisasi Anda. Misalnya, Matt bekerja dengan tim kepemimpinan salah satu lembaga pendidikan multi-akademi terbesar di Inggris (termasuk kepala sekolah) di mana data Analisis Jaringan secara signifikan mengubah fokus anggota tim kepemimpinan. Kemampuan inovasi seorang individu sangat kuat, tetapi rekan-rekannya tidak meminta hal itu kepadanya. Sebaliknya, mereka meminta informasi dan arahan kepada individu ini, bukan pemikiran yang menantang. Waktu pemikir strategis terbaik lembaga tersebut dihabiskan untuk mengkomunikasikan sedikit informasi dan memberikan arahan. Hal ini menguras energinya.

Di dalam organisasi tersebut, tugas-tugas operasional dikomunikasikan dengan baik, tetapi saluran komunikasi budaya tidak ada. Ini berarti mereka kekurangan ikatan hubungan untuk menyebarkan pesan-pesan yang lebih halus kepada orang-orang. Sebagai hasil dari wawasan Analisis Jaringan, tim kepemimpinan secara signifikan mengubah cara kerja saluran komunikasinya dan akuntabilitas setiap anggota tim kepemimpinan untuk menyebarkan pesan yang tepat. Mereka mendistribusikan tanggung jawab komunikasi secara lebih luas dan memastikan pemikir strategis terbaik mereka mampu 'menjalankan' ide-ide brilian mereka daripada terbebani oleh tugas-tugas taktis.

Salah satu wawasan transformatif lainnya yang diungkapkan oleh Analisis Jaringan adalah dampak dari tim yang memindahkan salah satu pemimpin mereka ke posisi lain dalam perombakan politik. Pemimpin tertentu ini memiliki konektivitas budaya yang sangat kuat dan perubahan tersebut menyebabkan keresahan yang signifikan dan penurunan kinerja departemen secara tiba-tiba. Ternyata, orang yang dipindahkan ke posisi lain tersebut secara budaya sangat penting bagi departemen tersebut serta komunitas yang lebih luas dan hal itu menyebabkan banyak orang lain di departemen tersebut menjadi tidak nyaman dan kehilangan kepercayaan pada penilaian tim kepemimpinan. Tim kepemimpinan menyadari bahwa mereka perlu membalikkan keputusan mereka demi kepentingan sistem yang lebih luas.

Analisis Jaringan juga sangat brilian dalam mengidentifikasi bakat tersembunyi di dalam sistem. Kami telah berulang kali melihat bahwa tim kepemimpinan hanya melihat sekitar 50% dari kumpulan bakat mereka. Setidaknya setengah dari bintang yang sedang naik daun atau individu yang seharusnya dimasukkan dalam pemikiran suksesi terlewatkan. Analisis Jaringan secara harfiah dapat memberi peringkat, dengan cara yang terukur, seberapa besar pengaruh satu individu dibandingkan dengan individu lain, dan bagaimana hal ini bervariasi secara operasional, budaya, dan strategis. Ini mengungkapkan bagaimana sekolah atau Yayasan benar-benar berfungsi, bukan bagaimana tim kepemimpinan berpikir seharusnya, atau bisa



berfungsi. Wawasan yang dihasilkan dapat sangat berguna untuk meluncurkan inisiatif, mengembangkan budaya, dan mendorong peningkatan kinerja dan perencanaan suksesi.

8.5 BERPIKIR SECARA MENYELURUH

Setelah para pemimpin pendidikan memiliki pemahaman yang lebih kuat tentang kematangan tim kepemimpinan mereka dari TDI, keragaman motivasi dalam tim dari profil nilai, dan bagaimana sistem mereka benar-benar bekerja dari data Analisis Jaringan, mereka berada di posisi yang jauh lebih baik untuk memahami bagaimana meningkatkan berbagai hal dan bagaimana menyatukan tim. Langkah selanjutnya adalah memilah pemikiran menyeluruh tim. Secara khusus, mereka perlu mendefinisikan secara forensik jawaban mereka atas pertanyaan-pertanyaan berikut:

- a) **Visi:** Ini menjawab pertanyaan 'KE MANA?'. Ke mana sekolah atau Yayasan akan menuju? Visi yang baik menggambarkan gambaran masa depan, tujuan yang diinginkan. Tim kepemimpinan harus mendefinisikan "dunia di mana apa yang terjadi dalam pendidikan?". Visi tidak selalu merupakan keadaan yang sepenuhnya dapat dicapai, tetapi menggambarkan arah perjalanan.
- b) **Tujuan:** Ini menjawab pertanyaan 'MENGAPA?'. Ini seringkali merupakan pernyataan emosional (hati) yang dapat mendorong keterlibatan dan membuka upaya diskresioner. Ini dapat membantu mendefinisikan mengapa seorang pengajar bekerja di satu sekolah daripada sekolah lain. Ini adalah intisari dari merek dan proposisi nilai sekolah atau Yayasan. Mendefinisikan tujuan dapat membantu membedakan sekolah atau Yayasan di mata para pemangku kepentingan utama.
- c) **Ambisi:** Ini menjawab pertanyaan 'KAPAN?' Ini adalah pernyataan yang lebih rasional (kepala) tentang ukuran, skala, dan jangkauan sekolah ketika mencapai ambisinya. Ambisi dapat didefinisikan dalam hal hasil, jumlah siswa, jangkauan geografis sekolah atau Yayasan, keterlibatan mahasiswa atau staf, atau metrik lain yang diselaraskan oleh kepemimpinan.
- d) **Strategi:** Ini menjawab pertanyaan 'APA?' Apa hal-hal spesifik yang perlu dilakukan sekolah untuk tumbuh, mencapai ambisinya, dan mendekati visi dan tujuannya. Inilah yang sering kali membedakan sekolah dari para pesaingnya.
- e) **Tata Kelola:** Ini menjawab pertanyaan 'SIAPA dan BAGAIMANA?' Tata kelola mendefinisikan bagaimana sekolah beroperasi dan siapa yang membuat keputusan. Ini membutuhkan tim kepemimpinan untuk mendefinisikan serangkaian mekanisme dan proses yang terperinci dan kuat seputar 'siapa yang memutuskan siapa yang memutuskan'. Tata kelola mendorong efisiensi organisasi yang jauh lebih besar, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, mengidentifikasi dan menegakkan akuntabilitas yang tepat, dan memberikan keselarasan strategis dan operasional yang lebih besar.

Tim kepemimpinan sekolah bertanggung jawab atas tata kelola. Dewan Gubernur sekolah bertanggung jawab untuk mengawasi tata kelola tim kepemimpinan dan memastikan semua bagian lain dari pemikiran gambaran besar, termasuk strategi, telah ada, benar, dan





memberikan peningkatan kinerja sekolah. Bukanlah peran Dewan Gubernur untuk memutuskan strategi sekolah.

Sebagian besar tim kepemimpinan tidak membedakan antara visi, tujuan, dan ambisi. Banyak yang telah memikirkan strategi, tetapi sayangnya sebagian besar yang termasuk dalam 'dokumen strategi' sebenarnya bukanlah strategi. Biasanya itu adalah serangkaian prioritas operasional mendesak untuk meningkatkan kinerja. Tata kelola yang sebenarnya, entah diabaikan sepenuhnya atau secara keliru dianggap sebagai kepatuhan dan pengawasan operasional, keduanya diperlukan tetapi bukan tata kelola.

Seringkali kita melihat pernyataan visi yang hambar penuh dengan ungkapan klise yang tidak bermakna seperti 'dapat dicapai bersama' atau 'menjadi yang terbaik'. Klise seperti itu bahkan bukan pernyataan visi, melainkan pernyataan ambisi yang tidak menginspirasi. Kebingungan antara visi dan ambisi paling sering terjadi pada tim kepemimpinan di tingkat pengembangan Achiever.

Ketika tim menginvestasikan waktu dan energi untuk mengerjakan visi, tujuan, ambisi, atau strategi mereka dan pekerjaan itu menghasilkan klise usang, tidak mengherankan jika mereka menyimpulkan bahwa investasi mereka adalah buang-buang waktu. Hampir semua tim yang kita temui pernah mengalami hal ini. Sinisme atau setidaknya skeptisisme adalah norma yang dapat dibenarkan. Namun, jika pekerjaan ini dilakukan dengan sangat baik, hal itu dapat mendorong peningkatan momentum yang signifikan dan positif, menyelaraskan berbagai pemangku kepentingan, dan memberi orang sesuatu untuk dipercaya. Ini bisa sangat penting ketika lingkungan pendidikan yang lebih luas sedang sulit, dan sekolah dibombardir dengan tuntutan dan tekanan dari berbagai pihak.

Bahkan ketika tim kepemimpinan telah melakukan pemikiran gambaran besar yang berkualitas tinggi, menyelaraskan staf di sekitar visi, tujuan, dan strategi masih bisa sangat sulit. Kesalahan yang paling umum adalah tim kepemimpinan memaksakan pemikirannya pada sekolah dengan keinginan otokratis dari atas ke bawah untuk mendorong perubahan. Mereka yang berada di luar tim kepemimpinan, yang harus menjalankan pemikiran gambaran besar tersebut, jarang dimintai masukannya. Dan bahkan jika mereka diminta, itu seringkali merupakan latihan dangkal yang dirancang untuk meyakinkan orang bahwa perubahan tersebut tidak dipaksakan kepada mereka dari 'atas'. Jauh lebih efektif untuk melibatkan mereka yang bertanggung jawab untuk menjalankan visi, tujuan, dan strategi dalam pembuatannya, daripada melakukan roadshow komunikasi internal. Kita telah melihat beberapa organisasi menghabiskan ribuan jam berbicara dengan staf untuk menjelaskan strategi mereka dengan efek minimal. Jauh lebih efektif untuk mengajukan pertanyaan kepada staf, yang ingin dipecahkan oleh visi, ambisi, tujuan, dan strategi, menggali pandangan mereka, dan kemudian mengintegrasikan pandangan tersebut ke dalam jawaban akhir. Ini membantu orang merasa terlibat dalam proses dan menumbuhkan rasa kepemilikan dalam jawaban, sehingga pelaksanaan jawaban menjadi jauh lebih mudah. Pendekatan ini memanfaatkan motivasi intrinsik mereka dan meningkatkan keterlibatan (lebih lanjut tentang ini di bab 10).

Mendefinisikan pemikiran gambaran besar sekolah dengan cara ini, dengan berbagai pemangku kepentingan, akan membedakan sekolah dari sebagian besar sekolah lain di daerah





tersebut. Setiap blok bangunan visi, tujuan, ambisi, strategi, dan tata kelola menciptakan keunggulan, dan bersama-sama mereka dapat menciptakan 'perbedaan yang jelas' antara sekolah atau Yayasan Anda dan para pesaing Anda.

Untuk menyempurnakan strategi dan mengidentifikasi secara tepat APA yang akan membedakan sekolah Anda dari pesaing, sangat bermanfaat untuk mempertimbangkan enam area kunci dalam pendidikan:

1. **Konteks:** Tanpa konteks yang mendukung dan positif, kemungkinan besar semua area kunci lainnya tidak akan berkelanjutan. Staf tidak akan tetap terlibat dalam pengembangan diri mereka sendiri atau peserta didik, dan keduanya akan kehilangan motivasi.
2. **Peluang:** Peluang apa yang ada di sekolah ini yang tidak selalu ada di sekolah lain? Peluang spesifik apa yang dapat diciptakan sekolah untuk para pemangku kepentingan di dalam sekolah dan di luar sekolah?
3. **Jalur:** Apa jalur unik di sekolah untuk berbagai pemangku kepentingan? Jalur pengembangan apa untuk guru, staf pendukung, atau mahasiswa menuju pendidikan tinggi atau pekerjaan yang dapat dimanfaatkan untuk menciptakan keunggulan kompetitif?
4. **Keragaman:** Keragaman seperti apa yang dianut sekolah, dan bagaimana hal ini dapat digunakan untuk meningkatkan masa depan sekolah?
5. **Pembelajaran yang Dipersonalisasi:** Apakah ada proses, sistem, atau cara kerja yang unik bagi sekolah yang memberikannya keunggulan kompetitif dalam mendorong pembelajaran yang dipersonalisasi, dan bagaimana hal ini dapat mendorong perkembangan nyata bagi semua pemangku kepentingan?
6. **Jangkauan ke Komunitas:** Apakah ada cara sekolah terhubung dan melibatkan komunitas lokal yang dapat dimanfaatkan?

Ketika tim kepemimpinan memahami gambaran besar dengan benar, sesuatu yang ajaib terjadi – kepercayaan dan keyakinan mulai terbangun di dalam tim kepemimpinan. Kepercayaan dan keyakinan ini mulai menyebar dari tim dan memberi semangat kepada orang lain, yang mulai bertanya-tanya apakah kali ini akan berbeda. Ketika mereka yang berada di luar tim kepemimpinan diundang untuk terlibat dalam proses berpikir gambaran besar yang sama, mereka dapat melihat bagaimana apa yang mereka lakukan berdampak pada visi, tujuan, ambisi, strategi, dan tata kelola tersebut. Ini mengembalikan makna dan kepuasan ke dalam peran mereka. Tak lama kemudian, kepercayaan dan keyakinan meningkat dan siklus positif tercipta, mengubah energi di sekolah.

Namun, untuk melakukannya dengan benar membutuhkan keterampilan nyata dan peta untuk merancanginya. Jika dilakukan dengan buruk, hal itu bisa sangat menurunkan motivasi, menyebabkan sinisme dan keputusasaan. Kepercayaan sangat penting untuk hubungan berkualitas tinggi dan koneksi yang bermakna. Seperti mendengarkan, ini adalah konsep yang sangat sederhana. Kebanyakan orang belum pernah mengeksplorasi kepercayaan sebagai topik khusus, sehingga sedikit yang memahami komponen-komponen kepercayaan atau bagaimana kepercayaan diciptakan atau hilang.





Dalam pekerjaan kami, kami sering menghabiskan banyak waktu untuk mengeksplorasi kepercayaan dengan para pemimpin dan tim mereka. Kami menyarankan bahwa KEPERCAYAAN dapat dilihat sebagai akronim untuk Mengambil Tanggung Jawab untuk Memahami Sifat Orang Lain. Oleh karena itu, konsep sentral dalam kepercayaan adalah pemahaman. Jika kita ingin meningkatkan tingkat kepercayaan dalam kelompok pemangku kepentingan kita, kita harus bertanggung jawab untuk membangun pemahaman tentang orang lain dan pemahaman mereka tentang kita. Kita perlu memahami bagaimana pemangku kepentingan lain berpikir dan merasa. Seperti yang telah kita bahas, ketika kita menggabungkan pemikiran dan perasaan, kita dapat menciptakan nilai dan keyakinan. Ketika kita menggabungkan nilai dan keyakinan, kita dapat menciptakan sikap. Ketika sikap menjadi terkonsolidasi atau mengkristal, maka sikap tersebut menjadi sifat yang lebih stabil dan bagian dari kepribadian kita. Kami menggunakan kata 'sifat' karena kata ini cocok dalam akronim dan juga karena kata ini melampaui dan mencakup nilai-nilai, kepercayaan, dan sikap orang.

Memahami sifat, sikap, nilai, dan kepercayaan orang lain membutuhkan waktu berkualitas bersama mereka untuk membangun hubungan pribadi. Setelah membahas topik ini dengan ribuan orang selama bertahun-tahun dan bertanya kepada mereka bagaimana mereka membangun kepercayaan atau mengapa kepercayaan itu rusak, kami menemukan ada empat elemen kunci dalam 'Resep Kepercayaan'. Bahan-bahan ini sama di seluruh dunia terlepas dari budaya atau geografi. Mengetahui empat bahan dalam resep ini dapat mempercepat hasil dan kinerja secara signifikan. Jika Anda ingin meningkatkan tingkat kepercayaan dalam tim Anda, Anda perlu fokus pada satu atau semua elemen ini:

1. **Perilaku Pribadi:** kita selalu membuat penilaian tentang apakah kita dapat mempercayai orang lain berdasarkan bagaimana mereka berperilaku. Misalnya, kita lebih percaya jika mereka memberi pujian kepada orang lain daripada mengambil pujian sendiri; atau jika mereka bertanggung jawab daripada menyalahkan orang lain.
2. **Motif Pribadi:** kita selalu membuat penilaian tentang apakah kita dapat mempercayai orang lain berdasarkan apa yang kita yakini sebagai motif mereka. Apakah kita berpikir mereka jujur atau manipulatif? Apakah kita percaya mereka transparan atau merahasiakan sesuatu?
3. **Kinerja & Kompetensi:** lebih mudah mempercayai orang yang memiliki kompetensi dan rekam jejak yang terbukti. Kita mempercayai merek yang menepati janji dan melakukan apa yang mereka katakan akan mereka lakukan.
4. **Hubungan & Koneksi:** Terakhir, waktu mungkin penting. Kepercayaan kita pada seseorang mungkin terkikis hanya karena kita sudah lama tidak bertemu mereka. Tetapi ini bukan hanya soal waktu. Ini tentang kualitas koneksi ketika kita menghabiskan waktu bersama. Kepercayaan terbangun ketika kita berkolaborasi secara efektif, chemistry-nya bagus, dan empati diungkapkan secara eksplisit.

Dua unsur pertama lebih berada di ranah 'Saya', yang ketiga lebih ke 'ITU', dan yang keempat lebih ke ranah 'KITA'. Setiap orang beroperasi dengan bobot yang berbeda dari keempat unsur ini, dan masing-masing unsur ini mungkin hadir dalam versi positif atau negatif untuk menciptakan dinamika kepercayaan. Tetapi begitu kita mengetahui hal ini, kita memiliki





alat yang memungkinkan kita untuk lebih mempercayai orang lain dan membantu orang lain lebih mempercayai kita.

Ada begitu banyak hal sederhana yang dapat kita lakukan untuk meningkatkan hubungan kita dan membantu anak-anak mengembangkan keterampilan hubungan mereka. Dan kita perlu berlatih setiap hari karena masa depan kita dan masa depan sistem pendidikan bergantung padanya.





BAB 9

PENGEMBANGAN KOLEKTIF DALAM AKSI

9.1 PENDAHULUAN

Mari kita kembali ke studi kasus Adam dan bagaimana keterampilan 'KITA' yang dibahas di bab sebelumnya diterapkan di sekolahnya dan di lingkungan Trust yang lebih luas. Dalam bekerja dengan pengajar dan pendidik selama 25 tahun terakhir, kita sering melihat keinginan kuat untuk mengembangkan keterampilan yang dapat mereka gunakan untuk lebih mendukung anak-anak yang mereka ajar. Hal ini biasanya lahir dari kepedulian yang tulus dan semangat untuk membuat kehidupan mahasiswa mereka lebih baik. Tetapi kita hampir selalu harus mengingatkan mereka bahwa perjalanan pengembangan dimulai dari diri mereka sendiri ('SAYA') dan kemudian hubungan mereka dengan anak-anak ('KITA'). Inilah satu hal yang Adam pahami dengan benar sejak awal. Dia tidak langsung mencoba untuk 'memperbaiki' orang lain atau sistem, dia mulai dengan mengatasi kekurangannya sendiri.

Bagi beberapa koleganya, ini tampak memanjakan atau seperti dia memperlambat kemajuan. Tetapi para pemangku kepentingan segera mulai memperhatikan bahwa perubahan dalam pendekatan Adam menghasilkan perubahan di sekolah. Adam benar-benar mempraktikkan apa yang kemudian dia 'khotbahkan' kepada orang lain. Dia bekerja keras untuk memahami nilai-nilai dan motivasinya sendiri. Dia menyamakannya dengan mempelajari bahasa rahasia, dan dengan bahasa itu dia lebih mampu memahami bagaimana orang lain memandangnya dan bagaimana dia perlu menyesuaikan cara dia bersikap untuk mendapatkan hasil terbaik dari orang lain.

Adam bahkan cukup mahir menebak sistem nilai apa yang dianut orang lain dalam setiap pertemuan yang dia hadiri, berdasarkan kata-kata yang digunakan setiap orang, metafora yang mereka sukai, dan energi yang mereka bawa ke dalam diskusi. Adam mengembangkan kemampuan untuk menciptakan percakapan yang kaya seputar nilai-nilai dengan tiga asisten kepala di timnya – John, Sarah, dan Angus. Mereka sekarang berbagi kerangka kerja umum untuk memahami motivasi satu sama lain dan bagaimana mereka dapat bekerja lebih efektif sebagai tim dalam berkolaborasi dan terhubung dengan semua pemangku kepentingan utama lainnya.

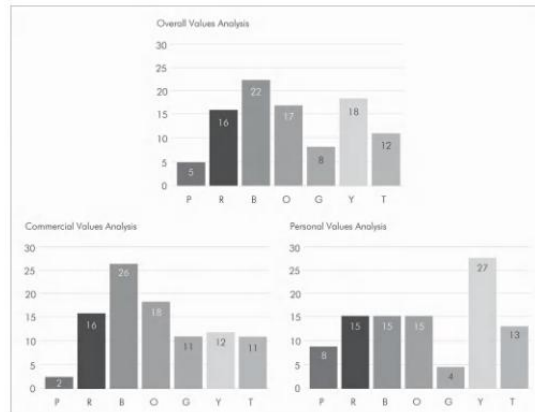
Salah satu tindakan pertama Adam, dalam domain 'KITA', adalah berinvestasi dan berkomitmen pada perjalanan pengembangan tim untuk tim kepemimpinannya. Sebagai bagian dari ini, setiap orang dalam tim membuat profil nilai mereka sendiri. Ini memberi setiap anggota tim beberapa data yang tepat tentang tingkat perkembangan mereka sendiri. Setiap anggota tim mampu menyusun rencana pengembangan pribadi (PDP) yang lebih tepat dan efektif daripada yang pernah mereka buat sebelumnya, dan membagikannya kepada rekan satu tim mereka. Anggota tim juga secara terbuka mendiskusikan profil nilai mereka masing-masing (Gambar 9.1). Salah satu percakapan paling mendalam yang dilakukan tim, sebagai hasil dari berbagi data ini, adalah untuk mengeksplorasi mengapa, berdasarkan profil nilai individu mereka, orang-orang tertentu berhasil dalam peran tertentu dan yang lain kesulitan.





NAMA	Ungu	Merah	Biru	Oranye	Hijau	Kuning	Toska
John	5	16	22	17	8	18	12
Angus	6	29	16	16	21	8	2
Adam	9	7	18	20	20	15	9
Laura	18	3	20	11	24	12	10
Sarah	5	11	21	10	24	17	10

Gambar 9.1 Analisis Nilai-Nilai Keseluruhan Tim



Gambar 9.2 Analisis Nilai-Nilai John

Mereka kesulitan karena peran yang mereka jalani tidak selaras dengan sistem nilai mereka. Mereka sering merasa pekerjaan mereka tidak cocok untuk mereka, dan mereka tidak dapat memberikan seluruh diri mereka di tempat kerja. Misalnya, seorang Asisten Kepala Sekolah, John, menyadari setelah meninjau data nilai-nilainya sendiri bahwa, menurut pengakuannya sendiri, ia hanya menjalankan tugas tanpa antusiasme. Ia menjalankan sebuah jenjang pendidikan, tetapi ia tidak merasa puas dan tidak terlibat. Bahkan sampai-sampai ia berpikir untuk meninggalkan sekolah.

Penelitian lebih dalam terhadap profil nilai John mengungkapkan kecenderungan pribadinya terhadap inovasi (Gambar 9.2).

John menyadari bahwa ia memiliki banyak nilai untuk ditawarkan kepada sekolah dalam hal inovasi pribadinya, tetapi selama ini ia tampak menggunakan lensa Biru. Sistem nilai Kuningnya terlihat sangat jelas dalam subskala pribadi, tetapi kurang begitu dalam profil komersialnya. Menariknya, subskala nilai komersial John memiliki skor Biru yang tinggi, dan ia menemukan bahwa ini seringkali bertentangan dengan pendorong pribadi Kuningnya. Persepsi John bahwa ia harus berorientasi pada proses membatasi penampilannya yang selaras dengan nilai-nilai pribadinya, yang seringkali membuatnya sulit untuk bersikap disruptif ketika tim sedang membahas strategi. Ia menganggap masukannya akan mengganggu stabilitas atau melampaui wewenangnya, jadi ia tidak melakukannya.

Tim mengakui kegugupan John, tetapi mendorongnya untuk berbagi pemikiran disruptifnya. Ia diberi ruang untuk melakukannya dan merasa lega, meskipun pada akhirnya tim memutuskan untuk bergerak ke arah yang berbeda. Ketika tim menyadari bahwa mengizinkan John untuk berbagi ide-ide inovatifnya sangat penting bagi motivasinya, mereka





dengan senang hati memberinya ruang ini. Hal ini dibalas dengan mengizinkan anggota tim lain, yang beroperasi dari sistem nilai Orange, untuk mengevaluasi apakah ide-ide John akan berhasil dalam praktiknya. Pada dasarnya, setiap orang diberi ruang untuk 'menjadi diri mereka sendiri', membawa keajaiban mereka, dan bekerja secara efektif dengan keragaman nilai yang dibawa setiap orang.

Dengan kesepakatan tim ini dan beberapa pelatihan, John menemukan keberanian untuk mengajukan banyak ide bagus dari latar belakang pemasaran digital dan risetnya. Perannya kini telah berubah agar lebih selaras dengan nilai-nilainya dan sejak itu ia telah menciptakan model pembinaan pengembangan yang disengaja untuk pengajar Pemula. Ini membantu mereka bertransisi jauh lebih mudah ke dalam budaya sekolah dengan lebih memahami diri mereka sendiri dan bagaimana nilai-nilai mereka berkaitan dengan pendekatan sekolah. Dua puluh anggota staf didorong untuk mengikuti program pengembangan tambahan. Sebagai hasil dari pertumbuhan staf, pola pikir warisan yang lesu telah diatasi. Semua pekerjaan ini sangat penting bagi keputusan tim kepemimpinan untuk menjadi sekolah riset (lebih lanjut tentang itu sebentar lagi).

John telah menunjukkan bakat untuk inovasi, dan Sarah juga menemukan gairah nyata untuk penelitian dengan bantuan E-Bank dan Complete Values Profile (CVP). E-Bank berperan penting dalam memungkinkan anggota tim untuk lebih memahami tugas dan tanggung jawab apa yang menguras energi mereka atau memberi mereka energi. Wawasan energi ini menyebabkan penataan ulang tanggung jawab tim kepemimpinan. Tim memastikan mereka memiliki 'orang yang tepat duduk di kursi yang tepat di dalam bus'. Sebelum fokus pada pengembangan dirinya sendiri, Sarah kesulitan dengan jadwal mengajar yang padat, dan dia merasa tidak memiliki waktu atau energi untuk fokus pada minat dan gairah utamanya – penelitian. Dia enggan membicarakan hal ini dengan Adam karena dia tidak tahu bagaimana caranya.

Setelah beberapa bimbingan, Sarah mampu mengartikulasikan pemikirannya kepada Adam. Seperti John, Sarah juga pernah berpikir untuk meninggalkan sekolah untuk mengejar minatnya, dan bahkan tidak pernah terlintas dalam pikirannya bahwa dia dapat mengikuti gairahnya tanpa berganti pekerjaan. Kerja keras dan dukungan dari tim membantunya mengubah keadaan, dan alih-alih meninggalkan sekolah, dia mulai merintis penelitian tentang dampak pendekatan pengembangan yang disengaja terhadap pengajaran di awal karier.

Kerangka nilai sangat berperan dalam membangun lapisan kepercayaan baru dalam tim karena setiap anggota tim memahami tingkat nilai mereka sendiri dan bagaimana hal itu berbeda dari rekan satu tim mereka. Akibatnya, mereka lebih mampu menempatkan diri pada posisi satu sama lain dalam rapat. Dengan empati kognitif dan emosional, jauh lebih mudah untuk menemukan solusi dan menyelaraskan ide-ide. Peningkatan kepercayaan dan pengembangan tindakan yang lebih selaras ini telah berulang di banyak kelompok kepemimpinan pendidikan dan diungkapkan oleh ungkapan: 'ketika kita diinvestasikan, kita merasa dihargai'. Budaya pembinaan muncul, dan pelatihan khusus seputar nilai-nilai staf telah menyebabkan perubahan dalam kerangka kurikulum, pendekatan pedagogis, dan strategi manajemen perilaku mereka.





Setelah keberhasilan tersebut di tingkat tim kepemimpinan, sekolah menyebarkan keterampilan dan wawasan ini kepada staf yang lebih luas untuk membantu mereka memahami siapa mereka, apa yang memberi mereka energi, dan bagaimana menyelaraskan nilai-nilai mereka dengan peran mereka untuk menciptakan tingkat keterlibatan yang jauh lebih besar. Bahasa umum seputar 'jalur pengembangan' menghasilkan sistem pengembangan profesional yang diterapkan, bersamaan dengan sistem manajemen kinerja yang ada dengan jaringan pembinaan untuk memfasilitasi perjalanan orang-orang menuju tujuan mereka. Perjalanan tim telah memungkinkan tim kepemimpinan untuk memahami manfaat pengembangan serta mengalaminya sendiri.

Setiap anggota tim merasa lebih terlibat dan selaras dalam 'satu perahu', sebuah metafora untuk bekerja sama menuju tujuan bersama. Mereka menerapkan audit staf, yang memungkinkan staf untuk berbagi latar belakang dan pengalaman profesional mereka di dalam dan di luar pendidikan, serta minat dan hobi mereka. Data ini sangat penting untuk menginformasikan strategi sekolah. Rencana masa depan tidak lagi hanya tentang anggaran dan Ofsted. Strategi sekolah mulai mencerminkan keunikan yang dibawa setiap orang ke dalam peran mereka.

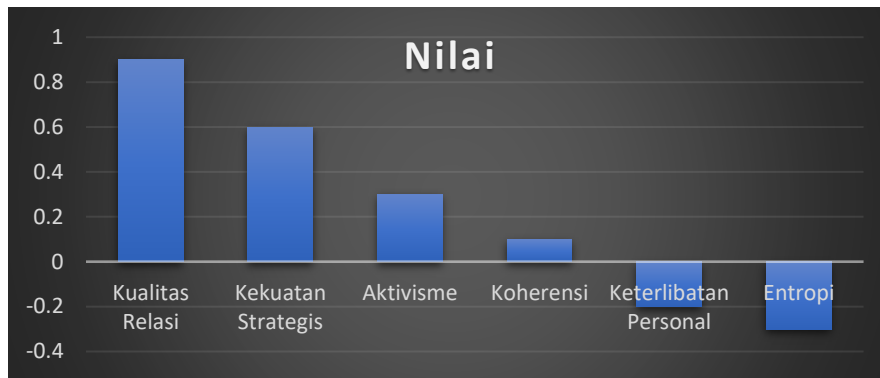
Orang-orang menggambarkan bagaimana pengalaman pengembangan mereka 'dilakukan bersama' mereka, bukan 'dilakukan kepada' mereka. Seperti yang dikatakan seorang guru: "Saya tidak merasa dihakimi oleh rekan tim saya, saya merasa didukung". Kontrak tim yang dibuat sekarang hadir di setiap pertemuan sebagai pengingat tentang apa yang mereka harapkan dari satu sama lain.

Selain menggunakan profil keterampilan dan nilai E-Bank untuk mengembangkan strategi yang jauh lebih baik, yang berpusat pada pengembangan yang disengaja, tim juga meninjau tingkat operasional tim mereka menggunakan data Team Developmental Inventory (TDI). Gambar 9.3 menunjukkan posisi tim sebelum mereka memulai perjalanan pengembangan 'KITA'.

Tidak mengherankan, mengingat sebagian besar anggota tim sebagian besar beroperasi dari sistem nilai Hijau yang berpusat pada manusia, data TDI menunjukkan bahwa Kualitas Hubungan adalah skor tertinggi tim dibandingkan dengan tolok ukur global (0,0) dari semua tim yang telah menyelesaikan TDI. Konstruksi Kualitas Hubungan mencakup tingkat keamanan psikologis, koneksi pribadi yang kuat, dan kemauan untuk saling mendukung dan mengembangkan satu sama lain.

Skor tim tertinggi kedua adalah untuk Kekuatan Strategis. Konstruksi ini mencakup kemampuan tim untuk menciptakan visi yang sangat menarik. Sebaliknya, tim mendapat skor lebih rendah dalam kemampuan mereka untuk mengubah visi mereka menjadi tindakan (Aktivisme). Setelah sebelumnya menerima penilaian Ofsted 'Luar Biasa', tim tersebut secara keliru mulai berpuas diri, merasa bahwa 'pekerjaan sudah selesai'. Setelah bekerja sama dengan Matt dalam waktu singkat, kami membantu tim meningkatkan ambisinya yang mengarah pada pengembangan strategi yang menarik, meskipun Ofsted tidak pernah menyebutkan hal ini.





Gambar 9.3 Hasil TDI Sebelum Upaya Pengembangan

Perlu dicatat bahwa, khususnya di Inggris dan Wales, strategi setiap sekolah, setidaknya secara garis besar, sudah diatur oleh pedoman Ofsted. Ofsted menilai setiap sekolah berdasarkan empat area (meskipun Ofsted tidak memberikan panduan apakah menurut mereka sekolah harus mempertimbangkan area-area ini untuk fokus strategis atau hanya untuk peningkatan operasional bertahap):

1. Kepemimpinan dan Manajemen
2. Kualitas Pendidikan
3. Perilaku dan Sikap
4. Pengembangan Pribadi.

Akibatnya, sebagian besar sekolah membatasi percakapan operasional dan strategis mereka hanya pada empat area ini. Adam dan timnya melakukan hal yang sama, pada awalnya. Namun, kami mendorong mereka untuk memperluas pemikiran mereka dan mempertimbangkan keunggulan unik (USP) atau perbedaan mereka dan bagaimana hal ini dapat meningkatkan tujuan strategis mereka. Hal ini menghasilkan pilihan tim Adam untuk menambahkan riset dan jaringan sebagai area kelima untuk fokus strategis.

Dengan pusat gravitasi tim yang berpusat pada sistem nilai Hijau yang berfokus pada manusia, kami merasa tim membutuhkan bantuan dalam kemampuan mereka untuk menyelaraskan diri karena data TDI pada konstruksi Koherensi jauh lebih rendah dari yang diharapkan. Konstruksi Koherensi mengacu pada kemudahan tim dalam menemukan titik temu dan benar-benar menyelaraskan semua orang di balik suatu keputusan, tanpa perlu aturan 'konflik dan komitmen'. Gravitasi Hijau tim berarti konsensus sejati jarang terjadi dan penghindaran konflik adalah hal yang umum. Orang-orang tidak berbicara karena takut menimbulkan masalah. Kecenderungan untuk menghindari konflik ini terbukti dari skor Entropi yang rendah serta skor Keterlibatan Pribadi yang rendah dalam data TDI.

Data TDI awal membantu tim mengakui bahwa mereka beroperasi pada Level 2 pengembangan tim, yang disebut 'Pakar Bergantung'. Ini membantu mereka menetapkan ambisi untuk mencapai Level 4 sebagai tim atau menjadi 'Pencapai Mandiri'.

Untuk mencapai ambisi tersebut, kami bekerja sama dengan tim untuk merancang jadwal pertemuan untuk strategi dan implementasi. Adam mengajak orang lain untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Ia menciptakan rencana sukse yang jauh lebih jelas dan menyadari bahwa kemampuannya untuk merancang kurikulum yang lebih baik akan



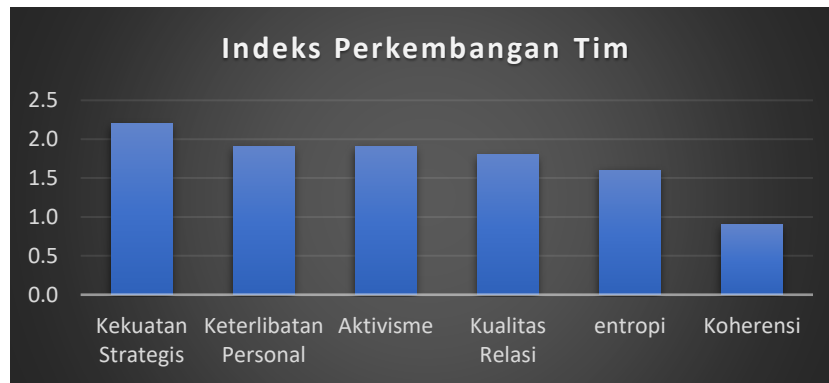
memiliki dampak yang lebih besar jika disistematiskan, diskalakan, dan dimiliki oleh seluruh staf. Untuk tujuan ini, setiap anggota tim bertanggung jawab atas salah satu inisiatif strategis yang selaras dengan nilai-nilai mereka sendiri. Hal ini menciptakan rasa kemandirian yang jauh lebih besar bagi setiap individu. Anggota tim tersebut menjadi 'kapten' untuk inisiatif tersebut. Setiap kapten menunjuk seorang 'pelatih', seseorang yang mungkin memiliki pengetahuan atau pengalaman yang relevan (beberapa di luar sekolah) dalam inisiatif strategis tersebut, serta seorang 'asisten' dan 'pendamping' untuk mendukung mereka dalam implementasi dan penyampaian inisiatif strategis mereka.

Jadwal pertemuan dibuat untuk membantu kapten, pelatih, pendamping, dan asisten untuk mendistribusikan akuntabilitas dan menciptakan momentum ke depan. Untuk mengatasi skor entropi yang rendah, kapten juga diminta untuk mencari tantangan terbuka dari kelompok mereka sebagai bagian dari desain pertemuan. Tindakan-tindakan kunci disepakati dan diambil dari pertemuan-pertemuan ini dalam perjalanan tanpa henti melalui tonggak-tonggak yang disepakati untuk implementasi dan penyampaian. Perjalanan pengembangan tim itu sendiri kini menjadi urusan yang jauh lebih disadari, didorong bukan oleh Adam tetapi oleh tim itu sendiri.

Pentingnya pertemuan-pertemuan ini semakin ditekankan oleh semua anggota tim yang menandatangani kontrak pertemuan dan membuat pedoman praktik terbaik pertemuan. Kami membantu para pemimpin untuk lebih memahami (seringkali untuk pertama kalinya) tiga fase berbeda dari sebuah pertemuan untuk memastikan pertemuan yang lebih cepat dan lebih efektif. Terakhir, kapten diminta untuk menunjuk seorang 'Ketua' pertemuan, yang biasanya adalah orang yang berperan sebagai pelatih. Pelatih mampu menciptakan momentum yang lebih besar daripada yang mungkin terjadi jika kapten yang memimpin pertemuan.

Bagaimana kami membantu Adam, dan timnya, bukanlah hal yang rumit. Manfaatnya adalah hasil dari kualitas, keterampilan, dan ketelitian bimbingan melalui serangkaian langkah yang dipikirkan dan disusun dengan cermat. Bagian dari tantangannya adalah, dalam hari sekolah yang sibuk, prioritas yang bersaing berarti melakukan hal yang benar seringkali hilang, diabaikan, atau dilupakan. Tetapi dengan seorang kapten untuk setiap tujuan strategis yang memiliki wewenang yang didelegasikan untuk memajukan berbagai hal, para kapten dan tim pendukung untuk setiap tujuan strategis terlibat dalam hasilnya. Dan Koherensi dan Entropi yang rendah mulai meningkat. Pencapaian penting diraih secara kolektif, kepercayaan diri meningkat, dan tercipta siklus positif. Kualitas hubungan, yang awalnya relatif tinggi, semakin meningkat, dan tim pelaksana tidak lagi memandang tim kepemimpinan sebagai pusat roda, tetapi sebagai bagian dari jaringan praktisi profesional, yang masing-masing bertanggung jawab atas budaya pengembangan, yang diperkuat oleh alat pengembangan dan pelatihan khusus.





Gambar 9.4 Hasil TDI Setelah Upaya Pengembangan (Enam Bulan Kemudian)

Tim kepemimpinan, alih-alih bergantung pada Adam untuk semua jaminan dan arahan, yang merupakan ciri khas Pakar yang Bergantung, menjadi lebih mandiri dan kolaboratif, lebih sesuai dengan ambisi mereka untuk menjadi 'Pencapai Mandiri' Level 4. Kemajuan nyata mereka menumbuhkan tingkat kepercayaan dan kolaborasi yang lebih dalam di seluruh sekolah. Dan tim kepemimpinan kemudian menciptakan ruang kelas observasi dengan mitra platform digital untuk meningkatkan praktik profesional di dalam sekolah dan menyebarkan pembelajaran secara nasional.

Semua kemajuan ini mencerminkan perubahan signifikan dalam kualitas pemikiran dan budaya kinerja baru. Kami juga melihat peningkatan dalam perilaku kepemimpinan. Meskipun memiliki beberapa Hasil Penilaian Standar (SAT) tertinggi di wilayah tersebut, sekolah belum memiliki waktu untuk mendokumentasikan apa yang telah mereka capai dan belum membagikan pembelajaran mereka. Sekolah sedang dalam proses melakukan hal ini dan menciptakan penawaran penjangkauan (lebih lanjut tentang ini di bab 12).

Kolaborasi tim yang meningkat telah meningkatkan tingkat Koherensi mereka, dan alih-alih berpura-pura setuju lalu mengeluh tentang keputusan di luar rapat, mereka mampu mencapai keselarasan yang tulus jauh lebih cepat. Tim juga menjadi lebih percaya diri dalam menyelaraskan diri dengan berbagai pemangku kepentingan yang lebih luas.

Yang menginspirasi adalah bahwa semua perubahan ini terjadi dalam waktu singkat. Budaya 'berani berbicara' terbentuk dalam rapat; lebih banyak pandangan dibagikan, memicu lebih banyak debat dan dialog yang semakin meningkatkan Entropi. Karena tim awalnya merupakan tim yang sangat Hijau, kapasitas mereka untuk berbagi ide dengan cepat bergeser ke sisi positif Kuning. Mereka menjadi pemecah masalah yang inovatif.

Gambar 9.4 menunjukkan dinamika tim ketika tim diuji ulang pada TDI. Yang sangat mengubah permainan tentang TDI dan pengembangan di sekitar tim adalah bahwa hal itu menciptakan jalan untuk secara sengaja mengatasi masalah yang membuat kita terjebak dalam dimensi 'KITA'. Hal ini memberikan struktur untuk meningkatkan kualitas komunikasi, memberikan wawasan tentang betapa beragamnya orang-orang, dan bagaimana kita dapat memanfaatkan perbedaan tersebut untuk masa depan yang lebih baik daripada mengeluh atau terjebak pada perbedaan tersebut.



BAB 10

PERILAKU DAN PENGEMBANGAN SISTEM DALAM TEORI

10.1 PENDAHULUAN

Titik awal bagi banyak orang, di dunia yang kecanduan 'TI', adalah fokus pada apa yang dapat kita LAKUKAN untuk meningkatkan hasil, atau sistem apa yang dapat kita terapkan untuk mengubah hasilnya. Di kelas, seorang pengajar selalu mempertimbangkan apa yang dapat mereka LAKUKAN untuk mendorong perilaku yang lebih baik ('TI') dari murid-murid mereka atau bagaimana mereka dapat mengajar sedikit berbeda untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Ini tidak salah, hanya saja ini jawaban yang tidak memadai. Salah satu alasan mengapa begitu banyak perhatian orang tertuju pada tindakan adalah karena tindakan itu terlihat. Jika seorang murid berperilaku buruk, itu jelas. Jika seorang pengajar melakukan sesuatu yang salah, murid-murid akan menyadarinya. Tetapi membuat orang mengubah perilaku mereka, dan 'melakukan hal yang benar' bukanlah hal yang mudah.

Kesulitan dalam mengubah perilaku terutama karena ada banyak hal yang tidak dapat kita lihat yang menentukan apakah orang melakukan atau tidak melakukan sesuatu, seperti yang dibahas dalam bab 5 ketika kita mengeksplorasi Model Kinerja Terintegrasi (Gambar 5.1). Dimulai dari bagian bawah model, fisiologi menentukan emosi apa yang kita miliki. Emosi kita adalah pola energi stereotip gabungan yang mungkin dapat kita rasakan. Perasaan kita menentukan apa dan seberapa baik kita berpikir. Pemikiran kita menentukan apa yang kita putuskan untuk lakukan, yaitu perilaku yang dapat dilihat orang lain. Dan tentu saja, perilaku itulah yang menentukan hasil.

Fakta bahwa perilaku dimulai dengan fisiologi adalah alasan mengapa garis perkembangan fisik dan emosi, di kuadran 'I', sangat penting. Penguasaan garis perkembangan ini membuat perbedaan besar pada hasil yang kita peroleh. Sayangnya, sebagian besar dari kita tidak pernah diajarkan bagaimana mengatur fisiologi atau emosi kita, sehingga akibatnya kita memiliki sedikit kendali atas apa yang kita pikirkan dan bagaimana kita merasa. Apakah kita berhasil atau gagal tidak dapat diprediksi. Terkadang semuanya berjalan baik, terkadang berjalan buruk. Kita sering tidak tahu mengapa.

Apa yang dikatakan Model Kinerja Terintegrasi kepada kita adalah bahwa lanskap internal kita menentukan hasil eksternal kita. Jembatan antara dunia batin kita dan dunia luar kita diaspal oleh motivasi dan keterlibatan. Jika kita ingin merancang solusi yang dapat mengubah hasil, kita harus memahami jembatan itu sedikit lebih dalam.

10.2 TEORI MOTIVASI INTRINSIK DAN EKSTRINSIK

Selama bertahun-tahun, para akademisi percaya bahwa manusia hanya memiliki dua dorongan motivasi, intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik yang paling mendasar adalah kebutuhan biologis untuk bertahan hidup. Hal ini didasari oleh kebutuhan untuk makan, tidur, bernapas, minum, dan berkembang biak. Memanipulasi variabel-variabel ini dapat memiliki efek yang sangat kuat, tetapi motivasi tersebut tidak tepat, kurang halus dan bernuansa.





Dorongan dasar ini tidak begitu membantu jika kita ingin menciptakan kembali sistem pendidikan.

Misalnya, mengancam seorang pengajar dengan pemutusan hubungan kerja mungkin merupakan motivator yang kuat, tetapi kecil kemungkinannya untuk memicu perubahan perilaku halus yang dibutuhkan untuk membantu mereka meningkatkan kinerja mereka di kelas. Demikian pula, mengancam seorang murid dengan pengusiran mungkin membuat mereka berada dalam mode bertahan hidup, tetapi kecil kemungkinannya untuk membuat mereka merenungkan bagaimana mereka menjadi pembelajar yang lebih baik atau bagaimana mereka dapat mengembangkan keterampilan interpersonal yang lebih baik. Setelah ancaman langsung berlalu, mereka akan kembali ke pola perilaku lama mereka. Yang paling bisa kita harapkan biasanya adalah kepatuhan yang penuh perlawanan atau agresi pasif.

Dorongan motivasi kedua yang diakui adalah penghargaan dan hukuman. Penghargaan dan hukuman dikenal sebagai alat motivasi ekstrinsik karena dorongan untuk berubah berasal dari sumber eksternal. Menurut kekuatan motivasi ini, satu-satunya cara Anda dapat membuat orang mengubah perilaku mereka adalah dengan memberi penghargaan kepada mereka ketika mereka melakukan sesuatu yang positif dan menghukum mereka ketika mereka melakukan sesuatu yang negatif.

Alat-alat motivasi ini (wortel dan tongkat; bagan bintang dan pengurangan poin; cokelat atau tempat hukuman) telah digunakan dalam masyarakat, termasuk sistem pendidikan selama berabad-abad. Alat-alat ini muncul dari sistem nilai Merah sebagai mekanisme kontrol sederhana. Secara historis, banyak sekolah benar-benar menggunakan tongkat, sebagai bagian dari strategi hukuman fisik. Ini sangat sesuai dengan pemahaman tentang motivasi – pada saat itu.

Masalahnya adalah, meskipun pendekatan motivasi ini masih sangat hidup dan berkembang di sistem sekolah, penelitian ilmiah sekarang telah membuktikan bahwa pendekatan penghargaan dan hukuman Merah ini tidak berhasil. Lebih buruk lagi, metode ini memiliki beberapa efek samping yang tidak membantu. Pendekatan imbalan dan hukuman untuk motivasi dapat:

- Secara aktif mengurangi motivasi
- Mengurangi kreativitas
- Merusak hasil
- Secara aktif menghambat perilaku baik dan mendorong perilaku buruk
- Bersifat adiktif
- Mahal untuk diterapkan dan menimbulkan rasa puas diri

Dalam sebuah studi dengan anak-anak prasekolah, psikolog Mark Lepper dan David Greene mengidentifikasi sekelompok anak yang memilih untuk menghabiskan waktu bermain bebas mereka dengan menggambar. Mereka membuat eksperimen untuk menilai apa yang terjadi pada anak-anak tersebut ketika mereka diberi hadiah karena melakukan sesuatu yang sudah mereka motivasi dan sukai.

Anak-anak dibagi menjadi tiga kelompok – ‘Hadiah yang diharapkan’, ‘Hadiah yang tidak diharapkan’, dan ‘Tidak ada hadiah’, dan setelah hanya dua minggu, anak-anak dari kelompok





hadiah yang tidak diharapkan atau tanpa hadiah tetap antusias seperti biasa dalam menggambar. Namun, mereka yang sebelumnya menerima hadiah untuk aktivitas tersebut jauh kurang tertarik untuk menggambar. Hadiah telah mengubah sesuatu yang menyenangkan menjadi tugas yang membosankan.

Psikolog Princeton, Sam Glucksberg, menemukan bahwa memberikan hadiah kepada individu mengurangi kreativitas. Ketika dihadapkan dengan tantangan kreatif konseptual, kelompok yang diberi insentif membutuhkan waktu tiga setengah menit lebih lama untuk menyelesaikan tantangan daripada kelompok yang tidak diberi hadiah. Profesor Harvard Business School, Teresa Amabile, yang juga merupakan salah satu pakar terkemuka dunia tentang kreativitas, menemukan bahwa kreativitas menurun ketika orang diberi hadiah karena melakukan sesuatu yang mereka sukai atau kuasai!

Selain itu, menawarkan hadiah mengurangi hasil. Bank Federal Reserve di AS menugaskan penelitian tentang efektivitas hadiah terhadap kinerja dan menugaskan empat ekonom dari MIT, Carnegie Mellon, dan Universitas Chicago untuk menyelidiki dan melaporkan temuan mereka. Mereka menyimpulkan bahwa, "Dalam delapan dari sembilan tugas yang kami periksa di tiga eksperimen, insentif yang lebih tinggi menyebabkan kinerja yang lebih buruk". London School of Economics juga mengkonfirmasi temuan ini setelah menganalisis 51 studi tentang skema penghargaan perusahaan. Mereka melaporkan bahwa, "Kami menemukan bahwa insentif finansial dapat mengakibatkan dampak negatif pada kinerja keseluruhan".

Edward Deci, Profesor Psikologi dan Profesor Gowen dalam Ilmu Sosial di Universitas Rochester dan direktur program motivasi manusia bersama dua rekannya, menelusuri kembali lebih dari 30 tahun penelitian yang menilai 128 eksperimen tentang motivasi, dan mereka menyimpulkan bahwa, "penghargaan nyata cenderung memiliki efek negatif yang substansial pada motivasi intrinsik". Kerusakan jangka panjang yang disebabkan oleh pemberian penghargaan jangka pendek adalah salah satu temuan yang paling terbukti dalam ilmu sosial, namun hal itu terus-menerus diabaikan.

Dampak dari sistem pendidikan berbasis penghargaan juga menyebar ke seluruh peserta didik dan pendidik – tidak heran ada krisis retensi dalam sistem tersebut.

Dan sisi hukuman dari persamaan imbalan dan hukuman tidak jauh lebih baik, dan tentu saja tidak menghentikan perilaku buruk. Ekonom Uri Gneezy dan Aldo Rustichini menemukan bahwa hukuman justru dapat mendorong perilaku buruk. Mereka mempelajari sebuah fasilitas penitipan anak untuk melihat apakah pengenaan denda kepada orang tua yang menjemput anak mereka terlambat mengurangi perilaku ini. Ketika anak-anak tidak dijemput tepat waktu, maka seorang anggota staf jelas harus tetap bersama anak tersebut sampai seseorang menjemputnya. Empat minggu pertama studi ini bertujuan untuk mengamati perilaku dan menghitung berapa banyak orang tua yang terlambat menjemput anak-anak mereka. Sebelum minggu kelima, semua orang tua diberitahu tentang pengenaan denda untuk mengatasi penjemputan terlambat, namun hasilnya adalah dua kali lipat lebih banyak orang tua yang menjemput anak mereka terlambat!





Tidak mungkin untuk mengetahui secara pasti mengapa ini terjadi, tetapi asumsinya adalah bahwa sebelum denda diberlakukan, orang tua memiliki tanggung jawab sosial dan moral untuk menjemput anak-anak mereka tepat waktu. Mereka mungkin menyukai orang-orang yang merawat anak-anak mereka dan tidak ingin merepotkan atau membuat mereka kecewa. Namun, denda tersebut memberi mereka cara untuk menebus rasa bersalah mereka. Mereka sekarang bisa terlambat secara sah, karena bagaimanapun juga, mereka sekarang membayar untuk tidak menjemput anak-anak mereka. Dilema moral dihilangkan, yang memungkinkan mereka untuk mengukur ketidaknyamanan dan menghapus rasa bersalah mereka.

Hasil yang sama terlihat dalam sebuah studi tentang donor darah. Alih-alih meningkatkan jumlah orang yang mendonorkan darah, tawaran pembayaran justru mengurangi partisipasi. Bagi kebanyakan orang, keinginan untuk mendonorkan darah adalah tindakan tanpa pamrih, koneksi, atau altruisme, dan tawaran pembayaran entah bagaimana menodai pengalaman itu.

Dan akhirnya, upaya untuk memotivasi orang melalui imbalan itu mahal dan adiktif. Ekonom Rusia Anton Suvorov menyimpulkan dari studinya bahwa begitu imbalan menjadi hal yang diharapkan dan normal, keinginan, upaya, atau aktivitas akan mencapai titik jenuh. Ini berarti penyedia imbalan harus terus meningkatkan imbalan untuk memicu perilaku yang sama. Studi pemindaian otak bahkan telah menetapkan bahwa imbalan yang diantisipasi menyebabkan lonjakan dopamin ke bagian otak tertentu, dan yang cukup mengkhawatirkan adalah lonjakan dopamin yang sama persis ke bagian otak yang sama persis yang dialami oleh orang-orang dengan kecanduan! Inilah yang dimanfaatkan oleh sebagian besar platform media sosial. Begitu orang terbiasa mendapatkan imbalan, mereka menjadi kecanduan dan akan terus-menerus meningkatkan imbalan untuk mendapatkan hasil yang sama. Pecandu selalu mencari 'sensasi berikutnya'.

Hal ini dapat sepenuhnya mengikis rasa kepuasan, yang persis terjadi pada 'doom scrolling' di platform media sosial. Ilmuwan sosial Philip Brickman dan Donald T. Campbell berpendapat bahwa ketika seseorang diberi penghargaan, harapan dan keinginan mereka meningkat bersamaan, yang mengakibatkan tidak adanya peningkatan kebahagiaan atau kepuasan yang permanen. Banyak anak dan orang dewasa saat ini benar-benar kecanduan ponsel mereka sebagai akibat dari kebutuhan untuk mendapatkan dosis dopamin berikutnya dengan harapan palsu bahwa ini dapat membuat mereka merasa lebih baik.

Bukti-bukti yang ada sangat banyak; Anda tidak dapat memberi penghargaan atau menakut-nakuti orang untuk mengubah perilaku mereka.

Trik motivasi ekstrinsik mungkin berhasil dalam jangka pendek, tetapi tidak berkelanjutan. Jika orang hanya melakukan apa yang Anda inginkan karena mereka takut akan konsekuensi ketidakpatuhan atau mereka telah dijanjikan hadiah yang menggiurkan, maka segera setelah hadiah diberikan atau bahaya telah berlalu, mereka akan kembali ke tipe perilaku nyaman mereka.

Perbedaan antara intrinsik dan ekstrinsik, tentu saja, agak sewenang-wenang karena hukuman 'ekstrinsik' yang mungkin kita hindari adalah 'rasa bersalah', yang jelas merupakan





keadaan internal. Demikian pula, hadiah 'ekstrinsik' mungkin berupa kepuasan, yang juga merupakan keadaan internal. Selain itu, beberapa motivasi eksternal seperti janji menggunakan mobil untuk lulus ujian akademik dapat memicu motivasi internal seperti rasa kebebasan. Inilah mengapa penting untuk memahami sistem nilai seseorang yang dapat dipicu secara internal atau eksternal.

Perlu juga dicatat bahwa alasan sebagian besar masyarakat masih beroperasi dengan sistem motivasi Merah yang sangat tumpul adalah karena hadiah dan hukuman terkadang efektif. Kata 'kadang-kadang' itulah yang menciptakan kecanduan. Tetapi hal itu menghambat perkembangan, menghambat kemajuan nyata, menghambat pemenuhan, dan merusak kesehatan serta kinerja.

Motivasi, ekstrinsik dan intrinsik, juga dapat dikaitkan dengan sifat tugas. Ilmuwan perilaku sering membagi tugas menjadi 'algoritma' dan 'heuristik'. Tugas algoritma adalah tugas rutin yang mengikuti jalur yang telah ditetapkan menuju kesimpulan ideal. Umat manusia selama Revolusi Industri membangun mesin untuk mengambil alih banyak tugas algoritma dari kita, untuk mengurangi pekerjaan berulang yang membosankan. Jika Anda ingin memotivasi orang untuk melakukan beberapa tugas algoritma, yang seringkali membosankan dan menjemukan, maka imbalan dan hukuman akan berhasil. Kita telah melihat banyak tugas algoritma yang dilakukan oleh pengacara, dokter, akuntan, pilot, dan bahkan pengajar diambil alih oleh AI. Pekerjaan masa depan umat manusia jelas bukan dalam pekerjaan algoritma. Mesin dan komputer dapat melakukannya lebih cepat, lebih aman, dan lebih akurat daripada kita semua.

Namun, tugas heuristik sangat berbeda. Tugas-tugas ini memiliki hasil yang dapat dicapai dengan beberapa cara berbeda, di mana individu perlu bereksperimen dan berkreasi untuk menghasilkan sesuatu yang baru. Menurut McKinsey & Co, pekerjaan berbasis tugas algoritmik hanya akan menyumbang 30% dari pertumbuhan pekerjaan saat ini dan di masa mendatang. Ini berarti bahwa 70% pertumbuhan pekerjaan akan berasal dari pekerjaan heuristik dan pekerjaan heuristik TIDAK merespons imbalan dan hukuman.⁵ Penelitian Edward Deci dan Richard Ryan menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memberikan peningkatan kinerja yang jauh lebih besar daripada motivasi ekstrinsik, tidak hanya dalam produktivitas tetapi juga dalam kesejahteraan.

Sudah saatnya untuk menyingkirkan imbalan dan hukuman dalam pendidikan ke dalam buku sejarah karena hal itu tidak mengubah perilaku. Kita membutuhkan pandangan yang jauh lebih bernuansa tentang sistem motivasi.

Untungnya, ilmu perilaku telah menemukan dan menyempurnakan pemahaman kita tentang dorongan motivasi ketiga. Jenis motivasi intrinsik yang jauh lebih halus ini berkaitan dengan tindakan dan aktivitas yang kita lakukan demi dirinya sendiri, demi kesenangan dan kepuasan yang diberikannya. Psikolog AS Harry F. Harlow pertama kali mengisyaratkan dorongan naluriah ini pada tahun 1940-an setelah ia melakukan eksperimen pada monyet rhesus. Monyet-monyet itu diberi teka-teki untuk dipecahkan. Dan apa yang ia temukan adalah bahwa monyet-monyet itu memecahkan teka-teki tanpa imbalan atau hukuman. Ia melaporkan pada saat itu bahwa, "Perilaku yang diperoleh dalam penelitian ini menimbulkan





beberapa pertanyaan menarik untuk teori motivasi, karena pembelajaran yang signifikan dicapai, dan kinerja yang efisien dipertahankan tanpa menggunakan insentif khusus atau ekstrinsik". Harlow menyarankan bahwa pasti ada sesuatu yang hilang dari pemahaman motivasi yang diterima, tetapi ia diabaikan.

Pada tahun 1960, profesor manajemen MIT Douglas McGregor menulis sebuah buku berjudul *The Human Side of Enterprise*. Ia juga menantang gagasan bahwa kita hanya didorong oleh kebutuhan untuk bertahan hidup dan imbalan serta hukuman. McGregor percaya bahwa bisnis kehilangan peluang besar karena asumsi yang salah tentang sifat manusia. Ia berpendapat bahwa manajemen gaya komando dan kontrol secara aktif menghambat motivasi. Sekali lagi, komando dan kontrol masih sangat hidup dalam sistem pendidikan.

Abraham Maslow, salah satu mantan murid Harlow, juga mempertanyakan pandangan standar tentang motivasi dan ia memperkenalkan dunia pada Hierarki Kebutuhan Maslow dan kemudian mengembangkan psikologi humanistik pada tahun 1950-an.

10.3 TEORI PENENTUAN DIRI

Namun baru pada pertengahan tahun 80-an dorongan ketiga ini masuk ke arus utama. Deci dan Ryan mengusulkan teori penentuan diri (SDT) di mana mereka mendefinisikan tiga elemen penting agar motivasi intrinsik dapat bekerja. Elemen-elemen ini adalah kebutuhan akan:

- Otonomi
- Kompetensi
- Keterkaitan

Otonomi

Agar kita termotivasi secara intrinsik, kita harus mengalami elemen pertama, yaitu otonomi dalam beberapa hal. Jika kita ingin mengubah sistem pendidikan dan melibatkan semua pemangku kepentingan serta memotivasi mereka untuk menerima perubahan tersebut, maka para pemangku kepentingan harus menikmati rasa otonomi.

Dr. Ellen Langer dan rekannya Judith Rodin-lah yang mengingatkan dunia tentang pentingnya otonomi melalui sebuah studi yang kini terkenal di sebuah panti jompo. Tujuan eksperimen ini adalah untuk membuat penghuni lebih sadar akan aktivitas sehari-hari mereka dan membantu mereka terlibat dalam kehidupan secara lebih penuh.

Dalam satu kelompok, para peserta lansia didorong untuk menemukan cara untuk membuat lebih banyak keputusan sendiri, seperti kapan harus menerima tamu dan kapan harus menonton TV. Selain itu, setiap peserta diminta untuk memilih tanaman hias yang akan mereka rawat dan bertanggung jawab atasnya.

Dalam kelompok kedua, para penghuni tidak memiliki otonomi atas pilihan mereka dan meskipun mereka diberi tanaman hias, mereka tidak memilikinya sendiri dan mereka diberitahu bahwa perawat akan merawatnya.

Satu setengah tahun kemudian, para penghuni diuji ulang dengan serangkaian tes yang sama yang mereka ikuti sebelum eksperimen dimulai. Kelompok pertama ditemukan lebih ceria, aktif, dan waspada. Mereka juga lebih sehat! Kurang dari setengah jumlah penghuni dari





kelompok pertama yang meninggal selama masa eksperimen dibandingkan dengan kelompok yang tidak dapat menjalankan otonomi apa pun atas kehidupan sehari-hari mereka.

Singkatnya, kita perlu merasakan kendali atas situasi kita agar merasa termotivasi dan terlibat. Berdasarkan hal ini saja, mudah untuk melihat mengapa begitu banyak anak merasa tidak termotivasi di sekolah. Anak-anak membutuhkan pengajar yang mendorong otonomi mereka, bukan pengajar yang mengontrol.

Kompetensi

Elemen kedua yang sangat penting untuk penentuan diri adalah kompetensi. Almarhum psikolog Hungaria, Mihaly Csikszentmihalyi, membantu kita memahami peran kompetensi dalam motivasi. Csikszentmihalyi mungkin paling dikenal karena karyanya tentang kinerja tinggi dan penemuannya tentang 'flow'. Flow sering ditandai dengan penyerapan total dalam tugas di mana individu kehilangan kesadaran akan waktu.

Csikszentmihalyi menyebut momen-momen ini sebagai 'pengalaman autotelik' dari bahasa Yunani *auto* yang berarti diri dan *telos* yang berarti tujuan atau maksud. Ia berpendapat bahwa ketika kita berada 'dalam keadaan flow', imbalannya adalah tugas itu sendiri. Hal ini memungkinkan kita untuk mengalami tingkat kompetensi dan kemajuan menuju penguasaan.

Csikszentmihalyi bahkan melakukan serangkaian eksperimen untuk menunjukkan betapa pentingnya perasaan kompetensi bagi kesejahteraan. Setelah mengidentifikasi area di mana individu mengalami flow dan rasa kompetensi, ia meminta orang-orang untuk menghilangkan 'flow' dari kehidupan sehari-hari mereka. Hasilnya hampir seketika. Orang-orang menjadi lesu, mulai mengeluh sakit kepala dan kesulitan berkonsentrasi. Csikszentmihalyi mencatat bahwa, "Setelah hanya dua hari kekurangan aliran penurunan suasana hati secara umum sudah sangat parah sehingga memperpanjang eksperimen akan tidak disarankan."

Dengan kata lain, tanpa kesempatan untuk menunjukkan kompetensi dalam hal apa pun, bahkan hal sepele sekalipun, kita mulai menunjukkan gejala yang sangat mirip dengan gangguan psikologis serius seperti depresi. Orang tua dan pengajar memiliki peran penting dalam meningkatkan rasa kompetensi anak.

Membangun rasa kompetensi seseorang sangat penting untuk sistem pendidikan saat ini, tetapi sangat penting saat kita beralih ke sistem baru. Akan selalu ada tahap ketidakmampuan dalam setiap proses perubahan. Hilangnya motivasi kita yang diakibatkan oleh periode ketidakmampuan sementara membuat kita sangat mudah menyerah pada inisiatif dan kembali ke perilaku lama.

Keterkaitan

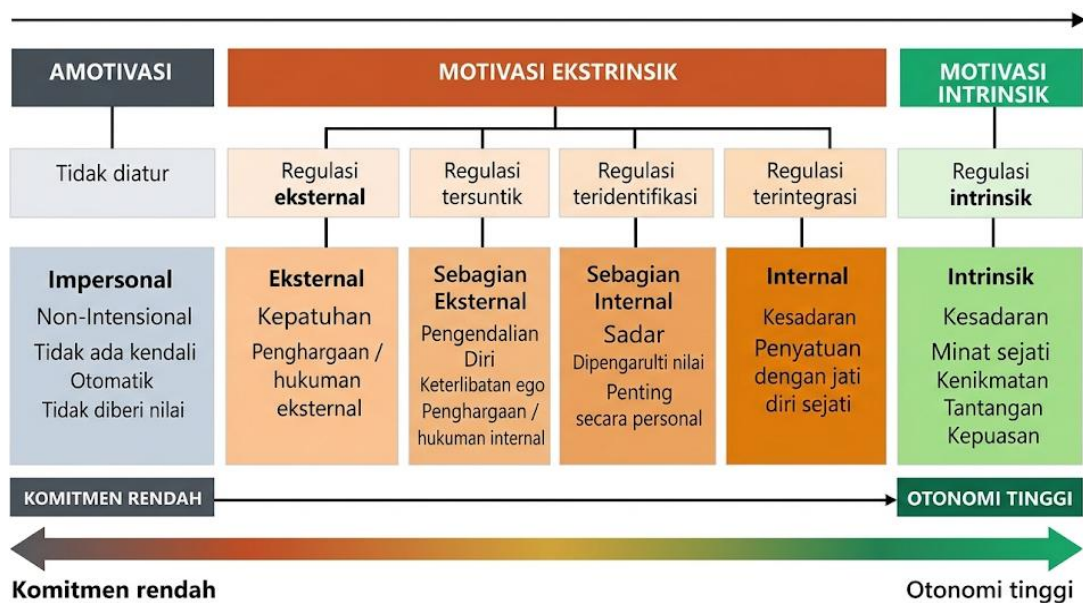
Elemen ketiga dari teori penentuan diri Deci dan Ryan adalah keterkaitan. Manusia saling membutuhkan, seperti yang telah kita bahas dalam bab 'KITA'. Ketika kita terhubung dengan orang-orang yang kita sukai, hormati, atau sayangi, kita termotivasi secara intrinsik.

Bayangkan betapa pentingnya ikatan hubungan bagi mahasiswa ketika mereka berpindah dari satu sekolah ke sekolah berikutnya. Kita mengatur kunjungan agar anak-anak yang akan memulai prasekolah dapat mengunjungi sekolah dasar masa depan mereka dan diperlihatkan lingkungan sekolah, untuk memastikan transisi berjalan lancar. Tetapi hal ini



jarang terjadi ketika anak-anak pindah dari sekolah dasar ke sekolah menengah. Jarang ada wawasan yang ditawarkan tentang perubahan keterkaitan dan motivasi yang dapat terjadi selama transisi ini. Ketika seorang anak bahagia dan puas di sekolah dasar, tetapi temannya pindah ke sekolah yang berbeda, mereka dapat terguncang oleh pengalaman tersebut karena mereka kehilangan jaringan keterkaitan mereka. Transisi ini juga dapat memengaruhi rasa memiliki dan merusak rasa identitas mereka.

Ketika orang dapat mengekspresikan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan, tingkat motivasi intrinsik mereka tinggi dan mereka lebih cenderung kreatif, antusias, produktif, dan terlibat secara vital (Gambar 10.1).



Gambar 10.1 Potensi Teori Penentuan Diri

Ketika kebutuhan-kebutuhan ini terhambat, motivasi intrinsik mereka akan merosot tajam. Sistem pendidikan kita saat ini dirancang berdasarkan kekuasaan, kekakuan, dan kesuksesan individu. Persaingan yang agresif dan kebutuhan untuk menunjukkan kompetensi dapat mengurangi keterkaitan. Tidak heran jika sistem sekolah saat ini tidak dipenuhi oleh anak-anak yang termotivasi secara intrinsik, dan mengapa begitu banyak yang tidak terlibat.

Pandangan yang lebih bernuansa ini juga diberikan oleh pemahaman kita tentang nilai-nilai, seperti yang telah kita bahas di seluruh buku ini. Pendekatan yang lebih bernuansa tentang sistem nilai yang berkembang memungkinkan keragaman individu dan kolektif, pola motivasi yang berubah dalam situasi yang berbeda, dan bahkan perubahan motivasi kita sendiri pada saat-saat yang berbeda. Pemahaman tentang sistem nilai yang berkembang juga memberikan kerangka kerja yang sangat kuat untuk memungkinkan kita menyelaraskan berbagai pemangku kepentingan dan menyesuaikan bagaimana penyelarasan itu bekerja seiring dengan kematangan nilai-nilai seseorang. Pemahaman seperti itu sangat berbeda dengan kekakuan hukuman dan penghargaan.

Saat membangun sistem yang lebih baik, kita harus memahami motivasi manusia dan memastikan unsur-unsur penentuan diri hadir, di semua tingkatan, di semua kelompok



pemangku kepentingan. Kita juga harus memahami bagaimana motivasi terkait dengan tingkat keterlibatan.

10.4 TEORI KETERLIBATAN

Selain merangkul pemahaman yang lebih canggih tentang motivasi, kita membutuhkan pemahaman yang lebih matang tentang keterlibatan. Banyak orang menggunakan istilah-istilah tersebut secara bergantian, tetapi keduanya bukanlah hal yang sama. Motivasi adalah dorongan atau pemicu internal untuk perilaku, sedangkan keterlibatan adalah konsekuensi dari motivasi. Motivasi bersifat pribadi, keterlibatan menyiratkan hubungan dengan seseorang, kelompok, atau tugas. Dengan demikian, keterlibatan seringkali merupakan konsekuensi yang terlihat dari motivasi yang tidak terlihat.

Di kelas, keterlibatan dapat dilihat dari seberapa baik mahasiswa belajar dan berkembang. Sebagian besar organisasi mengukur keterlibatan karyawan karena diketahui sangat berkorelasi dengan kinerja dan produktivitas. Hal ini juga dapat menentukan sikap dan respons rekan kerja terhadap perubahan. Keterlibatan memiliki empat bagian, semuanya terlihat:

1. **Keterlibatan Kognitif:** Ini terdengar seperti hal internal, tetapi yang kami maksud adalah perilaku yang terlihat yang mengalir dari upaya mental yang dilakukan seseorang ketika mereka terlibat secara kognitif. Misalnya, seseorang mungkin memiliki rasa ingin tahu kognitif, yang mendorong mereka untuk mencari jawaban atas suatu masalah. Mereka mencari di internet, membaca majalah atau buku, mungkin menelepon teman. Kita dapat mengamati perilaku pencarian mereka karena keterlibatan kognitif mereka. Keterlibatan kognitif menyiratkan kedalaman pemrosesan, mungkin beberapa pemikiran strategis, atau setidaknya penerapan sumber daya kognitif untuk memahami dan menguasai materi. Keterlibatan kognitif sering mendorong pengembangan kompetensi.
2. **Keterlibatan Emosional:** Ini juga terdengar seperti hal internal. Tetapi keterlibatan emosional dapat dilihat dari tingkat intensitas seseorang dalam berinteraksi dengan seseorang atau sesuatu. Hal ini terwujud dalam reaksi emosional mahasiswa atau pengajar di kelas, tingkat minat mereka, atau ekspresi kegembiraan mereka. Hal ini sering kali didorong oleh relevansi pribadi terhadap konten atau subjek yang menjadi fokus.
3. **Keterlibatan Agentik:** Jenis keterlibatan ini adalah yang paling sulit dipahami. Ini berkaitan dengan kehendak bebas dan rasa kendali kita. Jika kita merasa memiliki kedaulatan atas diri kita sendiri, ini disebut agensi. Kita dapat membuat pilihan kita sendiri. Dengan keterlibatan agentik, kita memilih apa yang ingin kita perhatikan dan hubungkan. Kita dapat mengendalikan lingkungan kita. Ini sangat terkait dengan rasa otonomi dan proaktivitas kita.
4. **Keterlibatan Perilaku:** Ini adalah perilaku dan tindakan sederhana yang dapat diamati yang kita lakukan ketika kita menjadi peserta aktif dalam suatu aktivitas seperti belajar. Perilaku dan tindakan ini didorong oleh sikap, nilai, dan keyakinan kita.





Aspek keagenan dalam teka-teki ini diungkapkan oleh psikolog Amerika Johnmarshall Reeve yang menunjukkan bahwa jika individu tidak merasa memiliki kendali atas hasil akhir, mereka secara alami akan kehilangan keterlibatan, dan sebaliknya jika mereka merasa memiliki kendali, keterlibatan akan meningkat (Gambar 10.2). Hal ini sangat penting untuk pembelajaran dan perkembangan. Jika mahasiswa merasa bahwa pembelajaran dilakukan kepada mereka daripada sesuatu yang mereka pilih dan ikuti, maka kita dapat mengharapkan tingkat keterlibatan mahasiswa sangat rendah. Demikian pula, jika pengajar merasa terbebani oleh inspektur sekolah, dewan sekolah, atau kolega mereka, maka skor keterlibatan akan rendah.

Berbagi preferensi, mengajukan pertanyaan, dan mengkomunikasikan kesukaan, kebutuhan, dan keinginan mereka kepada pengajar adalah semua cara mahasiswa terlibat dalam partisipasi keagenan. Selain berpartisipasi secara verbal di kelas, keterlibatan juga dapat muncul melalui diskusi satu lawan satu, umpan balik siswa, dan kolaborasi. Semua ini meningkatkan konektivitas antara mahasiswa dan guru. Hal yang sama berlaku untuk interaksi antara pemimpin dan staf.

Kurangnya kendali aktif atas pengalaman belajar mereka hampir pasti merupakan salah satu alasan utama mengapa, pada tahun 2022/23, Kantor Statistik Nasional menerbitkan data yang menunjukkan 22,3% mahasiswa dianggap "sering absen" dari sekolah. Departemen Pendidikan menyatakan bahwa ini setara dengan melewatkan 10% atau lebih dari sesi sekolah yang mungkin atau sekitar 19 hari per tahun ajaran.

Motivasi dan keterlibatan sangat menantang di era digital. Perjuangan untuk mendapatkan perhatian seringkali bergantung pada di mana pemangku kepentingan merasa paling otonom. Di rumah misalnya, seorang anak muda mungkin memiliki otonomi dan kendali yang jauh lebih besar daripada di sekolah. Jika kebutuhan psikologis mereka tidak terpenuhi, mereka akan lebih termotivasi untuk tinggal di rumah daripada pergi ke sekolah, terutama ketika realitas digital mereka dirancang untuk mempertahankan perhatian. Di rumah mereka dapat bermain video game atau menggulir media sosial, di mana mereka tampaknya memiliki otonomi yang hampir lengkap. Tambahkan beberapa algoritma yang sangat adiktif, yang memberikan rangsangan dopamin setiap beberapa menit, dan hasilnya adalah dunia yang jauh lebih menarik secara emosional daripada yang mereka alami di sekolah – koktail sempurna untuk bolos sekolah.

Tentu saja, tidak semuanya buruk. Saat bermain game online, anak-anak sering menggunakan inisiatif mereka untuk memecahkan masalah dan mereka telah belajar beradaptasi sehingga karakter atau avatar mereka dapat berkembang. Mereka sering bermain dengan pengguna lain di seluruh dunia, sehingga mereka mungkin terpapar keragaman lintas budaya. Mereka mungkin menjadi bagian dari komunitas game yang mengharuskan mereka untuk berpartisipasi dalam pembangunan komunitas yang diplomatis.

Tetapi 'dalam kehidupan nyata' (IRL), lingkungan sekolah atau rumah mereka mungkin jauh kurang memotivasi. Anak-anak mungkin kesulitan untuk menggeneralisasikan keterampilan apa pun yang telah mereka peroleh secara online ke dunia nyata. Terutama karena tuntutan dan hubungan kehidupan nyata jauh lebih rumit. Hanya ada sedikit contekan,

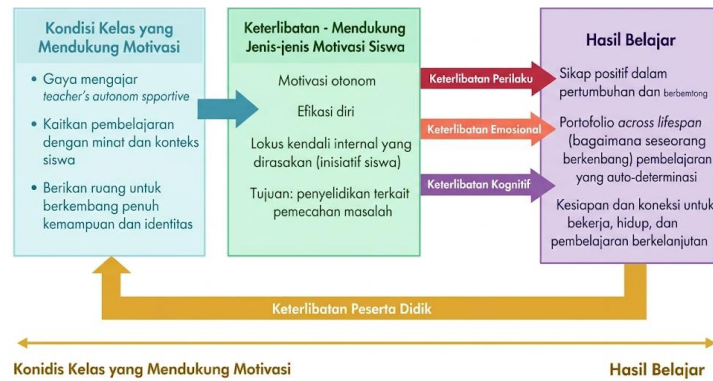




dan Anda tidak dapat 'Control-Alt-Delete' untuk menghindari pekerjaan rumah atau memulai ulang pelajaran matematika Anda.

Tantangan bagi sekolah adalah bagaimana membuat pengalaman belajar cukup menarik agar mahasiswa tetap hadir dan membantu mereka membangun koneksi dunia nyata yang bermakna. Memberi denda kepada orang tua ketika anak-anak mereka tidak hadir tidak efektif. Memberikan lebih banyak kebebasan kepada mahasiswa juga merupakan bagian penting dalam proses menuju menjadi pembelajar yang mandiri dan menentukan diri sendiri. Perlu juga dicatat bahwa salah satu konsekuensi yang tidak disengaja dari menghabiskan banyak waktu di dunia maya daring adalah hal itu mendistorsi harapan anak-anak. Banyak anak, yang didorong oleh minuman energi, mungkin mampu menyelesaikan beberapa level permainan, menemukan harta karun, dan menyelesaikan permainan. Di dunia nyata, tidak ada semburan konfeti saat mereka tiba di kelas. Tidak ada kemeriahan ketika mereka menjawab pertanyaan dengan benar atau memecahkan masalah. Hanya ada tugas selanjutnya. Dan tentu saja, ketika anak-anak itu meninggalkan sekolah dan memasuki dunia kerja, tidak ada semburan konfeti di sana juga. Menemukan atau menciptakan sesuatu yang berharga di dunia nyata mungkin membutuhkan kerja keras bertahun-tahun, tetapi dunia online tidak menumbuhkan kesabaran atau ketahanan. Kami telah mendengar dari para pemberi kerja di mana-mana bahwa banyak rekrutan baru percaya bahwa mereka harus mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang sangat tinggi tanpa melakukan terlalu banyak, dan kemudian diberi imbalan berupa kenaikan gaji yang signifikan meskipun kontribusi mereka tidak meningkat. Kesenjangan yang semakin lebar antara dunia maya dan dunia nyata tidak terbantu oleh banyaknya 'Influencer' media sosial yang berpura-pura memiliki gaya hidup impian dan menghasilkan banyak uang dengan sedikit usaha. Banyak influencer memicu perfeksionisme beracun yang telah kita bahas di bab 7, atau rasa takut ketinggalan (FOMO). Mereka menciptakan fantasi yang dibangun di sekitar kepuasan instan karena YOLO (you only live once/Anda hanya hidup sekali). Influencer akan terus-menerus mempromosikan dunia buatan mereka sendiri di setiap kesempatan jika Anda melewatkannya (ICYMI), yang dirancang untuk meningkatkan 'like' mereka dari 'pengikut' tanpa wajah. Ada kekhawatiran yang sah tentang kurangnya tanggung jawab, khususnya dari raksasa teknologi yang menciptakan platform ini, karena mereka mendorong budaya perbandingan yang dangkal dengan 'cuplikan momen terbaik' palsu yang menciptakan tekanan untuk memenuhi standar yang tidak realistis.⁸ Hasilnya adalah pencarian validasi sosial yang meluas daripada kebenaran. Dan pergeseran ini merusak tatanan masyarakat itu sendiri.





Gambar 10.2 Motivasi Dan Keterlibatan Di Kelas Untuk Hasil Pembelajaran Sepanjang Hayat

Sistem pendidikan berada di garis depan pertempuran untuk pikiran masa depan. Jika kita tidak menciptakan kembali pendidikan dan membantu anak-anak mengembangkan keterampilan yang mereka butuhkan untuk berkembang di dunia nyata, bukan di 'metaverse' korporat yang dirancang untuk memperkaya segelintir orang, kita dapat mengharapkan masalah saat ini menjadi jauh lebih buruk dalam beberapa tahun ke depan. Kabar baiknya adalah ketika kita memahami motivasi, keterlibatan, dan perkembangan diri kita sendiri, kita dapat menciptakan kembali sistem dan mengubah hasilnya.

10.5 TEORI SISTEM

Perubahan dalam dimensi 'TI' berkaitan dengan perubahan perilaku individu dan juga bagaimana kita mengubah sistem. Tidak diragukan lagi bahwa sistem pendidikan perlu diciptakan kembali. Tetapi jenis perubahan ini sulit, dan membutuhkan pemahaman yang lebih mendalam tentang teori sistem.

Teori sistem adalah kerangka kerja yang luas dan interdisipliner untuk memahami, menganalisis, dan mengelola kompleksitas. Teori ini berasal dari pertengahan abad ke-20 dan sejak itu telah diterapkan di berbagai bidang, termasuk biologi, teknik, sosiologi, psikologi, ekologi, dan manajemen bisnis. Reformasi pendidikan juga sangat membutuhkan pemikiran sistemik.

Pada bab 2, kita telah melihat contoh-contoh reformasi pendidikan yang berhasil, atau setidaknya mewakili peningkatan yang signifikan dibandingkan tawaran arus utama. Ironisnya, kita sering kali tahu bagaimana memperbaiki banyak masalah yang kita hadapi. Masalahnya adalah kita sering membatasi solusi tersebut pada perbaikan kecil-kecilan karena kita jarang memikirkan sistem secara keseluruhan. Orang-orang yang ingin mengubah sistem berfokus pada perubahan skala kecil, baik itu di kelas mereka atau di sekolah mereka. Meskipun dapat dimengerti, dan dalam kebanyakan kasus patut dipuji, perubahan sistemik membutuhkan apresiasi yang jauh lebih besar terhadap kompleksitas keseluruhan sistem. Mengubah hal-hal spesifik di kelas atau sekolah saja tidak lagi cukup. Yang dibutuhkan adalah peningkatan yang jauh lebih komprehensif dan sistematis di seluruh sistem pendidikan itu sendiri. Dan teori sistem menyediakan kerangka kerja untuk pekerjaan mendesak tersebut.

Pada intinya, teori sistem memandang sistem sebagai entitas yang terdiri dari bagian-bagian yang saling terkait dan saling bergantung yang bekerja sama untuk memungkinkan



tercapainya tujuan atau fungsi bersama. Bagian-bagian komponen ini dapat berupa fisik atau abstrak, dan mereka dapat berinteraksi satu sama lain dan dengan lingkungan mereka. Terdapat kecenderungan dalam sistem pendidikan dan banyak sistem lainnya untuk berfokus pada bagian-bagian sistem daripada keseluruhan sistem, sedangkan teori sistem menekankan hubungan, interaksi, dan dinamika dalam sistem daripada hanya berfokus pada bagian-bagian individual. Dengan demikian, teori sistem memberi kita kerangka kerja yang berharga untuk menata ulang sistem pendidikan dalam beberapa cara:

- **Pendekatan Komprehensif:** Sistem pendidikan itu kompleks. Terdapat banyak pemangku kepentingan, termasuk siswa, guru, administrator, orang tua, pembuat kebijakan, dan masyarakat luas. Untuk menata ulang sistem, kita harus memahami sistem tersebut dalam semua keluasan dan kedalamannya. Itu berarti kita harus mempertimbangkan interaksi dan hubungan di antara semua berbagai orang dan bagian sistem yang beroperasi di setiap tingkatan sistem daripada hanya berfokus pada elemen-elemen individual. Dengan mengadopsi pendekatan komprehensif, pembuat kebijakan dan pendidik dapat mengatasi tantangan yang saling terkait yang dihadapi pendidikan secara lebih efektif.
- **Kolaborasi Antardisiplin:** Seiring pemahaman kita tentang dinamika hubungan antara semua bagian sistem, kita harus bekerja secara lebih antardisiplin untuk menjembatani kesenjangan antara berbagai disiplin ilmu dan berbagai bidang pengetahuan dalam sistem. Kita harus mengembangkan kemampuan kolaborasi antardisiplin yang lebih baik dan meningkatkan kemampuan kita untuk mengintegrasikan beragam perspektif. Ini juga berarti secara khusus dan proaktif menghilangkan sekat antar mata pelajaran dan mendorong kolaborasi yang lebih besar di berbagai disiplin ilmu. Pendidik kemudian dapat menciptakan pengalaman belajar yang lebih terintegrasi dan bermakna bagi siswa.
- **Mekanisme Umpan Balik:** Pendekatan sistemik membutuhkan lebih banyak pertimbangan tentang lingkaran umpan balik, yang penting untuk menjaga stabilitas dan mendorong pembelajaran dalam sistem pendidikan. Teori sistem menyoroti pentingnya mekanisme umpan balik positif dan negatif dalam mendorong peningkatan, adaptasi, dan kemajuan. Dengan membangun saluran umpan balik yang efektif, pendidik dapat mengumpulkan wawasan dari siswa, orang tua, dan pemangku kepentingan lainnya untuk terus menyempurnakan dan meningkatkan praktik pendidikan.
- **Kemampuan Beradaptasi dan Ketahanan:** Lingkaran umpan balik yang lebih baik meningkatkan kemampuan beradaptasi sistem dan yang lebih penting lagi, ketahanannya. Hal ini memungkinkan sistem pendidikan yang dirancang ulang untuk merespons secara lebih efektif terhadap perubahan kebutuhan masyarakat, kemajuan teknologi, dan pergeseran ekonomi. Teori sistem juga menekankan pentingnya pengaturan diri. Hal ini membutuhkan budaya inovasi dan fleksibilitas. Pola pikir yang lebih inovatif berarti para pendidik dapat memastikan bahwa sistem pendidikan tetap responsif terhadap tantangan dan peluang yang terus berkembang.





- **Kesetaraan dan Inklusivitas:** Teori sistem mendorong kita untuk lebih bijaksana dalam mendistribusikan sumber daya, peluang, dan hasil dalam sistem pendidikan. Hal ini mendorong kesetaraan dan inklusivitas yang lebih besar, dan memungkinkan para pembuat kebijakan dan pendidik untuk lebih efektif mengatasi hambatan dan kesenjangan sistemik yang menghambat akses ke pendidikan berkualitas bagi semua siswa. Ini mungkin melibatkan restrukturisasi kebijakan, implementasi intervensi yang ditargetkan, dan promosi inisiatif keragaman dan inklusivitas.
- **Pemikiran Jangka Panjang:** Teori sistem mengharuskan kita untuk mengambil perspektif jangka panjang dan mempertimbangkan implikasi yang lebih luas dari keputusan dan intervensi pendidikan pada sistem masyarakat yang lebih luas di mana sistem pendidikan tersebut berada. Dengan memahami semua saling ketergantungan dari berbagai elemen dalam sistem pendidikan, para pembuat kebijakan dan pendidik dapat mengantisipasi konsekuensi potensial dan merancang strategi yang mendorong hasil yang berkelanjutan dan adil bagi generasi mendatang.
- **Peningkatan Berkelanjutan:** Sistem pendidikan harus merangkul budaya peningkatan berkelanjutan, di mana para pemangku kepentingan berkolaborasi untuk mengidentifikasi tantangan, bereksperimen dengan solusi inovatif, dan belajar dari keberhasilan dan kegagalan. Teori sistem menyediakan kerangka kerja untuk pemecahan masalah dan eksperimen berulang, memungkinkan pendidik untuk menyesuaikan praktik berdasarkan umpan balik waktu nyata dan penelitian berbasis bukti.

Jelas, teori sistem menyediakan kerangka kerja yang sangat ampuh untuk memahami dinamika kompleks dari sistem apa pun yang dapat berkisar dari organisasi biologis hingga sosial hingga ekosistem. Dengan menerapkan prinsip-prinsip berpikir sistem pada sistem pendidikan, peneliti, pembuat kebijakan, dan praktisi dapat menganalisis dan melakukan intervensi secara efektif, yang mengarah pada peningkatan pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan strategi manajemen. Dengan menerapkan prinsip-prinsip berpikir sistem, para pemangku kepentingan pendidikan dapat bekerja sama untuk menciptakan sistem pendidikan yang lebih inklusif, tangguh, dan efektif yang memenuhi kebutuhan beragam peserta didik di abad ke-21.

Kami meyakini bahwa pemikiran sistem (systems thinking) memiliki urgensi yang sangat tinggi bagi masa depan pendidikan, sehingga semestinya diajarkan kepada anak-anak sebagai salah satu mata pelajaran inti di sekolah. Apabila keterampilan berpikir sistemik tidak mulai dikembangkan sejak usia dini, berbagai persoalan dalam sistem pendidikan, layanan kesehatan, peradilan, dan perekonomian akan terus mengalami kemunduran. Kemerosotan tersebut pada umumnya disebabkan oleh “solusi-solusi” jangka pendek yang tidak dipikirkan secara matang, bersifat sempit (parokial), atau parsial, sehingga justru memperburuk keadaan karena tidak adanya perspektif yang menyeluruh terhadap sistem secara keseluruhan.

Kita harus menciptakan kembali sistem pendidikan untuk mencerminkan fakta bahwa sistem yang dibangun di sekitar pengetahuan sudah sangat ketinggalan zaman. Anak-anak tidak perlu menghafal fakta dan angka serta membuktikan kemampuan mengingat mereka





dalam ujian. Dengan asumsi mereka memiliki akses ke perangkat, mereka sudah memiliki akses langsung 24/7 ke internet di mana mereka dapat menemukan pengetahuan atau informasi apa pun yang mereka butuhkan melalui ponsel mereka. Tidak ada gunanya menilai esai atau laporan tertulis ketika pengajar sudah tahu bahwa ChatGPT mungkin telah melakukan sebagian besar pekerjaan. Meskipun anak-anak membutuhkan pengetahuan dasar tentang membaca, menulis, dan matematika, yang lebih mendesak dibutuhkan adalah pergeseran paradigma total menuju sistem pendidikan yang secara sengaja berorientasi pada perkembangan, yang memprioritaskan dan berfokus pada hal-hal berikut:

1. Berpikir kritis dan analisis akar penyebab
2. Teori sistem dan pemecahan masalah sistemik
3. Kreativitas
4. Kecerdasan emosional dan sosial
5. Kemampuan kolaboratif.

Ketika kita menciptakan kembali sistem pendidikan di sekitar prinsip-prinsip pengorganisasian utama ini, maka pengajar menjadi lebih seperti pelatih atau pembimbing pendidikan. Mereka dapat membimbing pembelajaran dan perkembangan anak. Mata pelajaran menjadi jauh lebih terintegrasi dan berfokus pada topik interdisipliner yang menarik dan relevan bagi anak-anak, menggunakan kerangka kerja daripada konten yang sudah ditentukan sebelumnya. Penciptaan kembali seperti itu lebih tepat untuk membekali generasi berikutnya dengan kemampuan yang mereka butuhkan untuk berkembang di dunia masa depan.

Bahkan, pergeseran ke model pendidikan yang lebih interdisipliner sudah terjadi di pendidikan tinggi dan universitas. Singularity University, yang didirikan pada tahun 2008 oleh Peter Diamandis dan Ray Kurzweil, membangun program-programnya berdasarkan fokus interdisipliner. Institusi-institusi khusus lainnya telah muncul dengan etos serupa seperti Ubiquity University, California Institute of Integral Studies dan yang lebih baru London Interdisciplinary School. Namun, fokus sistem interdisipliner tidak hanya terbatas pada universitas-universitas spesialis ini. Arus utama telah menyadari kebutuhan mendesak ini. Sebagian besar institusi akademik besar sedang mengembangkan kredibilitas mereka di bidang ini. Misalnya:

1. Universitas Stanford menawarkan Beasiswa Pascasarjana Interdisipliner (SIGF).
2. MIT di Schwarzman College of Computing bertujuan untuk mengintegrasikan komputasi di semua disiplin ilmu.
3. Universitas Cambridge memiliki Pusat Studi Risiko Eksistensial (CSER), yang menyatukan para ahli dari berbagai bidang untuk mengatasi risiko global.
4. Universitas California memiliki Program Beasiswa Pascasarjana Interdisipliner Berkeley (BIG), yang mendukung mahasiswa PhD yang mengejar penelitian interdisipliner. Selain itu, universitas ini juga memiliki pusat penelitian interdisipliner yang berfokus pada bidang-bidang seperti energi, kesehatan, dan lingkungan.
5. Universitas Tokyo telah mendirikan Inisiatif Antar Fakultas dalam Studi Informasi dan Sistem Penelitian Terpadu untuk Ilmu Keberlanjutan (IR3S).





6. Sekolah Teknologi Zurich telah mendirikan Laboratorium Kota Masa Depan Zurich, yang mengeksplorasi pembangunan perkotaan berkelanjutan melalui penelitian interdisipliner.
7. Universitas Amsterdam mendorong penelitian dan pendidikan interdisipliner melalui program-program seperti Institut Penelitian Ilmu Sosial Amsterdam (AISSR) dan Pusat Hukum & Ekonomi Amsterdam (ACLE).

Prinsip operasional baru yang berpusat pada pengembangan dan fokus sistem interdisipliner ini diperlukan karena percepatan perubahan selama 20 tahun terakhir. Dan jika kita melihat evolusi masyarakat dari sudut pandang yang lebih luas, alasan untuk mereinventarisasi sistem pendidikan menjadi semakin kuat.

Lompatan besar pertama dalam kemajuan masyarakat ini terjadi sekitar tahun 1760. Seperti yang dibahas dalam bab 1, revolusi industri pertama menyaksikan munculnya mekanisasi, khususnya di industri tekstil, yang secara harfiah menjadi 'bertenaga uap'. Dengan penemuan mesin uap, mesin tenun bertenaga, dan mesin pemintal, masyarakat beralih dari pertanian ke pabrik, dari ekonomi berbasis kerajinan ke ekonomi manufaktur.

Revolusi pertama ini berlangsung sekitar 100 tahun dan diikuti oleh revolusi industri kedua, yang dimulai sekitar tahun 1850 dan berlangsung selama 100 tahun lagi. Revolusi ini didorong oleh adopsi listrik secara luas. Kita melihat perkembangan telegraf dan telepon, perluasan jalur kereta api yang menghubungkan kota-kota, dan kemajuan dalam produksi baja. Inti dari lompatan besar kedua ini adalah jalur perakitan dan teknik produksi massal. Begitu besar manfaatnya bagi masyarakat, terutama antara dan setelah perang dunia, sehingga efisiensi pabrik diterjemahkan ke dalam sistem pendidikan. Kita mulai mengajar anak-anak dalam kelompok berdasarkan usia. Mereka dipindahkan sepanjang jalur perakitan sistem pendidikan untuk menghasilkan warga negara yang siap bekerja di pabrik. Sistem pendidikan kita saat ini sebagian besar masih beroperasi dengan sistem yang sama.

Revolusi industri ketiga dimulai sekitar tahun 1970, tetapi yang ini lebih bersifat digital daripada industri. Era komputasi telah tiba, dan revolusi ini dipercepat oleh penemuan internet atau Web1. Ini adalah protokol transfer hiperteks (http); protokol transfer file (ftp), yang muncul bersamaan dengan World Wide Web (www). Ada bahasa markup hiperteks (html) baru, yang memungkinkan kita untuk menemukan dan berkomunikasi dengan halaman web statis menggunakan pengidentifikasi sumber daya seragam (url). Kita melihat munculnya protokol transfer surat sederhana (smtp) yang memungkinkan kita untuk saling mengirim email di alamat protokol internet (ip) unik kita. Percepatan digital yang diciptakan oleh Web1 revolusi industri ketiga kemudian diperkuat oleh Web2. Ini menciptakan semua perangkat lunak dan aplikasi yang berjalan di jalur kereta api baru internet. Misalnya, Web2 menghadirkan blog, Wiki, API, media sosial, komputasi awan, e-commerce. Perubahan besar dalam Web2 adalah telepon seluler. Telepon seluler menciptakan distribusi pengetahuan dalam skala besar, mendemokratisasi akses ke semua pengetahuan ini, dan menghubungkan orang-orang dengan cara baru yang tidak mungkin dilakukan hanya satu dekade sebelumnya.

Dampak peningkatan konektivitas, yang didorong oleh internet, terlihat jelas ketika kita mempertimbangkan kecepatan adopsi antara berbagai revolusi industri. Misalnya, teknologi





revolusi industri kedua, seperti telepon, membutuhkan waktu 50 tahun untuk mencapai 50 juta pengguna, listrik 46 tahun, dan televisi 22 tahun. Sebaliknya, teknologi dalam revolusi industri ketiga seperti PC hanya membutuhkan waktu 14 tahun untuk mencapai 50 juta pengguna dan internet hanya tujuh tahun. Konektivitas meledak dengan munculnya ponsel pintar yang memungkinkan berbagai platform untuk berkembang. YouTube mencapai 50 juta pengguna dalam empat tahun, Facebook membutuhkan tiga tahun, dan Twitter hanya membutuhkan dua tahun untuk mencapai 50 juta pengguna. Dan ChatGPT melampaui 50 juta pengguna pada bulan pertama peluncurannya. Setiap versi lebih canggih daripada versi sebelumnya dan tidak mungkin untuk mengembalikan "jin" tersebut ke dalam botol. ChatGPT-lah yang memicu ledakan AI yang sedang kita alami saat ini.

Di era informasi ini, tidak mengherankan jika sistem pendidikan berusaha untuk meningkatkan pembelajaran dan penyebaran pengetahuan. Jika kita beroperasi dalam ekonomi pengetahuan, di mana pengetahuan adalah kekuatan, sistem perlu meluluskan pekerja pengetahuan untuk mendukung ekonomi pengetahuan ini.

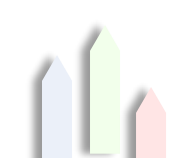
Tentu saja, masalah dengan keseluruhan narasi ini adalah kecepatan kemajuan pengetahuan dan seringkali pengetahuan tersebut menjadi usang. Pada tahun 1982, seperti yang dibahas dalam bab 1, pengetahuan berlipat ganda setiap 12 hingga 13 bulan. Dan saat ini, setiap 12 jam, bahkan mungkin lebih cepat. Bahkan para ahli pun tidak dapat mengimbangnya. Bahkan jika seorang ahli mengetahui segala sesuatu di bidangnya, dalam seminggu basis pengetahuannya berkurang menjadi kurang dari satu persen dari apa yang diketahui dalam bidang keahliannya sendiri. Keahlian telah mati sebagai cara untuk menciptakan keunggulan dan tentu saja sebagai prinsip pengorganisasian sistem pendidikan modern.

Jelas, sistem pendidikan saat ini, yang didasarkan pada sistem pabrik abad ke-19 dari revolusi industri kedua, kini telah disusul oleh teknologi revolusi industri ketiga. Penggandaan pengetahuan membuat pendekatan itu tidak berguna, terutama karena revolusi industri ketiga telah digantikan oleh revolusi industri keempat. Revolusi industri keempat adalah istilah yang diciptakan pada tahun 2016 di Forum Ekonomi Dunia ketika AI dan internet of things (IoT) menarik perhatian.

Karena kita sudah melampaui ekonomi berbasis pengetahuan, kami yakin alasan untuk prinsip operasional pendidikan baru sangat kuat. Dan, seperti yang kami sarankan sebelumnya, prinsip baru ini haruslah pengembangan, bukan pembelajaran. Terutama karena percepatan besar yang telah kita lihat karena Web2 hanya akan meningkat seiring Web2 digantikan oleh teknologi Web3 dan Web4 setelahnya.

Web3 pada dasarnya menciptakan kembali jalur rel tempat era digital dibangun. Dampaknya akan lebih besar daripada dampak internet. Ada beberapa teknologi Web3 penting yang telah muncul, yang akan membuat sistem pendidikan yang sudah ketinggalan zaman tampak sangat prasejarah. Yang pertama adalah teknologi blockchain.

Diperkenalkan pada tahun 2009 oleh seseorang dengan nama samaran Satoshi Nakamoto, Bitcoin adalah implementasi teknologi blockchain pertama yang berhasil. Sejak itu, banyak proyek blockchain dan mata uang kripto telah muncul, masing-masing dengan fitur dan





fungsinya sendiri. Salah satu yang paling menjanjikan adalah Ethereum (ETH). Meskipun Bitcoin dan Ethereum sama-sama menawarkan penggunaan uang digital tanpa penyedia pembayaran, perantara pihak ketiga, atau bank, Ethereum menawarkan fleksibilitas yang jauh lebih besar. Meskipun satu-satunya hal yang dapat dicatat oleh blockchain Bitcoin adalah transaksi Bitcoin, kurangnya fungsionalitas ini membuatnya sangat aman – ideal untuk mata uang baru. Namun Ethereum adalah *blockchain terprogram* pertama di dunia. Ini adalah platform blockchain terdesentralisasi dan sumber terbuka yang memungkinkan pembuatan dan penerapan kontrak pintar yang dapat dieksekusi sendiri di mana ketentuan perjanjian ditulis langsung ke dalam kode. Kontrak-kontrak ini kemudian dieksekusi secara otomatis ketika kondisi yang telah ditentukan terpenuhi atau dibiarkan berakhir ketika kondisi tersebut tidak terpenuhi.

Gagasan blockchain telah mengganggu banyak sistem dan organisasi di seluruh dunia, termasuk pendidikan. Ini mengganggu sistem moneter dengan munculnya mata uang kripto. Seiring perubahan sistem moneter, cara sistem pendidikan dibiayai juga perlu berubah. Selain gangguan sistem moneter, blockchain juga mengganggu pengetahuan dan kemampuan untuk memverifikasi informasi. Faktanya, salah satu manfaat besar teknologi blockchain adalah kemampuannya untuk memverifikasi berbagai hal – jelas merupakan isu penting yang perlu diperbaiki di dunia pasca-kebenaran.

Dunia yang kita tinggali sekarang tidak dapat dikenali dibandingkan dengan dunia yang kita tempati 30 tahun yang lalu. Internet mengubah segalanya, dan telah terjadi kemajuan yang sangat pesat sejak saat itu. Dunia tempat anak-anak kita akan tumbuh dan dunia tempat cucu-cucu kita akan tumbuh hampir tidak mungkin untuk dibayangkan. Namun kita mendidik anak-anak seolah-olah masih abad ke-20! Kita sangat membutuhkan perubahan perilaku, perkembangan, dan sistemik.





BAB 11

PERILAKU DAN PENGEMBANGAN SISTEM DALAM PRAKTIK

11.1 PENDAHULUAN

Sepanjang buku ini, kami telah mengemukakan argumen untuk menempatkan pengembangan, bukan pengetahuan, sebagai inti dari sistem pendidikan masa depan. Untuk mewujudkan hal ini, banyak struktur dan proses di dalam sekolah perlu diubah. Ini dimulai dengan restrukturisasi pelatihan guru, beralih dari pelatihan berbasis topik untuk memasukkan pemahaman yang jauh lebih canggih tentang perkembangan fisik, kognitif, emosional, dan sosial anak. Jika pengajar diharapkan untuk menyesuaikan kurikulum dengan anak secara individual, mereka perlu tahu bagaimana menilai tingkat perkembangan anak tersebut, dan bagaimana mendukung anak tersebut untuk meningkatkan kemampuannya.

Banyak pengajar sudah memahami sebagian dari hal ini. Misalnya, seperti yang disebutkan dalam bab 4, ketika balita memasuki sekolah untuk pertama kalinya, beberapa dari mereka belum cukup dewasa untuk memahami konsep kepemilikan. Inilah sebabnya mengapa mungkin untuk menyaksikan seorang anak berusia lima tahun 'mencuri' pensil teman sekelasnya dan kemudian dengan tegas menyangkal 'kejahatan' tersebut. Mereka akan mengklaim pensil itu 'milikku' meskipun jelas bukan. Ini bukan tipu daya, ini adalah perkembangan. Beberapa anak berusia lima tahun baru mulai mengembangkan pemahaman tentang kepemilikan dan pentingnya berbagi.

Contoh lain adalah anak berusia enam tahun berpikir secara harfiah. Ini karena jalur saraf di bagian depan otak mereka belum sepenuhnya bermielinasi. Sebaliknya, otak anak berusia 12 tahun dapat beroperasi dengan kecepatan yang jauh lebih tinggi karena sudah sepenuhnya bermielinasi. Kecepatan otak yang lebih cepat memungkinkan anak berusia 12 tahun untuk terlibat dalam pemikiran abstrak. Ini berarti Anda dapat mengajari mereka aljabar. Akan sia-sia mencoba mengajari sebagian besar anak berusia enam tahun aljabar karena otak mereka belum cukup berkembang secara fisik untuk menangani huruf dan angka dalam persamaan yang sama. Anak berusia enam tahun dapat duduk di depan soal aljabar sederhana sepanjang hari dan tetap memutuskan jawabannya adalah 'sepatu saya', sedangkan anak berusia 12 tahun dapat menyelesaikan masalah tersebut dalam sepuluh detik. Ini adalah contoh sempurna bagaimana, ketika Anda naik level, kemampuan muncul yang memungkinkan kecepatan yang jauh lebih besar dan kemampuan untuk menangani kompleksitas yang lebih besar.

Tes SAT Tahap Kunci 1 dan 2 akan jauh lebih bermanfaat jika kita memasukkan penilaian tingkat perkembangan daripada hanya menyimpulkan tingkat transfer pengetahuan dari skor SAT anak dalam membaca, menulis, matematika, dan sains. Mengasumsikan secara keliru bahwa anak-anak kurang cerdas karena mereka berprestasi buruk dalam tes tersebut adalah tidak adil, terutama jika masalah sebenarnya mungkin adalah mereka belum cukup dewasa. Mengingat kita mengelompokkan anak-anak berdasarkan usia di sekolah, anak-anak yang lahir di bulan Agustus, yang biasanya paling muda di tahun tersebut, berada dalam posisi yang





kurang menguntungkan dibandingkan dengan anak-anak yang lahir di akhir tahun, yang mungkin hampir 12 bulan lebih tua.

Tentunya tujuan pengajaran seharusnya adalah untuk memperhatikan tingkat perkembangan anak dan kemudian membantu anak tersebut untuk menjadi lebih dewasa daripada hanya memperoleh pengetahuan. Ini mengubah cara pengaturan ruang kelas. Mengelompokkan anak-anak berdasarkan tingkat perkembangan daripada usia mungkin akan jauh lebih manusiawi dan jauh lebih kecil kemungkinannya untuk menciptakan stigmatisasi terhadap anak-anak yang kurang 'mampu', yang hanya kurang dewasa. Anak-anak pada tingkat kematangan yang berbeda belajar dengan kecepatan yang berbeda. Jika ini dimasukkan dalam cara kita mengatur sistem, kita mungkin dapat mengurangi risiko melabeli anak-anak sebagai 'pembelajar lambat'. Anak-anak akan belajar dengan kecepatan yang lebih sesuai dengan tingkat perkembangan mereka dan lebih selaras dengan kebutuhan mereka yang relevan dengan tahap ini.

Saat mengajarkan dasar-dasar suatu mata pelajaran, kurikulum harus disesuaikan untuk fokus pada penguasaan aturan atau prinsip dasar mata pelajaran tersebut sebelum melanjutkan ke aturan yang lebih kompleks. Inilah tepatnya bagaimana pikiran manusia berkembang. Tetapi di banyak sekolah, ada dorongan untuk 'menyelesaikan' kurikulum, bahkan jika isinya tidak dipahami. Anak-anak sering dipindahkan ke tingkat berikutnya sebelum mereka memahami aturan tingkat sebelumnya. Ini sama saja dengan membangun lantai keempat gedung pencakar langit sebelum integritas struktural lantai ketiga diperiksa. Tidak ada insinyur struktur yang akan menganjurkan hal seperti itu, tetapi itulah yang sering terjadi di sekolah karena sistem tidak memberikan pilihan lain selain 'mengejar ketertinggalan'. Tidak heran jika setelah 14.000 jam bersekolah dari usia 5 hingga 16 tahun, 25% anak berusia 15 tahun memiliki kemampuan membaca setara usia 12 tahun atau lebih rendah; 20% memiliki kemampuan membaca setara usia 11 tahun atau lebih rendah, dan 10% memiliki kemampuan membaca setara usia 9 tahun atau lebih rendah. Keterlambatan perkembangan seperti itu seringkali terdeteksi jauh lebih awal. Sebuah studi menunjukkan bahwa 24% siswanya memasuki Kelas 7 (usia 13 tahun) dengan kemampuan membaca hanya setara usia lima tahun. Pada usia 15 tahun, 53% anak perempuan memiliki kemampuan membaca setara usia 15 tahun atau lebih tinggi, dibandingkan dengan hanya 47% anak laki-laki. Sebagai perbandingan, usia rata-rata membaca penduduk Inggris adalah 9 tahun.

Memastikan anak-anak tidak melanjutkan ke tingkat berikutnya sebelum mereka memahami tingkat sebelumnya meminimalkan risiko penurunan pemahaman, yang menyebabkan ketidakterlibatan fatal dengan kurikulum dan pembelajaran sepanjang hidup karena anak-anak merasa tidak mampu. Memastikan pembelajaran dikonsolidasikan di setiap tingkat sebelum kita mencoba untuk maju adalah prinsip dasar Khan Academy, yang sejak awal berdirinya pada tahun 2008 kini memiliki lebih dari 150 juta pengguna terdaftar di 190 negara di dunia.

Instruksi langsung berguna untuk memulai proses pendidikan dan menciptakan fondasi yang kokoh, tetapi seiring dengan pemahaman mahasiswa tentang dunia, kebutuhan akan perancah atau instruksi langsung akan berkurang. Sebaliknya, anak muda akan lebih baik ketika





mereka dapat menentukan sendiri pembelajaran mereka bersama dengan panduan—yang dikenal sebagai Heutagogy. Kami tidak bermaksud menjadikan ini sebagai hal yang konstan, tetapi jika metode Montessori memfasilitasi peserta didik untuk membuat pilihan pada usia yang sangat muda, kami tahu bahwa peserta didik dapat mempertahankan rasa kemandirian sepanjang perjalanan mereka. Pendekatan pembelajaran yang lebih adaptif dan fleksibel ini tidak hanya lebih menarik bagi peserta didik, tetapi juga sangat penting dalam menghadapi keadaan yang terus berubah dan akses internet 24 jam yang dapat memberi tahu setiap peserta didik cara melakukan apa pun!

Selain itu, jika kita mempertahankan kerangka pengajaran langsung tradisional ini di seluruh sekolah, peserta didik tidak siap untuk kehidupan di luar sekolah ketika tidak ada kerangka sama sekali. Inilah mengapa kita sering melihat begitu banyak anak muda yang kecewa putus kuliah atau mengalami kemunduran sebagai karyawan di dunia kerja. Beralih dari hanya mengajarkan pengetahuan seputar mata pelajaran menjadi setidaknya memasukkan pengajaran kemampuan seperti kreativitas, berpikir kritis atau refleksi, kolaborasi, dan komunikasi juga akan abadi. Dan kemampuan ini akan jauh lebih bermanfaat di dunia yang lebih luas daripada pengetahuan tentang struktur tanah atau cara menanyakan arah ke kolam renang dalam bahasa Prancis. Kemampuan ini akan digunakan setiap hari dalam kehidupan seorang anak muda saat mereka menjalani pekerjaan, hubungan, persahabatan, dan pasang surut kehidupan manusia karena mereka dapat mempertanyakan 'mengapa' dan mempertimbangkan 'bagaimana' sebagai bagian dari pengambilan keputusan mereka.

Tentu saja, jika kita melihat perubahan pada metode pengajaran, itu sudah melelahkan, sebagian besar karena gerakan reformasi pendidikan global atau GERM, yang disebutkan dalam bab 2. Diadopsi sebagai ortodoksi reformasi pendidikan sejak tahun 1980-an, GERM menganjurkan setidaknya lima fitur umum global dari kebijakan pendidikan dan prinsip reformasi:

- Standardisasi pendidikan
- Fokus pada mata pelajaran inti
- Mencari cara berisiko rendah untuk mencapai tujuan pembelajaran
- Penggunaan model manajemen perusahaan dan
- Kebijakan akuntabilitas berbasis tes

Inisiatif-inisiatif ini semakin banyak digunakan untuk mencoba meningkatkan kualitas pendidikan dan memperbaiki masalah yang tampak dalam sistem pendidikan publik. Semua ini telah memunculkan berbagai inisiatif tentang bagaimana pengajar seharusnya mengajar. Meskipun masing-masing menjanjikan revolusi hasil, inisiatif-inisiatif ini biasanya bersifat jangka pendek, didorong oleh PISA, dan hanya sedikit berpengaruh selain meningkatkan pergantian guru. pengajar meninggalkan profesi ini dalam jumlah yang mengkhawatirkan – dan dengan pergeseran tujuan pendidikan yang tak berkesudahan ini, tidak mengherankan. Manusia tidak merespons dengan baik terhadap perubahan atau kontrol dari atas ke bawah yang berlebihan.

Selain itu, tidak ada perilaku yang benar-benar diubah, kecuali semakin berkurangnya keterlibatan mahasiswa dan pengunduran diri guru. Tidak ada yang meminta atau melibatkan





pemangku kepentingan dalam perubahan ini, dan hal yang sama dapat dikatakan untuk semua pemangku kepentingan dalam sistem pendidikan. GERM misalnya, sering dipromosikan melalui kepentingan lembaga pembangunan internasional dan perusahaan swasta melalui intervensi mereka dalam reformasi pendidikan nasional dan perumusan kebijakan.⁴ Tetapi apakah ada satu pun pengajar atau mahasiswa yang dimintai masukannya?

Upaya transformasi yang kurang dipikirkan dengan matang seperti itu menyentuh inti motivasi dan keterlibatan. Sebagai manusia, kita selalu jauh lebih tertarik dan terlibat dalam perubahan atau inisiatif yang kita rancang dan yang lebih besar dari diri kita sendiri. Inilah mengapa pengajaran langsung sangat tidak efektif di dunia modern – tidak ada otonomi, unsur penting dalam motivasi dan keterlibatan. Kita membutuhkan cara mengajar yang jauh lebih terbuka *dan* fleksibel yang memberikan lebih banyak otonomi kepada peserta didik dan guru, sehingga peserta didik memiliki suara dalam apa yang mereka pelajari dan mengapa. pengajar menjadi lebih seperti konduktor orkestra di mana mereka memainkan kekuatan mahasiswa di depan mereka. Ini juga akan meningkatkan rasa kompetensi dan keterkaitan, dua komponen lain yang dibutuhkan agar motivasi berkembang.

Sistem pendidikan saat ini terbatas dalam pemahaman tentang motivasi dan keterlibatan di seluruh kelompok pemangku kepentingan dan itu harus berubah. Hanya ketika itu terjadi, dan setiap kelompok pemangku kepentingan terlibat dan dikonsultasikan tentang perubahan dan membantu merencangnya, barulah kita dapat memanfaatkan motivasi intrinsik yang jauh lebih kuat dan mempertahankan tingkat keterlibatan yang tinggi.

11.2 MERANCANG MOTIVASI DAN KETERLIBATAN KE DALAM SOLUSI

Jika individu menyadari motivasi intrinsik mereka sendiri, apa yang mereka hargai (dan bagaimana hal ini berkembang) dan memahami bahwa orang lain mungkin memiliki pandangan alternatif yang dapat kita manfaatkan, maka ketegangan sehat dari berbagai pandangan, yang mendorong inovasi, jauh lebih mungkin memungkinkan individu-individu ini untuk mendorong solusi sendiri. Teori Penentuan Diri (Self Determination Theory/SDT) membantu kita untuk merancang solusi yang lebih memotivasi dan melibatkan individu, tim, atau sistem. Individu kemudian dapat memanfaatkan kompetensi yang ada, dan menumbuhkan keterkaitan dan tingkat otonomi tertentu untuk membantu peran mereka atau tugas yang bersangkutan. Ini berlaku untuk semua pemangku kepentingan.

Kabar baiknya adalah bahwa banyak wawasan yang dibutuhkan untuk mendorong keterlibatan dan motivasi yang lebih baik telah diungkap selama pekerjaan pengembangan 'Saya' dan 'Kita'. Misalnya, profil nilai memberikan wawasan tentang apa yang dihargai setiap orang dalam tim dan bagaimana mereka berinteraksi (keterkaitan) dengan rekan satu tim mereka. Hal ini membantu merekrut orang yang tepat ke dalam peran dan tim pada waktu yang tepat berdasarkan nilai-nilai mereka seperti yang dijelaskan dalam bab 9, meningkatkan proses penilaian bakat standar yang dijalankan sebagian besar organisasi.

Audit bakat untuk mengidentifikasi minat dan gairah pemangku kepentingan juga dapat membantu dalam mendistribusikan akuntabilitas. Memberi orang pilihan untuk menjadi sukarelawan sesuai dengan audit, kompetensi, dan sistem nilai memberikan rasa otonomi





dalam apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka melakukan tugas atau peran tersebut daripada hanya diberi instruksi. Selalu ada keseimbangan yang harus dicapai antara memanfaatkan kompetensi yang ada dan memungkinkan individu untuk berkembang di bidang yang mereka minati tetapi mungkin belum mengembangkan kemampuan mereka.

Anda mungkin ingat di bab 9, ketika tim kepemimpinan Adam masing-masing memilih tujuan strategis yang ingin mereka pimpin; pilihan individu selalu didasarkan pada tingkat kompetensi yang dimiliki orang tersebut dan apa yang memotivasi mereka seperti yang diidentifikasi melalui profil nilai dan audit bakat. Ini mengaktifkan rasa otonomi mereka. Setiap pemimpin menominasikan seorang pelatih proyek, yaitu seseorang dengan pengetahuan atau pengalaman yang relevan di bidang tersebut, yang selanjutnya meningkatkan rasa kompetensi dan keterkaitan mereka. Penunjukan seorang asisten dan rekan untuk mendukung mereka dalam implementasi dan penyampaian juga meningkatkan keterkaitan. Semua ini meningkatkan rasa dukungan pemimpin atau kapten.

Saat merancang solusi 'TI'/Sistem Informasi TI', aspek-aspek kunci yang perlu dipertimbangkan adalah:

- **Rasa Tujuan:** Sebisa mungkin, semua aktivitas harus selaras dengan rasa tujuan setiap individu agar aktivitas tersebut bermakna.
- **Koneksi dengan Orang Lain:** Memastikan saling ketergantungan dan kolaborasi yang lebih besar diperlukan untuk penyelesaian tugas, serta mendorong beberapa interaksi sosial mengurangi rasa isolasi dan kecenderungan untuk merasa kewalahan.
- **Emosi Positif:** Merancang tugas yang dapat memicu emosi positif, seperti kegembiraan, rasa syukur, dan rasa pencapaian, adalah kunci untuk mempertahankan momentum. Emosi positif sangat penting untuk kesejahteraan dan ketahanan secara keseluruhan, terutama ketika beban kerja tinggi. Mengenali peristiwa penting dengan emosi yang tinggi juga mendukung ingatan saat kita menyusun garis waktu pembelajaran kita untuk memahaminya (mengapa kita tidak dapat mengingat banyak hal tentang karantina Covid?).
- **Motivasi dan Keterlibatan:** Aktivitas yang bermakna seringkali secara intrinsik memotivasi dan meningkatkan keterlibatan serta rasa mengalir.

Merancang solusi pendidikan dengan mempertimbangkan motivasi dan keterlibatan telah menghasilkan manfaat yang signifikan. Misalnya, penelitian oleh Frédéric Guay tentang penerapan SDT dalam pendidikan, menunjukkan bahwa solusi dengan motivasi otonom memiliki konsekuensi yang lebih positif bagi mahasiswa dan memprediksi hasil sekolah yang lebih baik. Meningkatkan rasa kompetensi, otonomi, dan keterkaitan juga meningkatkan kepuasan orang tua dan guru.

Ketika mahasiswa lebih termotivasi secara intrinsik untuk mengerjakan tugas mereka, hal itu memungkinkan pengajar untuk fokus pada pengajaran daripada terus-menerus berusaha membuat mahasiswa terlibat.





11.3 SEKOLAH SEBAGAI DAO DAN DDO

Ketika melihat ke seluruh dunia untuk melihat bagaimana sistem kompleks lainnya berubah, baik dalam konteks pendidikan maupun di luar, dua model patut dipertimbangkan yang dapat membantu kita memahami bagaimana merancang sekolah untuk masa depan. Model-model tersebut adalah Organisasi Otonom Terdesentralisasi (DAO) dan Organisasi Pengembangan yang Disengaja (DDO).

DAO muncul karena teknologi blockchain Web3. Dalam DAO, proses pengambilan keputusan dikodekan ke dalam kontrak pintar dan dieksekusi secara otonom tanpa memerlukan struktur manajemen hierarkis tradisional. Agar DAO berfungsi dengan baik, tata kelola harus terdesentralisasi dan pengambilan keputusan kolektif diperlukan. Mewujudkan hal ini dalam praktik membutuhkan fasilitasi yang cermat untuk membuka kearifan kolektif yang melekat.

DAO mengunci dan melindungi integritas informasi di dalam blockchain. Setelah informasi berada di dalam blok dan terhubung ke blockchain, informasi tersebut tidak mungkin diubah atau dicemari. Ini menciptakan catatan kepemilikan, pencatatan, dan keamanan siber yang transparan dan tahan terhadap perubahan. Blockchain memberikan tingkat 'interoperabilitas' yang jauh lebih besar, yang mengarah pada komunikasi lintas rantai. Ide-ide tersebut dimanfaatkan oleh universitas-universitas spesialis yang telah disebutkan di bab sebelumnya, seperti Singularity University, Ubiquity University, Californian Institute for Integral Studies dan London Interdisciplinary School yang baru dibentuk.

Pendidikan berbasis blockchain pada dasarnya berbeda dari universitas konvensional atau 'Russel Group'. Pengetahuan lebih banyak di tokenisasi dan dapat menggunakan NFT, dan gamifikasi sebagai metodologi pengajaran utama. DAO dan blockchain akan berkontribusi secara signifikan untuk mengubah wajah sistem pendidikan yang diinovasi ulang, terutama karena industri game sudah bernilai lebih dari dua kali lipat gabungan industri film dan musik. Blockchain juga dapat mengurangi pasokan pengajar dan talenta ke sistem pendidikan.

DAO memiliki aturan atau 'anggaran dasar' dan 'perjanjian pemegang saham/pemangku kepentingan' yang dikodekan ke dalam kontrak pintar menggunakan platform seperti jaringan Ethereum. Tidak ada struktur manajemen, dewan pengawas, karyawan, atau pemegang saham dalam pengertian tipikal. Sebaliknya, keanggotaan dicatat di blockchain, dan anggota bertemu melalui aplikasi obrolan seperti Discord dan memberikan suara untuk mengatur keputusan. Bergabung dengan DAO ditandai dengan 'kerja sama finansial' dalam bentuk token, melalui dompet kripto yang menyediakan token pemilik kepada anggota, yang sesuai dengan hak suara. Semakin banyak token yang dimiliki seseorang, semakin besar kekuatan suara dalam DAO. Kontrak pintar menentukan hasil yang diharapkan antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk guru, pemimpin, siswa, dan pemberi kerja yang semuanya diberi insentif untuk berpartisipasi.

Dalam pendidikan, ini dapat diterjemahkan menjadi hadiah token untuk mahasiswa yang berprestasi dalam studi mereka, berkontribusi pada sumber daya open-source atau evolusi sekolah itu sendiri. NFT (token non-fungible) dapat diberikan sebagai penghargaan atas partisipasi mahasiswa dalam inisiatif komunitas lokal. Ini dapat menciptakan lingkungan





belajar yang lebih dinamis dan menarik. DAO dapat membantu mengembangkan sistem yang lebih terdesentralisasi untuk pemberian kredensial dan sertifikasi kepada mahasiswa dan guru. Alih-alih hanya bergantung pada lembaga tradisional, individu dapat memperoleh kredensial melalui jaringan validator terdistribusi dalam sebuah DAO. Hal ini dapat membantu dalam mengenali berbagai keterampilan dan pengalaman yang lebih luas. Mereka dapat memfasilitasi pembuatan dan pemeliharaan platform pendidikan. Platform ini dapat dimiliki dan dikelola oleh komunitas itu sendiri. Ini akan memberikan pengalaman belajar yang lebih sesuai dan responsif. Semua peserta dapat memiliki suara langsung dalam fitur, konten, dan kebijakan platform.

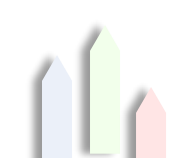
Beberapa DAO pendidikan dapat menggabungkan sumber daya dan mengalokasikan dana berdasarkan keputusan komunitas. Dalam bidang pendidikan, ini dapat berarti inisiatif penggalangan dana untuk proyek pendidikan, beasiswa, atau peningkatan infrastruktur. Hal ini dapat mendemokratisasi proses pendanaan dan mengarahkan sumber daya ke area yang paling membutuhkannya. DAO juga mengoperasikan model tata kelola yang terdesentralisasi dan transparan. Dalam bidang pendidikan, ini dapat berarti bahwa keputusan tentang kurikulum, kebijakan, dan alokasi sumber daya dibuat secara kolektif oleh para pemangku kepentingan, termasuk siswa, guru, pengusaha, dan administrator. Alih-alih pengusaha besar melobi pemerintah untuk perubahan sistem pendidikan sehingga kaum muda meninggalkan sekolah dengan keterampilan yang relevan dengan pengusaha tersebut, pengusaha dapat menjadi bagian dari DAO dan berupaya mendorong partisipasi dalam komunitas. Hal ini dapat mengarah pada proses pengambilan keputusan yang lebih inklusif dan demokratis atau jalur khusus bagi mahasiswa untuk memasuki dunia kerja.

Salah satu perubahan terbesar yang dapat diberikan oleh DAO pendidikan adalah kolaborasi transnasional, tanpa perlu otoritas terpusat seperti pemerintah. Sekolah dan yayasan DAO dapat berkolaborasi secara global dalam proyek penelitian, berbagi sumber daya pendidikan, dan pengalaman belajar lintas budaya. mahasiswa dan pendidik dari berbagai belahan dunia dapat berkolaborasi dengan lancar.

Teknologi Web3 disruptif lainnya telah memengaruhi identitas mahasiswa dengan mengubah sesuatu yang disebut 'identitas berdaulat sendiri' (SSI). Ini adalah kondisi di mana pengguna memiliki kendali yang jauh lebih besar atas identitas mereka sendiri tanpa harus bergantung pada otoritas terpusat. Kita sudah melihat dampak ini dari mereka yang memiliki data yang dimiliki sistem komputer atau organisasi tentang kita. Kita bergerak menuju dunia di mana data yang dipersonalisasi dimiliki (dan mungkin diperdagangkan) oleh individu, bukan oleh otoritas terpusat. Di Web2, mantranya adalah 'jika layanannya gratis, Anda adalah produknya', di Web3 dan seterusnya mantranya adalah 'bermain untuk mendapatkan' atau 'bermain untuk belajar'.

Kepemilikan data ini merupakan kunci untuk verifikasi kualifikasi pengajar dan siswa, hasil tes mereka, dan terus terang, data demografis atau pribadi apa pun yang relevan dengan pekerjaan mereka di masa depan.

Mungkin gangguan Web3 yang paling terkenal adalah AI generatif (GenAI) dan penggunaan model bahasa besar (LLM) dan pemrosesan bahasa alami (NLP), yang





meningkatkan antarmuka manusia-komputer. Dari semua itu, rilis Chat GPT4 dari Open AI telah mengubah pendidikan. Semakin banyak mahasiswa menggunakannya untuk mengerjakan pekerjaan rumah atau sebagai tutor online. Dan semakin banyak pengajar menggunakannya untuk memeriksa pekerjaan rumah. Dan itu sudah secara signifikan mengganggu kemampuan kerja mahasiswa dengan banyak organisasi sekarang menolak untuk mempekerjakan junior kecuali mereka dapat memberikan nilai tambah lebih dari ChatGPT – dan banyak yang tidak bisa!

Di luar pemahaman subjek dasar, yang masih dibutuhkan siswa, informasi yang telah diperoleh mahasiswa dalam sistem saat ini dapat menjadi usang atau tidak relevan karena wawasan baru, pemahaman baru, atau cara baru untuk mengetahui. Dan mengingat laju penggandaan pengetahuan, mustahil bagi siapa pun untuk mengimbangnya. Teknologi seperti ChatGPT membuat IQ 120 pada subjek apa pun tersedia bagi setiap mahasiswa atau guru. Hal ini mengurangi kebutuhan untuk menyimpan informasi tersebut dalam pikiran kita sendiri.

Gangguan dan kecepatan perubahan yang didorong oleh revolusi industri keempat mengharuskan kita untuk mengubah fokus dari *apa yang kita ketahui* menjadi *bagaimana kita mengetahuinya*. Dari penyerapan dan pengkajian informasi menjadi kemampuan untuk memaknai informasi tersebut. Inilah satu-satunya cara kita dapat melindungi diri kita dari kecepatan perubahan dan evolusi pengetahuan. Ini berarti semua sekolah dan lembaga pendidikan harus menjadi Organisasi Pengembangan yang Disengaja (DDO), di mana pengembangan pemangku kepentingan adalah prinsip operasional utama, bukan transfer pengetahuan.

Organisasi pengembangan yang disengaja (DDO) adalah konsep yang diperkenalkan oleh Robert Kegan. Ini adalah model organisasi yang memprioritaskan pertumbuhan dan pengembangan semua pemangku kepentingan sebagai bagian sentral dari misi dan operasinya. Ciri-ciri utama DDO meliputi:

- **Pengembangan dan Pertumbuhan Berkelanjutan:** Dalam DDO, pengembangan yang berakar pada pembelajaran bukanlah sekadar aktivitas sesekali, tetapi proses konstan yang terintegrasi ke dalam lingkungan kerja sehari-hari. Pemangku kepentingan didorong untuk terus mengembangkan keterampilan, perspektif, dan kapasitas yang lebih canggih.
- **Budaya Umpan Balik:** Umpan balik tidak hanya diterima tetapi juga secara aktif dicari di DDO. Semua pemangku kepentingan menerima umpan balik yang jujur dan konstruktif tentang kinerja mereka, memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan bagaimana mempercepat pengembangan dan pertumbuhan pribadi mereka lebih jauh lagi.
- **Transparansi dan Kerentanan:** DDO (Discipline Development Organizations) menumbuhkan lingkungan di mana individu merasa aman untuk bersikap rentan dan berbagi tantangan serta kegagalan mereka secara terbuka, karena ini adalah tanda individu yang dewasa. Hal ini menumbuhkan kepercayaan dan hubungan yang lebih dalam di antara anggota tim dan komunitas sekolah yang lebih luas.



- **Tanggung Jawab Bersama untuk Pengembangan:** Dalam DDO, setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan diri mereka sendiri serta pengembangan orang lain. Pengajar dan pemimpin sekolah memainkan peran penting dalam mendukung dan memfasilitasi pertumbuhan mahasiswa dan anggota tim mereka.
- **Pekerjaan yang Didorong oleh Tujuan:** Para pemangku kepentingan dalam DDO selaras dengan misi dan nilai-nilai sekolah atau Yayasan, dan mereka menemukan makna dan kepuasan dalam pekerjaan mereka. Tujuan ini berfungsi sebagai kekuatan penuntun yang mendorong pertumbuhan individu dan kolektif.
- **Eksperimen dan Inovasi:** Organisasi yang berorientasi pada pengembangan (DDO) mendorong eksperimen dan inovasi, dengan mengakui bahwa kegagalan adalah bagian penting dari proses pengembangan. Para pemangku kepentingan diberdayakan untuk mengambil risiko dan mengeksplorasi ide-ide baru tanpa takut akan pembalasan.

Tujuan dari organisasi yang berorientasi pada pengembangan adalah untuk menciptakan lingkungan di mana pertumbuhan pribadi dan profesional tidak hanya didorong tetapi juga integral terhadap keberhasilan organisasi. Dengan berinvestasi dalam pengembangan siswa, guru, pemimpin, pengurus, dan pemangku kepentingan lainnya, DDO bertujuan untuk menciptakan budaya peningkatan berkelanjutan, kemampuan beradaptasi, dan ketahanan. Kabar baiknya adalah pengembangan pribadi sudah ada dalam buku panduan Ofsted, hanya saja tidak dianggap signifikan. Tetapi bayangkan dampaknya pada kepemimpinan, perilaku, dan kualitas pendidikan jika kita menjadikan pengembangan sebagai pusat masa depan. Itu akan menjadi katalisator untuk transformasi yang luar biasa.

Jika kita fokus pada bagaimana menafsirkan informasi daripada hanya pengetahuan itu sendiri, maka kita dapat tetap unggul. Dan itu berarti fokus pada perkembangan anak-anak kita. Pada kemampuan mereka untuk menafsirkan apa yang mereka alami dan baca. Salah satu tanda utama bahwa kita semakin dewasa adalah kemampuan kita untuk menghasilkan interpretasi yang lebih canggih dari informasi yang ada di hadapan kita. Inilah yang harus kita nilai, kembangkan, dan beri penghargaan di sekolah. Anak-anak seharusnya mendapatkan nilai 'A', bukan karena kemampuan mereka untuk mengingat fakta dan mengulangnya dalam kondisi ujian. Mereka seharusnya mendapatkan nilai 'A' karena kecanggihan interpretasi mereka terhadap informasi yang disajikan kepada mereka atau kemampuan mereka untuk menginterogasi informasi tersebut untuk menentukan kebenarannya. Dan bagaimana menerapkannya dan kemudian menyesuakannya.

Singkatnya, kita harus menciptakan kembali sistem pendidikan dan menempatkan pembangunan sebagai intinya. Kita harus mengembangkan kemampuan kita untuk memahami informasi dengan lebih baik dan menjadi pencipta makna, bukan sekadar pengumpul pengetahuan. Revolusi industri keempat dapat membantu kita. Para pendidik di mana pun harus menyadari fakta ini jika kita ingin memberikan sistem pendidikan yang mempersiapkan anak-anak kita untuk masa depan.



BAB 12

PERILAKU DAN PENGEMBANGAN SISTEM DALAM PRAKTIK

12.1 PENDAHULUAN

Ketika membahas pendokumentasian perubahan di berbagai dimensi, hampir mustahil untuk membedakan mana perubahan 'SAYA' dari perubahan 'KITA' atau 'TI'/'TI'. Ketiganya merupakan aspek kehidupan yang saling terkait dan saling bergantung. Dan kita dapat melihat ini dengan jelas ketika melihat apa yang terjadi pada Adam dan timnya.

Sebagian besar yang akan kita rangkum di sini telah kita sebutkan di bab 9, karena sifat perubahan yang saling terkait dan saling bergantung. Terjadi peningkatan besar dalam motivasi dan keterlibatan dalam tim, bukan hanya karena mereka diberi alat untuk lebih memahami diri mereka sendiri dan menghargai perbedaan dalam tim, tetapi mereka kemudian dapat menggunakan wawasan tersebut untuk memilih tujuan strategis apa yang ingin mereka ikuti. Mereka dapat menjadi sukarelawan sebagai 'kapten' atau dalam peran pendukung sebagai tangan kanan atau tangan kiri atau pelatih, di mana mereka mungkin memiliki pengalaman dan pengetahuan untuk dibagikan tetapi tidak ingin terlibat dalam pelaksanaannya. Semua itu memanfaatkan SDT dan kebutuhan intrinsik mereka akan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan untuk merasa benar-benar termotivasi.

Dan tentu saja, motivasi ini menular. Karena tim kepemimpinan mulai mencapai tujuan dan bersemangat serta antusias dengan pekerjaan yang mereka lakukan, sekolah menyebarkan keterampilan dan wawasan ini ke seluruh tim staf. Membawa setiap pengajar melalui pendekatan pengembangan yang sama untuk membantu mereka memahami siapa mereka, apa yang memberi mereka energi, dan bagaimana menyelaraskan nilai-nilai mereka dengan peran mereka menciptakan tingkat keterlibatan yang jauh lebih besar. Semua orang di sekolah memahami konsep 'garis pengembangan', dan sistem pengembangan profesional diterapkan, bersamaan dengan sistem manajemen kinerja yang ada. Dan jaringan pembinaan membantu memfasilitasi perjalanan orang-orang menuju tujuan mereka. Akibatnya, budaya pembinaan muncul dan pelatihan khusus seputar nilai-nilai staf sendiri telah menyebabkan perubahan dalam kerangka kurikulum, pendekatan pedagogis, dan strategi manajemen perilaku mereka.

Audit staf juga memungkinkan staf untuk berbagi latar belakang dan pengalaman profesional mereka di dalam dan di luar pendidikan, serta minat dan hobi mereka. Data ini kemudian digunakan untuk menempatkan orang yang tepat pada proyek yang tepat, di bidang yang dapat mereka berikan nilai tambah atau yang memberi mereka kegembiraan. Ingat John, wakil kepala sekolah, pengetahuan dan pengalamannya di masa lalu mengarah pada penciptaan model pembinaan untuk pengajar Karir Awal yang membantu pengajar baru bertransisi ke dalam budaya sekolah. Sarah, wakil kepala sekolah lainnya, memulai penelitian perintis tentang dampak pendekatan pengembangan yang disengaja terhadap pengajaran karir awal.





Sekolah Adam sudah dianggap 'Luar Biasa' oleh Ofsted sebelum pekerjaan pengembangan, tetapi sekolah itu sendiri, budaya dan sistemnya diubah oleh upaya kolektif. Pergantian staf semakin berkurang dan ada energi dan semangat nyata yang mengalir di koridor. Sekolah sedang dalam proses menciptakan penawaran jangkauan di mana orang tua dan anggota komunitas lainnya dapat mengakses pembelajaran orang dewasa, yang juga mencakup beberapa alat pengembangan halus seperti pengaturan emosional yang dapat membantu mereka menavigasi kehidupan keluarga.

Saat Adam membuka level nilai Kuningnya, ia menghabiskan lebih banyak waktu untuk strategi. Ini menjadi salah satu aset terkuat sekolah. Sekolah mulai melihat dirinya sebagai pusat penelitian dan beroperasi seperti itu. Hal ini mengubah pendekatan Adam terhadap pembangunan gedung baru yang sedang digeluti sekolah tersebut, dan ia mempromosikan pengembangan ruang kelas digital sebagai model untuk mengembangkan praktik terbaik secara nasional, sehingga menyebarkan pembelajaran mereka untuk membantu orang lain. Dan akhirnya, ia mundur dari mengajar matematika dan sekarang memberikan pelatihan di tingkat regional tentang prinsip-prinsip di balik desain sistem pengembangan, karena ia tahu bahwa timnya siap sedia ketika ia tidak berada di lokasi dan mereka lebih dari mampu menjalankan sekolah selama ketidakhadirannya.

12.2 STUDI KASUS SEKOLAH BERKEBUTUHAN KHUSUS (SEND)

Kami telah menguji hampir setiap aspek intervensi yang dibagikan dalam buku ini di sekolah-sekolah di seluruh Inggris dan bagian lain dunia, selama 20 tahun terakhir. Kami telah melihat dampak luar biasa yang dapat dihasilkan bahkan sebagian dari resep 'Saya', 'Kami', dan 'IT'/ITS' di tingkat pendidikan dasar, menengah, dan tinggi terhadap anak-anak, guru, orang tua, dan hampir semua pemangku kepentingan utama dalam sistem tersebut.

Pada bagian ini, kami ingin menunjukkan fleksibilitas pendekatan ini dengan membagikan beberapa hasil menakutkan Matt menggunakan ide dan alat yang diuraikan dalam buku ini ketika ia menjadi kepala sekolah di Shaftsbury High School, sebuah sekolah SEND. Jika sekolah-sekolah umum menderita akibat sistem yang ketinggalan zaman, maka penderitaan itu diperkuat sepuluh kali lipat di sekolah-sekolah SEND di mana sumber daya semakin terbatas dan keterlibatan sangat rendah.

Intinya di sini adalah untuk menekankan dampak yang mungkin terjadi ketika Anda menciptakan kembali sistem, dan penciptaan kembali itu dapat terjadi di semua jenis sekolah atau lingkungan pendidikan bahkan dalam sistem yang ada. Berikut ini hanyalah satu contoh spesifik, untuk memperjelas bagaimana perubahan 'TI' dapat diimplementasikan.

Ketika Matt mengambil alih, Shaftsbury menjalankan model kurikulum sekolah menengah tradisional dengan 175 mahasiswa berusia 11–19 tahun. Kebutuhan berkisar dari Gangguan Spektrum Autisme (39%) hingga Kesulitan Belajar Sedang (41%) dan kesehatan sosial, emosional, dan mental (19%) termasuk mahasiswa dengan kebutuhan kompleks. Hanya sejumlah kecil mahasiswa yang mencapai hasil akademik yang mengarah pada pekerjaan atau pendidikan lanjutan tanpa harus mengikuti kursus 'pengejar ketertinggalan'.





Siswa yang bersekolah di sekolah SEND ini biasanya tidak melanjutkan studi akademik yang lebih tinggi, sehingga tujuan pendidikan mereka agak berbeda dengan sekolah umum. Perlu dicatat bahwa bahkan di sekolah non-SEND, ada banyak sekali mahasiswa yang juga tidak akan melanjutkan studi akademik yang lebih tinggi. Anggapan bahwa mahasiswa berkebutuhan khusus (SEND) entah bagaimana lebih rendah daripada mereka yang melanjutkan pendidikan lebih tinggi, atau bahwa mahasiswa berkebutuhan khusus tidak akan atau tidak dapat berharga atau menemukan makna dalam hidup mereka, sangat diskriminatif dan sama sekali tidak benar. Definisi kemampuan dan potensi yang terlalu sempit, baik di sekolah berkebutuhan khusus maupun sekolah umum, merampas akses mahasiswa terhadap makna, ketahanan, dan pembelajaran tentang bagaimana berkembang dalam hidup dan di dalam komunitas mereka.

Seperti yang telah kami katakan berkali-kali dalam buku ini, sangat sulit untuk membuat perubahan apa pun kecuali Anda mulai dengan individu yang diharapkan akan membuat perubahan tersebut. Bagi Matt, itu melibatkan pengembangan dirinya sendiri, dimensi 'Saya', dan kemudian bekerja dengan timnya dalam dimensi 'KITA' seperti yang dibahas dalam bab-bab sebelumnya. Poin-poin penting yang didapat dari pekerjaan pengembangan tersebut bagi Matt adalah:

1. Memahami data fisiologis mentah yang diberikan tubuhnya, tetapi tidak ia lacak, dan menggeser seluruh jadwal sekolah untuk mengelola energi dan emosi mereka dengan lebih baik.
2. Mampu memahami lensa nilai-nilainya sendiri dan mengapa persepsi tentang kepemimpinannya berubah bagi orang yang berbeda. Pengakuan akan perbedaan ini membantu menghilangkan resistensi dan menyempurnakan peran dan tanggung jawab sehingga semua pemangku kepentingan dapat berkembang.
3. Kemampuan untuk mendengarkan pada tingkat yang jauh lebih dalam dan dengan cepat menemukan makna sebenarnya di balik apa yang dikatakan (atau tidak), baik itu dengan pemangku kepentingan atau suara narasi internalnya sendiri. Ini mengubah manajemen perubahannya dan menciptakan dukungan yang jauh lebih besar di seluruh simpul kunci jaringannya dan jauh melampaui gerbang sekolah.
4. Tiga wawasan pertama dengan cepat dipetakan ke dalam cara dia memimpin dan mendengarkan, dan Matt menjadi lebih berempati. Alih-alih khawatir bahwa pendekatan barunya salah, dia hanya fokus pada mengkomunikasikannya dengan lebih jelas, menggunakan tingkat nilai orang lain. Ini juga memastikan budaya komunikasi dan pembinaan digital dimodelkan dan kualitas interaksi dengan semua pemangku kepentingan memfasilitasi pengalaman bersama dan memupuk pergeseran perilaku yang sebenarnya.
5. Cara mengelola perubahan, melibatkan seluruh komunitas dalam menetapkan tujuan, visi, dan budaya pengembangan untuk organisasi selama periode lima tahun. Kejelasan rencana ini dan keselarasan yang diciptakannya berarti perubahan-perubahan signifikan tersebut dapat diselesaikan dua tahun lebih cepat dari jadwal dan dukungan datang secara organik dari tengah sekolah.





Bagi Matt, perubahan signifikan dalam cara kerja tim kepemimpinan juga menjadi landasan bagi kemajuan luar biasa yang kemudian dicapai sekolah. Kejelasan kolektif dalam tim kepemimpinan mengenai pemikiran gambaran besar, seperti yang diuraikan dalam bab 8, sangatlah penting.

Setelah meluangkan waktu untuk mengamati perkembangannya sendiri, Matt, seperti Adam, mendorong tim kepemimpinannya untuk merangkul pengembangan diri mereka sendiri. Mereka telah memperhatikan perbedaan dalam perilaku, pandangan, dan gaya komunikasi Matt, dan ini meningkatkan keterlibatan mereka dengan gagasan untuk menjadi DDO sejak awal. Dukungan dari pemimpin sama pentingnya di sekolah seperti halnya di dunia bisnis, dan tanpa komitmen pribadi untuk perubahan, sedikit yang terjadi. Tim Matt merasa memiliki otonomi dan pilihan tentang bagaimana mereka terlibat dan bagian mana dari program yang akan berhasil bagi mereka secara individu dan kolektif. Ini membantu mengubah motivasi mereka sendiri sekaligus menciptakan energi kolektif di balik siklus perubahan.

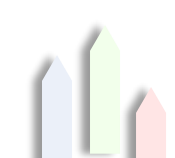
Hampir semua perjalanan pengembangan dimulai dengan mengklarifikasi ke mana tim akan pergi. Ini berarti menciptakan visi kolektif untuk sekolah. Hebatnya, ini adalah sesuatu yang belum pernah dilakukan sekolah sebelumnya. Visi menggambarkan dunia masa depan yang ingin diciptakan tim. Ini menjawab pertanyaan 'ke mana' kita akan pergi. Visi tidak boleh disamakan dengan tujuan (mengapa), strategi (apa), tata kelola (siapa dan bagaimana) atau ambisi (ketika kita sampai di sana, seberapa besar kita nantinya).

Visi tim kepemimpinan Shaftesbury adalah menciptakan dunia di mana sekolah tersebut 'membuka jalan menuju pekerjaan'. Ini secara logis dan emosional memotivasi staf, mengingat hanya 5,7% orang dewasa dengan disabilitas belajar dan rencana perawatan kesehatan pendidikan yang pernah mendapatkan pekerjaan setelah sekolah di Inggris.

Dalam mendefinisikan apa yang perlu dilakukan untuk mewujudkan visi tersebut, tim juga mengidentifikasi serangkaian tujuan strategis tingkat tinggi. Secara khusus, mereka menyadari bahwa mereka harus:

1. membangun kerangka kurikulum dan budaya yang mendorong motivasi intrinsik dan karakter yang dibutuhkan untuk berkembang,
2. mencapai prestasi akademis dan sosial dalam pendidikan dan di luar pendidikan,
3. mendefinisikan jalur nyata bagi mahasiswa di mana mereka dapat berkembang dalam peran sosial atau pekerjaan.

Jawaban-jawaban ini diciptakan oleh tim kepemimpinan, bukan diturunkan dari Matt. Tim tersebut sampai pada kesimpulan tersebut melalui konsultasi di dalam dan di luar sekolah, dan menciptakan kelompok fokus pembelajar yang berkelanjutan, alih-alih tujuan strategis tersebut dipaksakan kepada mereka oleh sekolah, pemerintah daerah, atau karena perubahan kebijakan pusat. Pendekatan dari atas ke bawah jarang berhasil dan bertentangan dengan teori motivasi. Jika mereka yang terdampak oleh visi tersebut tidak dilibatkan atau dikonsultasikan, hal itu hanya akan memperkuat kurangnya kejelasan dalam sistem. Kita telah melihat begitu banyak contoh sekolah atau bisnis yang memiliki beberapa definisi visi, ambisi, tujuan, strategi, dan tata kelola, tetapi jika pemangku kepentingan senior belum terlibat dalam pembuatan jawaban-jawaban ini, maka jawaban-jawaban tersebut tetap menjadi kata-kata indah dalam





laporan tahunan atau ditampilkan sebagai slogan pada tanda tangan email, tetapi tidak ada yang berubah. Hasil seperti itu tidak bertindak sebagai Bintang Utara dalam organisasi.

Yang sering terjadi di sebagian besar sistem adalah segelintir orang, seringkali dengan niat baik, yang tertarik atau ingin membuat perbedaan, berkumpul di sekitar proyek-proyek kesayangan, berhemat dan mencari dana, dan merancang satu atau dua proyek. Kemudian mereka mencoba mewujudkannya dan berharap pekerjaan tersebut berhasil.

Apa yang dilakukan Matt di Shaftsbury adalah kebalikan dari itu. Dia mengambil pendekatan sistematis di mana tim kepemimpinan memastikan mereka menyelaraskan apa yang dilakukan orang secara sadar dengan visi, ambisi, tujuan, dan strategi utama yang telah diputuskan bersama oleh komunitas sekolah sebagai hal yang layak untuk dikejar.

Tim kepemimpinan juga melibatkan pemangku kepentingan utama mereka, yaitu anak-anak, dalam merancang masa depan kolektif mereka bersama. Di setiap sekolah SEND (Special Educational Needs and Disabilities) terdapat beragam disabilitas. Para mahasiswa memiliki profil kemampuan yang 'bervariasi', di mana setiap individu lebih kuat atau menunjukkan lebih banyak kompetensi di satu bidang daripada bidang lainnya. Untuk mengakomodasi dan bekerja dengan individu dengan profil yang bervariasi, Matt dan timnya meminta mahasiswa untuk mengidentifikasi bidang minat atau masalah yang ingin mereka selesaikan di komunitas lokal mereka. Para siswa, bekerja sama dengan Matt dan timnya, mengidentifikasi enam proyek yang membuat mereka bersemangat:

1. Seni dan Desain
2. Desain dan Teknologi Digital
3. Teknologi Pangan
4. Keterampilan Hidup
5. Seni Pertunjukan
6. Pemimpin Olahraga

Setelah bidang minat ini diidentifikasi, sekolah mengundang orang-orang untuk datang dan menjadi bagian dari enam kelompok kerja untuk menyusun konten dan parameter setiap proyek. Partisipasi bersifat sukarela untuk memastikan bahwa siapa pun yang hadir termotivasi untuk berada di sana, bukan diharapkan untuk berada di sana. Dari setiap kelompok, seorang 'pemimpin proyek' dinominasikan. Para pemimpin proyek adalah pengajar yang bertemu setahun sebelumnya untuk memastikan bahwa setiap proyek memiliki garis waktu dan tonggak yang jelas yang dapat dilalui setiap siswa. Para pemimpin proyek juga perlu mengidentifikasi hasil pembelajaran dalam setiap proyek dan bagaimana kaitannya dengan setiap mata pelajaran inti. Pendekatan interdisipliner dalam pengajaran mata pelajaran ini merupakan cara mengajar yang sangat berbeda, sehingga ada beberapa pengajar yang antusias dengan kesempatan ini, dan secara sukarela menjadi pemimpin proyek, dan ada pengajar yang, terus terang, sangat menolak seluruh proses tersebut. Sesi tinjauan sejawat mingguan membuka lingkaran umpan balik kepada tim kepemimpinan dan kepercayaan yang kuat dibangun. Struktur tersebut secara bertahap dihilangkan selama setahun, dan kelompok tersebut mengambil peran kepemimpinan sendiri dengan tata kelola yang jelas.





Siswa di Tahap Kunci 3 (usia 11–14) kemudian bergiliran mengikuti masing-masing dari enam proyek, dua kali. Ini memberi mereka pemahaman yang lebih baik tentang apa yang terlibat dalam setiap proyek. Sebelum mahasiswa pindah ke Tahap Kunci 4 (usia 14–16), mereka harus melamar proyek pilihan mereka. Pendekatan ini sengaja dirancang untuk pengembangan dan meniru proses lamaran yang mereka perlukan untuk mendapatkan pekerjaan setelah sekolah atau untuk mendapatkan tempat di pendidikan lanjutan. Ini juga memberikan ruang bagi mahasiswa untuk menunjukkan bahwa mereka memiliki nilai dan percaya bahwa mereka dapat memberikan nilai tambah pada proyek tersebut. Sambil mempertahankan mata pelajaran inti dalam kurikulum termasuk literasi, numerasi, sains, PSHE, dan pendidikan jasmani, mahasiswa yang memasuki Tahap Kunci 4 diberi kendali yang jauh lebih besar daripada yang mereka miliki sebelumnya atas apa yang mereka pelajari.

Proses yang dirancang ulang ini secara langsung memanfaatkan kebutuhan mahasiswa akan otonomi dan meningkatkan keterlibatan mereka. Kompetensi ditingkatkan melalui waktu yang dihabiskan setiap mahasiswa untuk proyek-proyek ini, yaitu 400 jam per tahun akademik, bukan hanya 36 jam seperti yang biasanya mereka lakukan untuk kegiatan tersebut. Tiga puluh enam jam jarang menghasilkan penguasaan atau rasa kompetensi yang memadai. 400 jam tersebut memungkinkan pembelajaran yang lebih mendalam, penguasaan keterampilan, dan seringkali kualifikasi yang bermakna dapat dicapai, sesuatu yang sangat jarang terjadi sebelum inovasi ini. Dari 400 jam tersebut, 120 jam didedikasikan untuk kualifikasi seperti BTech atau Arts Award. Karena semua proyek bersifat interdisipliner dan diajarkan dalam kelompok, hal ini juga secara signifikan meningkatkan keterkaitan antar siswa, teman sebaya, dan guru, memanfaatkan semua motivator utama teori penentuan diri.

Komitmen 400 jam dalam setiap proyek juga memungkinkan mata pelajaran lain untuk diintegrasikan ke dalam pembelajaran, mengubah cara kurikulum disampaikan setiap semester. Para kolega akan memoderasi agar subjek mereka dipertimbangkan dan dibahas secara memadai, secara kreatif menemukan cara untuk menyisipkan 'mengapa' daripada 'apa' ke dalam proyek. Salah satu contoh terbaik dari hal ini adalah dalam proyek itu sendiri. Ketika tirai terakhir jatuh pada produksi sekolah *Bugsy Malone*, setiap mahasiswa dari setiap proyek melangkah ke atas panggung untuk memberi hormat.

Setiap mahasiswa dalam kelompok Seni Pertunjukan telah menyutradarai adegan mereka sendiri, kelompok proyek Seni dan Desain membuat set, dan kelompok Desain dan Teknologi Digital mengerjakan properti, suara, dan pencahayaan. Kelompok Teknologi Pangan menyediakan katering, kelompok Keterampilan Hidup menjualnya kepada para hadirin, dan kelompok Pemimpin Olahraga memainkan peran yang lebih atletis. Semua orang di atas panggung saling berpelukan di akhir pertunjukan dan dengan demikian, memberi contoh kepada setiap pemangku kepentingan dan penonton bahwa mereka dapat bekerja sama untuk mencapai hasil yang fantastis. Itu adalah peristiwa penting yang mengubah ekspektasi setiap orang yang menyaksikannya. Bayangkan dampaknya pada jalur pengembangan setiap individu yang menjadi bagian dari peristiwa itu? Meskipun berbeda untuk setiap individu, tidak diragukan lagi bahwa pendekatan ini menciptakan gelombang perubahan yang meningkatkan



perkembangan setiap individu, tetapi juga meningkatkan kapasitas organisasi secara keseluruhan.

Fokus pada penguasaan keterampilan juga memberikan waktu untuk refleksi dan membantu membangun serta memperkuat rasa identitas mereka di ruang yang mereka rasa menjadi bagiannya. Setiap mahasiswa dapat melihat kemajuan mereka sendiri dan menghargai sifat kegagalan serta cara untuk menjadi lebih baik dari waktu ke waktu. Setiap pengajar mendorong kelompok proyek untuk merefleksikan apa yang telah dicapai setiap minggu dan mencari tahu apa yang ingin mereka capai di minggu berikutnya. Hal ini mengembangkan keterampilan penetapan tujuan karena mereka dimintai pertanggungjawaban atas tujuan yang mereka tetapkan sendiri. Harga diri meningkat seiring dengan pencapaian dan perayaan tonggak penting, serta kesalahan yang diperlukan untuk mencapainya. Ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik, mahasiswa didorong untuk mengembangkan kemampuan mereka dalam menemukan sumber daya, menumbuhkan ketahanan, dan mencoba lagi, dengan wawasan baru yang diperoleh. Staf menciptakan proses dampak di mana kemajuan diukur, hasil tersebut diberikan sebagai umpan balik, dan hasil dari proses tersebut kemudian diakui melalui acara antar mahasiswa dan komunitas. Acara-acara ini berfungsi sebagai ajang untuk mendorong peningkatan standar yang berkelanjutan guna memfasilitasi pembelajaran siklus ganda – yang sangat penting dalam menciptakan perubahan (Gambar 12.1).



Gambar 12.1 Pembelajaran Lingkaran Ganda

Setiap semester, proyek didasarkan pada masalah lokal, global, atau berbasis komunitas yang dirasakan anak-anak, sehingga menciptakan hubungan emosional dengan pembelajaran yang menciptakan makna. Pendekatan ini juga memberi peserta didik kesempatan untuk menambah nilai, salah satu strategi paling efektif dalam menciptakan identitas dan rasa memiliki.

Proyek-proyek tersebut menciptakan lingkaran umpan balik yang positif di mana otonomi untuk memilih meningkatkan motivasi dan keinginan mereka untuk terlibat dalam berbagai proyek. Mereka berurusan dengan masalah dunia nyata dan menerima umpan balik dunia nyata yang menantang asumsi internal dan eksternal. Keterlibatan meningkatkan pembelajaran, yang meningkatkan kompetensi, yang memperkuat motivasi karena kemajuan



diakui. Saat kelompok bekerja sama lebih erat, ikatan dalam kelompok menguat, meningkatkan keterlibatan dan keterkaitan lebih jauh lagi.

Dalam satu contoh, dua mahasiswa yang bertengkar setiap hari memilih untuk bergabung dengan kelompok Seni Pertunjukan, dan pemimpin proyek tentu saja merasa gugup. Di awal proyek, kelompok tersebut melakukan perjalanan ke teater dan kedua mahasiswa ini tidak pernah bertengkar lagi. Karena mereka dapat menjalin ikatan melalui minat dan pengalaman bersama, iritasi yang sebelumnya mengganggu mereka pun hilang begitu saja. Anggapan yang mereka berdua buat bahwa mereka tidak memiliki kesamaan berdasarkan penampilan mereka menjadi tidak relevan. Pendekatan serupa digunakan untuk mengatasi stigma seputar disabilitas, dengan seniman dewasa yang memiliki kebutuhan mobilitas sendiri dari Camden Art Centre bermitra dengan proyek Seni Pertunjukan untuk membuktikan bahwa gairah mereka dapat diwujudkan. Koneksi eksternal tersebut mengubah ekspektasi dan menyediakan jembatan ke jaringan tersebut, dengan seorang peserta didik membagikan puisi tentang kesehatan mentalnya kepada 20.000 orang di WE Day di Stadion Wembley dan kemudian tampil di West End.

Setiap proyek dibangun berdasarkan '3i' dari panduan kurikulum Ofsted: niat, implementasi, dan dampak. Ini membantu memastikan Ofsted mendukung rencana Matt dan memungkinkan mereka untuk menilai hasil dan dampak sekolah. Fokus keseluruhan proyek dibangun berdasarkan target perawatan kesehatan pendidikan (EHC) setiap anak dan merangkul 6C kehidupan abad ke-21 (kolaborasi, kreativitas, komunikasi, berpikir kritis, karakter, dan kewarganegaraan). Mengembangkan enam keterampilan fungsional ini memungkinkan mahasiswa untuk mengakses kurikulum dengan lebih baik dan mematuhi tolok ukur Gatsby tentang bimbingan karir berkualitas tinggi untuk mendukung mahasiswa menuju pekerjaan yang relevan.

Penemuan kembali seluruh kurikulum berpusat pada kesejahteraan, mata pelajaran inti, dan enam proyek (jumlah ini didasarkan pada skala sekolah). Di awal setiap hari, mahasiswa memulai dengan sesi kesejahteraan di mana mereka mengembangkan kemampuan untuk mengatur keadaan emosional mereka dan memastikan mereka siap untuk belajar. Ini bermanfaat bagi mahasiswa dan guru. Sesi tersebut dipimpin oleh para asisten pengajar yang telah menunjukkan minat pada yoga, meditasi, dan seni bela diri, sebagai bagian dari audit bakat dan pertemuan pengembangan praktisi. Semua orang di ruangan tersebut berkontribusi untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang bersemangat dan konstruktif.

Setelah sesi kesejahteraan awal, Matt dan timnya sengaja menjadwalkan pekerjaan proyek setiap pagi karena para mahasiswa benar-benar ingin melakukannya. Memulai dengan pekerjaan proyek semakin mengurangi ketidakhadiran siswa. Mata pelajaran inti, seperti matematika dan bahasa Inggris, dijadwalkan pada sore hari dan diselaraskan dengan pekerjaan proyek pagi, sehingga meningkatkan relevansinya. Penyelarasan proyek dan mata pelajaran inti yang lebih baik juga meningkatkan antusiasme terhadap mata pelajaran inti. Siswa, seringkali untuk pertama kalinya, mulai percaya pada diri mereka sendiri dan gagasan untuk melanjutkan pendidikan lebih tinggi menjadi kemungkinan nyata. Mereka juga memahami bahwa jika mereka ingin mewujudkan kemungkinan itu, mereka membutuhkan beberapa





mata pelajaran inti seperti matematika dan bahasa Inggris, dan pengakuan ini secara dramatis meningkatkan perhatian dan keterlibatan mereka dengan pekerjaan tersebut.

Alih-alih hanya diberi tahu bahwa bahasa Inggris dan matematika itu penting, mereka mampu menghargai sendiri mengapa keduanya penting dalam kaitannya dengan apa yang ingin mereka capai – mendapatkan pekerjaan atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dengan menggunakan apa yang telah mereka bahas dalam proyek mereka. Meskipun merupakan motivator ekstrinsik, para mahasiswa mampu menghargai pengaruh kualifikasi tersebut daripada melihatnya sebagai sesuatu yang tidak dapat dicapai atau sebagai masalah kepatuhan.

Seperti yang dikatakan seorang siswa, “Saya pikir mata pelajaran inti meningkat karena kami tahu di awal tahun, mereka menjelaskan dengan tepat apa yang akan kami lakukan tahun ini, kualifikasi apa yang sedang kami kerjakan, apa yang akan memungkinkan kami lakukan, dan sebelum itu hanya sekumpulan tugas bahasa Inggris yang diberikan kepada kami.”

Lingkaran umpan balik positif seperti itu menjadi bagian penting dari pembelajaran proyek karena peristiwa-peristiwa penting memberikan cap waktu dalam ingatan mereka dan memungkinkan mahasiswa untuk memahami urutan pembelajaran. Segala sesuatu dalam proyek menjadi jauh lebih bermakna bagi mahasiswa karena berada dalam konteksnya. Mereka mengenali pola keyakinan yang membatasi diri mereka sendiri dan dengan sengaja menciptakan keyakinan baru yang mereka ciptakan sendiri tentang apa yang benar-benar mampu mereka lakukan.

Sesi-sesi tersebut juga sedikit dipersingkat agar tidak terlalu melelahkan bagi mahasiswa dan mata pelajaran inti diselingi oleh mata pelajaran yang lebih aktif seperti olahraga atau IT untuk mengelola energi dengan lebih baik. Terakhir, pengukuran berkelanjutan memungkinkan Matt dan timnya untuk menilai dampak terhadap visi 'membentuk jalur menuju pekerjaan'.

Secara kolektif, program kegiatan yang diuraikan di atas memungkinkan mahasiswa Shaftsbury High School untuk mengambil langkah signifikan menuju mendapatkan pekerjaan. Pendekatan pengembangan yang disengaja ini menghasilkan 80% mahasiswa melanjutkan ke kursus khusus mata pelajaran di perguruan tinggi, dibandingkan dengan hanya 5% sebelum penemuan kembali kurikulum. Selain itu, empat mahasiswa mendapatkan magang – yang pertama dalam sejarah sekolah.

Secara akademis, hasil tahun pertama menunjukkan peningkatan kuantitas dan kualitas kualifikasi yang dicapai hampir dua kali lipat. Dan insiden perilaku negatif menurun drastis hingga 83%. Shaftsbury mendapat peringkat 'Luar Biasa' dari Ofsted setahun setelah kerangka kerja pengajaran baru diterapkan, dan sekarang memimpin visi strategis untuk sekolah-sekolah berkebutuhan khusus (SEND) di wilayah tersebut, dengan jaringan yang menjangkau jauh melampaui batas-batasnya, termasuk kolaborasi delapan sekolah yang berupaya mengembangkan pengajaran, pembelajaran, dan kepemimpinan yang inovatif.

Para mahasiswa dan pengajar menyukainya. Bahkan pengajar yang awalnya paling pendiam pun dapat melihat dan merasakan perbedaan di sekolah, hasil, dan budayanya. Absensi staf turun drastis hingga 47%.





Guru yang memimpin berbagai proyek memiliki sesi perencanaan harian, dan jika dua proyek mengerjakan mata pelajaran inti yang sama pada hari itu, kelompok proyek akan bergabung dan bertukar ide. Ini membantu membangun hubungan di seluruh kelas dan proyek untuk menciptakan profesionalisme yang lebih kolaboratif antar guru, sebuah fakta yang juga berdampak positif pada budaya sekolah.

Para pengajar yang terlibat dalam proyek-proyek tersebut sangat antusias untuk melanjutkan inovasi ini, salah satunya menambahkan, “Saya tidak hanya akan mempertahankan model ini; saya akan memperluas prinsip-prinsipnya di luar enam proyek dan ke semua bidang kurikulum”. pengajar lain setuju: “Proyek-proyek ini memungkinkan mahasiswa untuk menemukan jalur untuk pembelajaran dan pekerjaan di masa depan serta menemukan bidang studi yang mereka sukai.” pengajar lain mencatat, “Siswa sekarang menyadari bahwa keterampilan yang telah mereka pelajari memiliki aplikasi, yang dapat menjadi bagian penting dari jalur pembelajaran jangka panjang mereka sendiri, di luar sekolah dan hingga kehidupan dewasa.”

Para orang tua juga sangat senang dengan hasilnya, salah satu orang tua mencatat, “Terlepas dari tantangan dalam memulai dan menjalankannya, ini adalah tahun paling sukses di sekolah. Tahun lalu anak saya berkembang pesat. Mereka sekarang menunjukkan minat yang nyata pada sekolah, mereka menjalin persahabatan yang nyata dan belajar untuk mencintai pekerjaan untuk pertama kalinya. Pemimpin proyek sangat luar biasa dan sangat proaktif dalam membuat pekerjaan menjadi menarik dan kemudian memamerkannya.”

Ketika sebuah sekolah secara sengaja menerapkan pendekatan yang berorientasi pada perkembangan, bukan hanya anak-anak yang mendapat manfaat, tetapi juga guru, pemimpin, pemberi kerja, dan masyarakat luas. Setiap upaya pengembangan dalam sistem pendidikan memiliki efek domino yang tidak proporsional yang berdampak tidak hanya pada perubahan pendidikan tetapi juga pada perubahan dunia.





BAB 13

STUDI KASUS TKAT

13.1 PENDAHULUAN

Studi kasus terakhir kami adalah Kemnal Academies Trust (TKAT), salah satu lembaga multi-akademi terbesar di Inggris dengan 45 akademi tingkat dasar dan menengah. TKAT memutuskan bahwa perbaikan tidak dapat menunggu intervensi pemerintah atau keajaiban eksternal lainnya, dan bekerja sama dengan kami untuk memulai penemuan kembali lembaga multi-akademi mereka menggunakan program pengembangan seperti yang diuraikan dalam buku ini.

13.2 KATALIS PERUBAHAN

Secara total, TKAT memiliki 22.000 anak dan 3.350 staf dalam 'keluarganya'. Wakil CEO TKAT, Liz Harrison, menunjukkan keinginannya untuk perubahan ketika ia mulai meneliti solusi pengembangan kepemimpinan pada September 2019. Liz menyadari bahwa perbaikan sangat penting, dan pandangan ini dikonfirmasi oleh hasil tinjauan eksternal dari lembaga multi-akademi pada Januari 2020.

- “Umpan balik dari pengajar dan staf di sekolah-sekolah selaras dengan pengakuan tim kepemimpinan bahwa kami tidak melakukan hal yang benar dalam hal komunikasi dan dampak. Kami menyadari bahwa budaya harus berubah.”
- “Budaya kami adalah budaya komando dan kontrol dari atas ke bawah. Dampaknya adalah orang-orang dan sekolah-sekolah bekerja secara terpisah. Kami menginginkan lebih banyak kolaborasi, lebih banyak interkoneksi, dan jarak yang lebih dekat antara dewan TKAT dan kepala sekolah serta staf.”
- “Setiap sekolah dan setiap pemimpin memiliki kontribusi yang kuat untuk mendukung hasil holistik bagi anak-anak. Kita perlu berbagi hal ini untuk mengumpulkan kekuatan dan keterampilan setiap orang dan menciptakan komunitas.”

13.3 PERJALANAN PENGEMBANGAN

Program pengembangan ini menggabungkan penilaian diagnostik, pengembangan tim, dan pembinaan individu. Awalnya, delapan anggota tim kepemimpinan senior (SLT) TKAT menjadi fokus, tetapi seiring waktu pekerjaan diperluas untuk mencakup tim kepemimpinan yang lebih luas yang terdiri dari 15 orang.

Selain menilai para pemimpin menggunakan diagnostik yang diuraikan sebelumnya dalam buku ini dan indeks pengembangan tim (lihat di bawah), para pelatih kami mulai bekerja satu lawan satu dengan empat individu kunci: Karen Roberts (CEO), Liz Harrison (wakil CEO), dan dua direktur pendidikan senior.





Penilaian

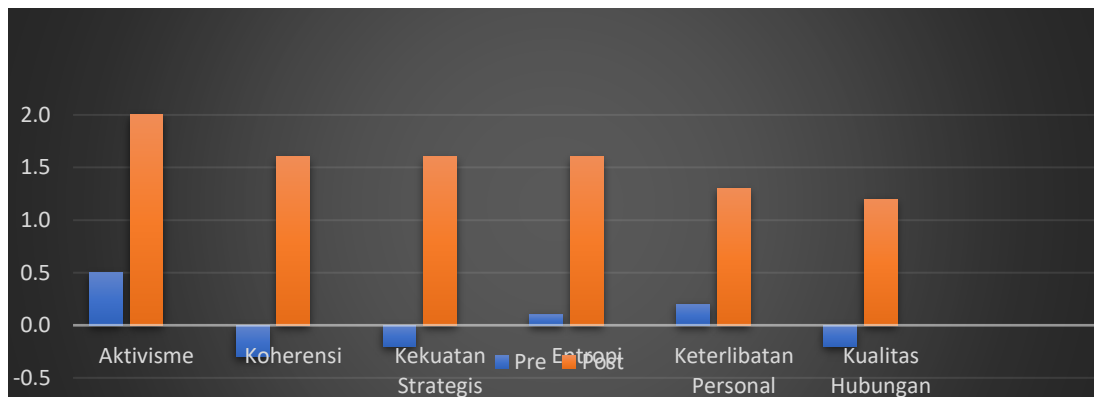
Perjalanan TKAT dimulai dengan menilai tingkat kecanggihan tim menggunakan Indeks Pengembangan Tim (TDI) mereka dengan SLT (Senior Leadership Team) di samping Profil Nilai Lengkap (CVP) untuk tim kepemimpinan yang lebih luas. Hasilnya sangat mencolok.

Indeks Pengembangan Tim

Pada Juni 2020, SLT TKAT berada di bawah tolok ukur pada empat dari enam dimensi Indeks Pengembangan Tim (lihat Gambar 13.1). Lebih lanjut, tiga area yang mendapat skor rendah dari SLT adalah Kualitas Hubungan, Kekuatan Strategis, dan Koherensi. Pada dasarnya, SLT adalah sekelompok individu yang termotivasi, tetapi mereka tidak beroperasi sebagai tim yang efektif. Semua orang bekerja keras, dan mereka sibuk 'melakukan' berbagai hal tetapi mereka tidak semua bergerak ke arah yang sama. Mereka mengeluarkan energi yang signifikan tetapi tidak mendapatkan hasil yang pantas mereka dapatkan.

TDI kemudian diulang pada September 2021 dan peningkatannya sangat dramatis. Sisi kiri dari setiap pasangan batang adalah skor dari Juni 2020, sedangkan sisi kanan dari setiap pasangan batang adalah hasil pada September 2021 setelah intervensi pengembangan.

Tim tersebut sekarang berada di 10% teratas dari semua tim yang disurvei untuk keenam dimensi dan di 3% teratas untuk Koherensi dan Kekuatan Strategis.



Gambar 13.1 Hasil TKAT TDI

Gambar 13.2 memberikan beberapa contoh peningkatan besar dalam persentase kesepakatan dalam tanggapan terhadap pertanyaan survei.

Pertanyaan Survei	Juni 2020	Sept 2021
Kemampuan menyelesaikan perbedaan tanpa bantuan pemimpin.	29%	60%
Pemimpin memaksakan keputusan akhir pada tim.	93%	27%
Memiliki visi yang akan membawa perubahan besar di industri.	43%	93%
Visi tim memberikan inspirasi bagi orang-orang di sekitar.	64%	100%
Strategi tiap bagian menyatu dengan jelas di tingkat tim.	57%	93%

Gambar 13.2 Perubahan Respons Terhadap Pertanyaan Survei



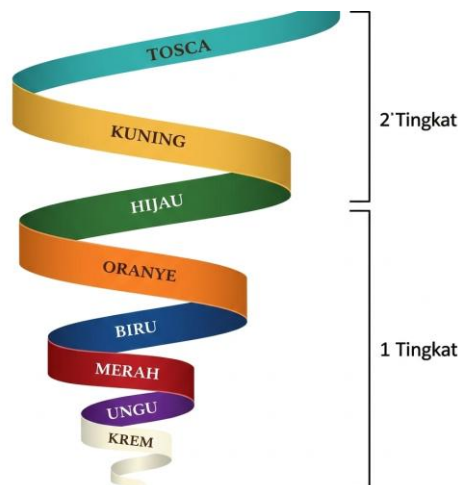
Dari data penilaian tim awal, jelas bahwa tim tersebut berfokus pada dimensi jangka pendek 'TI' dari Model Kepemimpinan (lihat Gambar 13.3). Merupakan terobosan bagi tim kepemimpinan untuk memahami bahwa mereka perlu menginvestasikan waktu pada dimensi jangka panjang 'TI' serta dimensi 'KITA' dan 'SAYA' dari kepemimpinan.



Gambar 13.3 Model Kepemimpinan

Profil Nilai Lengkap

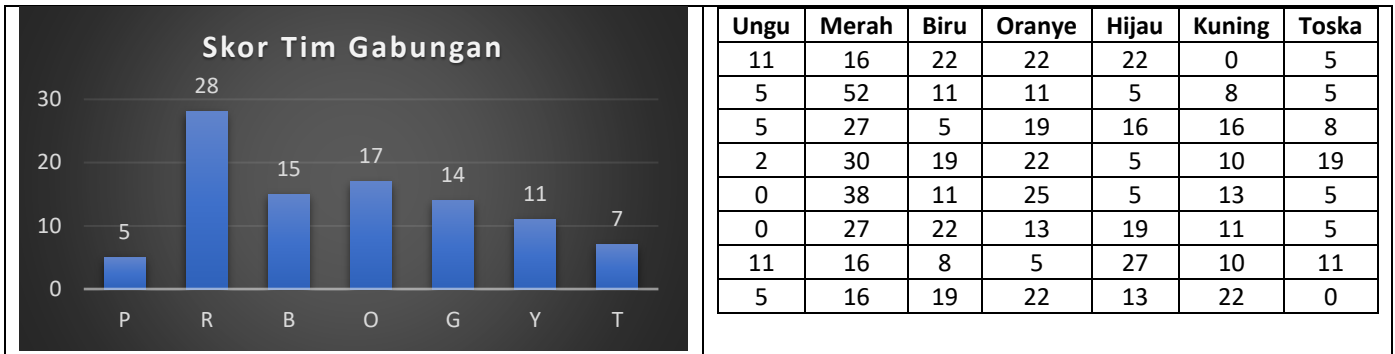
Selanjutnya, tim melakukan Profil Nilai Lengkap (CVP) untuk secara tepat mendefinisikan sistem nilai mana dari delapan sistem nilai yang mereka gunakan (lihat Gambar 13.4). CVP mendefinisikan apa yang dianggap penting oleh setiap pemimpin (apa yang mereka hargai) dan oleh karena itu apa yang kemungkinan akan mereka fokuskan untuk membuka tingkat kinerja baru. Data dari penilaian nilai awal mengungkapkan mengapa SLT gagal memenuhi potensinya.



Gambar 13.4 Spiral Nilai



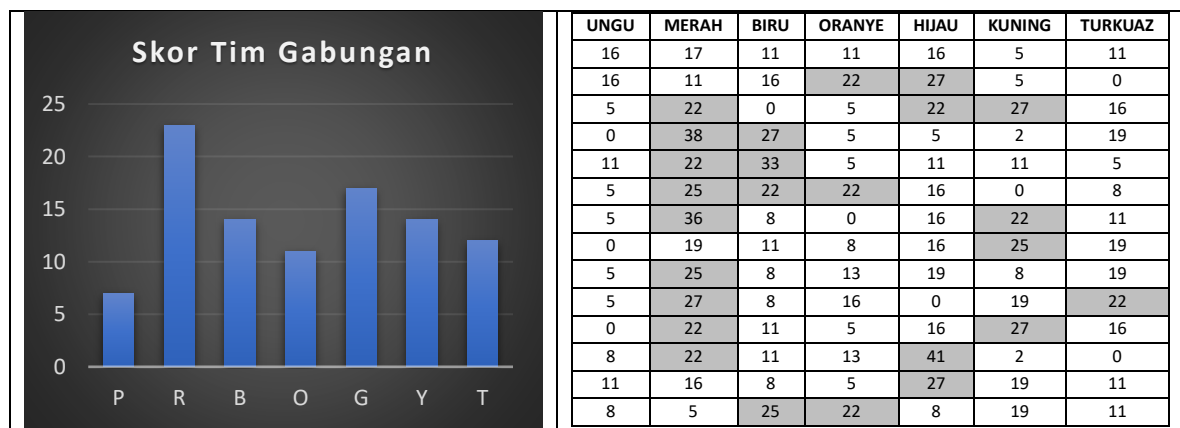
Hasil agregat nilai-nilai SLT TKAT sebelum intervensi pengembangan ditunjukkan pada Gambar 13.5. Seperti yang dicatat Liz Harrison: “Sebagai sebuah tim, kami sangat ‘Merah’, terutama dalam hal manajemen manusia.”



Gambar 13.5 Hasil Manajemen SDM CVP Juni 2020

Sistem nilai Merah (kekuasaan) bisa penuh semangat dan menghibur. Orang-orang yang beroperasi pada level ini dapat membawa kejelasan yang sangat berguna dalam krisis. Namun, seperti setiap level, sistem nilai Merah juga dapat memiliki dampak negatif. Orang-orang yang beroperasi dari perspektif Merah yang kurang sehat dapat menjadi terlalu direktif, egois, dan kesulitan melihat gambaran yang lebih besar. Tentu saja ada motivasi Merah yang tidak sehat di TKAT. Keinginan untuk berkolaborasi sangat rendah dan tidak ada tujuan bersama.

Gambar 13.6 menunjukkan hasil perkembangan signifikan selama 15 bulan intervensi. Perubahan ini mencerminkan bagaimana tim telah menemukan kembali dirinya dan kini menghadirkan lebih banyak inovasi, kreativitas, dan ide-ide disruptif, sebagaimana tercermin dari peningkatan signifikan dalam sistem nilai Kuning dan Biru Kehijauan. SLT lebih fokus pada perubahan sistemik jangka panjang yang dibutuhkan (peningkatan Biru Kehijauan), dengan nilai yang kuat seputar kepedulian (sedikit peningkatan nilai Hijau).



Gambar 13.6 Hasil Manajemen SDM CVP September 2021





Arahan yang berlebihan dari sistem nilai Merah dan penekanan berlebihan pada hasil dari sistem nilai Oranye juga berkurang, tetapi tidak sampai merusak pentingnya prestasi akademik. Akses terhadap nilai-nilai Merah dan Oranye tetap penting, tetapi pertumbuhan di tingkat yang lebih tinggi dalam spiral tersebut mengubah cara tim bekerja sama untuk memberikan hasil yang jauh lebih baik dan lebih seimbang bagi Yayasan.

13.4 INTERVENSI PENGEMBANGAN

Selain menggunakan hasil penilaian untuk memfokuskan intervensi pembinaan dan pengembangan tim, SLP juga terlibat dalam delapan hari pengembangan tim yang mencakup modul-modul berikut:

1. **Konteks yang ditetapkan dengan kerangka kerja 4D:** Tim diperkenalkan dengan kerangka kerja kepemimpinan 4D (lihat Gambar 13.3). Ini penting untuk memperluas perspektif tim di luar fokus mereka pada tugas, target, tujuan, dan metrik jangka pendek (dimensi 'TI'). Tim sekarang bekerja sama secara kolaboratif, menghabiskan lebih banyak waktu untuk pemikiran strategis jangka panjang dan untuk terus mengembangkan diri dan tim mereka.
2. **Memahami nilai-nilai individu dan tim:** Kami menilai nilai-nilai tim secara detail yang membantu membangun bahasa umum seputar motivasi, budaya, dan transformasi budaya. Ini juga memperjelas bagaimana tim dapat beroperasi lebih efektif dan memanfaatkan kekuatan kolektif mereka.
3. **Menciptakan lebih banyak entropi:** Setelah bahasa umum dan model kepemimpinan telah dibuat, ada kebutuhan mendesak untuk fokus membantu orang-orang menyampaikan semua ide dan tantangan. Ini termasuk membantu tim mencapai tingkat keterusterangan radikal yang memungkinkan ketegangan diangkat dan diselesaikan jauh lebih cepat dan lebih efektif. Keterusterangan radikal bukanlah kejujuran yang brutal, melainkan mengatakan apa yang Anda pikirkan, sambil juga peduli pada orang yang Anda ajak bicara.
4. **Membangun cara kerja baru:** Kami secara aktif memperkuat ikatan hubungan antar anggota tim dengan mengajarkan tim cara mendengarkan lebih dalam untuk mengembangkan pemahaman yang jauh lebih baik satu sama lain, sambil menyambut beragam pandangan dan pendapat serta mengelola konflik secara konstruktif.
5. **Beralih ke gaya kepemimpinan terdistribusi:** Tim beralih ke gaya kepemimpinan yang kurang direktif, lebih inspiratif, dan memberdayakan. Ini membawa kejelasan dan ketepatan baru pada apa yang dibutuhkan tim dan para pemimpin untuk meningkatkan hasil. Tim terkejut dengan seberapa cepat mereka melihat orang-orang mengambil inisiatif.
6. **Memahami dan menyesuaikan budaya organisasi:** Tim menilai budaya saat ini dengan melihat kebiasaan, ritual, simbol, mitos, metafora, dan cerita yang lazim di organisasi. Ini sangat berwawasan dan membantu tim menyadari bahwa budaya di tingkat bawah organisasi masih mencerminkan cara kerja lama. Tim menyepakati tindakan untuk menjadi teladan dan mendorong perubahan budaya.





13.5 MANFAAT UTAMA YANG DIBERIKAN

Perubahan utama dari pekerjaan pengembangan yang diuraikan dalam buku ini adalah perpindahan dari gaya kepemimpinan yang terpusat dan direktif ke pendekatan kepemimpinan yang terdistribusi. Hal ini telah menghasilkan budaya pemberdayaan dan inklusi yang jauh lebih besar, lebih banyak kreativitas dan pemikiran sistemik, dengan perhatian dan dukungan yang kuat untuk semua orang. Tim kepemimpinan TKAT menciptakan akronim ICE untuk Menginspirasi, Peduli, dan Memberdayakan. Tingkat kepercayaan, kolaborasi, dan kenyamanan dengan pandangan yang berbeda telah meningkat secara dramatis.

Perubahan di TKAT menghasilkan beberapa inisiatif strategis baru. Inisiatif ini sudah menunjukkan hasil yang baik. Secara khusus:

- TKAT telah menciptakan inisiatif 'Champion for Every Child' dengan 7.000 anak yang memiliki seorang pendamping dewasa yang konsisten dan ditunjuk. Hasilnya adalah peningkatan besar dalam tingkat kehadiran dan peningkatan 13% dalam skor membaca yang distandarisasi berdasarkan usia untuk anak-anak sekolah dasar yang terlibat.
- Inisiatif Fonik, yang diluncurkan di 28 sekolah, menghasilkan 88% anak-anak lulus tes fonik mereka dibandingkan dengan 77% pada tahun 2019, melampaui rata-rata nasional sebesar 82%.

Sejak pekerjaan pengembangan mereka dimulai, semua sekolah telah mempertahankan atau meningkatkan peringkat Ofsted mereka. Meskipun ini tidak dapat sepenuhnya dikaitkan dengan intervensi pengembangan, ada keyakinan kuat bahwa program tersebut telah menjadi faktor kontribusi utama karena semua Kepemimpinan dan Manajemen dianggap baik atau di atas rata-rata. Semua kepala sekolah TKAT yang disurvei mengatakan mereka menghargai perubahan budaya dan terutama cara mereka sekarang dapat bekerja dengan para pemimpin senior. Hal ini tercermin dalam 100% kepala sekolah yang tetap menjabat atau dipromosikan ke peran yang lebih senior.

13.6 PERJALANAN TRANSFORMASI CEO TKAT

Sebagai CEO TKAT, Dr. Karen Roberts adalah panutan penting bagi para pemimpin di TKAT. Perilakunya memiliki dampak signifikan pada budaya organisasi. Dia mengaitkan sebagian besar transformasi kepemimpinannya baru-baru ini dengan hubungan dengan pekerjaan pengembangan ini dan pelatihnya, Dave.

Meskipun detail sesi pelatihan satu lawan satu Karen bersifat rahasia, Karen dengan senang hati berbagi secara terbuka bagaimana hal itu membantunya sehingga orang lain dapat melihat nilainya.

“Sejak awal, Dave sangat luar biasa. Dia bertemu dengan saya sebelum sesi kelompok untuk memberi tahu saya apa yang telah dikatakan semua orang dan untuk menjelaskan hasil profil nilai saya.”

“Rasanya sangat menyakitkan dan brutal bagi saya untuk mendengarkannya – umpan balik dari tim saya dan profil saya menunjukkan bahwa saya seperti naga. Jika seseorang tidak setia, reaksi saya akan sangat keras dan reaktif. Saya akan cepat mengambil keputusan atau





memaksa orang untuk mengambil keputusan dan tidak memberi cukup waktu untuk merenung. Itu sangat reaktif. Jika saya melibatkan orang-orang dalam musyawarah saya, jumlahnya akan terbatas, bukan kelompok pemangku kepentingan yang lebih luas.”

“Saya memiliki kesalahpahaman bahwa hal yang benar untuk dilakukan adalah mengambil keputusan cepat dan bergerak cepat. Terkadang memang begitu, tetapi lebih sering daripada tidak, itu bukanlah cara terbaik.”

“Dave dan saya sepakat bahwa kami harus berbagi wawasan dari penilaian saya dengan anggota SLT lainnya dan menggunakannya. Tentu saja, saya enggan, tetapi saya tahu itu adalah bagian penting dari perjalanan kepemimpinan dan transformasi saya.”

“Pertemuan pertama dengan tim sangat sulit. Namun, memiliki Dave sebagai pelatih saya sebagai bagian dari program ini sangat berharga.”

“Perjalanan kepemimpinan saya sangat luar biasa. Saya terjebak dalam gaya kepemimpinan lama, yang sebenarnya bukan diri saya dan tidak membuat saya bahagia dalam pekerjaan saya. Tidak hanya itu, tetapi saya juga tidak mendapatkan hasil apa pun dalam hal memajukan organisasi.”

“Menjelajahi seluruh gaya kepemimpinan saya, yang terkait dengan siapa saya sebenarnya, telah mengubah hidup saya. Saya akan menggunakan kata ‘transformasional’. Masih ada sedikit sisi ‘Merah’ dalam diri saya – saya bersemangat dan fokus, tetapi itu tidak lagi termanifestasi sebagai sisi ‘Merah’ yang ‘buruk’. Saya diizinkan untuk menikmati kebersamaan dengan orang lain.”

“Saya tidak memiliki semua jawaban, tetapi sekarang kami bekerja sebagai tim untuk menemukan jawaban bersama. Saya telah mampu berkembang sedemikian rupa sehingga hal itu juga meresap ke berbagai tingkatan organisasi – di luar diri saya.”

“Hal terpenting bagi saya adalah membiarkan diri saya menjadi diri saya sendiri – memberi orang waktu dan benar-benar menghargai mereka sebagai individu dan profesional. Apa yang saya anggap paling efektif dalam hal kepemimpinan ternyata tidak.”

“Bagian dari seluruh proses ini bagi saya adalah memahami bahwa jika Anda seorang pemimpin, Anda perlu membuka diri dan lebih transparan, untuk memiliki hubungan yang lebih dekat. Sebelumnya, saya tidak cukup mengenal diri saya sendiri atau tim saya.”

“Saya tidak tahu apa yang tidak saya ketahui. Saya sama sekali tidak tahu bahwa semua ini ada di luar sana. Sekarang saya mendengarkan kolega pendidikan lainnya – para CEO – dan saya pikir mereka belum mendekati apa yang telah diberikan oleh pekerjaan pengembangan ini kepada kami.”

Seperti yang dijelaskan oleh Wakil CEO Liz Harrison, bagi beberapa anggota TKAT SLT, wawasan tentang profil nilai individu dan kolektif mereka memiliki efek yang dramatis: “Pekerjaan seputar profil nilai kami sendiri sangat mencerahkan bagi semua orang. Bagi sebagian orang, itu mengubah hidup. Ada beberapa perubahan dramatis dan beberapa yang kurang jelas, tetapi semua orang telah berubah. Ini telah mengubah kehidupan kerja secara dramatis.”





13.7 PEMBINAAN UNTUK TIM KEPEMIMPINAN SENIOR (SLT)

Meskipun hasil penilaian jelas memicu perubahan yang diperlukan dalam SLT TKAT, pembinaan pribadi dan aktivitas pengembangan tim (seperti yang diuraikan di atas) telah memperkuat transformasi tersebut.

David Linsell menggambarkan dirinya sebagai "menteri tanpa portofolio" di TKAT. Ia memimpin bidang kurikulum dan saat ini bertanggung jawab atas tata kelola di akademi, tetapi ia mengambil proyek apa pun yang dibutuhkan SLT dan Liz Harrison. Ia telah mengamati perubahan yang dihasilkan oleh pekerjaan tersebut, tetapi menganggap dirinya sedikit di luar, seperti yang dijelaskannya: "Saya mengamati dampaknya pada orang lain dan berpikir itu memiliki dampak yang luar biasa, terutama dalam hal diskusi dan wawasan yang dibawanya. Tetapi, saya berada di luar dan saya pikir saya sudah berada di sana dalam hal pengembangan saya."

Dua sesi pembinaan satu lawan satu dengan Matt mengubah pandangan David. "Matt menantang pandangan saya tentang diri sendiri dan persepsi saya tentang dunia. Ketika saya menilai seseorang, saya pikir itu adalah penilaian objektif. Saya tahu kita memiliki persepsi, tetapi salah satu hal paling ampuh yang muncul dari interaksi saya dengan Matt adalah bahwa ketika Anda membuat penilaian, Anda sebenarnya memproyeksikan diri Anda sendiri ke orang lain. Anda menilai reaksi mereka berdasarkan bagaimana Anda akan bereaksi. Sekarang saya jauh lebih menyadari sifat ini dalam diri saya, yang membantu saya mengendalikannya, tetapi saya juga menyadarinya pada orang lain juga."

13.8 PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN UNTUK KEPALA SEKOLAH

Setelah penilaian awal, pengembangan tim, dan pelatihan dengan SLT TKAT, program ini diperluas untuk mencakup kepala sekolah di TKAT. Jo McKeown adalah salah satu kepala sekolah pertama yang berpartisipasi dalam program pengembangan kepemimpinan yang dirancang khusus untuk kepala sekolah dan pemimpin senior lainnya di TKAT, tetapi dia mengakui bahwa awalnya dia sedikit ragu. "Saat itu saya sudah jelas tidak menginginkan pelatih yang didanai TKAT. Saya merasa ada jaringan kolega yang bisa saya hubungi jika saya merasa membutuhkan bantuan, tetapi saya ingin percakapan lain dilakukan di luar TKAT. Saya khawatir percakapan itu tidak akan sepenuhnya rahasia. Alasan lain saya ragu adalah karena saya tidak benar-benar mengerti apa itu pelatihan – tidak ada yang benar-benar menjelaskan apa itu. Saya mencampurnya dengan mentoring. Mungkin saya pikir saya sudah melakukannya. Saya tidak tahu apa yang saya lewatkan."

Jo juga mengakui bahwa sulit untuk menemukan waktu untuk pelatihan. "Pada tahun-tahun pertama menjadi kepala sekolah, Anda tidak punya waktu untuk bernapas. Memikirkan pelatihan terasa egois – saya tidak mengutamakan sekolah. Sekarang pemahaman saya sangat berbeda."

"Yang saya pelajari adalah sesi pelatihan itu sulit. Anda harus hadir dan bersedia. Tetapi apa yang telah mereka berikan kepada saya sangat transformatif. Mereka telah memberi saya alat praktis untuk mengendalikan diri ketika saya merasa sindrom penipu itu muncul dan menyebabkan saya meragukan diri sendiri. Sekarang saya dapat menulis ulang narasi itu di





kepala saya. Pelatihan dengan Matt sangat praktis dalam banyak hal – hal-hal seperti teknik visualisasi – tetapi itu jauh lebih dalam dari itu. Itu telah memberikan dampak yang sangat besar.”

“Sekarang saya secara aktif meluangkan lebih banyak waktu untuk refleksi diri. Saya jauh lebih menyadari tujuan inti, visi, dan nilai-nilai saya dalam segala hal yang saya lakukan. Itu berdampak pada cara saya memimpin rapat, cara saya merencanakan, cara saya bekerja dengan pemimpin lain di sekolah. Tidak sehari pun berlalu tanpa saya memikirkan apa yang saya lakukan dan bagaimana hal itu terhubung dengan nilai-nilai dan pekerjaan saya.”

David Moss adalah kepala sekolah lain yang telah mendapatkan manfaat dari program pengembangan kepemimpinan. Meskipun ia langsung menerima tawaran untuk pengembangan diri, ia mengakui adanya sedikit kekhawatiran. “Saya pernah mengikuti pelatihan kepemimpinan lain sebelumnya, dan itu tidak berhasil bagi saya. Saya menikmati pelatihan sebelumnya tetapi langsung kembali ke kebiasaan lama setelahnya”.

Pengalaman pelatihan pengembangan David sangat berbeda sejak awal. “Saya mendapatkan pencerahan nyata dalam sesi awal itu – bahwa fisiologi kita terkait dengan perilaku kita. Model gunung es [Model Kinerja Terintegrasi] sangat transformatif bagi saya. Sampai-sampai pada saat itu saya memutuskan bahwa saya tidak akan pernah lagi berperilaku seperti sebelumnya”.

Model ini, seperti yang dibahas dalam bab 5 dan 10, menjelaskan bagaimana fisiologi kita pada akhirnya terkait dengan perilaku kita melalui emosi dan perasaan kita. David menjelaskan bagaimana wawasan ini mengubah cara berpikirnya: “Saya bisa sangat reaktif, dan saya membiarkan hal-hal mengganggu dan memengaruhi saya. Sampai saat itu, saya tidak menyadari bahwa saya tidak perlu membiarkan hal itu mengganggu saya. Bahwa saya bisa mengendalikan perasaan saya”. Bagi David, dari semua sesi pelatihan, sesi ‘gunung es’ adalah yang paling berdampak. “Sesi itu benar-benar membuat saya tetap terlibat dengan program ini. Terlepas dari tantangan yang telah kita hadapi dalam beberapa tahun terakhir, saya berhasil berpegang teguh pada prinsip-prinsip tersebut: khususnya hal-hal praktis yang telah saya pelajari seperti teknik pernapasan untuk mengelola respons saya terhadap situasi”. “Tahap selanjutnya bagi saya adalah menyebarkan pelatihan itu ke seluruh tim kepemimpinan saya. Saya melihat satu atau dua orang lain berperilaku seperti saya dulu, dan saya tahu mereka akan mendapat manfaat dari pendekatan pengembangan ini”.

Ini adalah pekerjaan kepemimpinan pertama yang dilakukan David yang memberikan dampak berarti. “Ini merupakan sebuah pencerahan bagi saya dan saya mulai dapat melihat bagaimana berbagai hal telah memengaruhi kinerja saya. Sejak saat itu, saya menjadi lebih efektif dan efisien dalam apa yang saya lakukan. Ini juga membantu saya mencapai kejelasan yang lebih besar dalam pengambilan keputusan saya.”

“Saya telah mengajar selama lebih dari 20 tahun dan saya pikir saya tidak bisa mengubah diri saya. Sekarang saya tahu yang sebenarnya. Saya pernah melakukan tes Myers Briggs di masa lalu – itu menarik tetapi tampaknya memperkuat siapa diri Anda. Dengan pendekatan perkembangan ini, Anda dapat berkembang dan berevolusi – perilaku Anda tidak tetap.”





Dampak Transformasi

Dampak dari pelaksanaan pekerjaan pengembangan ini juga telah transformatif di jajaran pimpinan TKAT. Liz Harrison menjelaskan bagaimana kualitas pelatihan telah membantu SLT, termasuk CEO Karen Roberts, memahami bagaimana mereka dapat berkembang melalui spiral dan menjadi lebih canggih. “Kami melihat perubahan dalam pekerjaan sehari-hari kami hampir seketika. Perubahan terbesar terjadi pada CEO kami. Ini benar-benar luar biasa”.

Ini adalah perubahan yang pertama kali diakui oleh CEO Karen Roberts. Karen lebih lanjut menjelaskan: “Sekarang saya tidak mudah marah lagi. Ini benar-benar memberikan keajaiban bagi tekanan darah saya – saya memiliki masalah tekanan darah untuk waktu yang lama, dan sekarang tekanan darah saya berada pada titik terendah yang pernah saya alami”.

Menurut Liz, perubahan CEO telah memungkinkan SLT untuk bekerja dengan cara yang jauh lebih sesuai bagi mereka: “Kami lebih bahagia dan lebih produktif di tempat kerja karena kami telah menjauh dari sistem nilai Merah yang mendominasi kami sebagai tim. Kami menyadari bahwa ini bukan selalu tentang kecepatan. Kepemimpinan terdistribusi menjadi lebih penting. Ada kepercayaan yang lebih besar dan lebih banyak contoh kolaborasi.”

“Semua itu telah membuat orang-orang percaya diri dalam peran mereka. Mereka sekarang mampu mengemukakan ide, membuat keputusan, dan mereka telah terbebas dari cara kerja tertentu menuju cara baru yang jauh lebih kolegial dan kolaboratif.”

“Kepala sekolah juga memberi tahu kami bahwa mereka merasa jauh lebih dihargai. Mereka lebih sering bertemu dengan tim eksekutif dan merasa lebih dekat dengan mereka. Kami memiliki kelompok kerja bersama yang melibatkan eksekutif dan kepala sekolah diberi kekuasaan nyata di dalamnya – mereka bukan hanya sekadar berdiskusi, kepala sekolah memiliki peran yang nyata.”

“Pihak eksekutif telah sangat terbuka tentang perjalanan yang telah kita lalui dan para kepala sekolah telah menyadari hal itu dan mendukungnya”.

TKAT sedang beralih dari organisasi yang sangat tradisional dan hierarkis serta gaya kepemimpinan yang direktif dengan semua keputusan dibuat secara terpusat, ke gaya kepemimpinan yang jauh lebih terdistribusi di mana orang-orang terinspirasi oleh tujuan dan visi TKAT.

Orang-orang dilibatkan, berpartisipasi, dan diberdayakan untuk membuat keputusan. Mereka didukung dengan menjadi bagian dari organisasi yang secara sengaja berorientasi pada pengembangan yang peduli dan memberikan dukungan yang sangat praktis. TKAT telah menyaksikan:

- Para direktur memimpin aspek-aspek kunci dari strategi TKAT
- Kepala sekolah jauh lebih terlibat dalam menentukan arah ke depan untuk TKAT dan dalam keputusan-keputusan penting
- Fokus yang jauh lebih besar pada peningkatan jangka panjang dan berkelanjutan daripada perbaikan cepat untuk membalikkan kinerja sekolah yang buruk
- Tingkat kepercayaan, inklusi, dan mendengarkan yang tinggi dalam tim kepemimpinan senior yang sebelumnya tidak ada.





13.9 RENCANA MASA DEPAN

Pekerjaan pengembangan yang diuraikan dalam buku ini telah membawa perubahan transformatif bagi para pemimpin senior di TKAT, sejak awal dan pada momen-momen pertama pekerjaan pengembangan tersebut. Para pemimpin menggambarkan momen-momen "pencerahan" ketika mereka menyadari, untuk pertama kalinya, apa yang perlu mereka capai dan mampu mengembangkan hubungan kerja yang jauh lebih baik.

Para pemimpin senior sudah mengalokasikan lebih banyak waktu untuk refleksi dan pemikiran strategis yang berdampak pada kualitas keputusan yang mereka buat dan hal itu juga berdampak positif di sekolah-sekolah.

TKAT yakin bahwa dampak besar dari pekerjaan ini akan terus menyebar ke seluruh organisasi dan pada akhirnya akan berdampak pada anak-anak muda di sekolah mereka, seperti yang dijelaskan Liz Harrison: "Kami berharap staf akan memiliki keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik, akan lebih kreatif dalam berpikir, dan pada akhirnya TKAT akan menjadi perusahaan pilihan dan kami akan menarik orang-orang hebat karena budaya kami".

"Ketika kita memiliki pemimpin yang bahagia, produktif, dan kreatif, kita menginspirasi pengajar yang lebih baik, yang berdampak pada hasil yang lebih baik bagi anak-anak".

"Kita tidak bisa meremehkan betapa signifikannya perubahan yang diciptakan oleh Complete dan, kami berharap, akan terus berlanjut".

TKAT telah mulai menulis perjalanan mereka sendiri dan oleh karena itu narasi mereka sendiri untuk diterima oleh komunitas mereka. Ini menciptakan konteks bagi para pemimpin untuk berkembang dan kerangka kerja untuk dibawa kembali ke sekolah mereka dan diimplementasikan. Setiap pemimpin, tim, dan sekolah akan berada pada tahap perjalanan mereka masing-masing, tetapi memiliki tujuan yang jelas dan terdefinisi dengan baik yang dipandu oleh konteks, mulai terlihat dalam retensi pemimpin mereka (100% pada tahun 2022/23) dan kinerja peserta didik di berbagai tingkatan di setiap jenjang pendidikan. Inovasi tentang bagaimana memenuhi beragam kebutuhan peserta didik mereka muncul dengan sekolah yang berfokus pada keterlibatan kembali digital dan sistem dukungan satu lawan satu untuk mereka yang menerima dana bantuan mahasiswa (pupil premium).






DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S., Umirzakova, S., Mujtaba, G., Amin, M. S., & Whangbo, T. (2023). Education 5.0: requirements, enabling technologies, and future directions. *arXiv preprint arXiv:2307.15846*.
- Aithal, P. S., & Maiya, A. K. (2023). Innovations in higher education industry—Shaping the future. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education (IJCSBE)*, 7(4), 283-311.
- Akour, M., & Alenezi, M. (2022). Higher education future in the era of digital transformation. *Education Sciences*, 12(11), 784.
- Ally, M. (2019). Competency profile of the digital and online teacher in future education. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 20(2).
- Ancho, I. (2019). Quality assurance and the Philippine education system: Inputs from future Filipino school leaders. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 5(2), 197-202.
- Arnaiz Sánchez, P., de Haro Rodríguez, R., & Maldonado Martínez, R. M. (2019). Barriers to student learning and participation in an inclusive school as perceived by future education professionals. *Journal of new approaches in Educational Research*, 8(1), 18-24.
- Assulaimani, T. (2019). The future of teaching English in Saudi Arabia. *Universal Journal of Educational Research*, 7(8), 1623-1634.
- Bahodirovich, O. J., & Romilovich, B. R. (2021). Project for training professional skills for future teachers of technological education. *Mental Enlightenment Scientific-Methodological Journal*, 139-150.
- Baig, M. I., Shuib, L., & Yadegaridehkordi, E. (2020). Big data in education: a state of the art, limitations, and future research directions. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17(1), 44.
- Bhaskar, P., Tiwari, C. K., & Joshi, A. (2021). Blockchain in education management: present and future applications. *Interactive Technology and Smart Education*, 18(1), 1-17.
- Borazon, E. Q., & Chuang, H. H. (2023). Resilience in educational system: A systematic review and directions for future research. *International Journal of Educational Development*, 99, 102761.
- Bujang, S. D. A., Selamat, A., Krejcar, O., Maresova, P., & Nguyen, N. T. (2020, April). Digital learning demand for future education 4.0—Case studies at Malaysia education institutions. In *Informatics* (Vol. 7, No. 2, p. 13). MDPI.



- Burbules, N. C., Fan, G., & Repp, P. (2020). Five trends of education and technology in a sustainable future. *Geography and sustainability*, 1(2), 93-97.
- Cheung, S. K., Kwok, L. F., Phusavat, K., & Yang, H. H. (2021). Shaping the future learning environments with smart elements: challenges and opportunities. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 18(1), 16.
- Ehlers, U. D. (2020). *Future skills: The future of learning and higher education*. BoD—Books on Demand.
- Elayyan, S. (2021). The future of education according to the fourth industrial revolution. *Journal of Educational Technology and Online Learning*, 4(1), 23-30.
- Facer, K., & Selwyn, N. (2021). Digital technology and the futures of education: Towards 'Non-Stupid' optimism. *Futures of Education initiative, UNESCO*.
- Grassini, S. (2023). Shaping the future of education: Exploring the potential and consequences of AI and ChatGPT in educational settings. *Education sciences*, 13(7), 692.
- Holfelder, A. K. (2019). Towards a sustainable future with education?. *Sustainability science*, 14(4), 943-952.
- Jackman, J. A., Gentile, D. A., Cho, N. J., & Park, Y. (2021). Addressing the digital skills gap for future education. *Nature Human Behaviour*, 5(5), 542-545.
- Kalyani, P. (2020). An empirical study on NEP 2020 [National Education Policy] with special reference to the future of Indian education system and its effects on the Stakeholders. *Journal of Management Engineering and Information Technology*, 7(5), 1-17.
- Kononets, N., Ilchenko, O., & Mokliak, V. (2020). Future teachers resource-based learning system: experience of higher education institutions in Poltava city, Ukraine. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 21(3), 199-220.
- Kropachev, P., Imanov, M., Borisevich, Y., & Dhomane, I. (2020). Information technologies and the future of education in the republic of kazakhstan. *Scientific Journal of Astana IT University*, 30-38.
- Kumar, K., Prakash, A., & Singh, K. (2021). How National Education Policy 2020 can be a lodestar to transform future generation in India. *Journal of Public affairs*, 21(3), e2500.
- Leahy, S. M., Holland, C., & Ward, F. (2019). The digital frontier: Envisioning future technologies impact on the classroom. *Futures*, 113, 102422.
- Pokhrel, S., & Chhetri, R. (2021). A literature review on impact of COVID-19 pandemic on teaching and learning. *Higher education for the future*, 8(1), 133-141.

- 
- Ramírez-Montoya, M. S., Andrade-Vargas, L., Rivera-Rogel, D., & Portuguez-Castro, M. (2021). Trends for the future of education programs for professional development. *Sustainability*, 13(13), 7244.
- Rudenko, O., Polishchuk, N., Didenko, N., & Sadova, I. (2025). Educational Challenges of the Future through the Prism of Philosophy in the Context of Globalisation: Systematic Literature Review. *International Journal on Culture, History, & Religion*, 7.
- Saienko, V., Kurysh, N., & Siliutina, I. (2022). Digital competence of higher education applicants: new opportunities and challenges for future education. *Futurity education*, 2(1), 45-54.
- Schiff, D. (2021). Out of the laboratory and into the classroom: the future of artificial intelligence in education. *AI & society*, 36(1), 331-348.
- Schleicher, A. (2018). Educating learners for their future, not our past. *ECNU Review of Education*, 1(1), 58-75.
- Selwyn, N. (2022). The future of AI and education: Some cautionary notes. *European Journal of Education*, 57(4), 620-631.
- Shah, P. (2023). *AI and the Future of Education: Teaching in the Age of Artificial Intelligence*. John Wiley & Sons.
- Shrivastava, R. (2023). Role of artificial intelligence in future of education. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(1), 2.
- Wang, Y., Derakhshan, A., & Zhang, L. J. (2021). Researching and practicing positive psychology in second/foreign language learning and teaching: the past, current status and future directions. *Frontiers in psychology*, 12, 731721.
- Whalley, B., France, D., Park, J., Mauchline, A., & Welsh, K. (2021). Towards flexible personalized learning and the future educational system in the fourth industrial revolution in the wake of Covid-19. *Higher Education Pedagogies*, 6(1), 79-99.
- Yıldız, T. (2024). The future of digital education: artificial intelligence, the metaverse, and the transformation of education. *İstanbul University Journal of Sociology*, 44(2), 969-988.
- Zhang, K., & Aslan, A. B. (2021). AI technologies for education: Recent research & future directions. *Computers and education: Artificial intelligence*, 2, 100025.

Sistem Pendidikan masa depan

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

BIO DATA PENULIS



Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang. dan dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga. Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Sejak tahun 2023 penulis tercatat sebagai Dosen luar biasa di Fakultas Ekonomi & Bisnis (FEB) Universitas Diponegoro Semarang. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-634-7227-97-3 (PDF)



9

786347

227973