

BAB 4

PEMBAHASAN

4.1 GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

A. Sejarah BPSDM Hukum dan HAM

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan HAM merupakan organisasi baru sebagai hasil pengembangan dari Pusat Pendidikan dan Pelatihan (PUSDIKLAT) Pegawai Departemen Hukum dan HAM. Pusdiklat Pegawai dibentuk tahun 1975 berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman Nomor YS. 4/3/7 Tahun 1975.

Penyelenggaraan diklat yang pertama dilaksanakan adalah Penataran BHP Tingkat I dan Penataran Tenaga Teknis Imigrasi bekerja sama dengan Pusat Pendidikan Hukum TNI Angkatan Darat. Pada tahun 1978, telah tersedia prasarana berupa gedung berlantai 6 yang terletak di Jalan Batu Tulis Raya No. 11 Jakarta Pusat. Namun demikian pada perkembangannya fasilitas yang tersedia tersebut belum sepenuhnya dapat menampung seluruh kegiatan diklat, sehingga program diklat masih menggunakan tempat/instansi lain. Pada tanggal 29 Oktober 1987, pembangunan gedung Pusdiklat yang terletak di Jalan Raya Gandul Cinere, yang populer dengan sebutan Kampus Pengayoman telah resmi menjadi tempat pusat mendidik dan melatih pegawai Departemen Kehakiman.

Berdasarkan atas pemikiran tersebut, maka Pusat Pendidikan dan pelatihan Pegawai ditingkatkan eselonnya menjadi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM berdasar pada Peraturan Presiden No. 91 Tahun 2006. Badan ini dibentuk dengan pertimbangan :

1. Adanya spesifikasi keilmuan / pengetahuan teknis operasional yang berbeda, yang tidak dapat diperoleh dari pendidikan universitas dan pendidikan formal lainnya.

2. Badan ini memiliki peran dan program yang strategis guna meningkatkan kinerja kelembagaan dan kualitas sumber daya manusia, serta melakukan percepatan profesionalisme pegawai yang dilakukan secara sistematis.
3. Badan ini juga bertugas untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia dan kelembagaan yang dapat terus diinternalisasikan dan disosialisasikan.

B. Visi, Misi, Tugas Pokok, Fungsi dan Sasaran

➤ **Visi :**

Menjadikan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia Berkualitas

➤ **Misi :**

1. Menyelenggarakan Pengembangan di Bidang Kepemimpinan dan Manajemen
2. Menyelenggarakan Pengembangan di Bidang Teknis
3. Menyelenggarakan Pengembangan di Bidang Fungsional dan Hak Asasi Manusia
4. Menyelenggarakan Kerjasama Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM
5. Memberikan Dukungan Penyelenggaraan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM

➤ **Tugas Pokok :**

Melaksanakan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Bidang Hukum dan HAM

➤ **Fungsi :**

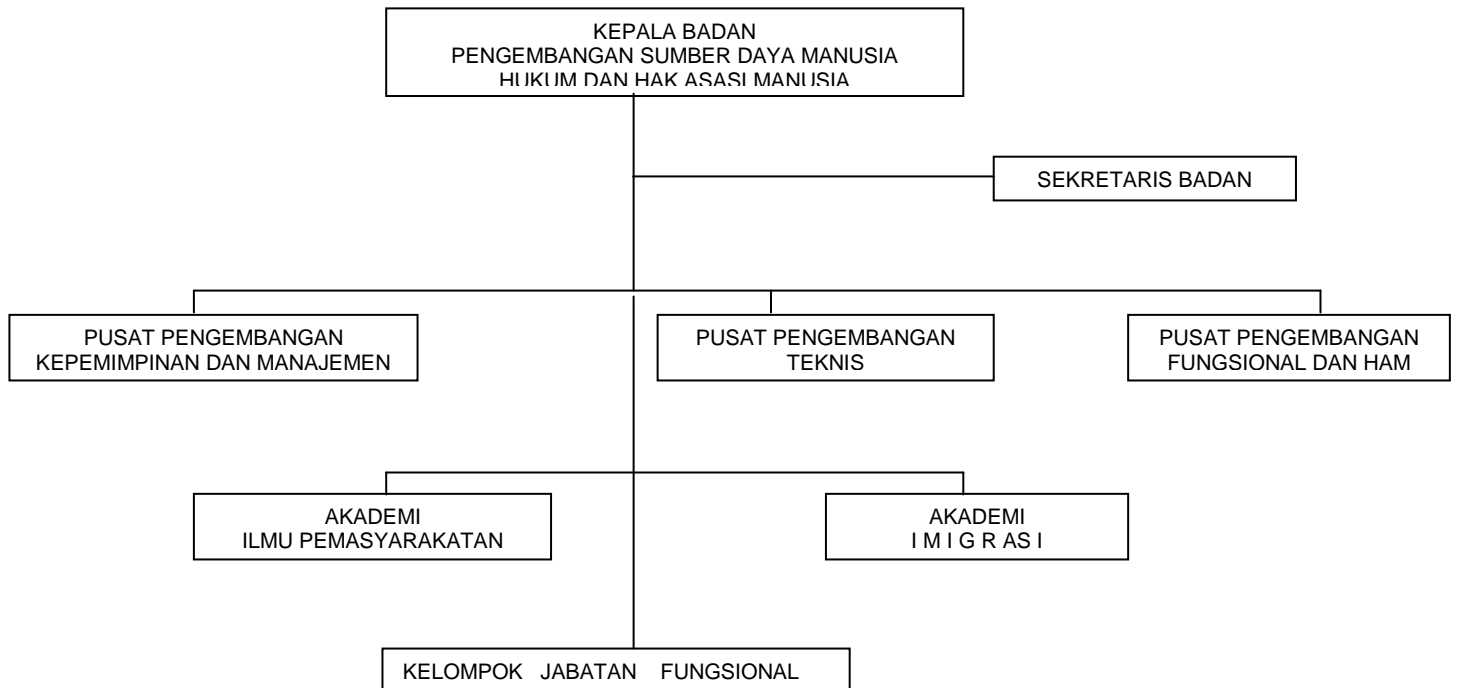
1. Penyiapan perumusan kebijakan departemen dan pelaksanaan program kerja pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia;
2. Perumusan standar, pedoman, kriteria dan prosedur pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia;
3. Koordinasi dan kerjasama pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia;
4. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi;
5. Pelaksanaan urusan administrasi di lingkungan badan

➤ **Sasaran :**

1. Terbentuknya sumber daya manusia hukum dan hak asasi manusia yang profesional, kreatif, inovatif, dinamis dan berwawasan ke masa depan
2. Terciptanya pendidikan dan pelatihan di bidang hukum dan hak asasi manusia yang sesuai dengan kebutuhan dan pengembangan pengetahuan
3. Terciptanya pendidikan teknis dan fungsional hukum dan hak asasi manusia yang memenuhi standar kompetensi nasional dan internasional
4. Terciptanya pendidikan dan pelatihan dengan sistem belajar jarak jauh sehingga sumber daya manusia aparatur yang bertugas di unit pelaksana teknis dapat mengikuti diklat
5. Terwujudnya kerjasama pendidikan dan pelatihan dengan organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan dan pelatihan dari dalam dan luar negeri dalam rangka peningkatan sumber daya manusia hukum dan hak asasi manusia

A. Struktur Organisasi

Gambar – 9 : Struktur Organisasi BPSDM Hukum dan HAM



Tabel – 3 : Gambaran Umum Pegawai BPSDM Hukum

NO	UNIT	JUMLAH
1	SEKRETARIAT	67
2	PUSAT PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN	31
3	PUSAT PENGEMBANGAN FUNGSIONAL DAN HAM	30
4	PUSAT PENGEMBANGAN TEKNIS	30
5	WIDYAIWARA	9
6	AKIP	23
7	AIM	19
JUMLAH		209

Tabel – 4 : **Gambaran Umum Pegawai BPSDM Hukum menurut Tingkat Pendidikan**

NO	PENDIDIKAN	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	JUMLAH
1	STRATA-3	1	1	2
2	STRATA-2	20	14	34
3	STRATA-1	39	34	73
4	DIPLOMA	9	8	17
5	SMA	55	26	81
6	SMP	1	-	1
7	SD	1	-	1
JUMLAH				209

Tabel – 5 : **Gambaran Umum tentang Pegawai BPSDM Hukum berdasarkan jabatan struktural (Eselon)**

NO	UNIT	STRUKTURAL					JUMLAH
		Es. I	Es. II	Es. III	Es. IV	Es. V	
1	SEKRETARIAT	1	1	4	12	-	18
2	PUSBANG PIMEN	-	1	3	6	-	10
3	PUSBANG FUNGHAM	-	1	3	6	-	10
4	PUSBANG TEKNIS	-	1	3	6	-	10
5	AKIP	-	-	1	2	5	8
6	AIM	-	-	1	2	5	8
JUMLAH							64

4.2 ANALISIS DAN DESKRIPSI DATA HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil perhitungan kuesioner yang terkumpul dari responden, setelah di-*tally* guna mengelompokkan jawabannya, selanjutnya data dianalisis dan dideskripsikan berdasarkan kelima sub-sistem dari *learning organization* yaitu : pembelajaran (*learning*), organisasi (*organization*), manusia (*people*), pengetahuan (*knowledge*) dan teknologi (*technology*).

A. Analisis peta potensi *learning organization* di BPSDM Hukum dan HAM

SUB-SISTEM <i>LEARNING ORGANIZATION</i>	MEAN	RANGE- RESULT	MICHAEL J. MARQUARDT
Pembelajaran <i>(Learning)</i>	23,82	<i>Fair</i>	18 – 24
Organisasi <i>(Organization)</i>	25,06	<i>Good</i>	25 – 32
Manusia (<i>People</i>)	24,95	<i>Almost Good</i>	18-24 / 25-32
Pengetahuan <i>(Knowledge)</i>	22,95	<i>Fair</i>	18 -24
Teknologi (<i>Technology</i>)	24,64	<i>Almost Good</i>	18-24 / 25-32

Tabel – 6 : Peta Potensi *Learning Organization* di BPSDM Hukum dan HAM

Berdasarkan data di atas, yang diperoleh dari pembelajaran (*learning*), organisasi (*organization*), manusia (*people*), pengetahuan (*knowledge*) dan teknologi (*technology*), seluruhnya rata-rata sub-sistemnya berada di bawah 30. Setelah dikonfirmasi kepada Prof. Mike Marquardt (berdasarkan e-mail tanggal 15 Mei 2009), hal ini memperlihatkan bahwa BPSDM Hukum dan HAM memungkinkan untuk menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) atau memiliki fondasi untuk dibangunnya / diterapkannya *learning organization* tetapi masih harus dilakukan perbaikan-perbaikan yang berarti (membuat kemajuan-kemajuan yang penting / berarti) guna terbangunnya *learning organization* tersebut, terutama dalam hal yang terkait dengan sub-sistem pembelajaran (*learning*) dan pengetahuan (*knowledge*) yang nilai rata-ratanya (*mean*) masih

tergolong paling rendah jika dibandingkan dengan tiga sub-sistem yang lainnya, yaitu berada pada kategori cukup (*fair*) menurut kriteria *range-result* Michael J. Marquardt. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang diperoleh dari beberapa pejabat di lingkungan BPSDM Hukum dan HAM (pejabat eselon IV, III dan II), bahwa pembelajaran individu yang mengacu pada perubahan keterampilan, wawasan, pengetahuan, sikap dan tata nilai melalui proses belajar sendiri yang berdasarkan teknologi dan pengamatan itu masih belum dapat dilakukan sepenuhnya, karena kebijakan yang ada untuk memberikan kesempatan belajar kepada semua pegawai pada prakteknya, hanya orang-orang tertentu yang memperoleh kesempatan untuk belajar. Selain itu juga, program-program pendidikan dan pelatihan yang ada juga belum mengarah pada bagaimana cara melakukan pembelajaran yang diarahkan untuk penciptaan perubahan keahlian, wawasan, pengetahuan, sikap dan nilai-nilai guna mencapai tujuan organisasi.

Sub-sistem pengetahuan (*knowledge*) berkaitan dengan pengetahuan bidang kerja dalam organisasi. Hal ini terkait dengan akuisisi berupa adaptasi pengetahuan, penciptaan pengetahuan, penyimpanan dan pemanfaatan pengetahuan itu sendiri. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pejabat di lingkungan BPSDM Hukum dan HAM, diperoleh suatu kecocokan bahwa pegawai kurang menyadari akan pentingnya informasi yang baru sehingga tidak memiliki informasi yang banyak untuk dapat menambah pengetahuan yang baru. Selain itu, kemampuan dalam menggunakan teknologi informasi juga masih kurang sehingga kurang tergerak dengan pengetahuan yang sifatnya baru. Penciptaan pengetahuan di BPSDM Hukum dan HAM melalui kegiatan-kegiatan penyelesaian yang dihadapi oleh setiap bagian / pusat, hal ini dapat terlihat dari pelayanan terhadap peserta diklat masih belum sepenuhnya memuaskan. Selain itu juga, program diklat yang dilakukan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan *stakeholders* akan tetapi masih dalam rangka merealisasikan anggaran semata. Kegiatan diklat yang diselenggarakan oleh BPSDM Hukum dan HAM juga masih berspektif pada pemberian pengetahuan dan kurang mengarah pada praktek-praktek pemecahan masalah organisasi.

Untuk sub-sistem organisasi (*organization*) tergolong baik dibandingkan dengan keempat sub-sistem yang lainnya, hal ini terjadi karena dengan adanya transformasi organisasi, visi BPSDM Hukum dan HAM itu telah mengalami perubahan. Begitu juga dengan strategi demi tercapainya visi "Menjadikan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia Berkualitas" itu masih belum sempurna sepenuhnya. Hal ini terjadi karena visi dan misi BPSDM Hukum dan HAM yang baru hendaknya harus terus disosialisasikan kepada seluruh individu / anggota organisasi sehingga menantang setiap individu tersebut untuk mencapai tujuan organisasi, supaya anggota organisasi itu tidak resiten terhadap perubahan yang terjadi. Fakta yang terjadi di lapangan, masih ada beberapa pegawai yang merasa bahwa BPSDM Hukum dan HAM itu adalah Pusdiklat yang dulu. Beberapa pejabat yang diwawancarai juga merasakan bahwa perubahan pusdiklat menjadi BPSDM Hukum dan HAM ini hanya berganti luarnya saja, adapun isinya atau program kerjanya masih sama seperti Pusdiklat. Padahal diharapkan tidak seperti itu, karena kompleksitas tugas BPSDM itu telah berubah artinya bukan hanya melaksanakan atau menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (diklat) saja, akan tetapi sudah lebih luas terhadap pengembangan sumber daya manusia yang terkait dengan program kerjasama, pembinaan pola karir diklat dan sebagainya.

Selain itu juga, para pegawai harus diarahkan untuk bekerja secara kolaboratif antar pusat dan antar bagian serta menciptakan jaringan kerja / kerjasama untuk memperoleh informasi guna proses pembelajaran, meningkatkan budaya belajar yang menghargai belajar sebagai suatu sistem nilai yang dijunjung tinggi dalam organisasi sehingga orang yang berani mengambil resiko perlu dihargai sebagai suatu bagian dari proses belajar, serta mengembangkan pengetahuan teknologi informasi untuk meningkatkan pengumpulan informasi, analisis dan pengembangan pengetahuan dan keterampilan.

Yang terpenting dari semua hal di atas, adalah bahwa *learning organization* ini dapat dibangun jika ada komitmen dari pimpinan untuk mau menerapkannya. Untuk menjadi *learning organization*, Marquardt mengharapkan skor rata-rata yang diperoleh dari setiap sub-sistem seharusnya di atas 30.

Peta potensi / profil organisasi pembelajar (*learning organization*) di BPSDM Hukum dan HAM adalah :

- Sub-sistem pembelajaran (*learning*), berada pada kategori cukup (*fair* = 23,82). Hal ini berarti bahwa tingkat kesiapan BPSDM Hukum dan HAM adalah cukup siap untuk dibangunnya *learning organization*, jika dilakukan usaha keras atau upaya perbaikan yang berarti (*significant*) khususnya yang berkaitan dengan *learning* (pembelajaran) yang berkelanjutan itu harus menjadi prioritas utama. Untuk tingkatannya, pembelajaran ini terkait dengan pembelajaran individu, kelompok dan organisasi. Ketiga tingkatan pembelajaran ini masih harus terus dilakukan upaya guna dapat terpenuhinya suatu perubahan keterampilan, wawasan, pengetahuan, sikap dan tata nilai baik melalui pembelajaran mandiri maupun dengan kelompoknya. Dalam organisasi menekankan pada kemampuan memperbesar wawasan intelektual dan produktivitas yang menghasilkan komitmen menyeluruh dan peluang guna melakukan perbaikan yang berkelanjutan. Dalam hal keterampilan, pembelajaran ini menyangkut pembelajaran organisasi untuk dapat memaksimalkan pembelajaran, dengan menerapkan kelima disiplin yang dikemukakan oleh Senge, yaitu : berpikir sistem, mental models, keahlian pribadi, pembelajaran tim dan visi bersama dan ditambah dengan disiplin yang keenam adalah dialog untuk memaksimalkan proses pembelajaran tersebut. Di BPSDM Hukum dan HAM, sub-sistem pembelajaran, terutama dalam keterampilan ini masih harus terus diperbaiki, misalnya : keahlian pribadi dari setiap pegawai masih belum menunjukkan kemampuan yang senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran dan memandang realitas secara objektif. Artinya kematangan bersikap dan berperilaku pegawai masih dianggap belum matang, karena setiap pegawai itu masih belum memiliki kesadaran akan hakikat dirinya dan belum mampu memahami dirinya secara mendalam, sehingga apa yang dilakukan oleh pegawai itu belum benar-benar berarti bagi masa depan organisasi (masih berorientasi pada yang sifatnya yang rutinitas dan belum ada keinginan untuk terus-menerus belajar. Sehingga pada akhirnya setiap pegawai itu belum memiliki komitmen, inisiatif, tanggung jawab dalam

organisasi untuk bisa membuat BPSDM Hukum dan HAM ini menjadi kuat. Keahlian pribadi yang dimiliki pegawai disini belum dapat membentuk etika dan nilai-nilai organisasi yang menghargai pekerjaan, juga belum mampu melakukan penyesuaian antara visi pribadi dan visi organisasi sehingga tidak terjadinya keseimbangan antara visi pribadi dengan pemahaman yang mendalam terhadap kondisi organisasi tersebut. Dalam hal model mental bersama yang terbentuk di BPSDM Hukum dan HAM, belum dapat dijadikan landasan berpikir untuk memahami permasalahan yang dihadapi organisasi atau dalam mengatur organisasi. Hal ini dapat dilihat dari perencanaan yang dilakukan bagi perubahan pusdiklat menjadi BPSDM Hukum dan HAM yang dimulai dari melakukan perenungan, klarifikasi dan memperbaiki pemahaman akan dunia luar sehingga pada akhirnya apakah dapat diambil suatu keputusan penting dan pembelajaran bersama atas keterkaitan dan pola perubahan yang terjadi di lingkungan BPSDM Hukum dan HAM. Membangun visi bersama untuk BPSDM Hukum dan HAM tidak dilakukan secara bersama-sama antara pimpinan dan seluruh anggota organisasi, akan tetapi visi itu lahir atas pemikiran pimpinan saja dan anggota organisasi hanya tinggal mengikutinya (terkait dengan organisasi birokrasi) Sehingga pada akhirnya kurang terbangun komitmen dan tanggung jawab bersama dari setiap komponen organisasi untuk mewujudkan gambaran masa depan BPSDM Hukum dan HAM yang hendak dicapai secara bersama-sama. Bahkan banyak sekali pegawai di level staf yang kurang mengetahui visi BPSDM Hukum dan HAM itu dan akhirnya mereka tidak peduli dengan organisasi itu sendiri. Untuk pembelajaran tim juga agak sulit dilakukan karena masih terdapat beberapa ciri atau karakter pegawai yang sukar untuk bekerja sama dengan orang lain dalam suatu kelompok pekerjaan (*team work*). Padahal dengan pembelajaran tim akan lebih efektif dan menghasilkan sesuatu yang berguna bagi organisasi, karena dapat melakukan proses berpikir secara kolektif dan sinergi serta akan mampu melakukan proses dialog dan berbagi pengetahuan secara efektif. Pada akhirnya BPSDM Hukum dan HAM belum mampu untuk mengembangkan kecerdasan dan membangun kapasitas riil yang jauh lebih besar, karena pembelajaran tim yang terjadi masih belum dibangun dan berlandaskan visi

bersama dan belum didukung sepenuhnya oleh kematangan bersikap dan berperilaku dari anggota organisasinya. Selain itu, masih ada individu di BPSDM Hukum dan HAM yang masih belum memiliki kemampuan untuk berpikir sistem, artinya belum dapat melihat organisasi ini sebagai satu kesatuan dari seluruh komponen yang membentuk dan / atau yang mempengaruhinya. Perlu adanya dukungan terhadap pengelolaan pengembangan pembelajaran khususnya dari pimpinan, perlu juga pelatihan bagi individu guna mengetahui bagaimana pembelajaran itu dilakukan dan supaya individu itu memiliki keterampilan dalam mendengarkan secara aktif dan memberikan umpan balik secara obyektif dalam proses pembelajaran, begitu juga metodologi guna mempercepat proses pembelajaran. Sub-sistem pembelajaran ini mencakup tingkatan yang terdiri dari a) pembelajaran individu, yang mengacu pada perubahan keterampilan, wawasan, pengetahuan, sikap dan tata nilai melalui belajar sendiri berdasarkan teknologi dan pengamatan; b) pembelajaran kelompok, yang menekankan pada kemampuan, keterampilan dan kemampuan yang dilakukan melalui dan dengan kelompoknya; c) pembelajaran organisasi, yang menekankan pada kemampuan memperbesar wawasan intelektual dan produktivitas yang menghasilkan komitmen menyeluruh dan peluang perbaikan berkelanjutan.

- Sub-sistem organisasi (*organization*), berada pada kategori baik (*good* = 25,06). BPSDM Hukum dan HAM ini merupakan hasil transformasi organisasi dari Pusdiklat Pegawai Departemen Hukum dan HAM. Dengan adanya perubahan eselonering ini, mengindikasikan ada upaya untuk melakukan suatu perubahan baik terhadap visi, strategi, budaya dan struktur organisasi. Perubahan yang terjadi ini secara pasti menuntut perubahan secara visi dan strategi karena tuntutan tugas BPSDM Hukum dan HAM semakin kompleks, sehingga harapan, tujuan dan arah masa depan organisasi ini menggambarkan upaya belajar yang lebih inovatif dan melakukan upaya perbaikan dalam pelayanan. Perubahan yang terjadi itu, diiringi dengan adanya perubahan struktur, yang pada awalnya hanya satu pusat saja, setelah bertransformasi menjadi ada tiga pusat, meskipun perubahan ini belum dilakukan secara total, terutama yang berkaitan dengan budaya karena ada

beberapa bagian atau pegawai yang resisten terhadap perubahan tersebut. Jika dilihat dari adanya perubahan visi Pusdiklat menjadi visi BPSDM Hukum dan HAM "Menjadikan SDM Hukum dan HAM menjadi berkualitas" merupakan harapan dan tujuan serta arah masa depan organisasi dan upaya belajar inovatif dalam perbaikan layanan yang diberikan kepada *stakeholders*. Untuk dapat mencapai visi tersebut, dilakukan strategi termasuk rencana kerja dan langkah-langkah guna mewujudkan visi tersebut. Dalam sub-sistem organisasi ini, komponen budaya ini yang masih sulit untuk dirubah. Budaya yang ada, masih berlaku budaya pusdiklat dan kebanyakan anggota organisasi ini resisten terhadap perubahan budaya tersebut, meskipun jika akan dilakukan perubahan budaya menjadi lebih baik. Hal ini yang membuat nilai rata-rata sub-sistem organisasi masih dibawah 30, meskipun tergolong kriteria *good*. Artinya masih ada hal, terutama yang berkaitan dengan budaya yang harus terus dilakukan upaya-upaya perbaikan yang *significant*.

- Sub-sistem manusia (*people*), berada pada kategori hampir baik (*almost good* = 24,95). Sub-sistem manusia ini mencakup pimpinan (pembelajar dalam melatih, pemantau dan bertanggung jawab dalam mengembangkan peluang belajar bagi individu-individu di dalam organisasi), pegawai / staf (pembelajar yang diberdayakan untuk merancang, bertindak dan mengambil resiko dalam memecahkan masalah), pelanggan / *users* / *stakeholders* (yang mengidentifikasi kebutuhan, mengikuti pelatihan dan berhubungan dengan organisasi), *suppliers* (pembelajar dalam menerima dan memberi kontribusi pada program organisasi), masyarakat (pembelajar secara sosial, ekonomi dan pendidikan yang berbagi dalam memberi dan menerima melalui proses belajar) dan mitra aliansi (pembelajar yang dapat menguntungkan dengan berbagai kompetensi dan pengetahuan). Jika dilihat dari skor di atas, terlihat bahwa sub-sistem manusia ini belum seluruhnya siap untuk menerapkan *learning organization* ini, terutama yang berkaitan dengan pimpinan, staf / pegawai, pelanggan dan mitra aliansi. Padahal sub-sistem manusia ini adalah merupakan kelompok-kelompok yang merupakan aset organisasi yang diberdayakan untuk melakukan pembelajaran.

- Sub-sistem pengetahuan (*knowledge*), berada pada kategori cukup (*fair* = 22,95). Ini merupakan nilai rata-rata terendah diantara kelima sub-sistem tersebut. Hal ini berarti bahwa tingkat kesiapan BPSDM Hukum dan HAM adalah masih belum siap secara sepenuhnya untuk dibangunnya *learning organization* dari segi pengetahuan dan masih harus dilakukan upaya perbaikan yang cukup berarti (*significant*) dan terus-menerus terutama yang berkaitan dengan pengelolaan dan menumbuhkembangkan pengetahuan dalam organisasi, seperti : a) pemasukan, yaitu pengumpulan data dan informasi, baik di dalam maupun di luar BPSDM Hukum dan HAM; keaktifan untuk mencari informasi dalam rangka membandingkan dan mengamati perkembangan organisasi (*acquitition*), b) penciptaan, merupakan upaya menciptakan pengetahuan baru melalui proses pemecahan masalah dan pengembangan ide-ide dalam organisasi; uji coba untuk pengembangan dan pemberian layanan (*creation*), c) pemusatan, pengelolaan dan penyimpanan informasi yang dapat diakses secara mudah oleh setiap pegawai BPSDM Hukum dan HAM; kesadaran individu akan pentingnya organisasi guna berbagi pengetahuan (*storage*) dan d) sistem informasi yang merupakan pengelolaan dan pendayagunaan informasi dan pengetahuan secara elektronik / mekanik / manual antar individu; sistem transfer pembelajaran antar bagian (*transfer*). Dari hal tersebut, terlihat bahwa banyak sekali perbaikan-perbaikan yang harus dilakukan khususnya dalam sub-sistem pengetahuan ini guna terbangunnya *learning organization*. Pengetahuan di sini, bukanlah sekedar dimiliki dan diproses secara individual dalam organisasi, akan tetapi individu-individu itu berinteraksi dengan organisasinya melalui pengetahuan. Untuk penciptaan pengetahuan itu terdapat dalam empat tingkatan : individu, kelompok, organisasi dan antar organisasi. Pengetahuan itu sendiri berasal dari informasi dan informasi berasal dari data. Informasi itu dapat menjadi pengetahuan jika anggota organisasi itu melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

- Sub-sistem teknologi (*technology*), berada pada kategori hampir baik (*almost good* = 24,64). Hal ini mengindikasikan bahwa sub-sistem teknologi telah ada / tersedia di BPSDM Hukum dan HAM ini dan sangat menunjang dalam mengintegrasikan jaringan kerja dan informasi sehingga dapat mempermudah dalam mengakses informasi dan pembelajaran, namun dalam prakteknya belum sepenuhnya menunjang sebagai alat dalam mengintegrasikan jaringan kerja dan informasi. Sehingga proses pembelajaran, khususnya dalam mengakses informasi masih mengalami hambatan. Hal ini terjadi, karena belum seluruhnya pegawai menguasai teknologi tersebut. Meskipun organisasi telah menyediakan fasilitas (komputer, internet, dsb), hanya beberapa orang yang mampu menggunakan dan memanfaatkan fasilitas tersebut, artinya pendayagunaan komputer masih kurang (hanya dipakai sebatas proses pengetikan dan penyimpanan data), padahal jika komputer tersebut telah berdayaguna selain dua fungsi tadi, dapat juga untuk mengumpulkan data, memberi kode dan mendistribusikan pengetahuan dan informasi lintas organisasi. Pendayagunaan teknologi dalam pembelajaran juga belum dilakukan sepenuhnya, dimana pelatihan dan pelayanan yang dilakukan di BPSDM Hukum dan HAM belum seluruhnya memakai program audio visual dan multi media. Untuk EPSS (*electronic performance support system*), yang menggunakan data dan pengetahuan untuk mendapatkan dan mendistribusikan informasi kepada seluruh anggota organisasi belum dapat dilakukan secara keseluruhan sehingga belum dapat menampilkan produktivitas dan kinerja yang tinggi secara efektif dan efisien.

1.Sub-sistem Dinamika Pembelajaran (*Learning*)

Pernyataan	Jawaban				
	1	2	3	4	Total
1	20	42	35	12	109
2	11	49	33	16	109
3	23	49	30	7	109
4	23	48	28	10	109
5	11	47	35	16	109
6	9	37	51	12	109
Subtotal <i>Individual Learning</i>	97	272	212	73	654
Prosentase	14,83%	41,59%	32,42%	11,16%	100,00%
7	13	43	42	11	109
8	16	61	25	7	109
9	15	53	33	8	109
10	11	49	40	9	109
Subtotal <i>Team Learning</i>	55	206	140	35	436
Prosentase	12,61%	47,25%	32,11%	8,03%	100,00%

Skala	1	2	3	4	Jumlah
Total	152	478	352	108	1090
Prosentase	13,94%	43,85%	32,29%	9,91%	100,00%

Nilai rata-rata	1	2	3	4	Jumlah
X.1	152	956	1056	432	3596
Mean	1,39	8,77	9,69	3,96	23,82

Tabel – 7 : Tabel Rata-rata Sub-sistem Pembelajaran

Berdasarkan tabel di atas, tingkat kesiapan untuk dibangunnya *learning organization* dari sub-sistem pembelajaran (*learning*) diperoleh rata-rata sebesar 23,82 yang berada pada kategori cukup (*fair* : 18 - 24) berdasarkan *Range Result* Marquardt. Hal ini berarti bahwa di BPSDM Hukum dan HAM cukup siap jika akan dibangun *learning organization* khususnya sub-sistem pembelajaran, namun harus dilakukan upaya yang cukup keras khususnya yang berkaitan dengan *individual learning* (pembelajaran) yang kontinyu itu harus menjadi prioritas utama, perlu adanya dukungan terhadap pengelolaan pengembangan pembelajaran, perlu juga pelatihan bagi individu guna mengetahui bagaimana pembelajaran itu, begitu juga metodologi guna mempercepat proses pembelajaran (pertanyaan nomor 1-5 berada pada skala 2). Hal ini terlihat

pada fenomena yang berkaitan dengan kebijakan yang mendorong untuk memberikan kesempatan belajar kepada setiap anggota organisasi itu belum dapat dilakukan secara sepenuhnya dalam prakteknya, akan tetapi hanya orang-orang tertentu saja yang memperoleh kesempatan untuk belajar lebih lanjut, seperti dalam bantuan biaya pendidikan (beasiswa) terutama bagi yang mengambil pendidikan studi mandiri. Selain itu, kegiatan pelatihan dan pendidikan yang dilakukan oleh pegawai BPSDM Hukum dan HAM masih ada saja yang kurang berkaitan dengan pembelajaran individu yang sesuai dengan bidang pekerjaan, misalnya : ketika ada kegiatan pendidikan dan pelatihan itu jumlah pesertanya kurang (tidak terpenuhinya kuota) karena beberapa alasan, pada akhirnya dimasukkan pegawai BPSDM Hukum dan HAM dengan tujuan hanya untuk memenuhi kuota jumlah peserta tersebut. Adapun untuk peningkatan pengetahuan melalui pendekatan pembelajaran sudah diupayakan sehingga dapat berjalan agak lebih baik karena pengembangan kompetensi pengetahuannya ini dilakukan dengan cara belajar dari pengalaman masa lalu serta sekaligus dari hasil proyeksi masa depan. Hal ini bergantung pada masing-masing kreativitas individu itu sendiri (pertanyaan nomor 6 berada pada skala 3).

Dari tabulasi terhadap pertanyaan nomor 7 – 10, diketahui bahwa aspek pemakaian proses pembelajaran sebagai bentuk tindakan dari individu dan tim, dukungan terhadap tim untuk saling belajar, kemampuan untuk bertindak secara sistematis dan pelatihan terhadap tim dalam cara bekerja dan belajar dalam suatu kelompok belum dilakukan secara optimal (berada pada skala 2). Fakta di atas bisa dilihat dari fenomena bahwa dari setiap pusat / bagian dan individu dalam pusat / bagian tersebut belum bisa belajar dari pengalaman masa lalu dan belum sepenuhnya dapat didorong untuk saling belajar melalui berbagai media. Selain itu, pegawai BPSDM Hukum dan HAM ini belum mampu untuk berpikir dan bertindak berdasarkan pendekatan sistem yang komprehensif.

Hal ini menunjukkan bahwa BPSDM Hukum dan HAM harus berupaya untuk terus melakukan upaya peningkatan proses pembelajaran baik di tingkat individu ataupun tim guna membangun *learning organization*, khususnya dalam sub-dimensi *learning* (pembelajaran).

Profile *learning organization* untuk sub-sistem *learning*, tingkat kesiapannya untuk indikator *individual learning* adalah sebesar 41,59% berada pada skala 2 dan untuk indikator *team learning* adalah sebesar 47,25% berada pada skala 2 juga, meskipun prosentase pembelajaran kelompok (*team learning*) ini lebih besar dibanding pembelajaran individu (*individual learning*) namun karena skalanya berada pada skala yang sama, sehingga kedua hal ini menunjukkan masih harus terus dilakukan upaya-upaya perbaikan yang berarti, khususnya dalam sub-sistem pembelajaran guna membangun dan menerapkan *learning organization* di BPSDM Hukum dan HAM. Tingkat pembelajaran individu sangat diperlukan untuk dapat membangun *learning organization* (organisasi pembelajar) di BPSDM Hukum dan HAM ini, seperti yang dikemukakan oleh Senge (Marquardt, 1996 : 32-33) bahwa organisasi pembelajar itu hanya dapat dibangun jika individu dalam organisasi itu terus-menerus belajar. Maka dari itu, pembelajaran individu harus terus dilakukan terutama yang berkaitan dengan penciptaan perubahan keahlian, wawasan, pengetahuan, sikap dan nilai-nilai yang diperoleh melalui studi mandiridan teknologi. Selain itu, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan harus diarahkan untuk menciptakan pembelajaran secara individu, tidak sekedar pada pelaksanaan kegiatan semata (memenuhi kuota saja), melainkan tertuju pada suatu pencapaian tujuan organisasi.

2.Sub-sistem Transformasi Organisasi (*Organization*)

Pernyataan	Jawaban				
	1	2	3	4	Total
11	8	53	36	12	109
12	17	39	39	14	109
13	8	54	39	14	109
Subtotal <i>Vision Transformation</i>	33	146	114	34	327
Prosentase	10,09%	44,65%	34,86%	10,40%	100,00%
14	4	29	51	25	109
15	2	37	48	22	109
16	5	36	53	15	109
Subtotal <i>Culture Transformation</i>	11	102	152	62	327
Prosentase	3,36%	31,19%	46,48%	18,96%	100,00%
17	13	52	37	7	109
18	19	52	30	8	109
19	19	48	37	5	109
20	16	47	31	15	109
Subtotal <i>Structure Transformation</i>	67	199	135	35	436
Prosentase	15,37%	45,64%	30,96%	8,03%	100,00%

Skala	1	2	3	4	Jumlah
Total	111	447	401	131	1090
Prosentase	10,18%	41,01%	36,79%	12,02%	100,00%

Nilai rata-rata	1	2	3	4	Jumlah
X.2	111	894	1203	524	2732
Mean	1,02	8,20	11,04	4,81	25,06

Tabel – 8 : Tabel Rata-rata Sub-sistem Organisasi

Berdasarkan tabel di atas, tingkat kesiapan untuk dibangunnya *learning organization* dari sub-sistem organisasi (*organization*) diperoleh rata-rata sebesar 25,06 yang berada pada kategori baik (*good* : 25 - 32) berdasarkan *Range Result* Marquardt. Nilai rata-rata sub-sistem ini merupakan nilai tertinggi diantara kelima sub-sistem yang lain. Profile *learning organization* untuk sub-sistem *organization*, tingkat kesiapannya untuk indikator *vision* adalah sebesar 44,65% berada pada skala 2, untuk indikator *culture* adalah sebesar 46,48% berada pada skala 3 dan untuk indikator *structure* adalah sebesar 45,64% berada pada skala 2. Untuk visi dan struktur (berada pada skala 2), hal ini berkaitan dengan kurangnya

pemahaman individu terhadap sistem dan struktur organisasi secara keseluruhan yang merupakan dasar terpenting dari organisasi pembelajar (pertanyaan nomor 11) serta pimpinan kurang mendukung visi dari organisasi pembelajar dan masih lemahnya pengkondisian pengetahuan merupakan hal terpenting bagi pembelajaran (pertanyaan nomor 12 dan 13), hal ini terlihat dari bahwa seharusnya atasan mendukung sepenuhnya akan visi BPSDM Hukum dan HAM sebagai organisasi pembelajar, namun pada kenyataan staf / pegawai belum merasakan hal itu, bahkan ada beberapa pegawai yang masih merasa bahwa iklim / suasana yang mendukung pemikiran akan pentingnya pembelajaran di BPSDM Hukum dan HAM. Adapun budaya berada pada skala 3, yang berarti bahwa cukup adanya komitmen untuk melakukan pembelajaran guna melakukan perbaikan (pertanyaan nomor 14), mau belajar dari kegagalan guna mencapai suatu keberhasilan (pertanyaan nomor 15) dan adanya penghargaan kepada individu dan tim yang mau belajar meskipun belum dilakukan secara optimal (pertanyaan nomor 16).

Adapun masalah struktur, yang mencakup kesempatan belajar yang terkait dengan operasional dan program organisasi, saling tukar-menukar pengetahuan meningkatkan pembelajaran secara menyeluruh, tingkat komunikasi yang cepat dan pembelajaran berhubungan dengan organisasi yang horizontal dan koordinasi untuk pembelajaran yang baik dan memelihara batas antar unit masih agak lemah (pertanyaan nomor 17-20 berada pada skala 2). Struktur organisasi mempunyai empat komponen dasar untuk menentukan sifat organisasi (Purwanto, 2006:77), yaitu :

- (1) Gambaran mengenai pembagian tugas dan tanggung jawab, baik terhadap individu maupun bagian-bagian pada suatu organisasi.
- (2) Hubungan pelaporan yang ditetapkan secara resmi dalam suatu organisasi.
- (3) Pengelompokkan individu menjadi bagian dari organisasi dan pengelompokkan bagian atau unit tersebut menjadi bagian suatu organisasi yang utuh.

(4) Sistem hubungan dalam organisasi yang menyangkut sistem komunikasi, koordinasi dan pengintegrasian segenap kegiatan organisasi baik ke arah vertikal maupun ke arah horizontal.

Tiga komponen dari sifat struktur tersebut merupakan elemen yang bersifat statis yang akan tampak pada struktur organisasi. Komponen yang keempat sulit untuk dirancang maupun diimplementasikan karena merupakan elemen yang bersifat dinamis tergantung pada perubahan organisasi.

Struktur organisasi pemerintahan masih bersifat kaku, hubungan-hubungan struktural berjalan dalam proses yang kaku. Sistem komando dari atasan dan bawahan dan struktur organisasi dengan rantai birokrasi yang panjang, menyebabkan pegawai sulit untuk berkreasi dan berinovasi terhadap perubahan karena semua tindakan dan aktifitas dalam organisasi dilakukan sesuai dengan petunjuk yang sudah baku. Dalam organisasi yang demikian, maka arus informasi berjalan sangat lambat. Hal ini perlu dilakukan penyesuaian dan perubahan agar tercipta organisasi yang mampu membangun *learning organization*, menurut Marquardt (1996 : 82) menyatakan bahwa organisasi pembelajar akan memiliki struktur yang sedikit batasan, langsing dan berbentuk flat sehingga dapat memaksimalkan komunikasi, aliran informasi, tanggung jawab dan kolaborasi dengan instansi luar.

3.Sub-sistem Pemberdayaan Manusia (*People*)

Pernyataan	Jawaban				
	1	2	3	4	Total
21	5	38	54	12	109
22	12	44	45	8	109
Subtotal <i>Employee Empowerment</i>	17	82	99	20	218
Prosentase	7,80%	37,61%	45,41%	9,17%	100,00%
23	9	40	42	18	109
24	14	38	39	18	109
25	10	44	41	14	109
Subtotal <i>Leader Empowerment</i>	33	122	122	50	327
Prosentase	10,09%	43,58%	36,70%	9,63%	100,00%
26	8	46	41	14	109
27	14	49	39	7	109
Subtotal <i>Customer Empowerment</i>	22	95	80	21	218
Prosentase	10,09%	43,58%	36,70%	9,63%	100,00%
28	11	52	38	8	109
29	10	48	44	7	109
30	12	54	36	7	109
Subtotal <i>Partnership Empowerment</i>	33	154	118	22	327
Prosentase	10,09%	47,09%	36,09%	6,73%	100,00%

Skala	1	2	3	4	Jumlah
Total	105	453	419	113	1090
Prosentase	9,63%	41,56%	38,44%	10,37%	100,00%

Nilai rata-rata	1	2	3	4	Jumlah
X.3	105	906	1257	452	2720
Mean	0,96	8,31	11,53	4,15	24,95

Tabel – 9 : Tabel Rata-rata Sub-sistem Manusia

Berdasarkan tabel di atas, tingkat kesiapan untuk dibangunnya *learning organization* dari sub-sistem pemberdayaan manusia (*people*) diperoleh rata-rata sebesar 24,95 yang berada pada kategori *almost good* berdasarkan *Range Result* Marquardt. Sub-sistem manusia ini merupakan inti, karena manusia merupakan sumber daya penggerak organisasi (pelaku utama). Profile *learning organization* untuk sub-sistem *people*, tingkat kesiapannya untuk indikator *employee* adalah sebesar 45,41% berada pada skala 3. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pemberdayaan

pegawai sudah mulai dilakukan, akan tetapi masih terbatas pada penilaian pegawai oleh atasan masih terbatas pada pegawai yang dinilai mampu dan ketidakseimbangan beban kerja, di satu sisi yang tinggi bisa diajak bekerja sama, bahkan terkadang lebih pada yang sifatnya kepentingan pribadi dan kelompok. Sehingga dapat menimbulkan ketidakseimbangan beban kerja. Untuk indikator *leader* adalah sebesar 37,31% berada pada skala 2 dan 3, hal ini bisa dilihat bahwa terkadang atasan kurang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan pengetahuan dan melakukan penerapan pengetahuan yang didapatkan dan ketidakmampuan atasan untuk mendampingi, melatih dan bekerja sama dengan penuh kemitraan untuk saling berbagi dan menyelesaikan masalah yang ada. Hubungan kerja yang terjadi atas dasar bawahan menjalankan pekerjaan terhadap atasan, jadi hubungannya hanya sebatas keterkaitan dengan pekerjaan. Untuk indikator *customer* adalah sebesar 43,58% berada pada skala 2 dan untuk indikator *partnership* adalah sebesar 47,09% berada pada skala 2. Tingkat kesiapan pegawai dan pimpinan di lingkungan BPSDM Hukum dan HAM untuk membangun *learning organization* termasuk dalam kategori cukup siap (berada pada skala 3) yang berkaitan dengan pencanangan untuk pengembangan dan pemberdayaan pegawai untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pembelajaran, masalah pendelegasian wewenang merupakan keseimbangan antara tanggung jawab dan kemampuan pembelajaran, staf dan pimpinan dapat bekerja sama untuk belajar dan menyelesaikan masalah dan pimpinan cukup dapat berperan untuk melatih, mengarahkan dan memfasilitasi pembelajaran kecuali yang berkaitan dengan kesempatan pembelajaran untuk merefleksikan pengetahuan yang dipelajari itu masih tergolong agak lemah (pertanyaan nomor 25 berada pada skala 2).

Adapun hal yang menyangkut *customer* dan *partnership*, berkaitan dengan informasi yang dipelajari untuk mendapatkan ide-ide guna meningkatkan pelayanan, pemberian kesempatan kepada pelanggan untuk ikut dalam pelatihan dan pembelajaran serta pembelajaran, perencanaan dan strategi untuk dapat menghasilkan pengetahuan dan keterampilan juga

partisipasi dalam pembelajaran bersama mitra kerja beserta keaktifan dalam mencari mitra pembelajaran juga masih tergolong agak lemah (pertanyaan 26-30 berada pada skala 2). Hal ini menunjukkan masih kurangnya perhatian organisasi dan jajaran pimpinan kepada *customer* dan *partnership* (seperti : peserta diklat), dalam hal ini keluhan atas sarana prasarana dan layanan yang diberikan oleh pihak BPSDM Hukum dan HAM Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

4.Sub-sistem Pengelolaan Pengetahuan (*Knowledge*)

Pernyataan	Jawaban				
	1	2	3	4	Total
31	19	55	22	13	109
32	22	43	37	7	109
33	23	61	21	4	109
Subtotal <i>Knowledge Acquisition</i>	64	159	80	24	327
Prosentase	19,57%	48,62%	24,46%	7,34%	100,00%
34	24	42	34	9	109
35	27	57	16	9	109
40	8	32	55	14	109
Subtotal <i>Knowledge Creation</i>	59	131	105	32	327
Prosentase	18,04%	40,06%	32,11%	9,79%	100,00%
36	20	50	31	8	109
37	7	52	37	13	109
Subtotal <i>Knowledge Storage</i>	27	102	68	21	218
Prosentase	12,39%	46,79%	31,19%	9,63%	100,00%
38	19	56	28	6	109
39	12	49	40	8	109
Subtotal <i>Knowledge Transfer</i>	31	105	68	14	218
Prosentase	14,22%	48,17%	31,19%	6,42%	100,00%

Skala	1	2	3	4	Jumlah
Total	181	497	321	91	1090
Prosentase	16,61%	45,60%	29,45%	8,35%	100,00%

Nilai rata-rata	1	2	3	4	Jumlah
X.4	181	994	963	364	2502
Mean	1,66	9,12	8,83	3,34	22,95

Tabel – 10 : Tabel Rata-rata Sub-sistem Pengetahuan

Berdasarkan tabel di atas, tingkat kesiapan untuk dibangunnya *learning organization* dari sub-sistem pengelolaan pengetahuan (*knowledge*) diperoleh rata-rata sebesar 22,95 yang berada pada kategori cukup (*fair* : 18 – 24) berdasarkan *Range Result* Marquardt. Profile *learning organization* untuk sub-sistem *knowledge*, tingkat kesiapannya untuk indikator *acquisition* adalah sebesar 48,62% berada pada skala 2. Adapun untuk indikator *creation* adalah sebesar 40,06% berada pada skala 2. Begitu juga dengan indikator *storage* adalah sebesar 46,79% berada pada skala 2 dan untuk indikator *transfer* adalah sebesar 48,17% berada pada skala 2.

Hal yang berkaitan dengan keaktifan mencari informasi dalam rangka memperbaiki pekerjaan organisasi, sistem yang dapat mengakses untuk mengumpulkan informasi internal dan eksternal, membandingkan dan mengamati perkembangan organisasi, pelatihan untuk keterampilan berpikir kreatif dan melakukan eksperimen dan uji coba untuk pengembangan dan pemberian pelayanan berada pada skala 2 (pertanyaan nomor 31-35). Hal ini berarti masih perlu dilakukan pengembangan yang berarti, seperti masih harus dilakukan upaya untuk mempermudah akses untuk memperoleh informasi secara cepat sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih baik. Begitu juga dengan hal yang berkaitan pengkodean dan penyimpanan ilmu pengetahuan untuk memudahkan bagi yang memerlukan, kesadaran individu tentang pentingnya organisasi dan berbagi pengetahuan, tim antar fungsi digunakan untuk mentransfer pembelajaran antar bagian serta kontinuitas pengembangan strategi baru dan penyebaran hasil pembelajaran ke seluruh organisasi itu tergolong agak lemah (berada pada skala 2 untuk pertanyaan nomor 36-39).

Untuk dorongan terhadap unit kerja yang dapat menghasilkan pengetahuan oleh individu yang mau belajar tergolong cukup kuat sehingga memungkinkan untuk dapat dibangun *learning organization* ditinjau dari sub-sistem pengelolaan pengetahuan (*knowledge*), hal ini dapat dilihat dari pertanyaan nomor 40 berada pada skala 3.

5.Sub-sistem Aplikasi Teknologi (*Technology*)

Pernyataan	Jawaban				
	1	2	3	4	Total
41	13	44	44	8	109
42	11	45	41	12	109
Subtotal <i>Technology Information</i>	24	89	85	20	218
Prosentase	11,01%	40,83%	38,99%	9,17%	100,00%
43	12	50	38	9	109
44	8	48	45	8	109
45	10	57	36	6	109
Subtotal <i>Learning Berbasis Teknologi</i>	30	155	119	23	327
Prosentase	9,17%	47,40%	36,39%	7,03%	100,00%
46	5	34	58	12	109
47	7	40	49	13	109
48	5	52	43	9	109
49	12	58	31	8	109
50	15	51	37	6	109
Subtotal EPPS	44	235	218	48	545
Prosentase	8,07%	43,12%	40,00%	8,81%	100,00%

Skala	1	2	3	4	Jumlah
Total	98	479	422	91	1090
Prosentase	8,99%	43,94%	38,72%	8,35%	100,00%

Nilai rata-rata	1	2	3	4	Jumlah
X.5	98	958	1266	364	2686
Mean	0,90	8,79	11,61	3,34	24,64

Tabel – 11 : Tabel Rata-rata Sub-sistem Teknologi

Berdasarkan tabel di atas, tingkat kesiapan untuk dibangunnya *learning organization* dari sub-sistem aplikasi teknologi (*technology*) diperoleh rata-rata sebesar 24,64 yang berada pada kategori *fair to good* berdasarkan *Range Result* Marquardt. Profile *learning organization* untuk sub-sistem *technology*, tingkat kesiapannya untuk indikator *information technology* adalah sebesar 40,83% berada pada skala 2, untuk indikator *technology-based learning* adalah sebesar 47,40% berada pada skala 2 dan untuk indikator *electronic performance support systems* adalah sebesar 43,12% berada pada skala 2. Hal ini mengindikasikan bahwa teknologi belum sepenuhnya didayagunakan di BPSDM Hukum dan

HAM, sehingga belum memberikan manfaat yang optimal dalam proses pembelajaran dan pemberian layanan.

Kesiapan BPSDM Hukum dan HAM dilihat dari sub-sistem penerapan teknologi (*technology*), untuk pembelajaran yang difasilitasi sistem teknologi komputer tergolong masing sangat kurang, individu juga belum semuanya dapat mengakses secara langsung berbagai informasi dari jarak jauh, fasilitas belajar juga belum seluruhnya difasilitasi multimedia, belum semua individu diarahkan untuk mendapat bimbingan dalam penggunaan komputer begitu juga penggunaan teknologi berkelompok untuk mengelola proses dalam kelompok tergolong masih agak lemah (pertanyaan nomor 41-45 berada pada skala 2). Dorongan pembelajaran mengintegrasikan sistem pembelajaran teknologi tinggi, pelatihan dan praktek kerja serta sistem elektronik yang mempermudah pembelajaran guna melakukan pekerjaan lebih baik tergolong cukup kuat sehingga hal tersebut menunjang terbangunnya *learning organization* (pertanyaan nomor 46-47 berada pada skala 3). Akan tetapi, hal ini kurang ditunjang dengan perancangan sistem penunjang pekerjaan yang lebih baik sehingga menyebabkan kurang dapat mengakses data yang dibutuhkan guna efektifitas pekerjaan. Hal ini juga disebabkan oleh karena penyesuaian *software* untuk pengolahan informasi yang sesuai dengan kebutuhan masih dianggap kurang (nomor 48-50 berada pada skala 2).

Ada beberapa faktor yang membuat kondisi-kondisi di atas masih tergolong belum kuat, hal ini dimungkinkan karena :

- ❖ Belum dilaksanakan kelima disiplin yang tercakup dalam keterampilan pembelajaran, yaitu : keahlian pribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran tim dan berpikir sistem di BPSDM Hukum dan HAM, misalnya dalam kegiatan-kegiatan perencanaan anggaran, pengadaan barang dan jasa, pemilihan rekanan, penunjukkan peserta pendidikan dan pelatihan, pemilihan personel proyek dan sebagainya.
- ❖ Para pejabat dan staf belum sepenuhnya menyadari dan memahami benar akan peran mereka masing-masing dalam mengarahkan organisasi ini ke arah pembelajaran, baik untuk individu, kelompok

maupun organisasi, misalnya : kurangnya pendekatan terhadap individu tentang pembelajaran bagaimana caranya belajar serta metodologi yang digunakan untuk mempercepat proses pembelajaran seperti : diskusi informal, studi perbandingan, multimedia, buletin dan sebagainya.

- ❖ Para pejabat dan staf belum sepenuhnya menyadari dan memahami benar akan peran mereka dalam mengarahkan pembelajaran melalui penguasaan aspek-aspek yang mendukung untuk menggerakkan organisasi dan manusia melalui visi, budaya dan struktur organisasi untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi, belum sepenuhnya memiliki komitmen untuk melakukan pembelajaran secara terus-menerus guna melakukan perbaikan, organisasi belum mau belajar dari kegagalan / kesalahan dalam upaya mencapai keberhasilan, belum meratanya kesempatan belajar yang terkait dengan operasional dan program organisasi, perputaran kerja yang dilakukan antar bagian dan pusat belum dilakukan secara keseluruhan dan merata, belum terciptanya komunikasi yang efektif antar bagian, pusat maupun *level management* serta belum adanya koordinasi yang baik tentang pembelajaran itu sendiri.
- ❖ Seluruh pegawai (terutama para pimpinan) belum sepenuhnya mengarahkan pemberdayaan terhadap pegawai, pejabat level di bawahnya, *users / stakeholders* dan mitra kerjanya. Sebagai contoh, misalnya : masih rendahnya pendelegasian wewenang yang diberikan kepada pegawai (staf) level di bawahnya, kerjasama pimpinan dan staf untuk belajar dan menyelesaikan masalah masih agak lemah. Meskipun demikian, ada upaya untuk pemberdayaan pegawai melalui pelatihan-pelatihan atau pendidikan yan berhubungan dengan tugas dan pekerjaannya sudah mulai dilakukan.

- ❖ Pengelolaan pengetahuan belum sepenuhnya dilakukan dengan melalui *benchmarking* dan *comparative study* dengan orhaisasi / lembaga lain, masih lemahnya penyebaran hasil pembelajaran ke seluruh organisasi, masih terbatasnya pemahaman tentang pentingnya penyimpanan ilmu pengetahuan untuk memudahkan bagi yang memerlukan.
- ❖ Belum optimalnya pemanfaatan fasilitas teknologi tinggi, misalnya : jaringan komputer dan jalur akses internet hanya berlaku pada bagian tertentu atau kurang dapat dimanfaatkan oleh seluruh pegawai, masih kurangnya pelatihan penggunaan perangkat komputer dalam pembelajaran, masih lemahnya dorongan pembelajaran untuk mengintegrasikan sistem pembelajaran teknologi tinggi, pelatihan (diklat) dan praktek kerja.

Maka dari itu, untuk dapat memperbaiki kondisi di atas, guna dalam rangka membangun *learning organization*, yang terpenting adalah harus ada komitmen terlebih dahulu dari pimpinan, terutama level tertinggi untuk memahami dan berkeinginan menerapkan *learning organization* tersebut.

B. Perbedaan nilai rata-rata antara pejabat dan staf di BPSDM Hukum dan HAM terhadap kelima sub-sistem dari *learning organization*

Level	SUB-SISTEM				
	<i>Learning</i>	<i>Organization</i>	<i>People</i>	<i>Knowledge</i>	<i>Technology</i>
Staf	23,33 (<i>Fair</i>)	25,01 (<i>Good</i>)	24,68 (<i>Almost Good</i>)	22,8 (<i>Fair</i>)	24,29 (<i>Almost Good</i>)
Pejabat	24,65 (<i>Almost Good</i>)	25,15 (<i>Good</i>)	25,43 (<i>Good</i>)	23,10 (<i>Fair</i>)	25,25 (<i>Good</i>)

Tabel – 12 : Tabel Perbedaan Rata-rata antara Pejabat dan Staf Terhadap Nilai Rata-rata Kelima Sub-sistem *Learning Organization*

Jika dilihat dari perbedaan tingkat kesiapan antara staf dan pejabat di lingkungan BPSDM Hukum dan HAM untuk menerapkan *learning organization*, ada tiga sub-sistem (*learning*, *people* dan *technology*) yang memiliki tingkat kesiapan yang sedikit berbeda. Untuk level pejabat lebih siap untuk menerapkan / membangun *learning organization* dibandingkan dengan staf {*learning* : pejabat (*almost good*) dan staf (*fair*), *people* : pejabat (*good*) dan staf (*almost good*) dan *technology* : pejabat (*good*) dan staf (*almost good*)}. Adapun untuk sub-sistem *organization* dan *knowledge*, baik staf maupun pejabat memiliki tingkat kesiapan yang sama, yaitu (*organization = good*). Ini berarti bahwa transformasi organisasi ini berpengaruh positif terhadap *learning organization* yang akan dibangun di BPSDM Hukum dan HAM, artinya secara struktur baik pejabat maupun staf telah sama-sama sepakat dan menyetujui adanya perubahan secara struktur yang menuntut terhadap perubahan kompleksitas tugas dan tanggung jawab. Begitu juga dengan visi dan strategi yang baru, tidak hanya penting di awal pembentukan organisasi, tetapi harus terus dijadikan pedoman dan arahan yang harus terus dipelihara dan dikaji ulang selama kehidupan organisasi tersebut berdiri. Adapun untuk sub-sistem yang lainnya (*knowledge = fair*), memperlihatkan bahwa masih banyak upaya perbaikan yang harus dilakukan khususnya dalam hal pemasukan informasi, penciptaan, pemusatan dan pengelolaan sistem informasi guna terbangunnya *learning organization*. Maka dari itu, untuk ketiga sub-sistem yang perbedaannya

cukup signifikan (*learning, people* dan *technology*) terutama bagi staf harus dilakukan usaha atau kerja keras yang sangat berarti guna terbangunnya *learning organization* di BPSDM Hukum dan HAM.

C. Analisis strategi yang dilakukan untuk membangun *learning organization* di BPSDM Hukum dan HAM

Berdasarkan wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap beberapa pejabat struktural di lingkungan BPSDM Hukum dan HAM (eselon V sampai eselon II), diperoleh data sebagai berikut :

- Ada pejabat yang optimis dengan hasil yang diperoleh dari penelitian ini dan yakin dapat terbangunnya organisasi pembelajaran (*learning organization*) di BPSDM Hukum dan HAM karena memiliki kekuatan-kekuatan seperti : sumber daya manusia dengan kuantitas yang cukup banyak disertai berbagai macam latar belakang pendidikan, sarana prasarana yang cukup menunjang (luas lahan, perkantoran yang luas, asrama yang banyak) sehingga dapat mempermudah dan memperlancar proses pelaksanaan tugas dan pemberian pelayanan, ada kesempatan belajar yang diberikan kepada anggota organisasi meskipun belum secara keseluruhan, teknologi yang disediakan cukup dapat menunjang pelaksanaan tugas dan memperlancar proses pembelajaran, namun dengan catatan harus dilakukan upaya yang cukup keras dari seluruh anggota organisasi, terutama perlu adanya pemahaman dan komitmen untuk memobilisasi kelima subsistem dari *System Learning Organizational Model* sebagaimana yang digambarkan oleh Marquardt (2002 : 211) dalam bukunya "*Building The Learning Organization*", artinya harus ada keinginan dan usaha keras yang harus dilakukan terutama oleh level pimpinan tertinggi, sebagai pengarah, pembuat kebijakan dan pengambil keputusan di BPSDM Hukum dan HAM. Selain itu juga, memungkinkan untuk membangun *learning organization* jika mengingat nilai rata-rata yang termasuk kriteria *fair, almost good* dan *good*, meskipun nilainya itu masih di bawah 30.

- Ada pejabat yang pesimis atau agak ragu jika di BPSDM Hukum dan HAM dapat membangun dan menerapkan *learning organization* karena melihat fenomena masih belum adanya pemahaman dan komitmen atau persepsi yang sama tentang pentingnya penerapan *learning organization*, khususnya di level pejabat struktural sehingga masih ada anggota organisasi yang masih resisten terhadap perubahan dan belum sepenuhnya proses pembelajaran itu dihubungkan dalam proses kerja.
.....menurut saya memang sepertinya di BPSDM ini belum diterapkan organisasi pembelajaran ini ya, karena masih banyak hal-hal yang masih perlu di perbaiki dan ditingkatkan. Sepertinya strategi yang bisa dilakukan itu bahwa pegawai harus diberi kesempatan untuk melakukan proses pembelajaran, selain itu kita mungkin perlu melakukan kerjasama-kerjasama dan studi banding terhadap instansi lain yang dianggap sudah lebih bagus. Komitmen pimpinan juga penting dan perlu disosialisasikan pada seluruh pegawai di BPSDM Hukum dan HAM.
- Dari data di atas, setelah dianalisis dapat disampaikan mengenai strategi yang harus dilakukan guna membangun *learning organization* di BPSDM Hukum dan HAM adalah sebagai berikut :
 1. Membangun komitmen terlebih dahulu di jajaran pejabat struktural untuk memberdayakan seluruh sub-sistem yang dimiliki oleh BPSDM Hukum dan HAM (pembelajaran, organisasi, manusia, pengetahuan dan teknologi) yang disertai dengan kebijakan untuk menjadi organisasi pembelajar.
 2. Perlu dikomunikasikan antar anggota organisasi (pejabat dan staf) tentang visi dari *Learning Organization*. Arah (*direction*) yang akan dituju oleh organisasi di masa mendatang (*vision*). Meningkatkan kemampuan komunikasi menjadi penting sehingga dapat menyampaikan pemikiran, perasaandan gagasannya baik secara lisan maupun tertulis.

3. Berusaha untuk menerapkan teknologi terbaik untuk *the best learning*, mendapatkan dan menerapkan teknologi terbaik untuk pembelajaran terbaik, dengan cara meningkatkan kecanggihan teknologi informasi (*information technology sophistication*), karena dengan hadirnya teknologi informasi semacam itu, maka pengumpulan, analisis dan penyebaran informasi dapat dilakukan secara lebih cepat dan terkoordinasi sehingga akan meningkatkan sensitivitas terhadap perkembangan pengetahuan di luar organisasi serta akan meningkatkan kecepatan dan keteraturan/ketertiban proses alih pengetahuan di dalam organisasi.
4. Beradaptasi, melakukan *improving* dan *learn continuously*, Mentransformasi budaya organisasi pada sebuah *continuous learning* dan peningkatan berkelanjutan (*improvement*), Penguasaan secara individual pengetahuan dan keterampilan yang berguna bagi organisasi serta kemampuan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan tadi secara kreatif, maksudnya mampu memperluas kegunaan dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki (terwujudnya *personal mastery*), melalui *individual learning process* yang efektif yaitu : a) berdasarkan data-data atau informasi yang obyektif, b) menggunakan metode ilmiah, c) memungkinkan individu untuk melakukan sebagai percobaan/eksperimen, d) memungkinkan individu untuk belajar dari pengalaman masa lalunya, e) memungkinkan individu untuk belajar dari individu yang lain, f) mampu merubah perilaku dan tindakan individu, g) meningkatkan kemampuan dan kinerja individu.
5. Pemimpin menunjukkan dan menjadi model dalam komitmen untuk belajar. Budaya organisasi yang sangat menghargai kesediaan untuk belajar, mendorong dan menghargai eksperimentasi serta mendorong rasa tanggung jawab terhadap apa yang telah dipelajari (*corporate learning culture*).

6. Memberdayakan dan mendorong pegawai serta mendorong, mengharapkan dan memperluas belajar pada tingkatan individu, kelompok dan organisasi, Menghubungkan belajar dengan operasional bisnis dan menetapkan strategi organisasi dalam pembelajaran, Pengembangan kemampuan kerja kelompok, di sini iklim keterbukaan dan saling percaya merupakan prasyarat terjadinya *team learning process* sehingga memungkinkan adanya komunikasi baik intra kelompok kerja maupun antar kelompok kerja dalam organisasi.

Jika dihubungkan dengan strategi yang dapat dilakukan untuk membangun *learning organization* untuk setiap sub-sistem yang dikemukakan oleh Marquardt terkait dengan kondisi yang ada di BPSDM Hukum dan HAM, maka strategi yang dapat dilakukan guna membangun *learning organization* adalah :

1. Untuk membangun sub-sistem pembelajaran, yaitu :
 - a. Mengembangkan kemampuan berdialog dalam organisasi.
 - b. Menciptakan program pengembangan karir.
 - c. Menciptakan program-program pengembangan pribadi.
 - d. Meningkatkan kemampuan belajar kelompok.
 - e. Mendukung penerapan cara-cara berpikir sistem.
 - f. Mengubah model mental yang berguna bagi proses pembelajaran.
2. Untuk membangun sub-sistem organisasi, yaitu :
 - a. Terus-menerus melihat ke masa depan guna mengembangkan visi organisasi pembelajar.
 - b. Komitmen dari para *top-level-management* yang mendukung pembentukan organisasi pembelajar dan proyek-proyek pembelajaran dalam organisasi.
 - c. Menciptakan iklim yang mendukung organisasi untuk terus menerus belajar.
 - d. Mengenali dan memberikan penghargaan bagi individu maupun kelompok yang telah 'belajar'.

- e. Mendesain sedemikian rupa sehingga 'belajar' menjadi bagian integral dari semua kebijakan dan prosedur.
 - f. Menciptakan waktu, ruang dan lingkungan fisik yang mendukung pembelajaran.
3. Untuk membangun sub-sistem manusia, yaitu :
- a. Mengintegrasikan pemberian penghargaan kepada para karyawan yang mau belajar ke dalam sistem personalia organisasi.
 - b. Memberdayakan karyawan untuk belajar dan menghasilkan (*to learn and to produce*).
 - c. Mendorong pimpinan untuk membuat model serta proyek-proyek pembelajaran dan memperjuangkan proses dan proyek-proyek pembelajaran.
 - d. Menyeimbangkan kegiatan belajar dan kebutuhan pengembangan individu dan organisasi.
 - e. Menyediakan kesempatan untuk mengenyam pendidikan bagi komunitas masyarakat sekitar.
 - f. Menjalin kerjasama dan persekutuan jangka panjang dengan para pemasok dan vendor.
4. Untuk membangun dan untuk mengelola pengetahuan yang ada dalam organisasi yaitu :
- a. Mengorganisasikan kesempatan-kesempatan belajar dimana masing-masing anggota organisasi dapat memperoleh dan saling bertukar informasi.
 - b. Mengembangkan cara-cara berpikir dan belajar yang kreatif dan generatif.
 - c. Melatih karyawan untuk secara sistematis menyimpan dan memakai informasi yang didapatnya.
 - d. Mendorong pencampuran anggota kelompok dan rotasi kerja untuk memaksimalkan pemindahan pengetahuan.
 - e. Mengembangkan pengetahuan yang berdasar pada nilai-nilai dan kebutuhan pembelajaran dalam organisasi.

- f. Menciptakan mekanisme pengumpulan dan penyimpanan hasil belajar.
5. Untuk mengaplikasikan teknologi dan sekaligus memperkuat sub-sistem teknologi yang ada dalam organisasi, yaitu :
- a. Mendorong dan memungkinkan semua karyawan untuk mendapat akses terhadap informasi.
 - b. Mengembangkan multimedia dan pusat belajar berbasis teknologi.
 - c. Menggunakan teknologi untuk memperoleh pengetahuan dan ide-ide, baik dari dalam maupun dari luar organisasi.
 - d. Mengaplikasikan dan memasang Sistem Pendukung Kinerja Elektronik (EPSS).
 - e. Membangun sistem pelatihan dan kemampuan berteknologi internal.
 - f. Mengembangkan kesadaran dan penghargaan terhadap teknologi sebagai suatu alat yang mempunyai kekuatan luar biasa untuk mengembangkan kemampuan pembelajaran di seluruh organisasi dan meningkatkan tanggung jawab kepedulian manajemen dan karyawan terhadap pentingnya aplikasi teknologi.