

MENTAL MODELS



Pengertian, Manfaat,
Keterbatasan

RUDY C TARUMINGKENG

*Rudy C Tarumingkeng: Mental Models: Pengertian, Manfaat,
Keterbatasan, dan Contoh*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS
ruduct75@gmail.com

Bogor, Indonesia
12 Juni 2025

Mental Models-Pengertian.Manfaat.Keterbatasan

Berikut penjelasan naratif yang komprehensif mengenai **Mental Models** berdasarkan artikel dari GeeksforGeeks serta pengayaan dari literatur manajemen dan psikologi kognitif:



Mental Models:

Pengertian, Manfaat, Keterbatasan, dan Contoh

1. Pengertian Mental Models

Mental Models (Model Mental) adalah representasi internal dari realitas atau dunia luar yang dibentuk oleh individu berdasarkan pengalaman, pengetahuan, dan pemahamannya. Istilah ini pertama kali dipopulerkan oleh **Kenneth Craik** (1943) dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh ilmuwan seperti **Peter Senge** dalam bukunya *The Fifth Discipline*.

Model mental membantu manusia untuk:

- Menyederhanakan kompleksitas dunia nyata
- Membuat prediksi dan keputusan
- Menginterpretasikan informasi baru

Peter Senge mendefinisikan mental models sebagai:

"Deeply ingrained assumptions, generalizations, or even pictures and images that influence how we understand the world and how we take action."

2. Manfaat Mental Models dalam Konteks Manajemen dan Pembelajaran

Penggunaan mental models yang efektif memberikan berbagai manfaat, di antaranya:

a. Penyederhanaan Kompleksitas

Mental models membantu manajer atau pengambil keputusan dalam menyaring dan menyederhanakan informasi yang kompleks agar dapat ditangani secara rasional.

b. Mendukung Pengambilan Keputusan

Model mental yang kuat memungkinkan seseorang memproyeksikan kemungkinan hasil dari suatu tindakan dan memilih opsi terbaik.

c. Pengembangan Strategi

Dalam organisasi, mental models mendasari cara pimpinan merancang strategi dan menetapkan prioritas.

d. Memfasilitasi Pembelajaran Berkelanjutan

Dengan mengevaluasi dan memperbarui mental models, individu dan organisasi dapat berkembang secara adaptif terhadap perubahan lingkungan.

e. Meningkatkan Kolaborasi

Dengan menyelaraskan model mental antar anggota tim, kesalahpahaman bisa dikurangi dan kerja tim menjadi lebih efektif.

3. Keterbatasan Mental Models

Walaupun berguna, mental models juga memiliki beberapa **keterbatasan** serius:

a. Terbatas oleh Pengalaman Pribadi

Model mental terbentuk dari pengalaman individu yang bersifat subjektif dan seringkali tidak mencerminkan kenyataan objektif secara menyeluruh.

b. Rentan terhadap Bias

Bias kognitif seperti *confirmation bias* atau *anchoring* dapat memperkuat model mental yang keliru.

c. Sulit Diperbarui

Orang sering kali terlalu terikat pada model mental yang sudah ada sehingga enggan menerima informasi atau cara berpikir baru (*mental rigidity*).

d. Menghambat Inovasi

Jika organisasi terlalu terpaku pada satu model mental dominan, mereka bisa gagal melihat peluang inovatif atau perubahan paradigma.

4. Contoh Mental Models yang Populer

a. First Principles Thinking (Elon Musk)

Alih-alih mengandalkan analogi, berpikir dari *prinsip pertama* artinya memecah masalah ke dasar fundamentalnya dan membangun kembali dari bawah.

b. Opportunity Cost (Model Ekonomi)

Mengajarkan kita bahwa memilih satu pilihan berarti mengorbankan kesempatan dari pilihan lainnya.

c. Pareto Principle (80/20 Rule)

Meyakini bahwa 80% hasil berasal dari 20% usaha atau sumber daya.

d. Feedback Loops (Sistem Berkelanjutan)

Menunjukkan bahwa tindakan kita menciptakan efek balik yang bisa memperkuat atau melemahkan sistem secara keseluruhan.

e. Second-Order Thinking

Mengantisipasi dampak jangka panjang dan konsekuensi tidak langsung dari sebuah keputusan.

5. Mental Models dalam Konteks Organisasi dan Bisnis

Dalam organisasi, mental models menentukan:

- Bagaimana strategi dirancang
- Bagaimana pemimpin merespons krisis
- Bagaimana perubahan diterima atau ditolak

Misalnya, perusahaan seperti **Kodak** gagal menyadari pentingnya perubahan digital karena mereka tetap terpaku pada model mental "kamera film adalah masa depan". Sebaliknya, **Netflix** sukses karena mereka terus memperbarui model mental mereka dari DVD → streaming → AI-based content recommendation.

6. Kesimpulan: Membentuk dan Memperbarui Model Mental

Untuk tetap relevan dan inovatif, penting bagi individu dan organisasi untuk:

- Menyadari bahwa mereka memiliki model mental (metakognisi)
- Bersikap terbuka terhadap model alternatif
- Terus belajar, mendengar perspektif baru, dan merefleksikan keputusan
- Menumbuhkan budaya dialog dan diskusi terbuka di dalam organisasi

Tinjauan Visual

Infografik Sederhana: Evolusi dan Fungsi Mental Models

Aspek	Penjelasan
-------	------------

Pembentuk Pengalaman, pendidikan, budaya	
--	--

Fungsi	Menyederhanakan, memprediksi, memutuskan
--------	--

Risiko	Bias, stagnansi, resistensi perubahan
--------	---------------------------------------

Solusi	Refleksi, belajar dari luar, feedback terbuka
--------	---

Glosarium

Istilah	Arti
---------	------

Mental Model	Kerangka pikir yang digunakan untuk memahami dan merespons realitas
--------------	---

Bias Kognitif	Pola pikir yang menyimpang dari logika atau rasionalitas
---------------	--

First Principles Pendekatan berpikir dari prinsip dasar	
---	--

Feedback Loop	Mekanisme sebab-akibat berulang dalam sistem
---------------	--

Metakognisi	Kesadaran akan cara berpikir sendiri
-------------	--------------------------------------

Referensi

1. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

2. Craik, K. J. W. (1943). *The Nature of Explanation*. Cambridge University Press.
 3. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
 4. Clear, James. (2020). *Mental Models: How to Train Your Brain to Think in New Ways*. [Jamesclear.com](https://jamesclear.com)
 5. GeeksforGeeks. "Mental Models: Meaning, Benefits, Limitations and Examples." <https://www.geeksforgeeks.org/business-studies/mental-models-meaning-benefits-limitations-and-examples/>
-

Berikut adalah **penjelasan lanjutan yang lebih mendalam dan naratif** mengenai **Mental Models**—khususnya dengan menekankan **relevansi praktis, dinamika psikologis, dan penerapannya dalam konteks manajemen, pembelajaran, dan perubahan organisasi**.

Mental Models: Membentuk Realitas, Menata Tindakan

1. Model Mental sebagai Peta Kognitif Dunia

Mental model atau *model mental* adalah gambaran internal yang dimiliki seseorang tentang bagaimana dunia bekerja. Model ini bukan dunia itu sendiri, melainkan peta mental yang **membantu individu menavigasi dunia**, seperti peta kota yang membantu kita mencari jalan, walaupun tidak menggambarkan seluruh detail kota tersebut.

"Semua orang hidup dalam dunia realitas mentalnya sendiri. Kita bertindak bukan berdasarkan fakta objektif, tetapi berdasarkan bagaimana kita memahaminya." – *parafrase dari Chris Argyris & Donald Schön*

Dalam kehidupan sehari-hari dan lingkungan profesional, manusia tidak punya waktu atau kapasitas untuk menganalisis segala hal secara menyeluruh. Maka, kita mengandalkan shortcut mental — model yang memungkinkan kita untuk **berpikir cepat, mengantisipasi akibat, dan bertindak efisien**.

2. Dinamika Kognitif di Balik Model Mental

Model mental terbentuk melalui:

- **Pengalaman pribadi**
- **Pendidikan dan budaya**
- **Cerita dan metafora yang dipercaya**
- **Narasi media dan sosial**

Model ini menjadi **filter kognitif**, memengaruhi apa yang kita perhatikan, bagaimana kita menafsirkan situasi, dan bagaimana kita bereaksi. Bahkan dua orang dengan latar belakang berbeda bisa merespons peristiwa yang sama dengan cara yang sangat berbeda — karena **model mental mereka berbeda**.

3. Mental Models dalam Dunia Bisnis dan Organisasi

Dalam organisasi, **model mental menentukan arah strategi dan budaya organisasi**. Jika manajer berpikir bahwa “pegawai harus selalu diawasi agar bekerja,” maka ia akan menciptakan sistem kontrol ketat. Sebaliknya, jika ia percaya bahwa “pegawai ingin memberikan kontribusi terbaik jika dipercaya,” maka ia akan menerapkan sistem kerja berbasis otonomi dan kepercayaan.

 **Contoh nyata:**

- **Kodak:** terlalu lama bertahan pada model mental bahwa film analog tidak akan tergantikan.
- **Netflix:** terus memperbarui model mental dari bisnis rental DVD, ke streaming, ke AI-driven personalized content.

4. Keuntungan Strategis dari Memiliki Beragam Model Mental

Pemimpin hebat seringkali **menggunakan berbagai model mental untuk melihat masalah dari banyak sisi**. Ini disebut sebagai *latticework of mental models*, sebuah istilah dari **Charlie Munger** (rekan Warren Buffett) yang menekankan pentingnya berpikir lintas-disiplin.

 Contoh:

- **Model ekonomi** → Opportunity Cost
- **Model teknik** → Inversi (Reverse Thinking)
- **Model psikologi** → Cognitive Dissonance
- **Model biologi** → Survival of the Fittest
- **Model sistem** → Feedback Loops

Semakin banyak model mental yang Anda miliki, semakin fleksibel dan tajam Anda dalam menganalisis situasi dan membuat keputusan.

5. Keterbatasan dan Bahaya Model Mental

Meski berguna, model mental juga bisa **menjadi jebakan mental**, terutama jika kita:

- Tidak sadar sedang menggunakannya
- Tidak bersedia mengujinya dengan data baru
- Terlalu nyaman dengan model lama

▼ **Risiko utama:**

1. **Inersia mental** – menolak ide baru karena sudah nyaman dengan cara lama.
2. **Blind spots** – tidak melihat kemungkinan lain karena model terlalu sempit.
3. **Overconfidence** – merasa tahu semua padahal hanya berdasarkan model simplistik.

✦ **Ilustrasi klasik:**

Seorang manajer proyek menggunakan model mental “semakin banyak jam kerja, semakin cepat selesai,” padahal di lapangan, itu menyebabkan kelelahan, kesalahan, dan justru keterlambatan proyek (*Law of Diminishing Returns*).

6. Refleksi dan Perubahan: Mengembangkan Model Mental Baru

Dalam lingkungan bisnis yang berubah cepat, model mental perlu:

- **Direfleksikan secara rutin**
- **Diperbarui berdasarkan data dan feedback**
- **Didiskusikan secara terbuka dalam organisasi**

✦ **Latihan manajemen pembelajaran dari Peter Senge:**

“Belajar tidak hanya soal menambah pengetahuan, tetapi juga tentang membongkar asumsi lama.”

Beberapa organisasi menerapkan sesi refleksi seperti:

- *After Action Review*
 - *Mental Model Mapping*
 - *Learning Dialogues*
-

7. Studi Kasus Lokal: UMKM Digital

Kasus:

Sebuah UMKM kerajinan di Yogyakarta menolak menjual produknya secara online karena pemiliknya percaya bahwa "barang bagus hanya bisa dinilai jika dilihat langsung." Model mental ini menghambat transformasi digital. Ketika pandemi memaksa mereka beradaptasi, dan mereka mengikuti pelatihan e-commerce, akhirnya mereka mulai mengadopsi model baru: "foto berkualitas dan testimoni bisa mewakili kualitas."

 Perubahan model mental membuka pintu pertumbuhan bisnis secara nasional dan internasional.

Penutup: Melatih Kesadaran Model Mental

- Setiap kita adalah pemilik dari *kerangka pikir* yang membentuk perilaku kita.
 - Model mental bisa menjadi **jembatan atau penghalang** terhadap pembelajaran dan inovasi.
 - Oleh karena itu, **kesadaran akan model mental**, serta **keinginan untuk mengevaluasi dan memperbaruinya**, adalah inti dari kepemimpinan belajar (learning leadership).
-

Referensi Tambahan:

1. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*.
2. Munger, C. (2000). *Poor Charlie's Almanack*.
3. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*.
4. Argyris, C. (1991). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review.

5. Mental Models – GeeksforGeeks: [Link](#)

Penjelasan berikut ini akan membandingkan **konsep Mental Models** sebagaimana dikembangkan oleh **Peter Senge, Chris Argyris**, dan tokoh-tokoh relevan lainnya (seperti Donald Schön, David Bohm), serta menghubungkannya dengan aplikasi praktis dalam **organisasi pembelajar (learning organization), pembelajaran individu**, dan **perubahan perilaku kolektif**.

PERBANDINGAN PANDANGAN TOKOH TENTANG MENTAL MODELS

◆ 1. Peter Senge – *Mental Models dalam Organisasi Pembelajar*

Kontribusi utama: *The Fifth Discipline* (1990)

Dalam kerangka kerja **lima disiplin pembelajaran organisasi**, Peter Senge menjadikan *Mental Models* sebagai salah satu pilar utama. Ia mendefinisikannya sebagai:

“Asumsi, generalisasi, atau bahkan citra dan gambaran yang tertanam dalam pikiran kita yang memengaruhi bagaimana kita memahami dunia dan bagaimana kita bertindak.”

Ciri khas pendekatan Senge:

- Fokus pada **kesadaran dan refleksi** terhadap asumsi yang tidak disadari.
- Menekankan pentingnya **dialog terbuka** untuk mengungkap model mental tersembunyi dalam organisasi.
- Model mental dapat menghambat perubahan strategis jika tidak dikenali dan ditantang.

Contoh:

Seorang manajer percaya “karyawan hanya bekerja jika diawasi,” maka sistemnya menjadi otoriter. Senge mendorong agar model seperti ini

dibongkar melalui *dialog reflektif* agar manajer menyadari bahwa kepercayaan bisa menghasilkan komitmen lebih kuat.

◆ 2. Chris Argyris dan Donald Schön – *Theory-in-Use vs Espoused Theory*

Kontribusi utama: *Organizational Learning* (1978), *Theory in Practice*

Argyris dan Schön membedakan antara:

- **Espoused theory:** Apa yang seseorang katakan menjadi prinsip atau nilai yang dianut.
- **Theory-in-use:** Model mental yang benar-benar mendorong tindakan seseorang—sering kali **tidak sadar** dan **bertentangan** dengan espoused theory.

“Kebanyakan dari kita percaya bahwa kita terbuka terhadap kritik. Tetapi dalam praktiknya, model mental kita justru mendorong kita untuk menolak feedback yang mengancam.”

🔑 Ciri khas pendekatan Argyris:

- Membangun **double-loop learning**, yaitu tidak hanya memperbaiki kesalahan, tetapi juga **mempertanyakan nilai, asumsi, dan model mental dasar**.
- Mendorong pengembangan **organizational learning yang kritis**, bukan sekadar rutinitas.

📌 Contoh:

Seorang pemimpin yang mengatakan “pintu saya selalu terbuka untuk ide baru” (espoused theory), tetapi dalam praktiknya menolak ide-ide inovatif bawahannya (theory-in-use). Argyris mendorong agar ketidaksesuaian ini disadari dan diperbaiki melalui intervensi reflektif.

◆ 3. Donald Schön – *The Reflective Practitioner*

Kontribusi utama: *The Reflective Practitioner* (1983)

Schön memfokuskan diri pada **profesionalisme dan praktik reflektif**. Ia mengamati bahwa para profesional sering bekerja berdasarkan *tacit knowledge* dan *mental model* yang tidak mereka sadari.

🔑 Ciri khas pendekatan Schön:

- Pentingnya **reflection-in-action** (merenung saat bertindak) dan **reflection-on-action** (merenung setelah bertindak).
- Model mental berkembang lewat siklus praktik dan refleksi.
- Menekankan **belajar dari kompleksitas dan ketidakpastian**, bukan hanya dari teori yang pasti.

📌 Contoh:

Seorang arsitek mungkin tidak bisa menjelaskan secara teoritis kenapa ia membuat desain tertentu, tetapi melalui *reflection-in-action*, ia menyempurnakan pemahamannya tentang ruang dan bentuk secara berulang.

◆ 4. David Bohm – *Dialogue and Collective Thinking*

Kontribusi utama: *On Dialogue*

Bohm tidak menggunakan istilah “mental model” secara eksplisit, tetapi konsepnya sangat relevan. Ia menyatakan bahwa dialog sejati hanya mungkin terjadi jika kita **menunda penghakiman dan membuka diri terhadap model mental orang lain**.

🔑 Ciri khas pendekatan Bohm:

- Model mental harus di-*suspend* (digantung sementara) agar kita bisa memahami pandangan lain.

- Dialog sebagai **proses kolektif membongkar asumsi bersama**, sangat penting dalam organisasi.

 Contoh:

Dalam rapat tim yang penuh perbedaan pendapat, menerapkan prinsip Bohmian dialogue dapat mencairkan model mental yang saling bertentangan.

 TABEL PERBANDINGAN TOKOH

Tokoh	Fokus Utama	Konsep Kunci	Implikasi
Peter Senge	Organisasi Pembelajar	Mental Model, refleksi, dialog	Model mental mempengaruhi tindakan organisasi; perlu disadari dan dikaji ulang
Chris Argyris	Pembelajaran Organisasi	Espoused vs Theory-in-use, double-loop learning	Pembelajaran sejati terjadi bila model mental yang salah diperbaiki
Donald Schön	Profesionalisme	Reflection-in- action	Refleksi atas tindakan membentuk model mental yang efektif
David Bohm	Dialog dan Kesadaran Kolektif	Suspending assumptions	Keterbukaan terhadap model mental lain penting untuk kolaborasi mendalam

Konvergensi dan Divergensi Pemikiran

Konvergensi:

- Semua tokoh sepakat bahwa **model mental mempengaruhi tindakan secara mendalam**.
- Mereka mendorong **refleksi, dialog, dan kesadaran akan asumsi-asumsi tidak terlihat**.
- Mereka percaya bahwa **perubahan berkelanjutan** (baik personal maupun organisasi) bergantung pada kemampuan kita untuk **mengidentifikasi dan memperbarui model mental**.

Divergensi:

- **Senge** menekankan organisasi dan sistem.
- **Argyris** lebih fokus pada *gap antara teori dan praktik*.
- **Schön** mengangkat praktik profesional dalam konteks tidak pasti.
- **Bohm** mengusulkan dialog sebagai jalan spiritual dan kognitif bersama untuk memahami dunia.

Aplikasi dalam Pendidikan dan Manajemen

- **Dalam manajemen perubahan:** mengenali bahwa resistensi sering berasal dari model mental lama.
- **Dalam pendidikan:** mengajak siswa berpikir reflektif, bukan hanya hafalan.
- **Dalam tim dan organisasi:** membangun budaya dialog yang menyadari dan menantang asumsi kolektif.

Contoh Praktis:

Workshop internal perusahaan menggunakan *reflection journal* dan *dialog terbuka* untuk membongkar asumsi bahwa "inovasi hanya

tanggung jawab departemen R&D.” Hasilnya: muncul inisiatif inovatif dari bagian keuangan dan operasional.



Penutup: Jalan Menuju Kesadaran Model Mental

Model mental adalah **landasan tak terlihat dari tindakan kita**. Dengan mengkombinasikan pendekatan **Senge, Argyris, Schön**, dan **Bohm**, kita bisa:

- Lebih jujur terhadap asumsi tersembunyi
 - Lebih terbuka dalam berdialog
 - Lebih reflektif dalam bertindak
 - Lebih adaptif terhadap perubahan
-



Referensi Lanjutan

1. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*.
 2. Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning*.
 3. Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner*.
 4. Bohm, D. (1996). *On Dialogue*.
 5. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*.
 6. GeeksforGeeks: [Mental Models](#)
-

Berikut adalah 🎓 **Modul Ajar** berjudul:

Modul Ajar: **Perbandingan Teoretis Konsep *Mental Models***

Tokoh Utama: Peter Senge – Chris Argyris – Donald Schön – David Bohm

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti modul ini, mahasiswa/dosen/peserta pelatihan diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian *mental models* menurut berbagai tokoh.
 2. Membandingkan pendekatan Senge, Argyris, Schön, dan Bohm dalam konteks pembelajaran individu dan organisasi.
 3. Mengidentifikasi pengaruh model mental dalam pengambilan keputusan, perubahan organisasi, dan inovasi.
 4. Melakukan refleksi kritis terhadap model mental pribadi dan kolektif.
-

B. Struktur Modul

Sesi 1 – Pengantar Mental Models

- Definisi umum mental models
- Asal-usul konsep (Craig, 1943)
- Peran mental models dalam persepsi, pengambilan keputusan, dan perilaku

- Studi kasus singkat: "Mengapa dua orang bisa melihat satu situasi secara berbeda?"

Diskusi Kelas:

Apa model mental umum yang Anda miliki tentang "sukses", "disiplin", atau "kinerja tim"?

Sesi 2 – Peter Senge: Mental Models dalam Organisasi Pembelajar

 *Referensi: The Fifth Discipline (1990)*

- Mental models sebagai satu dari 5 pilar pembelajaran organisasi
- Pentingnya kesadaran terhadap asumsi dan cara berpikir yang membatasi
- Teknik: *Dialogue, Reflection, Balancing inquiry and advocacy*

Contoh studi kasus:

Sebuah perusahaan gagal bertransformasi digital karena pemimpin terlalu lama memegang asumsi bahwa "pelanggan hanya suka cara lama".

 *Tugas:* Buat diagram mental model lama vs mental model baru dalam organisasi pilihan Anda.

Sesi 3 – Chris Argyris & Donald Schön: Espoused Theory vs Theory-in-Use

 *Referensi: Organizational Learning (1978)*

- Perbedaan antara nilai yang dikatakan vs yang dilakukan
- *Single-loop learning vs Double-loop learning*
- Model mental sebagai akar dari "defensive routines"

Diskusi Reflektif:

Pernahkah Anda berkata “saya terbuka pada kritik” tapi secara tidak sadar menolak masukan?

 *Latihan:* Identifikasi satu *espoused theory* Anda yang tidak sesuai dengan *theory-in-use*. Mengapa bisa berbeda?

Sesi 4 – Donald Schön: The Reflective Practitioner

 *Referensi: The Reflective Practitioner (1983)*

- *Reflection-in-action* dan *Reflection-on-action*
- Pentingnya refleksi untuk profesional dalam dunia kompleks
- Kaitan erat antara tacit knowledge dan model mental

 Studi kasus:

Seorang guru yang menyesuaikan metode mengajarnya di tengah kelas berdasarkan reaksi siswa, tanpa merencanakannya sebelumnya.

 *Tugas Individu:* Dokumentasikan satu pengalaman di mana Anda secara reflektif mengubah cara kerja saat sedang bertindak (*reflection-in-action*).

Sesi 5 – David Bohm: Dialogue dan Pembebasan Model Mental

 *Referensi: On Dialogue*

- Dialog bukan debat, tapi *pembebasan kolektif dari asumsi*
- Konsep *suspension of assumptions* untuk menciptakan pemahaman baru
- Relevansi dalam tim lintas budaya atau proyek kolaboratif

 Simulasi kelas:

Skenario diskusi tim yang penuh konflik karena perbedaan asumsi.
Latihan “dialog Bohmian” untuk mengatasi kebuntuan.

Sesi 6 – Tabel Komparatif dan Aplikasi Lintas Konteks

Tokoh Fokus	Konsep Utama	Pendekatan	Aplikasi
Senge	Organisasi pembelajar	Mental Model, Dialog, refleksi	Transformasi budaya organisasi
Argyris	Learning organisasi	Espoused vs theory-in-use	Double-loop learning
Schön	Profesionalisme	Reflection-in-action	Refleksi, tacit knowledge
Bohm	Kolektivitas dan etika berpikir	Suspending assumptions	Dialog mendalam
			Intervensi pembelajaran
			Pelatihan profesi
			Tim kolaboratif dan inklusi

C. Materi Bacaan Tambahan

1. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.
2. Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*.
3. Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner*.
4. Bohm, D. (1996). *On Dialogue*.
5. GeeksforGeeks. *Mental Models: Meaning, Benefits, Limitations, and Examples*.

D. Evaluasi dan Refleksi

Kuis Pilihan Ganda / Esai Singkat:

1. Apa perbedaan utama antara mental model versi Senge dan Argyris?
2. Jelaskan konsep reflection-in-action dan berikan contoh aplikatif.
3. Bagaimana dialog Bohmian dapat digunakan dalam konteks perubahan organisasi?

Tugas Akhir Modul:

Buat **“Peta Model Mental Diri”**:

- Identifikasi 3 model mental pribadi Anda.
- Refleksikan dari mana mereka berasal.
- Evaluasi: apakah perlu direvisi? Apa dampaknya dalam kehidupan profesional Anda?

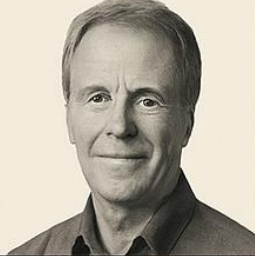
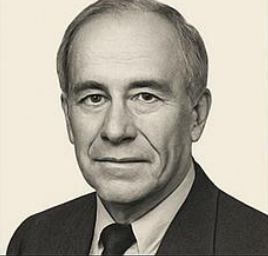
E. Penutup dan Catatan Tambahan

Pemahaman tentang model mental bukan hanya bermanfaat bagi pengambilan keputusan, tetapi juga menjadi pintu untuk:

- Transformasi diri
- Budaya dialog
- Perubahan organisasi yang bermakna

Mereka adalah **jendela menuju dunia**, tapi juga bisa menjadi **tembok jika tidak diperiksa**. Maka tugas kita adalah terus meng-upgrade “peta mental” kita, agar sejalan dengan realitas yang dinamis.

Theoretical Comparison

			
Peter Senge	Chris Argyris	Donald Schön	David Bohm
Learning Organization	Organizational Learning	Professionals	Collective Thinking
mental models reflection	espoused vs. theory-in-use	reflection-in-action	suspending assumptions
dialogue feedback	double-loop learning	tacit knowledge	dialogue
critique	critique intervention	reflection practice	suspension inquiry
organizational culture change	action-oriented learning	professional training	collaboration and ethics

Berikut adalah bagian  **Diskusi dan Refleksi** untuk **modul ajar** **“Mental Models: Perbandingan Teoretis”**, dirancang untuk digunakan dalam pembelajaran kelas, pelatihan profesional, atau kegiatan reflektif dalam organisasi pembelajar.

DISKUSI DAN REFLEKSI

Tujuan

1. Mendorong kesadaran diri terhadap model mental pribadi dan kolektif.
 2. Melatih kemampuan reflektif dan berpikir kritis terhadap asumsi yang selama ini dianggap “biasa”.
 3. Menumbuhkan budaya dialog dan pembelajaran tim.
-

Bagian A – Pertanyaan Diskusi Terbuka

Diskusi Individu atau Kelompok

1. **Apa contoh model mental yang Anda miliki sejak kecil dan belum pernah Anda pertanyakan?**
 - Contoh: “Kerja keras pasti membawa kesuksesan.” Apakah selalu benar?
2. **Pernahkah Anda mengalami konflik karena perbedaan model mental dengan orang lain?**
 - Apa pelajaran yang dapat diambil dari pengalaman tersebut?
3. **Dalam organisasi Anda, model mental apa yang dominan? Apakah itu memperkuat atau justru menghambat perubahan?**
4. **Bandingkan pendekatan Senge dan Argyris:**

- Mana yang lebih relevan untuk konteks organisasi Anda saat ini?
- Apakah Anda lebih sering mengalami single-loop atau double-loop learning?

Bagian B – Refleksi Pribadi Tertulis (Jurnal)

 **Instruksi:** Tuliskan refleksi mendalam (300–500 kata) tentang topik berikut:

“Model mental seperti kacamata—tidak terlihat, tetapi mengubah cara kita melihat segalanya. Jika saya mencopot satu ‘kacamata lama’, apa yang mungkin berubah dalam hidup saya?”

Panduan:

- Identifikasi satu model mental pribadi yang Anda sadari akhir-akhir ini.
- Jelaskan asal usulnya (keluarga, sekolah, budaya, dll).
- Tanyakan: Apakah model ini masih relevan? Apakah membantu atau menghambat?
- Bayangkan alternatif model mental baru yang lebih terbuka.

Bagian C – Simulasi Dialog Bohmian

 **Latihan Kelas / Workshop (20–30 menit)**

Tema: *“Kesuksesan: Kerja Keras atau Nasib?”*

Langkah:

1. Bagi peserta dalam kelompok 4–5 orang.
2. Setiap peserta **menyatakan asumsi pribadinya** secara singkat (tanpa debat).

3. Peserta lain **hanya bertanya atau menanggapi dengan rasa ingin tahu**, bukan dengan argumentasi.
4. Fasilitator mengingatkan semua untuk:
 - Menahan penghakiman (*suspend assumptions*)
 - Mendengarkan aktif
 - Memperhatikan emosi dan reaksi dalam diri sendiri

✨ Tujuan bukan untuk mencapai konsensus, tapi untuk **menyadari adanya beragam model mental** dan menciptakan ruang refleksi bersama.

Bagian D – Tugas Refleksi Penutup

Lembar Refleksi Akhir:

Judul: “Peta Perubahan Model Mental Saya”

Pertanyaan	Jawaban
Model mental apa yang paling sering saya gunakan?	...
Dari mana asal model mental ini?	...
Apakah model ini membantu atau membatasi saya?	...
Apa konsekuensi bila saya terus mempertahankan model ini?	...
Bagaimana saya bisa mulai membentuk model mental baru?	...
Siapa yang dapat membantu saya melihat blind spot saya?	...

Penutup: Ajakan untuk Transformasi Berbasis Kesadaran

Model mental adalah peta, bukan wilayahnya. Dengan mengenali dan meninjau ulang peta yang kita gunakan, kita membuka ruang bagi kemungkinan baru, pemikiran alternatif, dan tindakan yang lebih efektif.

“Perubahan tidak dimulai dari strategi, tapi dari kesediaan untuk melihat ulang cara berpikir kita.” – *Adaptasi dari Senge & Schön*

Berikut adalah  **Glosarium** untuk modul ajar dan pembelajaran tentang **Mental Models** serta tokoh-tokoh teoretis utamanya:



GLOSARIUM:

Mental Models & Teori Pembelajaran Reflektif

Istilah	Definisi
Mental Models	Representasi kognitif atau kerangka pikir yang terbentuk dari pengalaman dan keyakinan individu yang memengaruhi cara ia memahami dunia dan mengambil keputusan.
Organizational Learning	Proses dimana organisasi secara kolektif meningkatkan kemampuannya untuk menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan serta mengubah perilaku berdasarkan wawasan baru.
Learning Organization	Organisasi yang secara aktif memfasilitasi pembelajaran bagi semua anggotanya dan terus-menerus bertransformasi sebagai respons terhadap lingkungan. (Peter Senge)
Espoused Theory	Nilai atau prinsip yang <i>dikatakan</i> oleh seseorang sebagai pedoman tindakannya.
Theory-in-Use	Nilai atau prinsip yang <i>sebenarnya digunakan</i> dalam tindakan seseorang, seringkali berbeda dari yang ia nyatakan secara eksplisit. (Chris Argyris)

Istilah	Definisi
Double-Loop Learning	Proses belajar di mana seseorang atau organisasi tidak hanya memperbaiki kesalahan, tetapi juga mengevaluasi dan mengubah asumsi dasar yang melatarbelakangi kesalahan tersebut.
Single-Loop Learning	Proses pembelajaran yang hanya berfokus pada perbaikan kesalahan tanpa mengubah nilai atau asumsi mendasarnya.
Reflection-in-Action	Kemampuan untuk berpikir dan mengevaluasi tindakan saat tindakan tersebut sedang berlangsung. (Donald Schön)
Reflection-on-Action	Proses refleksi setelah suatu tindakan selesai dilakukan, digunakan untuk pembelajaran masa depan.
Tacit Knowledge	Pengetahuan yang dimiliki seseorang tetapi sulit diungkapkan secara verbal atau tertulis; seringkali bersifat intuitif dan diperoleh dari pengalaman.
Dialogue	Proses komunikasi terbuka yang bertujuan untuk memahami perspektif berbeda melalui pendengaran aktif dan penangguhan asumsi. (David Bohm)
Suspending Assumptions	Proses menahan asumsi pribadi agar terbuka terhadap pandangan dan model mental orang lain, memungkinkan pemahaman kolektif yang lebih mendalam.
Critique	Analisis reflektif terhadap gagasan atau tindakan dengan tujuan mengidentifikasi bias, kelemahan, atau peluang perbaikan.

Istilah	Definisi
Defensive Routines	Pola perilaku yang digunakan untuk melindungi diri dari ancaman psikologis akibat kritik atau perubahan yang menantang keyakinan lama. (Argyris)
Organizational Culture Change	Transformasi dalam nilai, norma, dan pola perilaku kolektif yang terjadi dalam sebuah organisasi seiring dengan pembaruan model mental.
Action-Oriented Learning	Pembelajaran yang langsung dikaitkan dengan praktik dan tindakan nyata dalam konteks kerja.
Professional Training	Program sistematis untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan mental models dalam profesi tertentu.
Collaborative Thinking	Proses berpikir kolektif yang mendorong berbagi gagasan, refleksi bersama, dan inovasi lintas perspektif.

Berikut adalah  **Daftar Pustaka** untuk topik **Mental Models dan Perbandingan Teoretis** (Peter Senge, Chris Argyris, Donald Schön, David Bohm), mencakup sumber primer, sekunder, dan artikel daring yang relevan untuk studi akademik dan pengajaran:

DAFTAR PUSTAKA

Buku dan Karya Primer

1. **Senge, Peter M.** (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
➤ Buku fundamental yang menguraikan lima pilar organisasi pembelajar, termasuk peran penting mental models.
2. **Argyris, Chris & Schön, Donald A.** (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
➤ Mengembangkan konsep *espoused theory* dan *theory-in-use* sebagai bentuk aplikasi model mental dalam tindakan profesional.
3. **Argyris, Chris & Schön, Donald A.** (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
➤ Sumber utama untuk pemahaman *single-loop* dan *double-loop learning*.
4. **Schön, Donald A.** (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
➤ Menjelaskan pentingnya *reflection-in-action* dan *tacit knowledge* dalam praktik profesional.
5. **Bohm, David.** (1996). *On Dialogue*. London: Routledge.
➤ Buku penting tentang dialog sebagai alat membongkar asumsi dan membangun kesadaran kolektif atas mental models.

■ Sumber Sekunder dan Analisis Akademik

6. **Kahneman, Daniel.** (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
 - Buku psikologi kognitif populer yang menjelaskan bagaimana mental shortcuts (model mental) memengaruhi pengambilan keputusan.
7. **Isaacs, William.** (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. New York: Currency.
 - Melanjutkan pendekatan Bohm dalam konteks organisasi dan tim.
8. **Yeo, Roland.** (2005). "Revisiting the Roots of Learning Organization: A Synthesis of the Learning Organization Literature." *The Learning Organization*, Vol. 12, No. 4.
 - Studi literatur tentang konsep organisasi pembelajar dan mental models dalam dinamika manajemen kontemporer.
9. **Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka.** (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
 - Relevan dalam kaitannya dengan tacit knowledge dan pembentukan model mental berbasis pengalaman tim.

🌐 Sumber Daring (Artikel dan Portal Akademik)

10. **GeeksforGeeks.** (2024). "Mental Models: Meaning, Benefits, Limitations and Examples."
 - <https://www.geeksforgeeks.org/business-studies/mental-models-meaning-benefits-limitations-and-examples/>
 - Penjelasan populer namun sistematis tentang pengertian dan penerapan mental models dalam studi bisnis.

11. **Clear, James.** (2020). "Mental Models: How to Train Your Brain to Think in New Ways."
 - <https://jamesclear.com/mental-models>
 - Panduan praktis untuk menggunakan berbagai mental models dari disiplin berbeda.
12. **Farnam Street (Shane Parrish).** (2020). *The Great Mental Models Series*.
 - <https://fs.blog/mental-models/>
 - Referensi populer yang memperkenalkan ratusan model mental untuk berpikir lintas bidang (fisika, biologi, ekonomi, dll.)

 Catatan Teknis

Kopilot Artikel ini: Tanggal akses 12 Juni 2025, Prompting oleh [Rudy C Tarumingkeng](#) pada akun penulis. <https://chatgpt.com/c/684ad48b-c1a8-8013-9d21-3c77ca13b47e>