

DIALOG SEBAGAI SUATU CARA AWAL PENGGUNAAN TEORI COMPLEXITY DALAM REFORMASI PEMERINTAH KOTA/KABUPATEN

Oleh:

Dra. Endang Wirjatmi Trilestari, M.Si.

Dua undang-undang (UU) baru tentang otonomi daerah, yaitu UU No. 22/1999 tentang Otonomi Daerah, dan UU No. 25/1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, dipastikan akan melahirkan perubahan yang cukup drastis pada organisasi-organisasi di daerah, baik organisasi pemerintah maupun swasta mengalami suatu suasana chaos yang membutuhkan pemikiran secara sistem.

Setidaknya, terdapat tiga sumber perubahan pokok yang dirasakan oleh daerah. Pertama, bersumber dari perubahan kewenangan pengelolaan sumber daya alam. Kedua, perubahan kewenangan pengelolaan sumber-sumber keuangan (pajak dan retribusi), perubahan alokasi anggaran dari pusat ke daerah melalui Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Alokasi Khusus (DAK). Dan ketiga, Sumberdaya Manusia. Perubahan kewenangan dalam ketiga hal tersebut merupakan perubahan yang sangat kompleks.

Kompleksitas yang dihadapi pemerintah daerah dalam perubahan Undang-undang yang sangat mendasar memerlukan pendekatan yang komprehensif untuk membenahinya. Dengan menggunakan teori chaos dan teori complexity, dan merencanakan perubahan secara interaktif mencoba membantu memecahkan masalah organisasi pemerintahan secara sistem Penataan ulang strategi organisasi pemda melalui pendekatan struktural, pendekatan teknologi, pendekatan manusia, dan pendekatan pengambilan keputusan.

Peter Senge (1990) mengajak berfikir secara sistem dengan melalui lima disiplin dalam learning organization Robert Flood (1999) telah menekankan adanya systemic thinking dengan melalui belajar dari hal-hal yang tidak dapat diketahui. Hal ini dapat diaplikasikan pada perubahan pemerintahan yang terjadi pada saat ini.

Pengantar

Perubahan organisasi dengan melalui perubahan struktur dan kewenangan seperti yang dilakukan dalam perubahan Undang-Undang 5 tahun 1974 menjadi UU 22/1999 merupakan perubahan organisasi yang sangat kompleks. Perubahan organisasi yang dilakukan dengan menggunakan cara berfikir

sistem, maka organisasi dapat dipandang sebagai *legitimate System* dan *shadow system*, keduanya merupakan sistem yang berkaitan untuk memecahkan masalah yang kompleks. (Elisabeth Wreme, 1999; Stacey, 1997). Sistem *legitimate* dijelaskan melalui struktur organisasi, peraturan, dan prosedur-prosedur. Kreativitas muncul pada waktu *shadow*

system menjadi satu jaringan dengan legitimate system. Oleh karenanya kedua sistem tersebut akan lebih efektif bila dipersatukan secara terus menerus dengan cara dialog. Pemikiran Peter Senge untuk menggali inovasi dari anggota team melalui *team learning* dengan melalui dialog sebagai fasilitas perubahan. Disinilah dialog ditempatkan sebagai suatu "head start", dalam metodologi shadow system (Bohm:1989 dan Isaacs: 1993).

Kompleksitas yang dihadapi dalam perubahan kebijakan, sering menimbulkan chaos. Makalah ini menjelaskan teori *chaos* dan teori *complexity* yang didekati dengan perencanaan interaktif dengan menggunakan disiplin dialog. Aplikasi dialog dapat membantu suatu organisasi secara aktif belajar dari teori chaos dan teori complexity sesuai tuntutan perubahan. Reformasi yang terjadi pada organisasi pemerintah Kota/Kabupaten sangat kompleks sehingga menimbulkan chaos.

Perkembangan Paradigma Saat ini

Melihat fungsi organisasi dengan menggunakan model mekanik Newton dan model evolusi Darwin, telah banyak diungkap kembali dan sangat mendominasi. (Elisabet Wreme,1999; Stacey: 1997; Tetenbaum: 1998). Inti pemikiran Newton tentang hukum dunia sebagai suatu tingkahlaku organisasi dapat digunakan untuk melihat hubungan sebab dan akibat dari perilaku yang sama dan sederhana. Hal ini dapat digunakan untuk memprediksi secara akurat dan berkelanjutan, karena adanya sifat mekanistik dalam organisasi sebagai suatu kontrol. Alasan mekanistik inilah, maka Flood (1999)

menggunakan teorinya Ackoff menganggap bahwa kesuksesan organisasi tergantung pada penciptaan sistem yang stabil dapat menghasilkan suatu prediksi. Kompleksitas yang dapat diprediksi dapat digunakan untuk melihat permasalahan dengan mudah. Perubahan organisasi dapat diawali dengan penelitian operasi yang cenderung yang dioperasionalkan sebagai dasar taktis strategi normatif. Jika ada beberapa deviasi, maka sebenarnya dalam organisasi ada keseimbangan yang baru. Oleh karenanya filosofi neo-Darwinian digunakan untuk proses penyusunan perubahan secara random yang digabungkan dengan kompetisi. Perubahan pada setiap unsur akan berdampak pada seluruh sistem. Kompetisi merupakan kesempatan untuk menyeleksi sistem yang disesuaikan dengan kebutuhan, sehingga dapat menghasilkan perubahan yang tepat.

Teori Chaos & Teori Complexity

Dalam menghadapi reformasi yang terjadi pada pemerintah Kota/ Kabupaten ini. Teori chaos dan teori complexity dapat digunakan. Sebab dalam teori ini, dipelajari melalui beberapa disiplin ilmu. Teori ini mempunyai konsep yang sama sehingga dapat digunakan secara bergantian (Johnson dan Burton). Kedua teori ini, merupakan "Studi qualitative" dengan pendekatan tingkahlaku dalam periode yang tidak menentu untuk penetapan sistem dinamik nonlinear" yang sulit diwujudkan (Kellert, 1993). Sementara itu sistem dinamik merupakan sistem yang berubah setiap waktu (Devaney, 1992) dengan cara linear atau nonlinear. Jika linear, sistem dinamik berubah dalam suatu "garis kuat". Suatu peningkatan di x akan selalu

menyebabkan peningkatan yang proporsional di y . Perubahan nonlinear tidak pernah diikuti oleh suatu garis kuat. Perubahan di x akan menyebabkan perubahan yang berbeda di y tergantung pada kejadian sebelumnya. Feedback merupakan aspek penting dalam teori chaos. Perubahan kecil di sistem dapat menciptakan perubahan dimasa depan dengan dramatik.

Model teori chaos dapat dibatasi dan ditetapkan atau direncanakan, sehingga pola underline dapat ditemukan. Hal ini digambarkan dalam teori "boids" yang menyatukan tujuan dari sifat yang berbeda-beda dengan menggunakan tiga peraturan: (1) terbukanya perbedaan arah, (2) berusaha untuk menyamakan kecepatan dengan yang lain dan (3) menghindari tabrakan dengan benda-benda lain. Keindahan teori chaos adalah; persamaan sederhana, jelas dapat menyebabkan penyelesaian yang kompleks dan random. Maka "chaos" dijelaskan sebagai studi kompleks dan sistem dinamiknya muncul dengan polanya tingkahlaku yang kacau (Prigogine dan Stenger:1984). Namun yang terpenting adalah "batas keseimbangan".

Teori complexity lebih dapat digunakan pada organisasi, karena teori ini dapat "dipelajari", sesuai dengan adanya perubahan aturan dan berjalannya waktu, serta adanya kebebasan dan kejelasan tindakan. (Begun, 1994). Sistem sebagai kekuatan pengendali secara khusus, dengan dampak masa depan yang saling ketergantungan dan dapat diprediksikan. Kompleksitas yang ada dalam organisasi sering dikelompokkan dalam dua jenis (Senge: 1990, Flood: 1999: 14)

- Detail complexity: adalah adanya banyak variabel, yang sukar, dan tidak mungkin, untuk dicerna dan dimengerti sekaligus oleh pikiran sebagai satu keseluruhan.
- Dynamic complexity: merupakan efek interrelasinya bersifat subtil dilihat dari kerangka waktu dan akibat-akibat tindakan yang tidak jelas; atau, efek-efek jangka pendek dan jangka panjang yang berbeda secara signifikan; dimana efek lokalnya berbeda dari efek untuk skala yang lebih luas.

Kedua teori ini membawa kita kedalam sistem self organizing.

Sistem Self-Organising

Pendekatan perubahan yang di alami dalam perubahan undang-undang pemerintahan tersebut dapat digambarkan pada semua alam dan beberapa sub sistem sebagai sistem yang kompleks (Stacey, 1997). Sistem ini terdiri dari beberapa sub sistem yang masing-masing saling berhubungan berdasarkan prinsip dan aturan mereka sendiri. Contoh alam yang sering terjadi meliputi kawanan burung, koloni rayap, bahkan seluruh ekologi spesies termasuk organisasi kita sendiri. Meskipun pikiran manusia dapat dipandang sebagai suatu sistem adaptasi yang kompleks menurut Stacey (1997). Dalam satu perubahan seperti yang terlihat kacau. Kekacauan dalam organisasi diperlukan untuk menumbuhkan inovasi dari setiap individu (Nonaka 1996). Demikian juga Wheatley (1992) menjelaskan konsep sederhana "Kehidupan terlihat kacau ... kekacauan demi kekacauan sampai sesuatu yang berguna muncul", sehingga terjadi sistem self organizing sebagai sistem belajar.

Pada masa self organizing ini berjalan, terdapat stabilitas dinamik, kehancuran dinamik dan tahap transisi. Pada Tahap transisi inilah merupakan batas chaos. Pada tahap ini, sistem ini dapat menyusun bentuk baru, dan hal itu menggunakan organisasi tersendiri. Dalam organisasi mempunyai aturan interaksi dan kesadaran tujuan, aktivitas dan membandingkan pelaksanaan beberapa sistem yang ada. Self organizing ini dapat digunakan untuk membangun suatu organisasi sesuai dengan karakteristiknya masing-masing. Hanya sedikit organisasi yang benar-benar dibangun berdasarkan prinsip self-organising. Dalam sistem ini dapat memadukan antara prinsip chaos dan permintaan, kompetisi dan kerjasama (Caulkin, 1995). Bagaimana menciptakan organisasi **Self-Organising**? Organisasi yang dibangun pada umumnya didasarkan pada model tradisional yang diawali dengan struktur atau sistem legitimasi. Maka masalah selanjutnya adalah bagaimana organisasi ini dapat memulai untuk menggunakan pengetahuan dalam aplikasi teori kompleksitas?

Stacey (1997) menyarankan satu model dengan menggambarkan organisasi sebagai dua bagian, sistem legitimasi dan shadow system. Sistem legitimasi adalah hirarki, birokrasi dan pembuktian dan pembagian ideologi pada waktu itu. Shadow system adalah network pribadi, hubungan sosial dan emosional yang menggarisbawahi sistem legitimasi. Shadow system merupakan sistem self-organising (Stacey). Kerjasama dengan semua network berjalan dengan sendirinya dan sulit diketahui siapa yang mempunyai network tersebut. Shadow system dapat

digambarkan sebagai komunitas belajar dan pengetahuan. Kondisi ini sulit diketahui darimana organisasi itu mempunyai pengetahuan yang dimilikinya, sehingga menjadi suatu network. Perubahan di sistem ini membawa perubahan disistem legitimasi setiap waktu. Sistem self organizing ini digambarkan oleh Senge (1990) sebagai team learning.

Jika Shadow system merupakan sistem adaptasi self-organising, bagaimana suatu organisasi dapat menciptakan "batas chaos" menjadi suatu kreativitas yang dibawa ke dalam organisasi? Maka disarankan menggunakan dialog formal merupakan sarana pendekatan yang dapat dikerjakan untuk suatu organisasi. Diawali dengan perencanaan interaktif sebagai dasar kegiatan yang akan datang.

Perencanaan Interaktif

Flood (1999) dengan menggunakan kacamata Ackoff melalui teori perencanaan interaktif sebagai komitmen untuk memperbaiki masa depan suatu organisasi. Teori ini digunakan bersama dengan sarana dialog untuk mengatasi chaos dan complexity.

Perencanaan interaktif membangun dasar pikiran dalam menghilangkan hambatan yang sering menjadi asumsi yaitu *mental model* yang tertanam ditempatnya. Ackoff menolak pendekatan yang mencoba menampakkan dan menghilangkan asumsi-asumsi mengenai mental model, karena secara praktis tugas tsb. tidak dapat dikerjakan dengan mudah. Mungkin ada ribuan asumsi. Ia menganjurkan formulasi suatu rancangan ideal dan cara-cara kreatif untuk meraihnya. Asumsi kita bahwa kelengkapan (*existing*

fixture) konteks masalah saat ini sudah pupus kemarin. Jadi masa depan ideal yang bagaimana yang akan dipilih para partisipan hari ini, mereka bebas memilih? Jika tidak ada perubahan dalam proses penutupan gap antara masa depan ideal dan masa depan yang sudah jalannya, berarti hambatan itu, 'larut' – yaitu, menghilang dari pikiran partisipan. Menurut Senge, mental model tsb. merupakan tantangan (*challenged*) dan harus ditransformasikan.

Perencanaan interaktif adalah suatu metodologi yang me-*leverage* ide-ide yang ada kedalam organisasi. Hal ini adalah bentuk penyusunan skenario yang menawarkan dalam bentuk nyata dan membantu merealisasikan keinginan intrinsik dan visi bersama, panduan yang tetap tak nyata dalam karya Senge. Metodologinya mempunyai lima bagian.

- *Merumuskan sifat kekacauan (Formulate the mess)*
- *Perencanaan tujuan (End planning)*
- *Perencanaan perangkat-perangkatnya (Means Planning)*
- *Perencanaan sumberdaya (Resource Planning)*
- *Rancangan implementasi dan kontrol (design of implementation and control)*

Membentuk kekacauan

Interaksi yang kompleks dalam organisasi sangat diperlukan untuk menumbuhkan ide. Tujuannya adalah untuk membantu anggota organisasi agar memperoleh pandangan yang jelas dalam suatu organisasi dalam menghadapi tantangan pekerjaan di masa yang akan datang. Pembentukan kekacauan ini oleh Nonaka (1996) disebut dengan menum-

buhkan chaos. Terdapat tiga tipe studi, menghasilkan skenario referensi vital untuk mengartikan rencana:

- *System Analysis*, digunakan untuk melihat organisasi secara detail tentang proses, struktur, kultur dan hubungan dengan lingkungannya.
- *Obstruction analysis*, merupakan keberadaan masalah atau hambatan untuk mengembangkan organisasi
- *Preparation of reference projections*: digunakan untuk menganalisa sistem output dan menganalisa hambatan untuk melaksanakan kegiatan yang rasional di masa yang akan datang.

Perencanaan Akhir (end Planning);

Merupakan tempat yang ideal untuk keberadaan rancangan. Mengidealkan rancangan dapat menambah partisipan untuk merancang organisasi yang akan dimiliki hari ini. Oleh karena itu kualifikasi rancangan yang ideal adalah sebagai berikut:

- Rancangan harus dapat dikerjakan dengan mudah secara teknis dan bukan fiksi keilmuan.
- Rancangan harus dapat diterima, berarti rancangan harus menunjukkan kualitas *learning organization*

Tiga langkah strategi yang harus di ikuti:

- Menyeleksi misi: membentuk per-nyataan tujuan umum yang memberikan komitmen dan pengarahan.
- Properti keinginan spesifik dari rancangan; berdasarkan misi ideal, dalam bentuk gambar properti ideal; rancangan dalam istilah proses, struktur dan hubungan rancangan dengan lingkungan.

- Mengidealkan rancangan bergerak dari mengidealkan properti ke mengidealkan rancangan detail.

Langkah-langkah ini disarankan untuk diulangi dua kali. Sekali diharuskan oleh lingkungan dan sekali tidak diharuskan oleh lingkungan. jika terdapat perbedaan, berarti kita harus dapat mempengaruhi lingkungan.

Perencanaan Arti (Means Planning)

Skenario referensi dan meng-idealkan rancangan adalah perbandingan, strategi untuk menutup gap adalah pendirian. Kebutuhan ini menjadi proses kreatifitas yang tertinggi. Perencanaan arti dapat dihubungkan dengan proyek berdasarkan pendekatan Josep Juran untuk menjelaskan biaya kegagalan kualitas, kecuali dengan proyek Ackoff, maka yang dimaksudkan adalah improvisasi dalam beberapa perhatian yang luas. Strategi menjadi jelas, mendefinisikan proyek dalam istilah, sebagai contoh tujuan, sumber permintaan, hubungan pribadi, skala waktu dan mengatur pelaksanaan. Cara yang dilakukan seperti ini, perencanaan kemampuan bergerak dalam perencanaan sumber dan rancangan implementasi dan kontrol.

Perencanaan interaktif memberikan beberapa keuntungan learning organization dengan:

- Berpartisipasi aktif dari para anggota organisasi menciptakan motivasi dan komitmen.
- Tidak menutup kualifikasi yang potensial
- Menciptakan konsensus di antara partisipan
- Meningkatkan kesempatan implementasi
- Mencegah penciptaan (mental model) untuk membuat masa depannya sendiri.

Kebutuhan Dialog

Jika kita percaya bahwa pikiran manusia merupakan sistem kompleks dan sistem self-organising, dengan simbol imaginasi sebagai agennya, kita butuh untuk menciptakan lingkungan dimana agen ini dapat interaksi dalam cara kreatif. Sebagaimana yang telah dijelaskan pada artikel sebelumnya, kondisi optimal meminta level energi/aliran informasi yang benar dan jumlah hubungan yang benar dan perbedaannya yang akan membawa sistem "batas chaos".

Situasi Chaos menunjukkan karakteristik individu dalam mewujudkan keinginannya. Disini nampak tidak dimilikinya prosedur dan struktur organisasi normal. Bila ada hal lain diperkenalkan maka sistem akan kacau seperti apa yang Bion (1961) sebutkan perilaku dasar bahwa kelompok keluar dari tugas kerja dan bereaksi membagi fantasi seperti berkelahi/terbang atau berpasang-pasangan, atau sistem akan diblokade oleh organisasi pertahanan. Tipe pertahanan ini dijelaskan secara detail oleh Argyris (1990).

Individu yang "hidup pada batas chaos" mempunyai pencapaian kedewasaan psychology untuk dapat menahan penemuan ambiguitas keberadaan. Yang diperlukan adalah dapat mengoperasikan posisi depresif (Klein: 1975). Pada posisi ini kita dapat memilih obyek dan melihat yang baik dan yang buruk di posisi yang sama. Jika kita dapat tinggal dalam posisi depresif, kita akan me-nuangkannya kedalam posisi schizoid-paranoid. Posisi ini merupakan bentuk mental disintegrasi dan akan memicu perlawanan neorotic yang akan membuat beberapa bentuk kemungkinan penelitian.

Organisasi yang dimulai "hidup pada batas chaos" dibutuhkan individu yang dapat hidup dengan ambiguitas dan lingkungan sebagai "ruang transisi" dimana "objek transisi" dapat dimainkan dan dimanipulasi. Proses dialog dipercaya merupakan salah satu cara "hidup pada batas chaos". Berikutnya makalah ini akan menjelaskan dialog lebih detail dan bagaimana dialog berhubungan dengan "hidup pada batas chaos".

Pengertian Dialog

Tujuan dialog untuk membangun lingkungan yang menyediakan penyelidikan sesungguhnya (Isaac, 1993). Ini merupakan setting dimana setiap individu dapat memberikan kebebasan arti dan eksplorasi yang terus menerus menjadi latarbelakang pemikiran mereka secara kolektif, kecenderungan pribadi mereka, perhatian alam dan ciri-ciri kepribadian individu keras, dan asumsi kolektif. Kepercayaan bahwa sesuatu yang baru akan muncul jika kita dapat memulai melihat bagaimana mencipta-kan struktur keras dalam pikiran dan belajar untuk menutup penilaian, disamping mengeksplorasi pikiran dan asumsi sampai pandangan individual yang berbeda.

Dialog sebagai disiplin pemikiran kolektif dan penyelidikan, suatu proses untuk transformasi kualitas komunikasi, dengan pemikiran khusus yang dibawanya Isaac (1993). Definisi lain, menggunakan "dialog yang dijelaskan sebagai penyelidikan yang dapat diterima secara kolektif kedalam pengalaman setiap hari sebagai suatu "jaminan" hasil berfikir bersama. (Senge et al 1994). Hal yang perlu diperhatikan dalam "berfikir" yang berarti sangat luas untuk

memberitahukan sesuatu tidak hanya produk kesadaran intelek saja tapi juga perasaan, emosi, maksud dan hasrat (Bohm et al 1991)." Bila proses dialog dapat berjalan dengan baik maka rumusan perencanaan interaktif yang dihasilkan merupakan hasil yang maksimal dalam suatu organisasi.

Definisi ini menjelaskan aspek kunci proses dialog. Pertama, hal ini merupakan proses penyelidikan kolektif untuk kelompok besar (Bohm 1989 Isaac: 1992 Schein:1994). Proses kerja lebih baik jika partisipan datang dari berbagai latar belakang yang berbeda dan operasi dari aturan yang berbeda. Secara ideal, ingin seluruh sistem yang diselidiki berpartisipasi dalam proses. Pernyataan ini ada di teori complexity, yang menyarankan untuk adanya per-bedaan dan level tertinggi, yang menghubungkan untuk masuk ke tahap transisi atau mencapai "batas chaos" Dalam perencanaan interaktif adanya pe-mikiran dari partisipan merealisasikan ke-inginan intrinsik dan visi (Flood:1999).

Kedua, Tidak cukup berfokus pada pengalaman setiap hari dan memasukan kedalam seluruh sistem. Dialog berfokus pada keseluruhan, bukan pada individu-individu.

Ketiga, dialog didasarkan pada asumsi bahwa mereka mempunyai model mental dalam pikiran yang di bawa untuk jaminan. Isaacs (1993) menya-takan bahwa "manusia mengoperasikan pikiran lebih sering dengan berbagi, hidup dari asumsi, dan menyusun wujud arti, dan tidak stabil, terpecah-pecah, serta tidak koheren." Kebutuhan dialog adalah menggunakan kapasitas kita untuk mengabstraksikan persetujuan masalah kompleks dan kehidupan sehari-hari. Senge (1990) menyebut tendensi ini untuk

generalisasi kecepatan “langkah abstraksi”. Jika model mental kita berubah, maka kita akan melihat sesuatu dengan berbeda. Dialog adalah cara kolektif untuk membantu yang satu dengan yang lainnya melihat masalah dari perspektif yang berbeda dan melihat jika sesuatu yang baru dapat mengorganisasi sistem dengan simbol yang bersifat imajiner sebagai agennya. Dialog akan membantu simbol imajinasi mencapai tahap transisi!

Dialog memerlukan cukup waktu yang tepat, kadang-kadang setiap tahun, untuk membangun transformasi. Hal ini disebabkan: *Pertama*, hal itu untuk membangun kemampuan individual dan level kewaspadaan meminta kebenaran dialog. *Kedua*, membutuhkan waktu mencapai tahap transisi dan tidak dapat dijamin bahwa kita akan memperoleh input yang dapat bekerja, karena masing-masing mengambil intinya sendiri, hanya seperti sistem *self-organising*.

Dialog mensyaratkan kerjasama yang sungguh-sungguh untuk menjadi efektif dan *self-organising*. (Stacey:1997; Isaacs: 1993). Bantuan dialog untuk memperoleh partisipan “mengetahui pikiran mereka”.

Implikasi

Disiplin dialog, mempunyai persamaan yang kuat dengan sistem adaptasi *self-organising* dan perencanaan interaktif. Oleh karena itu dapat digunakan sebagai sarana untuk membawa eksperimen shadow system dalam organisasi. Hal itu memelihara “keselamatan” lingkungan yang berhubungan dengan menahan keinginan dan kreatifitas bermain. Sebab-sebab “krisis” kelompok yang berpartisipasi dalam pengalaman dialog

adalah: Isaacs (93). Pertama “pemrakarsa krisis” yang terjadi ketika partisipan menyadari tidak ada kekuatan untuk mengambil tempat. Kedua “krisis penahanan”, terjadi ketika sense yang menjadi poin, tidak lama lagi. Dan kelompok tidak menyadari tempatnya. Oleh karena itu jika kelompok dapat mencapai krisis ini, maka dapat dilanjutkan pada level mana komunikasi membawa bentuk baru dan energi baru. Hal inilah yang menarik dalam kekerasan dan pola kebiasaan berfikir dan interaksi adalah kebebasan. Cara berfikir baru dapat muncul, meskipun pada level ini terjadi krisis.

Dalam proses dialog tidak dapat menghindari keinginan sebagai level dasar. Oleh karena itu kritik untuk mendorong tingkat keinginan bukan merupakan blok belajar. Long dan Newton (1997) lebih memandang “point permulaan untuk perubahan adalah sistem internal pemikir dan pelajar, tapi pertama-tama harus dibawa kedalam kesadaran. Kesulitan membangun pernyataan, akan membiarkan sistem penyangkalan pengalaman emotional yang mengesankan pada kesadaran pikiran”. Kesulitan membawa dialog yang akan dipandang sebagai suatu kekuatan penuh tapi prosesnya lambat. Proses dialog selalu dimulai dengan meluangkan waktu mencoba mengerti apa arti dialog sesungguhnya (Isaacs). Topik “yang menyakitkan” untuk menggunakan ketika proses belajar adalah belajar menunda keputusan dan menahan ambiguitas, pikiran konflik dan emosi di Indonesia sering dikatakan harus “sabar”. Berpartisipasi dalam proses dialog akan melebihi fungsi waktu pertumbuhan pribadi,

hal ini juga berarti pengalaman rasa sakit ketika "krisis" terjadinya perbedaan (Isaacs 1993).

Keuntungan lain dari dialog adalah membiarkan sistem self-organising disusun pada daerah yang dilindungi dari kondisi kompetisi yang keras. Munculnya ide yang tersusun, merupakan bagian dari proses dialog, kedewasaan, mengumpulkan dukungan, merupakan kompetisi normal dalam organisasi..

Dialog, yang dilakukan dalam organisasi akan membawa ke arah "double loop learning" untuk membuat "triple loop learning" (Isaacs, 1993). Double loop learning diciptakan oleh Argyris dan memfokuskan pada penelitian yang berkaitan dengan suatu masalah. Sebagai contoh, *single loop learning* berdasarkan percobaan untuk memperoleh alat pengatur temperatur khusus, disamping *double loop learning* akan bertanya mengapa kita memilih temperatur khusus. *Triple loop learning* akan bertanya mengapa kita selalu khawatir tentang temperatur. Hal ini mencari mengapa dan konteks pertanyaan, tidak hanya memperbaiki sistem keberadaan yang efektif.

Jika proses dialog dipergunakan untuk meneliti sistem secara holistik dimana kita berada, maka dapat ditemukan keinginan kita untuk melakukan perubahan. Hal ini bukan merupakan alat pemecah masalah (Cayer, 1997). Dialog berpotensi untuk menciptakan kembali sistem, tidak hanya memperbaiki dengan konteks yang tetap.

Implementasi pada Reformasi Organisasi

Teori chaos dan *complexity* yang telah diuraikan di atas memberikan gambaran kepada kita bahwa dalam suatu perubahan apalagi dengan istilah reformasi organisasi selalu akan hadir. Sepertihalnya perubahan kebijakan tentang pemerintahan saat ini, yang jelas sangat menyangkut perubahan kewenangan pengelolaan sumber daya alam, perubahan kewenangan pengelolaan sumber-sumber keuangan (pajak dan retribusi), perubahan alokasi anggaran dari pusat ke daerah melalui Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Alokasi Khusus (DAK). Dan, Sumberdaya Manusia. Perubahan-perubahan itu merupakan aktivitas yang sangat kompleks, baik di Tingkat daerah sendiri yang diberi kewenangan maupun di tingkat Pusat yang melimpahkan kewenangannya. Kesiapan mental tidak hanya ditujukan pada anggota organisasi di tingkat Pusat saja, melainkan juga kesiapan mental di tingkat Kabupaten/Kota.

Referensi

- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Alyn and Bacon, Prentice-Hall, Boston.
- Elisabet Wreme (1999) *How to Use Dialogue as A Practical Way to Start Applying The Principle of Complexity Theory to A Traditional Organization*. Australian Quality Council, Level 2, 700 High

- Street, Kew East, VIC 3102 Ph (61-3) 98108717 Fax (61-3) 9819765. E-mail: e.Wreme@aqc.org.au. *The Proceedings of The 17th Inter-national Conference of The System Dynamics Society and 5th Australian & New Zealand Systems Conference, 1999.*
- Flood, Robert Louis, (1999) *Rethinking The Fifth Discipline. Learning Within the Unknowable*. Routledge. London and New York.
- Isaacs, W.n. (1992). *Dialogue: The Power of Collective Thinking. Proceedings from System Thinking in Action Conference: Creating a Learning Organization*. Pergasus Communi-cation.
- Schein, E.H. (1994). *On Dialogue. Culture, and Organizational Learning, Organizational Dynamics*.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Century Business, London.
- Senge, P.M., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J., Kleiner, Aa., (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Nicholas Brealey publishing Limited, London.
- Stacey, R. (1992). *Managing the Unknowable: Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations*, Jossey-Bass, San Fransisco, CA.
- Stacey, R. (1997). *Excitement and Tension at the edge of Chaos in Smith E. (ed), Integrity and Change-mental Health in the Market place*, Routledge, London and New York.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, Harper and Row, New York.
- Tetenbaum, T.J. (1998). *Shifting Paradigms: From Newton to Chaos, Organizational Dynamics*, Spring.
- Vince, R. (1996). *Managing Change: Reflections on Equality and Management learning*, policy press Bristol, UK.
- Waldrop, M.M. 1992. *Complexity: The emerging science at the edge of chaos*, Simon & schuster, New York